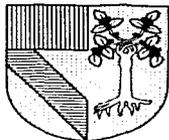


308917
7



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

**DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE
COMPENSACIÓN COMO APLICACIÓN DE
CONSULTORÍA PARA UNA EMPRESA
MICROFINANCIERA**

T E S I S P R O F E S I O N A L
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA INDUSTRIAL

P R E S E N T A :

MARTHA EUGENIA CANO CHÁVEZ

DIRECTOR DE TESIS: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MÉXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2003



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.

**DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE COMPENSACIÓN COMO APLICACIÓN DE
CONSULTORÍA PARA UNA EMPRESA MICROFINANCIERA**

Índice

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Introducción.....	v
1. Consultoría.....	9
1.1. Nacimiento y objetivo de la consultoría.....	10
1.1.1. Definición de consultoría.....	12
1.1.2. Historia.....	13
1.1.3. Maneras de utilizar la consultoría.....	17
1.2. El proceso de consultoría.....	22
2. Consultoría en Recursos Humanos.....	27
2.1. Recursos humanos en México.....	28
2.1.1. Entorno económico.....	30
2.1.2. Entorno laboral.....	33
2.1.3. Prácticas de recursos humanos.....	36
2.2. Papel del consultor en recursos humanos.....	39
2.2.1. Verificación de políticas y prácticas de recursos humanos.....	41
2.2.2. Planificación de los recursos humanos.....	42
2.2.3. Reclutamiento y selección.....	42
2.2.4. Compensación.....	43
2.2.5. Capacitación.....	45
2.2.6. Relaciones laborales.....	45
3. Administración de Compensaciones.....	47
3.1. Definición de administración de compensación.....	48
3.2. Conceptos de compensación.....	50
3.3. Objetivo y proceso de administración de la compensación.....	51
3.3.1. Equidad interna.....	56
3.3.1.1. Análisis y descripción de puestos.....	57
3.3.1.1.1. Proceso de análisis y descripción de puestos.....	59
3.3.1.1.2. Valuación de puestos.....	61
3.3.1.2.1. Alineación pura.....	63
3.3.1.2.2. Gradación.....	64
3.3.1.2.3. Comparación por factores.....	65
3.3.1.2.4. Valuación por puntos.....	66
3.3.1.2.5. ALINEA _{MR}	68
3.3.2. Equidad Externa: Competitividad.....	76
3.3.2.1. Encuestas de compensación.....	78
3.3.2.1.1. Proceso de la encuesta de compensación.....	80
3.3.2.2. Diagnóstico de compensación.....	84
3.3.3. Estructuras Salariales: Tabuladores.....	88
3.3.3.1. Proceso de diseño de tabulador.....	90
3.3.3.1.1. Ajuste de curvas (normalización).....	93
3.3.3.1.2. Proyección.....	97
3.3.3.1.3. Amplitud de rangos.....	98
3.3.4. Evaluación del desempeño.....	99
3.3.4.1. Enfoques de evaluación de desempeño usados en México.....	101
3.3.4.2. Proceso de administración del desempeño.....	105
3.3.5. Establecimiento de objetivos salariales, y estrategias de incrementos.....	109
3.3.5.1. Conceptos básicos.....	110
3.3.5.2. Políticas de compensación.....	112
3.3.5.3. Guía de aumentos.....	113
3.3.5.3.1. Proceso de diseño de guía de aumentos.....	114
3.3.5.4. Programación de aumentos individuales.....	118

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4. Caso práctico: Diseño del sistema integral de compensación.....	120
4.1. Antecedentes de la empresa.....	121
4.1.1. Datos generales.....	127
4.1.2. Proceso actual de compensación.....	128
4.1.3. Problemática.....	129
4.2. Diseño del sistema.....	130
4.2.1. Análisis y descripción de puestos.....	133
4.2.2. Valuación de puestos.....	137
4.2.3. Diagnóstico de compensación.....	139
4.2.4. Tabulador de sueldos.....	148
4.2.5. Evaluación del desempeño.....	152
4.2.6. Guía de aumentos.....	157
4.2.7. Comunicación del programa.....	159
Conclusiones.....	160
Bibliografía.....	163
Anexos	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIAS

A Dios

Por llenarme siempre de tantas bendiciones y abrazarme con su amor.

A mi bebé "Beto-Pato"

Porque al saberte tan pequeñito dentro de mí fuiste el único motor que logró hacerme terminar este proyecto. Este regalo es para ti.

A mis "Papis"

Este logro es para ustedes como una pequeñísima muestra del gran agradecimiento que siento por la formación que me han dado y los sacrificios que han hecho para que yo llegara a ser quien soy.

Mami, gracias por enseñarme con tu ejemplo el verdadero significado del amor, por confiar siempre en mí y por tu apoyo incondicional.

Papi, gracias por enseñarme a soñar en grande y a que puedo alcanzar mis sueños. Tú me enseñaste a ser independiente y a amar el trabajo.

A mi esposo Humberto

Conejito, por tu apoyo no sólo para terminar este proyecto, sino por darme siempre tu mano para juntos alcanzar nuestros ideales y ser mejores personas. Por tu sinceridad, tu ternura, tu bondad. Te amo.

A mi hermano Raúl

Porque lo importante no es cuándo, sino lograr alcanzar los sueños. Te quiero muchísimo "Monillo".

A mis queridos amigos

Loro, Rigus, Juanito, Lalo y Patolín, por la "amistad de tantos años".

Brujilla, Mamá, Cecito, Bety, Martha's, Beto, Jorge, Diana, Letty, Anitta.

Gracias por sus consejos, su complicidad y por compartir conmigo tantos momentos inolvidables.

A mi abuelita, tíos, primos

Con muchísimo cariño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

Ing. Antonio Castro, gracias por el apoyo en el desarrollo de este proyecto.

Lic. Guillermo Sander, Lic. Jorge Ponga, Martha Hernández, Lic. Martha Uribe, Alberto Castaño, por las oportunidades que me han ofrecido en Intergamma, su apoyo, enseñanzas y confianza desde el inicio de mi vida profesional.

Lic. Humberto Martínez por el apoyo para finalizar este proyecto.

A mis profesores y personal de la Escuela de Ingeniería de la Universidad Panamericana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción

El nuevo orden mundial que se está gestando en nuestros días, implica dar un drástico giro a lo establecido y ha llevado a las empresas a cambiar a la misma velocidad en cuanto a su organización y enfoque. Para emprender este cambio es necesario conocer la dirección correcta para así poder construir un futuro sólido y no una mejora temporal. ¿Hacia dónde ir?, ésta es la pregunta que muchas de las empresas se hacen hoy en día y la respuesta no está en muchas ocasiones dentro de la misma empresa.

La industria de hoy día se ha transformado para dar paso a un nuevo pensamiento social, basado en la creación y distribución de información. Lo que ha provocado que trabajos administrativos, gerenciales y técnicos, sean mucho mayores al de los trabajos manuales del ramo industrial.

El desarrollo tecnológico y el ritmo de crecimiento acelerado que están enfrentando las empresas mexicanas en la actualidad ha complicado los procesos administrativos de las mismas, y los elementos tiempo y oportunidad han adquirido una importancia fundamental para su competencia. Para que una empresa pueda vivir en un sistema tan competitivo, los ejecutivos tienen que agilizar los procesos de análisis y la toma de decisiones, abatir los costos y elevar la calidad de sus productos y servicios.

Actualmente se requiere contar con información segura y precisa, presentada en forma comprensible en el momento que se necesite, a fin de facilitar al ejecutivo la toma de decisiones en forma inmediata. Por esto los sistemas automatizados de proceso de información han cobrado gran importancia en nuestro país.

Sin embargo entre más avanzada es la tecnología, es mayor la necesidad del toque humano. Ya que su base de existencia fue una idea humana y su justificación y existencia prevalece en que un ser humano la maneje según sean sus necesidades.

El éxito de las empresas se basa principalmente en la optimización de los recursos humanos y materiales, sin embargo, de nada serviría tener una excelente maquinaria, materiales y recursos financieros, si no existiera gente capaz y valiosa para operar dichos equipos y/o proporcionar servicios a los clientes.

El capital humano que representan cada uno de los individuos que conforman una organización día con día ha ido adquiriendo más y más importancia en el mundo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De ahí que las empresas que deseen atraer y retener al personal más capacitado y con las mejores habilidades para desarrollar de manera eficiente las funciones administrativas y operativas en las organizaciones, deben administrar los sueldos y prestaciones de su personal a través de un programa específico para ello, logrando de esta manera tener un equipo humano valioso y motivado para dar su mejor esfuerzo en beneficio de la empresa donde preste sus servicios.

Debido a esto, las empresas destinan una parte importante de sus recursos monetarios para poder contar y retener al mejor personal del mercado.

Dentro de los procesos administrativos de las empresas, no cabe duda de que uno de los más relevantes y que más consecuencias han traído a través de la historia y en la actualidad, es el establecimiento de sueldos y salarios justos y competitivos.

La remuneración del trabajo conlleva una serie de implicaciones sociales, legales y económicas de suma importancia, que inciden en el desarrollo socioeconómico de un país.

El trabajador, ya sea obrero, empleado o ejecutivo, normalmente busca en la empresa que lo contrate: un buen ambiente de trabajo, capacitación, desarrollo y, sobre todo, un buen sueldo; decir un buen salario es algo relativo. Sin embargo, el factor económico es lo que en estos días, normalmente, hace que las personas busquen otras oportunidades de adquirir o mejorar sus ingresos.

La falta de un adecuado sistema de compensaciones, así como una deficiente información del mercado para la definición de sueldos y prestaciones en una empresa, puede crear un clima de baja motivación, originar serias perturbaciones en el ánimo y ambiente de trabajo, que afectan el desempeño y los resultados, en la fuga de elementos clave para la organización o por el contrario, en una carga desproporcionada sobre la compañía.

Por otra parte, es factible obtener un mayor rendimiento de la inversión que en sueldos y compensaciones al personal se realiza a través de un diseño apropiado que cuente con las diversas formas de compensación directa e indirecta, que no sólo reconozca el valor de las mayores responsabilidades asumidas, sino que sobre todo tome en cuenta el grado de contribución de cada integrante de la organización al logro de sus resultados finales.

Con el fin de orientar a las organizaciones en el mantenimiento y desarrollo de sus recursos humanos, las empresas de consultoría ofrecen sus servicios de asesoría en las áreas que la organización lo requiera para el logro de la motivación y retribución eficiente de su personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El presente trabajo se refiere precisamente a las ventajas que dichos servicios en compensaciones otorgarían a las empresas, así como la importancia que adquiere el consultor como agente de cambio.

Es de gran interés el apoyo que se puede obtener de una empresa de consultoría; pues ésta puede contribuir a ser más competitivos dentro del entorno de globalización que se presenta, además del aprovechamiento de los recursos, en especial los humanos.

Considerando la importancia de los párrafos anteriores y la preocupación de que la mayoría de las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, no cuentan con programas formales de administración de sueldos y salarios, se presenta este informe, cuyo objetivo es dar a conocer la experiencia que vivió la empresa "Financiera Nos Mochamos" en el desarrollo de este programa, el cual es denominado "Sistema Integral de Compensación" y así los responsables de manejar los recursos humanos de otras empresas y que así lo deseen, podrán tomar los conceptos y sugerencias que consideren pertinentes para el desarrollo del programa en sus organizaciones; sin que se pretenda establecer que el programa de esta empresa sea la única manera de administrar los sueldos.

Con la implantación de un programa de administración de sueldos y salarios, se resuelven algunos problemas como: la manera de asignar remuneraciones en base a los niveles de responsabilidad de los puestos ocupados, reconocer el desempeño individual de los trabajadores, establecer una administración de pago particular, conocer la gratificación en puestos similares de otras organizaciones con el objeto de otorgar retribuciones competitivas y el desarrollo de una política para determinar los sueldos, entre otros.

Este informe presenta los pasos que se siguieron de manera cronológica en la empresa, para el desarrollo del programa mencionado; así como los fundamentos teóricos y cifras reales del caso.

Este trabajo está constituido por cuatro capítulos:

- I. Consultoría: En este capítulo expondré lo que la consultoría es para la era moderna, sus antecedentes, cómo se desarrolla, el rol que desempeña el consultor, los beneficios que nos otorga esta disciplina y propondré un proceso de consultoría
- II. Consultoría en recursos humanos: Este capítulo estará orientado a ampliar el conocimiento del lector acerca del servicio que las empresas consultoras ofrecen en referencia a recursos humanos.
- III. Administración de Compensaciones: Dedicaré este capítulo a explicar todo aquello que compone la compensación, así como las técnicas que se emplean para la determinación de una compensación equitativa y competitiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV. Caso práctico: Diseño del sistema integral de compensación: este capítulo tiene la intención de explicar la manera en que la empresa está involucrada en la realización de la consultoría, cómo comienza el proceso de la consultoría, cómo se establece la relación con el cliente, la evaluación y terminación del proceso y el resultado que el consultor le proporciona.

Los puntos generales que se analizarán en el caso práctico serán los siguientes:

- Descripciones de puestos.
- Valuación de puestos.
- Tabuladores salariales.
- Evaluación del desempeño.
- Guía de incrementos de sueldos.
- Comunicación del programa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 1. Consultoría

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1 Nacimiento y objetivo de la consultoría

La consultoría ofrece un producto relativamente caro, intangible y difícil de describir a una persona que con frecuencia tiene una necesidad poco definida y además sin ningún tipo de garantía de éxito para la persona que compra este servicio.

Como se menciona en el párrafo anterior, la consultoría es un mundo de servicios, donde los puntos más importantes son:

- Conservar una relación personal con los empleados clave del cliente; de manera que cuando éstos necesiten cualquier información, recurran directamente al consultor.
- Estar a disposición de los clientes e invertir una cantidad adecuada de tiempo en las instalaciones de éste. Dentro de este punto es conveniente incluir el responder a las llamadas telefónicas de los clientes; así como realizar visitas. Este punto varía de acuerdo a las políticas de cada despacho de consultoría; algunos no consideran importante invertir demasiado tiempo a la relación.
- Tener disponibilidad dentro y fuera de horas de trabajo, con el fin de ofrecer un valor agregado en servicio; sin embargo esta suposición difiere de acuerdo a las políticas del consultor.
- Proporcionar siempre una respuesta inmediata, seria y puntual.

La consultoría se ha convertido en un sector específico de actividad profesional y aunque el consultor puede ser una persona técnicamente competente cuya principal ocupación no es la consultoría; éste, debe conocer y dominar las herramientas, técnicas y normas de consultoría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Según Edgar H. Schein, "Un consultor eficiente debería limitarse a ofrecer un producto o un servicio mejor y la gente comentaría las excelencias del consultor y de la forma de consulting. Como resultado de ello, su teléfono no dejaría de sonar y el consultor podría seleccionar los mejores clientes a la hora de prestar sus servicios".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.1 Definición de Consultoría

De acuerdo a la definición de Fritz Steele, consultoría es "cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino de ayudar a los que lo son"²².

Según Larry Greiner y Robert Metzger, " la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones"²³.

Lo anterior nos lleva a ver a la consultoría como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos.

Milan Kubr, define también a la consultoría como "un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo"²⁴.

²² F. Steele: *Consulting for organizational change* (Amhest, Massachusetts, University of Massachusetts Press, 1975), pág. 3.

²³ Véase G.M. Bellman: *Getting things done when you are not in charge* (San Francisco, California, Berret-Koehler, 1992).

²⁴ Kubr Milan: *La consultoría de empresas, guía para la profesión* (México, Ed. Limusa, 2000), pág. 4.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.2 Historia

La consultoría de empresas se origina en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales que se dieron paralelamente.

La consultoría se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa avanzada; cuando fue necesario determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios se vieron obligados a buscar una mejor manera de dirigir y controlar los negocios.

Estas condiciones se presentaron hasta la segunda mitad del siglo XIX, que es el mismo período en que nació el movimiento de la organización científica del trabajo.

Los pioneros de la organización científica del trabajo, entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría dando conferencias, efectuando estudios, escribiendo libros y artículos, organizando demostraciones prácticas y aportando asesoramiento al difundir sus enfoques científicos y asegurándose de que las empresas los utilizaran.

La consultoría que surgió de la organización científica del trabajo se concentró principalmente en la productividad y en la eficiencia de las fábricas y los talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de costos de producción. A toda esta esfera se le dio el nombre de "Ingeniería Industrial". A los que la aplicaba se les llamaba a menudo "expertos en eficiencia".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La ingeniería industrial y los métodos de los expertos en eficiencia, al ser limitados, dieron origen a una ampliación del interés por otros aspectos de la empresa; y con esto la aparición de nuevos enfoques de consultoría.

Edwin Booz creó en Chicago en 1914 una de las primeras firmas de consultoría como se conocen actualmente, "Business Research Services" (Servicios de Investigación Comercial).

En los años 20, Elton Mayo, con su experimento de Hawthorne, dio impulso a la investigación y a la consultoría en relaciones humanas.

Mary Parker Follet inició importantes trabajos de consultoría en administración de recursos humanos y motivación.

El interés por servicios de venta y comercialización eficaces fue promovido por el inglés Harold Whitehead, autor de *Principios del arte de vender*.

También durante la década de los años 20 se abrieron varias firmas de consultoría, que desarrollaron su capacidad para establecer diagnósticos de las organizaciones comerciales en su totalidad, examinando los problemas de fabricación y productividad con una perspectiva más amplia de oportunidades de venta y de expansión del negocio.

La consultoría financiera también comenzó a expandirse rápidamente, varios de los nuevos consultores adquirieron sus conocimientos en oficinas de contables colegiados. Uno de ellos fue James O. McKinsey, quien actualmente es considerado uno de los fundadores de la profesión de consultor, aplicó el método del diagnóstico global y de la dirección general de una empresa mercantil y estableció su propia oficina de consultoría en 1925.

Entre los años 20 y 30 la consultoría fue ganando terreno no sólo en Estados Unidos y el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados; sin embargo sólo había unas pocas empresas de consultoría, prestigiosas pero muy pequeñas, y sus servicios eran utilizados principalmente por grandes sociedades mercantiles; así que seguían siendo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desconocidas para la mayoría de empresas medianas y pequeñas, mientras que los gobiernos comenzaron a solicitar servicios consultivos, ahí comenzó la consultoría en el sector público.

La consultoría a cargo de gobiernos y ejércitos desempeñó un papel muy importante durante la Segunda Guerra Mundial. Principalmente los Estados Unidos comprendieron que la guerra planteaba un grave problema de gestión y que era esencial contar con los mejores expertos en gestión y dirección del país para ganar en el campo de batalla. Por otra parte, la investigación operativa y otras nuevas técnicas, aplicadas primero con fines militares, se incorporaron rápidamente a la dirección de empresas privadas y a la administración pública, añadiendo una nueva dimensión a los servicios prestados por los consultores.

La edad de oro de la consultoría se da a partir de la reconstrucción de posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales.

En este período se establecieron la mayor parte de las organizaciones de consultoría que existen hoy. La expansión de la consultoría de empresas ha sido notable y se han producido importantes cambios cualitativos:

- Diversificación de servicios.
- Competencia al ofrecer la más actualizada tecnología.
- Aumento en la competencia en la consultoría.
- Entrada en escena de los "Ocho Grandes"²⁵.

²⁵ Los "Ocho Grandes" eran las siguientes empresas internacionales de contabilidad: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers y Lybrand; Deloitte Haskins y Sells; Ernst y Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; y Touche Ross. En 1989, Ernst y Young se estableció como resultado de la fusión entre Ernst y Whinney con Arthur

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Internacionalización constante.
- Consultoría interna.
- Progresos en la metodología de la consultoría.
- Aumento de la competencia de los clientes en la utilización de consultores.

La consultoría es un mercado:

- Importante.
- Competitivo.
- Abierto y liberal.
- Con centralización y polarización relativamente elevadas.
- Profesionalmente difícil.

En la consultoría, la parte del trabajo repetitivo, rutinario y aburrido es menor que en la asesoría legal, la contabilidad y la auditoría. La demanda no sólo ha crecido, sino que también ha cambiado de naturaleza. La universalización, las tecnologías de información y comunicación, las asociaciones económicas regionales, la caída de los regímenes comunistas, la privatización y muchos otros cambios no sólo han incrementado la demanda de servicios de consultoría, sino que también han modificado su contenido y calidad. En la consultoría, la demanda exige una creatividad e innovación constantes. La oferta proporciona oportunidades limitadas para la iniciativa y para un trabajo intelectualmente interesante.

Young. Deloitte Haskins y Sells se unieron con Touche Ross. Peat, Marwick, Mitchell pasaron a ser KPMG tras la fusión de 1986 con Klynveld Main Goerdeler.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.3 Maneras de utilizar la consultoría

Los consultores pueden intervenir de muchas formas distintas y tanto los clientes como los consultores pueden optar entre tantas alternativas. Algunas de las maneras principales de utilizar a los consultores son las siguientes:

- *Facilitación de la información*

Para tomar una decisión correcta, lo más importante para un cliente es contar con la mejor información y no existe asesoramiento sin empleo de información y sin la facilitación de una mejor información.

La firma consultora puede disponer de la información solicitada en sus bases de datos; o bien, saber dónde y cómo conseguir los datos.

Es importante definir la confidencialidad de la información; los consultores deben hacer distinción entre información de dominio público e información reunida y elaborada concretamente para el cliente, tomada para clientes anteriores u obtenida de fuentes privadas; la cual es preciso tratar como confidencial.

- *Facilitación de recursos de especialistas o "outsourcing"*

Es válido el uso de consultores como complemento de la organización cliente; normalmente especialistas en áreas para las cuales el cliente necesita colaboración de un experto por un breve período o se necesita evitar la contratación de un nuevo empleado.

Algunas empresas recurren a este "outsourcing" para evadir normas reglamentarias restrictivas que impiden contratar nuevo personal y/o pagar remuneraciones adecuadas a los especialistas.

Otras empresas se ven obligadas a reducir su personal y consideran conveniente contratar a especialistas de empresas de consultoría por breves períodos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un caso especial es "la gestión provisional"; en que algunas empresas contratan consultores para que ocupen puestos directivos temporales.

- *Establecimiento de contactos y vinculaciones comerciales*

En este caso la tarea del consultor es señalar candidatos adecuados (personas o empresas), evaluar, elegir, definir y negociar alianzas o acuerdos y actuar como intermediario con contactos comerciales, agentes, representante, proveedores, subcontratistas, asociados para empresas mixtas y fusiones, empresas que es posible adquirir, fuentes de financiamiento, inversores adicionales, etc.

- *Facilitación de dictámenes expertos*

Se puede utilizar la consultoría para que ésta dé un dictamen pericial en casos en los que el cliente puede elegir entre diversas posibilidades y prefiere disponer de asesoramiento imparcial e independiente de un tercero antes de adoptar una decisión importante; o bien para que el consultor actúe a título de experto para testificar en casos judiciales o en arbitrajes que requieren un conocimiento especializado.

Cualquier consultoría que lleve a cabo una evaluación y una elección requerirá la opinión experta del consultor, en particular si las decisiones de la dirección pueden verse afectadas por escasez de información, ceguera de taller por parte de la empresa, falta de conocimientos especializados, emociones o conflictos de intereses.

- *Establecimiento de un diagnóstico*

Esta es una de las principales maneras de usar la consultoría y se pueden diagnosticar un amplio conjunto de tareas relacionadas con las virtudes y los defectos de la organización, las tendencias positivas y negativas, la capacidad potencial de mejorar, las barreras que se oponen al cambio, la situación frente a la competencia, la insuficiente utilización de los recursos,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los problemas técnicos humanos que requieren la atención de la dirección, etc. El diagnóstico se puede referir a toda la empresa o a parte de ella; un departamento, sector, función, línea de productos, sistema de información, estructura orgánica, etc.

- *Elaboración de propuestas de medidas*

Al realizar un diagnóstico, viene de la mano el proponer medidas concretas de mejora. Esta tarea la pueden realizar en conjunto cliente y consultor o simplemente asesorar al cliente que ha optado por elaborar nuevas propuestas con sus propios recursos.

Se puede pedir al consultor que presente diversas opciones con o sin recomendaciones sobre la línea de acción que ha de tomar el cliente.

- *Mejora de los sistemas y los métodos*

Una gran parte de los servicios de consultoría está relacionado con los sistemas y métodos.

Algunas de las áreas que toca este punto son:

- Sistemas de información.
- Planeación.
- Programación y control de actividades.
- Integración y dirección de procesos.
- Control de inventarios.
- Tramitación de pedidos de clientes.
- Gestión de ventas.
- Registros de personal.
- Indemnizaciones.
- Prestaciones sociales.

La consultoría ha desarrollado líneas de conocimientos especializados en uno o más de estos sectores; y los sistemas pueden ser estandarizados o a la medida del cliente. El consultor puede asumir la plena responsabilidad sobre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la factibilidad del sistema, elegir el sistema adecuado, adaptarlo y ponerlo en práctica de la mano del cliente.

Actualmente la mayoría de los sistemas proporcionados exigen una combinación de consultoría de gestión y de tecnología de la información; además de estar registrados y venderse como parte de servicios de consultoría.

- *Planificación y gestión de los cambios de la organización*

Se requieren los conocimientos especializados que se recaban de un consultor en organizaciones con situaciones de cambio inevitable.

En estos casos el consultor realizará la gestión del cambio, en la identificación de la necesidad del cambio, el establecimiento de una estrategia y un plan para el cambio, la elección y aplicación de los métodos correctos para garantizar el cambio y superar las barreras al cambio, la supervisión del proceso, la evaluación de los progresos logrados y los resultados obtenidos y el ajuste del enfoque adoptado por la dirección en todas las etapas del ciclo del cambio.

El consultor podrá aportar conocimientos periciales y asesoramiento tanto con respecto a métodos y técnicas concretos que se están modificando, como a la manera de abordar las relaciones interpersonales, los conflictos, la motivación, la promoción del trabajo en equipo y otras cuestiones de comportamiento humano y de la organización; así como programación de un cambio efectivo, orden secuencial, coordinación, redeterminación de las estructuras, responsabilidades y relaciones, reasignación de recursos, ajuste de los sistemas de registro y control, prevención de lagunas y desórdenes causados por una insuficiente supervisión de las medidas de cambio; garantía de una transición sin dificultades de los dispositivo de trabajo antiguos a los nuevos, y otros aspectos análogos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- *Capacitación y perfeccionamiento de los directivos y el personal*

Este puede ser un servicio al cliente por separado que se proporciona conjuntamente con otros servicios o en apoyo de ellos, o de manera independiente.

El cliente y su personal deben estar capacitados en los nuevos métodos y técnicas proporcionados por el consultor, para que puedan utilizarlos y mejorarlos de manera autónoma.

El cliente también puede preferir que el consultor prepare e imparta un curso o seminario para directivos y/o especialistas del personal.

- *Facilitación de asesoramiento personal*

Los consultores pueden prestar un excelente servicio a los directivos y empresarios que necesitan un asesoramiento estrictamente personal y de carácter amistoso sobre su estilo de dirección, comportamiento, hábitos de trabajo, relaciones con los colegas, deficiencias que pueden dañar a la empresa (como la resistencia a adoptar decisiones o a solicitar el consejo de los colaboradores) y cualidades personales que es preciso utilizar con tinó.

El asesoramiento personal es forzosamente una relación basada en la confianza y el respeto, y puede ser totalmente confidencial. A pesar de sus posibilidades evidentes, pocos consultores ofrecen ese servicio a los clientes y pocos clientes lo solicitan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2 El proceso de consultoría

El proceso de consultoría comprende una serie de actividades o fases necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados dentro de cualquier problema.

No existe un modelo ideal que determine las fases del proceso de consultoría, aunque existe suficiente bibliografía de autores que proponen modelos diversos.

Generalmente, el modelo se adapta de acuerdo al proyecto para el cual ha sido contratado el consultor. A continuación propongo un modelo general para comprender el proceso de consultoría:

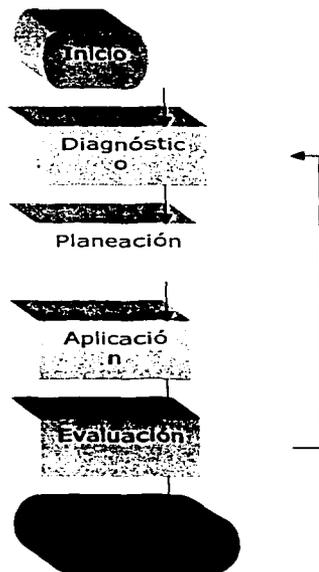


Fig. 1. Proceso de Consultoría

Inicio

Esta etapa comienza al ponerse en contacto el cliente con el consultor, se estudia la situación actual de la empresa y es tarea del consultor detectar la necesidad real de consultoría, así como evaluar el problema para preparar una propuesta de trabajo.

Es posible que en esta fase se compita con otras firmas consultoras para desarrollar el proyecto, por lo tanto dentro de esta propuesta se debe incluir un programa de actividades y delimitar responsabilidades de la empresa y del consultor.

Esta fase es de suma importancia; ya que será la base para arrancar el proyecto y en ella se plasmarán todo tipo de lineamientos a seguir.

Diagnóstico

El objetivo principal de esta fase es evaluar el problema para determinar el alcance del proyecto y establecer el objetivo y las perspectivas del cliente.

Esta fase inicia con una recopilación exhaustiva de información tanto de la empresa en general, como todo lo relacionado con el problema. La información es ordenada, resumida y analizada, se detectan hechos y causas del problema de manera que se identifique el problema real.

El consultor evaluará el problema con relación a la experiencia de la firma dentro del ámbito.

Planeación

En esta tercer etapa se obtendrá la solución del problema de acuerdo a los resultados del diagnóstico previo.

El consultor estudiará creativamente todas las maneras de resolver el problema para presentar al cliente una serie de propuestas. En conjunto cliente y consultor evaluarán qué solución es la más apropiada en alcance, tiempo y todo tipo de recursos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante mencionar que al evaluar las posibles soluciones se ha de tomar en cuenta si alguna de las propuestas pudiera llevar a un cambio innecesario o a su vez problemático; así como detectar posibles resistencias al cambio y apoyos posibles para librar los obstáculos que se presenten en el proceso de cambio.

Una vez aprobada la propuesta se desarrollará detalladamente el plan de trabajo definiendo cada acción que se tomará para solucionar el problema.

Aplicación

Esta fase es la prueba definitiva sobre el plan de acción; es donde se determina si éste era necesario y si las propuestas del consultor son factibles de llevarse a cabo.

En esta parte del proceso se comienzan a llevar a cabo las diferentes actividades planeadas y se notará si el plan estaba bien elaborado desde un principio; así como resultarán otros cambios que no se hubieran previsto dentro del diagnóstico o dentro del plan de acción, pero que resultaran necesarios, del mismo modo se pueden manifestar las suposiciones falsas que se hubieran planteado en un principio. Es por esto que es de suma importancia poner especial cuidado y análisis para que esta fase se lleve a cabo satisfactoriamente y se alcancen los resultados deseados, estando abiertos a modificar el plan original de acuerdo a cómo se presenten los acontecimientos y empleando consultores expertos.

Entre el 30% y 50% de los problemas sujetos a consultoría se detienen antes de comenzar este punto, ya que el cliente se considera lo suficientemente maduro y capaz para desarrollar los cambios necesarios sin recurrir a un consultor. Sin embargo, esta decisión no habla de la capacidad o madurez de la empresa, al contrario refleja el concepto erróneo que se tiene de los consultores, en que se cree que éstos sólo pueden diagnosticar y elaborar propuestas de cambio; sin embargo algunos clientes en realidad sólo desean adquirir un diagnóstico o informe y no un cambio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Evaluación

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos por la aplicación y se prepara un reporte final.

Esta fase puede no ser aislada como se propone, sino ser una parte fundamental de cada etapa del proceso y es la medida que sirve de guía para hacer modificaciones en cualquier parte del proceso de consultoría, por lo tanto dentro del esquema (fig. 1) lo represento como un ciclo; ya que cada vez que se haga una evaluación del proyecto, éste es susceptible a un diagnóstico nuevo, así como planeación y otra nueva aplicación.

La evaluación comprende también el establecimiento de compromisos tanto por el consultor, como por la empresa. Planes de seguimiento y control posterior, de modo que el consultor no sea necesario para el cliente y éste último pueda actualizar el proyecto de manera independiente, o bien detectar la necesidad del consultor para establecer un proceso de mejora continua para el proyecto en cuestión.

En este punto, como parte independiente, se detectará si los resultados obtenidos fueron los deseados, así como en qué punto del proceso se modificó el plan para llegar a la satisfacción total del cliente.

Terminación

Este es el fin del proyecto y es cuando se entrega el proyecto por completo y el consultor se retira.

Este modelo no supone ser rígido, por el contrario, las fases no van ligadas a la próxima anterior, por el contrario, se pueden superponer, trasladarse de una etapa a otra, llevarse simultáneamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante señalar que consultor y cliente con el proyecto por sí mismo definirán el modelo a seguir, según las necesidades y situación del cliente en cuanto a diversos factores como presupuesto, tiempo, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 2 Consultoría en recursos humanos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1. Recursos humanos en México

El manejo de los recursos humanos en México es uno de los más complejos en el mundo.

Las personas que trabajan en organizaciones se han transformado en muchos sentidos. Los trabajadores suelen tener hoy un nivel más elevado de instrucción y preparación para el trabajo; son más conscientes de sus derechos, están mejor informados y más interesados en muchas cuestiones de la economía y la política nacionales e incluso internacionales. Sus sistemas de valores se han modificado; sus aspiraciones con respecto al empleo y a la vida han aumentado. Las relaciones humanas dentro de las organizaciones son ahora bastante complejas, diversificadas y difíciles de manejar. Estos cambios reflejan no sólo modificaciones tecnológicas, sino también algunas tendencias importantes de cambios sociales y políticos, como la democratización de la vida o la aparición de nuevas organizaciones sociales y de grupos de presión (por ejemplo, los ecologistas o los consumidores).

Un número creciente de cuestiones de personal, incluidas las condiciones de empleo, trabajo y remuneración, están reguladas por la legislación o han pasado a ser tema de convenios colectivos entre las organizaciones de trabajadores y de empleadores.

Es evidente, que las organizaciones reconocen cada vez más el valor de sus recursos humanos, tanto en función del costo como de su aportación. Para a mayoría de las empresas, la mano de obra es el principal costo operativo. Incluso cuando no lo es, como en empresas de alta tecnología, los conocimientos especializados y las competencias de cada empleado pasan a ser esenciales. Los recursos humanos son los únicos que pueden crear un valor añadido a partir de otros recursos. En consecuencia, el logro de un equilibrio

adecuado entre el costo y la capacidad de los recursos humanos se convierte en un factor esencial de la eficacia y el éxito de las empresas.

Los empleados son el recurso más valioso de una organización. De esta premisa fundamental se pueden sacar varias conclusiones en cuanto a la forma de tratar al personal y de motivarlo para que aumente su rendimiento, la función de la dirección, la inversión en capacitación y perfeccionamiento o la elección de sistemas de perfeccionamiento del personal.

Los cambios tecnológicos han producido un importante impacto en la forma de dirigir al personal. Este impacto se ha producido en todo el entorno de recursos humanos, desde sus efectos en la integración de las empresas hasta la forma en que se lleva a cabo la comunicación entre los empleados.

La mayor internacionalización de la economía, la creación de bloques comerciales multinacionales y la expansión de las organizaciones internacionales (basada en los beneficios o en la política) han ejercido influencia en los recursos humanos. Cada día se reconoce más, que recursos humanos esta más vinculado con la cultura y con los valores que cualquier otra área.

Nos encontramos viviendo una época en la que la función de recursos humanos se está revalorizando y promoviendo, se formulan nuevas demandas y se establecen nuevos métodos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.1. Entorno económico

Dentro de un período relativamente corto, México se ha movido de una economía cerrada y nacionalista, hacia una economía abierta y dirigida por el mercado. México abrió sus fronteras comerciales a lo Estados Unidos y Canadá en 1994; desde entonces, se han firmado varios tratados para mejorar el libre comercio entre naciones como Chile, Israel y la Unión Europea.

Inversiones extranjeras han venido a México desde un gran número de naciones y continúan incrementándose. Mientras que el petróleo contabilizada el 80% de las exportaciones de México en 1990, para 2000, los ingresos derivados de exportaciones petroleras son menores que el 33.3% del total de exportaciones.

En 1980, el gobierno era dueño de un importante porcentaje de empresas operando en México. Para 2000, el gobierno se había deshecho de casi todas, al punto de que sólo unas pocas empresas en México son clasificadas como "empresa libre".

Sin embargo, la economía mexicana está lejos de ser madura. La crisis económica de principios de los 80 cause un alza en la inflación de tres dígitos para 1987, y el peso cayó ante el dólar de un valor de 23.00 pesos por dólar a más de 3,000.00 pesos por dólar en una década.

La inflación parecía estabilizarse a principios de los 90, cuando la inflación de un dígito se reportó, y el Banco de México decidió quitar tres ceros al peso; pero entonces a finales de 1994 otra crisis golpeó al país, y el peso se devaluó más del cien por ciento. Durante 1995, la inflación se elevaba a más del 50%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La administración de Zedillo incrementó impuestos, adoptó una tipo de cambio flotantes, redujo el gasto de gobierno y supervisó y reguló la banca. Así, aunque 2000 era un año de elecciones, la inflación fue baja y el peso se ha mantenido relativamente frente al dólar durante tres años.

En las elecciones presidenciales que tuvieron lugar el 2 de Julio de 2000, resultó vencido el P.R.I. por primera vez en 71 años. Este resultado mejoró la confianza de los inversionistas en México, particularmente porque las elecciones se dieron en una clima pacífico y de estabilidad política. Uno de los primeros en reconocer la derrota del partido gobernante fue el entonces presidente Ernesto Zedillo, quien anunció que Fox había ganado las elecciones, tan sólo unas horas después de que las casillas cerraran.

Además la muy temida "crisis sexenal" no ocurrió el pasado diciembre. En su lugar, la economía se mantuvo fuerte y no hubo problemas para la transición de poder de un partido a otro. De hecho, el año 2000 mostró uno de los crecimientos económicos más altos que se han presentado.

En mayo pasado, Citigroup reportó haber terminado negociaciones con Banamex (el banco más grande de México), para comprar la mayoría de las acciones del banco. Las reacciones variaron mucho en México, pero se ha creado mayor confianza fuera de México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los siguientes cuadros contienen información estadística relativa al estado de la economía en México

Inflación Fuente: Banco de México

Año	% de Inflación	Índice Nacional de Precios al Consumidor Base 1994 = 100
1998	18.6	253.7
1999	12.3	295.8
2000	8.96	322.3
2001*	5.5*	340.0*

Crecimiento Salarial Fuente: Intergamma

Año	% Sindicalizados	% Empleados	% Ejecutivos
1998	18.58	19.99	20.74
1999	18.42	18.86	19.02
2000	14.8	15.7	16.1
2001*	10.4*	10.5*	11.0*

Salario Mínimo (zona A - D.F.) Fuente: Comisión Nacional de Salarios Mínimos

Año	Salario Mínimo
1998	\$ 30.20
1999	\$ 34.45
2000	\$ 37.90
2001	\$ 40.35

Tipo de cambio Fuente: Banco de México - Intergamma

Cierre Anual	Pesos por Dolar
1998	\$ 9.91
1999	\$ 9.42
2000	\$ 9.64
2001*	\$ 9.70*

* Pronóstico

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.2 Entorno laboral

Población

La población en México es cercana a un millón de habitantes. La población económicamente activa del país representa un 40%; de los cuales, cerca de 3 millones trabajan para los diferentes ramos del gobierno, y cerca de 14 millones trabajan para empresas privadas, el resto tienen sus propios negocios o desempleados

Ley del Trabajo

La ley laboral mexicana es muy extensa y cubre contratos de trabajo, condiciones de trabajo, jornadas de trabajo, salarios mínimos, días festivos de ley, vacaciones, sindicatos, huelgas, repartos de utilidades, varios pagos legales, indemnizaciones, beneficios y prestaciones de ley; así como muchos otros derechos del trabajador.

La Ley Federal de Trabajo es el artículo 123 de la constitución, por lo que todos sus puntos, incluyendo indemnización legal y prestaciones sociales están diseñados para proteger a los trabajadores. El papel de las juntas de conciliación es también el de proteger a los trabajadores contra la explotación del patrón. Por otra parte, la ley laboral solamente protege a los trabajadores; por lo que la discriminación en las prácticas de contratación no está cubierta por la ley del trabajo.

En caso de un conflicto laboral, la carga de prueba es puesta en el patrón. La mayoría de las empresas contratan abogados laborales anticipadamente para manejar un gran número de pleitos laborales que se inician anualmente. Los abogados laborales recomiendan los contratos individuales para clarificar los derechos de trabajador y patrón; y cuando sea necesario, transferir la carga de prueba al trabajador. Por otra parte, demandas de este tipo son muy raras, y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en el peor de los casos el patrón está obligado a pagar la indemnización legal y salarios caídos (salarios durante el periodo que el conflicto tenga lugar) al trabajador cuando se pierde el pleito.

Relaciones Laborales

Relaciones Laborales es considerada una de las funciones gerenciales más importantes de recursos humanos en México.

Los trabajadores tienen el derecho a organizarse y la ley prohíbe a los patrones a interferir en las actividades de organización sindical. En la mayoría de las empresas solamente un sindicato representa a todos los trabajadores sindicalizados. Éstos se llaman "Sindicatos de Protección". Los sindicatos gremiales existen, pero no son muy comunes.

Aproximadamente el 40% de la fuerza de trabajo es sindicalizada. La mayoría de las operaciones de manufactura en México son sindicalizadas (unas pocas excepciones son las maquiladoras en la frontera con los Estados Unidos. Normalmente, todos los trabajadores hasta supervisores o líderes son sindicalizados. Niveles superiores a supervisores y trabajadores de oficina rara vez son sindicalizados.

La mayoría de los sindicatos son abierta y políticamente activos, y muchos líderes sindicales también tienen posiciones políticas en el gobierno. El gobierno utiliza el trabajo organizado en su favor en cuestiones tales como salarios mínimos y para controlar la inflación. Por otra parte, el gobierno algunas veces toma como rehén al trabajo organizado en cuestiones delicadas y mientras las federaciones más importantes son parte de la estabilización, algunas de las fuerzas más importantes de antiestabilización y antigobierno son dirigidas por algunas federaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desempleo

Las cifras oficiales de desempleo están basadas en encuestas, donde un individuo que trabajó al menos una hora en un empleo pagado, no es considerado desempleado. Las cifras son naturalmente muy bajas. Mientras las cifras oficiales de menos de 3% son publicadas, estudios serios estiman un desempleo cercano al 10%.

El desempleo es un problema grave, pero no hay estimados que refieran la seriedad del problema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.3 Estructura de Recursos Humanos

Reclutamiento y Selección

Mientras existe disponible abundante fuerza laboral no calificada, México tiene definitivamente una fuerte escasez de fuerza laboral calificada que crea un ambiente retador para reclutar y retener personal. La demanda de empleados a niveles gerenciales y técnicos supera las fuentes, por lo que las compañías se ven forzadas a pagar más del nivel de mercado por talento y deben desarrollar a sus propios empleados.

Todas las fuentes de reclutamiento son usadas en México, desde recomendaciones hasta la contratación de reclutadores profesionales a honorarios equivalentes al 33% del pago anual garantizado del empleado contratado. Otras fuentes de reclutamiento son: anuncios en periódico, uso de grupos de intercambio de currículos y solicitudes, contratación a través de escuelas técnicas y universidades, Internet, etc.

Mientras que la ley laboral es muy estricta en cuanto a la prohibición de cualquier tipo de discriminación, la ley laboral no aplica a candidatos; hace que las empresas sean libres de establecer políticas de contratación que puedan ser consideradas discriminatorias en los Estados Unidos. Según la perspectiva de algunos ejecutivos mexicanos en grandes organizaciones, las decisiones de quién contratar, especialmente en posiciones gerenciales, puede estar influida por la familia del individuo, su estatus social, género, edad y universidad de la cuál es egresado. En cuanto a prácticas de contratación, la mayoría de las empresas ha sofisticado procedimientos que incluyen entrevistas y pruebas psicológicas, dependiendo más en el tipo de cultura organizacional que en la industria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Contratos de Empleo

La ley no obliga al patrón a usar contratos de empleo escritos; pero la mayor parte de las empresas usa contratos individuales de trabajo que describen los términos del empleo. Esto asegura que la empresa pueda probar qué condiciones de trabajo fueron negociadas en caso de surgir algún conflicto laboral; ya que la carga de pruebas corresponde al patrón.

Los contratos de trabajo pueden ser acuerdos individuales para cada trabajador o contratos colectivos que cubran a todos los trabajadores.

El contrato individual típico cubre el período del empleo, servicios que se prestarán, duración de la jornada de trabajo, los empleados, salario, programas de entrenamiento, días festivos, política de vacaciones y beneficios. A menos que el contrato establezca específicamente ser por tiempo limitado o proyecto específico, se asume que éste sea por tiempo indefinido. Algunas veces, aunque un contrato sea por un período específico, puede ser juzgado como indefinido a menos que el patrón pueda probar que la naturaleza del trabajo para el cual el trabajador fue contratado, no dure más.

Cualquier acuerdo, el cual implique que el trabajador renuncie a un derecho, será juzgado inválido, como lo establece la ley del trabajo.

Capacitación

La ley mexicana exige a las empresas proporcionar programas de capacitación para todos los niveles de trabajadores. Los programas de capacitación típicos incluyen la realización interna de programas diseñados por el corporativo en la casa matriz, escuelas directivas, seminarios, capacitación ofrecida por escuelas patrocinadas por el gobierno y capacitación formal en el trabajo.

La capacitación subcontratada está disponible en ciudades industrializadas de México y se está volviendo más común.

Muchas empresas envían uno o dos empleados a programas de capacitación en el extranjero y les exigen conducir entrenamientos internos para empleados a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

su regreso. La capacitación en otras oficinas y otros países es relativamente común y proporciona a los empleados la oportunidad de aprender de sus contrapartes; así como desarrollar relaciones más allá de las fronteras.

Programas de Desempeño Gerencial

El desempeño gerencial y los programas de evaluación de desempeño son relativamente comunes. En la mayoría de los casos son reflejos de programas diseñados en la casa matriz y aplicados en operaciones similares en todo el mundo. Empresas locales realizan programas que son muy similares a aquellos elaborados por multinacionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2 Papel del consultor en recursos humanos

Recursos humanos es una de las áreas tradicionales de la consultoría de empresas y ha cambiado mucho en las últimas dos o tres décadas.

Cuando los consultores comenzaron a asesorar empresas dentro de recursos humanos se limitaban a problemas de "administración de personal" con especialistas en registros, reglamentos y procedimientos del personal, evaluación, remuneración, contratación, selección, admisión, disciplina, terminación de empleo y tramitación de quejas.

Los cambios más importantes que se han dado en recursos humanos son:

El personal de las empresas está más preparado, consciente de sus derechos, informado y más interesado en economía y política nacional e internacional. Han aumentado sus expectativas respecto a su trabajo y su vida: sus valores se han modificado.

Las condiciones de trabajo y remuneración están reguladas por la ley o son tema de convenios colectivos y agrupaciones de trabajadores y patrones. Los consultores de recursos humanos deben ser conscientes del marco jurídico actual, de las relaciones con sindicatos, etc.

Las empresas reconocen el valor de la gente, tanto en costo como en colaboración; es por esto que se busca el equilibrio para alcanzar la eficacia y el éxito de la empresa. Recursos humanos considera a los empleados como el elemento más valioso de una empresa, y por esto ha cambiado la forma de tratar al personal, de motivarlo a rendir más. La forma de dirigir al personal se ha visto influida por los cambios tecnológicos, desde los muy importantes que han motivado crisis en algunas industrias y la aparición de otras, hasta los muy locales que simplifican el trabajo administrativo.

La internacionalización de las economías, la creación de bloques comerciales multinacionales y la expansión de las organizaciones internacionales también

han influido en el manejo de los recursos humanos. Tanto los consultores en recursos humanos como internamente el área misma, son más sensibles y cautelosos en cuanto a la transferencia de prácticas de un entorno a otro.

Por todo lo anterior Recursos Humanos se ha revalorado y promovido últimamente, sin embargo el manejo de los recursos humanos es ahora más complejo, por lo que se abre un enorme nicho a la consultoría. Es trabajo del consultor mantenerse informado acerca de todas las condiciones y factores que se deban considerar al tomar decisiones relativas al personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.1 Verificación de políticas y prácticas de recursos humanos

Es muy común que al iniciar el proceso de consultoría, se proporcionen al consultor las políticas de la empresa en cuanto a contratación, desarrollo, promoción, transferencias, incrementos salariales, relaciones de trabajo, etc. El consultor puede evaluar dichas políticas y procedimientos a través de investigación, análisis y comparación de resultados de dichas políticas en un lapso determinado.

El consultor puede descubrir durante dicha investigación que las políticas no son más que buenas intenciones; así que es importante saber cuáles son las características de una política para que ésta sea considerada como tal:

- Descrita clara y completamente
- Comunicada y comprendida por todo el personal
- Avalada por la ley
- Congruente con la filosofía de la empresa
- Compatible y apoyada con otras políticas
- Resultado de discusiones y consultas multidisciplinarias y multijerárquicas

En esta etapa se cotejan las políticas declaradas contra las prácticas normales, para deducir las conclusiones y recomendaciones apropiadas, señalando la necesidad de definir, afinar o volver a elaborar las políticas de la empresa referentes al objeto de consultoría en las secciones siguientes.

El cliente debe quedar satisfecho y convencido de no necesitar más ayuda del consultor para aplicar las recomendaciones; aun cuando no esté de acuerdo en llevarlas a cabo por las dificultades que le puedan acarrear con su personal. Por otro lado, la empresa puede solicitar la ayuda del consultor en la planificación y aplicación de los cambios requeridos.

TESIS COM
FALLA DE ORIGEN

2.2.2 Planificación de los recursos humanos

Un área importante en que puede actuar el consultor en recursos humanos es la planeación de recursos humanos; ya que ésta tiene como objetivo asegurarse que la empresa cuente con el número correcto de personal que cuente con las características adecuadas y en el momento oportuno.

Al presentarse escasez de personal competente o cuando una empresa emplea a más personal de las que puede permitirse, probablemente recurra a un consultor en recursos humanos; el cual debe analizar el problema y definir técnicas de planeación de recursos humanos que sean factibles a ser usadas de acuerdo al problema.

Cuando se cuenta con información suficiente sobre los procesos de la empresa es posible realizar descripciones de puestos, los cuales serán útiles en procesos de contratación, planeación de capacitación, evaluación de desempeño, promociones, transferencias y manejo de conflictos internos. Por el contrario existen casos en que no es conveniente la elaboración de descripciones, tales como empresas cambiantes, economías desarrolladas y en empleos con un alto contenido tecnológico o de conocimientos.

De cualquier modo el consultor debe señalar la cantidad y características de empleados necesarios para alcanzar un mayor rendimiento y productividad.

2.2.3 Reclutamiento y selección

Es común dentro de las empresas el contratar consultores que realicen procesos de reclutamiento y selección.

Dentro de la función de reclutamiento el consultor asesora sobre especificaciones de puestos de nueva creación y perfiles necesarios para cubrir dicha posición; así como proporcionar fuentes de reclutamiento tales como recomendaciones, organismos estatales o privados, anuncios en prensa, radio, internet, bolsas de trabajo de universidades, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La función de "caza de cabezas" o *headhunting* es un servicio muy común que ofrecen algunas de las firmas más importantes de consultoría, o bien despachos que se han especializado en esta función. Este servicio se refiere a búsqueda de especialistas y ejecutivos.

Algunas de las características más importantes de este servicio son:

- Búsqueda sistemática (activa y metódica) y selección objetiva.
- Confidencialidad en la búsqueda y en contacto con el candidato.
- Posiciones para las cuales la publicidad de una vacante no funciona.
- Ofrecen carreras más prometedoras con otro empleador.
- Amplias bases de datos de candidatos.
- Análisis del puesto a cubrir.
- Definición del candidato ideal.
- Evaluación y selección preliminar de candidatos.
- Organización de entrevistas del cliente con candidatos.
- Se cargan los costos de la búsqueda al cliente y no al candidato (normalmente 30% de la remuneración anual del candidato contratado).

Adicionalmente el consultor puede proponer mejoras a los procedimientos de reclutamiento y selección de la empresa: mayor objetividad y criterios más definidos con mayor precisión o sugerir un programa de capacitación al personal encargado de estas tareas.

El objetivo de estos procesos es reducir al mínimo el peligro de cometer errores en la selección; los cuales son costosos y difíciles de corregir.

2.2.4 Compensación

Otros factores importantes en que contribuyen los consultores de recursos humanos con una empresa son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Mejora del clima organizacional mediante aplicación de encuestas entre el personal de la empresa.
- Aplicación de sistemas de compensación vinculados al rendimiento efectivo y ligados a la motivación del personal.

Este último punto en específico surge de la necesidad de ajustar los sistemas de compensación a una nueva realidad de exigencias tecnológicas, reorganización de funciones y prácticas de flexibilidad vanguardistas.

Existe una fuerte tendencia de individualización de la compensación ligada a desempeño y tipo de puestos; los consultores en recursos humanos están capacitados para dar recomendaciones al respecto.

Dentro de compensación, las funciones del consultor son:

- Analizar, describir y valorar funciones.
- Elabora: una estructura de puestos.
- Establecer un sistema equitativo de compensación.

Para establecer un sistema equitativo de compensación, el consultor debe conocer la relación entre la compensación actual, la importancia de los puestos y el desempeño de los ocupantes; la motivación que produce al personal el nivel salarial de la empresa frente al mercado y la necesidad de percepciones variables ligadas a logros personales y grupales; y finalmente la cultura de la empresa en cuanto a la comunicación de la compensación.

Por todo lo anterior el consultor debe ser cauteloso al establecer y evaluar con el cliente la posibilidad de cambios y la forma de anunciarlos y ejecutarlos.

En lo referente a prestaciones y beneficios, los consultores de recursos humanos también ocupan un lugar importante; ya que existen diversas firmas internacionales dedicadas específicamente a que empresas y empleados obtengan el máximo beneficio de sus inversiones en prestaciones sociales, servicios fiscales y actuariales, pensiones y seguros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.5 Desarrollo de recursos humanos

La tarea principal del desarrollo de recursos humanos es dar herramientas al personal para enfrentar cambios y alcanzar los niveles de rendimiento para que la empresa se mantenga competitiva.

El consultor en recursos humanos contribuye a que el cliente comprenda la complejidad del aspecto humano de la empresa y la necesidad de estudiar los factores que influyen en la motivación, el comportamiento, las relaciones interpersonales y el rendimiento del personal.

Las funciones principales del consultor son:

- Asesorar en cuanto al aumento de la eficacia de capacitación y el perfeccionamiento del personal.
- Participar directamente en la preparación y realización de un programa de capacitación en la empresa.
- Establecer planes detallados de la carrera posible de cada individuo.
- Desarrollar, perfeccionar y crear cultura de evaluación de desempeño.
- Diagnosticar y solucionar problemas gerenciales y empresariales (desarrollo organizacional).
- Desarrollar una organización de aprendizaje.

2.2.6 Relaciones laborales

El consultor de recursos humanos debe estar actualizado y documentado en las circunstancias jurídicas, políticas, sociales y económicas de las relaciones obrero-patronales que prevalezcan en el país, sector u organización determinada; por lo tanto los consultores en relaciones obrero-patronales son

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personas muy especializadas que pueden prestar asesoramiento técnico en dicha área.

Las funciones principales del consultor en relaciones obrero-patronales son:

- Asesoramiento sobre la manera de tratar con la representación de los trabajadores.
- Análisis de la mecánica de la tramitación de quejas y procedimientos de solución de conflictos.
- Promover conocimientos especializados de los gerentes dentro de una negociación colectiva.
- Participación como miembro del equipo de negociación de la empresa.
- Actuar como portavoz de la empresa en las negociaciones colectivas.
- Asesoramiento sobre el mecanismo y procedimientos de consulta y cooperación entre la empresa y los trabajadores en productividad, asistencia social, instalaciones recreativas, etc.
- Elaboración de detalles, procedimientos y criterios como participación en el proceso de despido y pérdida de puestos.
- Asesoramiento en cuanto a la posición de los empleadores en las consultas con gobierno y/o sindicatos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3^{er} Administración de Compensación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1. Definición de Administración de Compensación

La administración de compensación, ha evolucionado influenciada por el medio ambiente, por lo que ha estado en un cambio permanente. No tiene un origen exacto. Desde la antigüedad existieron grandes civilizaciones que presentaban problemas relacionados con esta práctica que fueron resueltas de diversas maneras.

Los aztecas, por ejemplo, contaban con mensajeros que llevaban al emperador Moctezuma pescado fresco desde el Golfo de México y la manera de compensarlos por el largo y duro camino que recorrían, era por medio del suministro de agua, alimentos, protección militar y, desde luego, el calzado adecuado.

Durante la colonia, en Guanajuato y Zacatecas, los administradores de las compañías evidenciaron que los obreros serían más productivos en la explotación de los yacimientos si contaban con mejores servicios, como el suministro de agua y alimentos.

A finales del siglo XIX, la Revolución Industrial dio como resultado mecanización, peligro e insatisfacción, por lo que grandes organizaciones mundiales crearon el "departamento de bienestar" que velaba por las necesidades de los trabajadores como vivienda, educación y atención médica.

A principios del siglo XX, se sustituyó dicho departamento por los departamentos de personal, en uno de ellos se mantenían los salarios en los niveles adecuados.

La atención a las necesidades del personal, se incrementó al demostrarse que la eficiencia tiene amplia relación con las necesidades humanas, en donde se encuentra una justa retribución al trabajo.

En la historia reciente, el entorno social ha presionado a las organizaciones a complementar el sueldo mediante servicios como la asistencia médica, negociación de seguros de vida y paquetes de vivienda. Se enfrentan desafíos como el uso de nuevas tecnologías para mantener indicadores de sueldos más confiables.

De esta forma la administración de compensación ha cambiado, crecido e incrementado su importancia.

Werther William y Davis Keith dicen que *"La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los*



empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener la fuerza de trabajo productiva."²⁶

Y Agustín Reyes Ponce dice que la administración de compensación es "Aquella parte de la administración del personal que estudia los principios y técnicas para lograr 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.

La aplicación de sus principios y técnicas, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre, no sólo pagar salarios justos, sino también convencer a aquél de esa justicia."²⁷

Chiavenato la define como "el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización."²⁸

Strauss y Sayles señalan que "es un procedimiento sistemático para establecer una estructura de remuneración."²⁹

Por tanto, la Administración de Compensaciones es la parte del área de Recursos Humanos que busca, a través de diversas técnicas, la equidad (interna y externa), la justicia y la competitividad en el pago de retribuciones a los empleados a cambio de sus servicios.

La administración de la compensación moderna, reconoce la necesidad de pagar sueldos equitativos y competitivos al personal, para poder atraer y retener al tipo de personal que la empresa requiere, y así lograr sus objetivos de productividad y eficacia. Lo anterior sin menoscabo a la necesidad de ofrecer buenas oportunidades de crecimiento, asegurar un clima que auspicie el trabajo en equipo, el logro de la auto-superación, reconocer los logros individuales, y asegurarnos que los objetivos individuales del empleado coincidan con los objetivos de la empresa.

²⁶ Werther William y Davis Keith: *Administración del Personal y Recursos Humanos* (México, McGraw-Hill, 4ª. Edición, 1995)

²⁷ Reyes Ponce Agustín: *Administración de Personal, Sueldos y Salarios, Segunda Parte* (México, Ed. Limusa, 1998)

²⁸ Rodríguez Valencia J.: *Administración Moderna de Personal* (Tomo I, México 1991, Editorial ECASA)

²⁹ Rodríguez Valencia J.: *Administración Moderna de Personal* (Tomo I, México 1991, Editorial ECASA)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2. Conceptos de Compensación

Antes de iniciar cualquier proceso de estructura de salarios, se hace necesario conceptualizar aquello de lo que se parte para lograr el objetivo total.

Los principales términos que deben conocerse y diferenciarse para llevar a cabo un sistema de compensaciones son:

- **Sueldo base y salario.-** Ambos términos se refieren a la retribución obtenida a cambio de los servicios prestados; la diferencia está en que al elaborar y pagar la nómina del personal de confianza, se habla de sueldos base (se aplica a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina) y en el caso de personal sindicalizado, de obreros o de trabajos manuales o de taller, se habla de salarios.
- **Beneficios o prestaciones.-** Son extras que otorgan las organizaciones a los empleados, ya sea en efectivo (prestaciones) o en servicios (prestaciones en especie o beneficios). Los beneficios más conocidos son: seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, planes de retiro y pensión. Las prestaciones pueden ser:
 - Garantizadas.- Se encuentran establecidos de manera fija, sin importar resultados del desempeño del personal. Las más conocidas son aguinaldo, prima vacacional, previsión social, fondo de ahorro, etc.
 - No garantizadas o variables.- Dependen directamente de los resultados de la empresa o del desempeño del trabajador. Las más comunes son PTU o reparto de utilidades, bonos, percepción variable, incentivos, comisiones, etc.
- **Compensación garantizada.-** Representa la suma del sueldo base más aquellas prestaciones garantizadas.
- **Compensación total.-** Incluye la compensación garantizada más todas aquellas prestaciones no garantizadas y percepciones variables.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3. Objetivo y proceso de administración de la compensación

Los objetivos fundamentales de la administración de la compensación son:

1. Establecer las bases para atraer y retener al personal que requiere la empresa para el logro de sus objetivos, a un costo razonable. En las empresas existen aspectos que generan interés entre el mercado de trabajo para ingresar y quedarse en la organización, tales como:
 - El prestigio de la empresa
 - La ubicación de las instalaciones y sus condiciones generales
 - El estilo de administración
 - La remuneración que se ofrece

Este último punto se refiere a que al presentarse un mercado con algún grado de escasez del tipo de personal que requiere la empresa, ésta deberá establecer las bases para definir una remuneración que resulte atractiva para los candidatos potenciales a ocupar los puestos vacantes. Obviamente, la empresa deberá asegurarse a su vez, de que los trabajadores que hayan ingresado a ella y que contribuyan al logro de los resultados, continúen prestando sus servicios.

Por otro lado, si una empresa paga sueldos extremadamente altos en comparación a los pagados en el mercado, como resultado estará en muy buena posición en atracción y retención de personal, pero estará en muy mala posición competitiva en materia de costos.

2. Establecer las bases para remunerar justa y equitativamente al personal de la empresa que favorezca la moral del personal y estimule su mejor desempeño. Este objetivo se puede fundamentar con los siguientes principios:
 - a. Un empleado que ocupa un puesto de mayor responsabilidad debe percibir un mayor ingreso que otro que ocupa un puesto con menor responsabilidad, si ambos empleados trabajan con el mismo nivel de eficiencia
 - b. Todos los empleados que reúnan los requisitos mínimos de puestos superiores deberán tener la oportunidad de ser considerados para ocupar éstos cuando haya vacantes
 - c. Dos empleados que ocupan puestos con el mismo nivel de responsabilidad y que lo desempeñan con la misma eficiencia deberán tener un ingreso igual
 - d. De los empleados que ocupan puestos de igual responsabilidad, aquellos que los desempeñan con mayor eficiencia deberán percibir un ingreso superior.

Con estos principios se puede concluir que la remuneración será mayor para quien produce y se esfuerza más, teniendo todos los empleados las mismas oportunidades de lograr mayores ingresos si se empeñan en alcanzar mayor nivel de capacidad teórico-práctico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Administración de Compensaciones se integra con tres elementos fundamentales que se interrelacionan entre sí y que tienen un enfoque sistemático que permite llegar a lograr equidad interna y externa. (Figura 2)

Figura 2.- Elementos fundamentales de la Administración de Compensaciones



Para lograr una buena Administración de Compensaciones, es necesario contar con:

- Equidad interna.
- Encuestas de mercado (competitividad externa).
- Evaluación del desempeño y guía de aumentos.
- Tabulador de sueldos.
- Objetivos y estrategias a seguir.

Los factores que influyen en la determinación de los sueldos, ya sea directa o indirectamente para los diferentes puestos son:

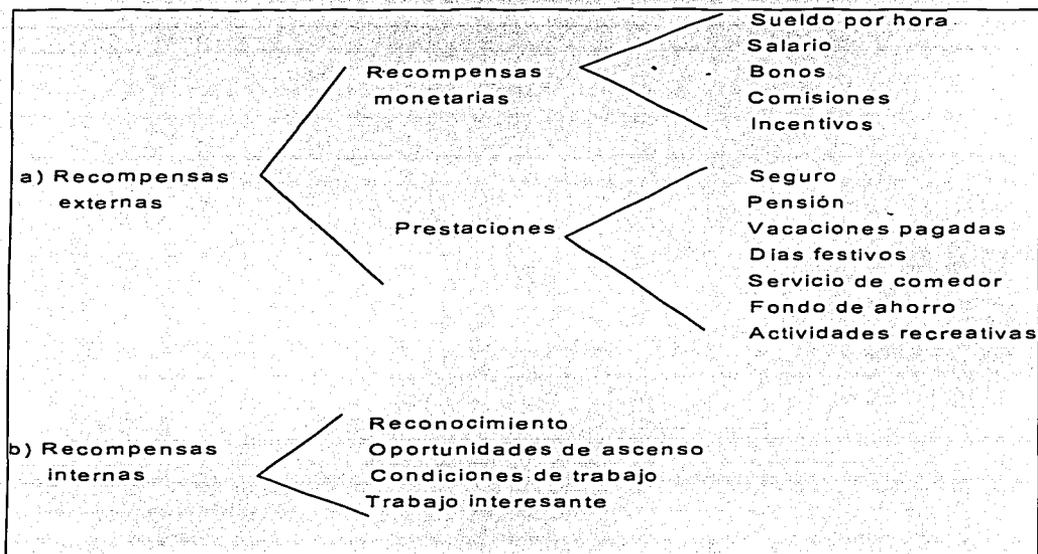
- Condición del mercado laboral: oferta-demanda de trabajadores calificados y no calificados
- Compensación en el mercado: información de sueldos y prestaciones pagadas en otras empresas por puestos comparables a los de la organización, normalmente recabados a través de encuestas
- Costo de vida: ajustes de sueldos por pérdida de poder de compra ocasionada por inflación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Capacidad de pago: condiciones económico-financieras de la empresa para mantener y administrar su estructura de sueldos.

La Figura 3 esquematiza la integración de un sistema adecuado de compensaciones:

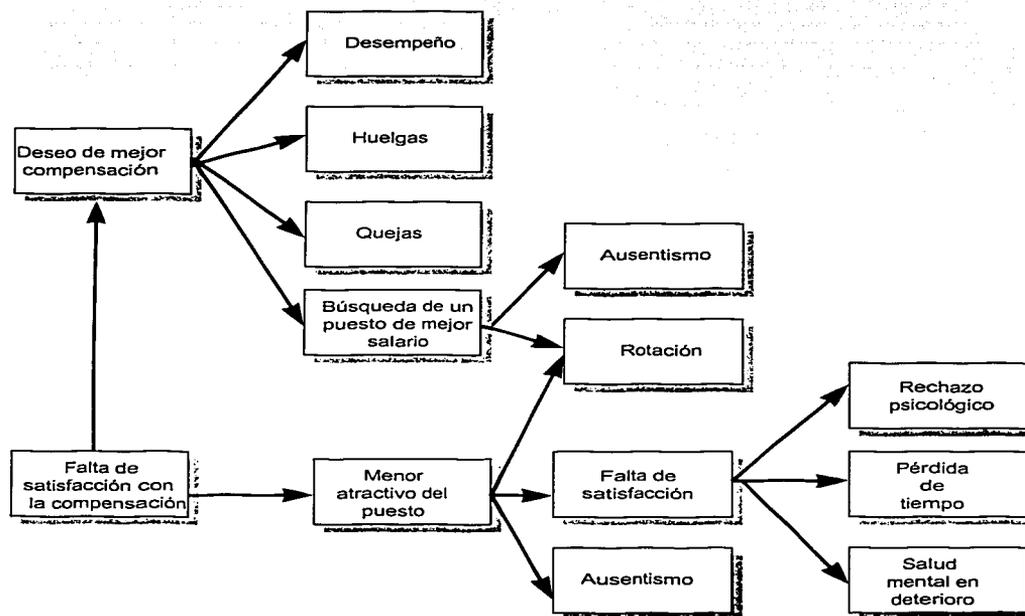
Figura 3.- Integración de un sistema de compensaciones



La Administración de Compensaciones lleva a cabo una actividad vital dentro de cualquier empresa, ya que proporciona medios para garantizar la satisfacción de los empleados y, al mismo tiempo, permite a la organización reclutar, mantener y retener a su fuerza de trabajo.

Existe un sinnúmero de consecuencias por la falta de satisfacción con la compensación recibida, consecuencias que se resumen en el cuadro siguiente (Figura 4):

Figura 4.- Modelo de consecuencia de la falta de satisfacción con la compensación



Fuente: Werther, Davis, 1991: 110

El cuadro anterior pone de manifiesto que la insatisfacción con las compensaciones pueden mermar la productividad de una organización y deteriorar el entorno laboral. En ocasiones, el deseo de contar con mejores compensaciones disminuye el desempeño, aumenta las quejas y huelgas o lleva al empleado a buscar otro trabajo. Asimismo, la falta de interés en el puesto puede provocar ausentismo, rotación, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Debe enfatizarse también el problema que representan los niveles inadecuadamente altos de compensaciones; esta situación puede conducir a sentimientos de desconfianza por parte del empleado y a la pérdida de rentabilidad y competitividad por parte de la empresa.

Para que la compensación sea adecuada deben estar equilibrada tanto en el ámbito interno como externo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.1. Equidad interna

La equidad interna es la consistencia que los sueldos tienen con respecto a los demás puestos de la empresa y tiene por objeto establecer el nivel equitativo, justo y apropiado de pago para cada puesto y agrupar los niveles de pago en una estructura que se pueda manejar eficazmente.

Cuando las diferencias en el pago entre diferentes puestos de la organización, se perciben como justas, es decir, que no son ni muy grandes ni muy pequeñas, se puede afirmar que existe equidad interna.

La equidad interna constituye un criterio a través del cual se establecen estructuras de sueldos en las organizaciones, los cuales corresponden al valor relativo interno de cada puesto, es decir, al valor que tiene para la organización el trabajo desempeñado en un puesto.

Un factor relevante dentro de la equidad interna es el valor económico que trae consigo el trabajo presente llevado a cabo en un puesto determinado.

La equidad interna implica también el grado de habilidad o competencia con que cuenta el trabajador, el nivel de esfuerzo requerido y la capacitación necesaria para ocupar el puesto.

Cabe destacar que la falta de equidad interna se manifiesta no solamente en el aspecto monetario, también se presenta en la falta de reconocimiento, imposibilidad de ascender y una clara insatisfacción en el trabajo cuando el empleado compara su propia educación y logros con los de los demás.

La equidad interna o la estructura de pagos está dada por varios factores:

- Descripción de los puestos.
- Especificaciones de los puestos.
- Puestos tipo.
- Juicios realizados por los responsables de la evaluación del desempeño.

El instrumento adecuado para elaborar una estructura salarial internamente equitativa es la valuación de puestos; dicha técnica determina el valor relativo de cada uno de los puestos y constituye la respuesta de la organización al problema de cuánto se va a pagar a cada puesto en concreto dentro de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.1.1. Análisis y descripción de puestos

Los puestos son el nexo entre las organizaciones y las personas; y su análisis proporciona la base del sistema de información de recursos humanos mediante el conocimiento del contenido y especificaciones de los puestos.

De acuerdo a la definición de Reyes Ponce, el puesto es "*el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal*"³⁰.

El puesto es la unidad impersonal de trabajo compuesta por una serie de funciones y responsabilidades asignadas.

El título del puesto es el término con el que se conoce y se determina el puesto; debe ser una nomenclatura corta que sea suficiente para definir el puesto.

La descripción de puestos es el documento escrito en el cual se detalla la relación de funciones, responsabilidades y obligaciones organizacionales específicas que conforman un puesto.

Según Gary Dessler, el análisis de puestos es "*el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe ser contratada para desempeñarlo*"³¹.

Vadillo define el análisis de puestos como "*un proceso mental, ordenado, que estudia los deberes, responsabilidades y condiciones de un trabajo determinado*" y a la descripción de puestos como "*la consignación clara y sistemática de la información analizada*"³².

Para analizar los puestos, un manual preparado por el U. S. Employment Service emplea dimensiones como:

- Lo que el empleado hace con relación a los datos, personas y cosas
- Las metodologías y técnicas empleadas.
- Los requisitos del ocupante.

En conjunto, el análisis y descripción de puestos constituyen el proceso que consiste en obtener, evaluar y organizar la información sobre los puestos de

³⁰ Reyes Ponce Agustín: *Administración de Personal, Sueldos y Salarios, Segunda Parte* (México, Ed. Limusa, 1998)

³¹ Dessler Gary: *Administración del Personal* (México, Prentice Hall, 4ª. Edición, 1994)

³² Vadillo Sergio: *Administración de remuneraciones* (México, Ed. Limusa, 1ª. Edición, 1999)

una organización, a fin de identificar los elementos que lo componen y los requisitos humanos para desempeñarlo con éxito.

Las principales actividades organizacionales relacionadas directamente con la información sobre análisis de puestos son:

- Compensar en forma adecuada y justa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos no indispensables.
- Conocer las necesidades de recursos humanos de una empresa.

El análisis y descripción de puestos permite crear una base objetiva para hacer encuestas de sueldos y salarios, graduar los puestos y, por tanto, establecer una estructura equitativa de sueldos y salarios.

Por lo tanto, si se carece de un sistema de información adecuado sobre puestos, la organización se verá imposibilitada, entre otras cosas, para establecer niveles salariales de acuerdo con el mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.1.1.1. Proceso de análisis y descripción de puestos

Las fases del análisis de puestos son:

- **Recopilación de datos.**

Existen varios métodos de recopilación:

- Observación directa.- Consiste en observar al ocupante cuando realiza las labores propias de su puesto, tomar las notas al respecto y con esta información describir el puesto. Este medio se recomienda para puestos en los que sea posible observar todas sus funciones en un lapso corto; sin embargo resulta ser muy útil como complemento o comprobación de otros medios.
- Entrevista.- Es la reunión del analista con el ocupante del puesto o con el jefe inmediato en la cual se profundiza verbalmente sobre las funciones del puesto. Es útil contar con una guía al momento de la entrevista (¿qué es lo que hace?, ¿cómo, cuándo, dónde y para qué?) para evitar omisiones.
- Cuestionario.- Puede diseñarse para que lo responda el ocupante del puesto, el jefe inmediato o cualquier otro informador. Tiene la desventaja de estandarizar los datos buscados, por lo que es difícil reconocer los elementos que distinguen a un puesto de otro.
- Mixto.- Consiste en utilizar más de uno de los medios de recopilación de información y representa una buena fórmula para garantizar la calidad del contenido de la descripción del puesto.

La información que se debe recabar es la siguiente:

- Identificación del puesto:
 - Título del puesto.
 - Título del puesto del jefe inmediato.
 - Dirección a la que pertenece.
 - Gerencia o departamento.
 - Número de ocupantes.
- Descripción genérica.- Idea breve y precisa, del contenido del puesto. Es la justificación de la existencia de dicho puesto
- Ubicación organizacional del puesto.- Ubicación del departamento, sección, taller o nave en que se desarrolla el trabajo, posición jerárquica del puesto, indicando el puesto inmediato superior, los colaterales y los puestos inmediatos inferiores en la estructura.
- Relaciones internas y externas del puesto.- Se refiere a los contactos necesarios para desarrollar el trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa.
- Actividades del puesto.- ¿Qué, cómo, cuándo, dónde y por qué?
- Competencias, especificaciones o requisitos mínimos o deseables para cubrir el puesto (escolaridad, experiencia, idiomas, etc.)
- Requisitos físicos y condiciones de trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Ordenamiento lógico y análisis de la información.**

Debe tomarse en cuenta que se analizan puestos y no trabajadores.

Es recomendable iniciar el análisis con cada una de las actividades que el puesto desempeña, a fin de estar en mejor posibilidad de deducir las actividades, las finalidades principales del puesto y, a partir de éstas, conocer el propósito general y objetivo principal.

Las fases de la descripción de puestos son:

- **Diseño del formato**

La estructura de la descripción de puestos será la adecuada si hubo la suficiente previsión y planeación de la guía o el cuestionario. Se debe diseñar un formato de acuerdo a las necesidades de la empresa, en cuanto al uso que pretenda darse a las descripciones como pueden ser: trazo de perfiles de puestos, determinación de programas de capacitación, seguridad industrial, relaciones laborales, diseño de estructuras organizacionales, evaluación del personal, etc.

- **Redacción**

La descripción debe pasar por muchas pruebas de calidad en su proceso de ser útil.

Obtener los hechos más importantes del puesto y reglamentarlos, no sacar conclusiones o juicios del valor de los hechos.

Se deben emplear verbos de acción directos en infinitivo para describir funciones y actividades. Se debe utilizar el verbo que con mayor claridad describa la acción. Utilizar términos cuantitativos que faciliten la comprensión del contenido del puesto y den mejor idea de las dimensiones del mismo.

- **Control de calidad**

Resulta muy importante la aceptación y participación.

La descripción debe representar el contenido del puesto tal y como existe ahora y no como debería o podría existir bajo otras circunstancias. Tanto el jefe inmediato, como ocupante del puesto descrito deben presentar su conformidad con el contenido de la descripción. Es recomendable que se incluyan las firmas de aprobación del analista, del ocupante del puesto y del jefe inmediato para avalar o modificar la descripción, además de confirmar su participación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.1.2. Valuación de puestos

Vadillo define la valuación de puestos como *"un método sistemático de la administración de remuneraciones que permite jerarquizar puestos de acuerdo con la importancia relativa que guardan entre sí, para una organización determinada"*³³.

Esta técnica tiene como principal objeto el clasificar los puestos, dentro de la empresa, de acuerdo a la importancia relativa de los mismos.

En otras palabras, la valuación de puestos consiste en que los puestos queden "acomodados" en orden de importancia. Esto quiere decir que al final de un programa de valuación, los puestos de la empresa deberán quedar clasificados del menor al mayor. Con frecuencia los puestos con importancia, o nivel de responsabilidad similar se agrupan en "categorías o niveles", lo cual facilita la administración de todo el sistema de administración de compensación.

Este es el segundo paso en un programa sistemático de administración de compensación, pues si no se tiene un adecuado orden interno no se podrá contar con bases suficientes para las fases posteriores del sistema.

Para una correcta valuación, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Se debe considerar el puesto tal y como existe actualmente. No es válido considerar funciones o responsabilidades que tuvo en el pasado o que tendrá en el futuro.
- Para valorar el puesto deben considerarse los requisitos que debe satisfacer cualquier persona que aspire a ocuparlo y no las características personales de uno o varios de sus actuales ocupantes. Puede haber personas que, no cumplan o bien que excedan los requisitos y que pudieran desorientar a quien valúa.
- Sólo se justifica la re-valuación de un puesto que fue valuado, cuando cambian las funciones del puesto, de tal forma que hacen cambiar los requisitos o las responsabilidades de quien pudiera ocuparlo.
- Aunque la valuación de puestos no es una ciencia exacta, requiere ser aplicada con consistencia o uniformidad, para lo cual el análisis y descripción del puesto es una herramienta indispensable. En consecuencia, para poder valorar un puesto, debe haberse hecho un análisis del mismo y debe haberse aprobado por el gerente respectivo.

³³ Vadillo Sergio: *Administración de remuneraciones* (México, Ed. Limusa, 1ª. Edición, 1999)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Sólo puede prescindirse de la fase de análisis y descripción del puesto si se cuenta con conocimientos suficientes respecto del puesto en cuestión por parte de quien o quienes valúan.
- Es muy importante tener presente que estas técnicas se refieren a puestos, es decir, a unidades impersonales de organización, y no a las personas que los ocupan.

Existen diferentes sistemas de valuación como son:

- Alineación pura.
- Comparación de factores.
- Gradación.
- Valuación por puntos.
- ALINEA_{MR.}

Los elementos más comunes de todos los sistemas de valuación son:

- Persiguen el mismo objetivo, es decir, acomodar los puestos en orden de importancia (jerarquizar).
- Tomar como base "factores"³⁴ de valuación.
- Debe utilizarse un manual de valuación para asegurar consistencia.
- Se requiere conocer el puesto para poder valuarlo.
- El sistema de análisis y valuación de puestos que se utilice debe ser el que mejor resultado dé a la empresa.
- Generalmente los puestos de valores similares se agrupan en niveles, grados, puntos, bandas, rangos, categorías, etc.

³⁴ *Factor*: Parámetro a considerar para valuar el puesto y para determinar el grado de importancia y responsabilidad de cada puesto, asignándole un valor relativo. Es cualquier requerimiento para ocupar un puesto determinado.

3.3.1.2.1. Alineación pura

Este sistema considera cada puesto como un todo, es decir, no lo descompone sistemáticamente en sus partes integrantes ni en sus requerimientos para ocuparlo.

Se acomodan los puestos en función a la importancia que se les asigna a otros puestos, normalmente utilizando *puestos tipo*³⁵.

Se consideran factores, ya sea en forma implícita o explícita, pero no se descomponen en "*grados*"³⁶.

Es necesario en este sistema integrar y entrenar un comité de valuación con personas de alto nivel en la empresa y pertenecientes a diferentes áreas. Este comité de valuación define y valúa puestos tipo que servirán de base para valuar por consenso los puestos en orden de importancia y formando grupos de puestos ya sea por similar complejidad, área, etc.

Este sistema presenta como ventajas:

- Fácil diseño.
- Resultados rápidos.
- Económico.
- Proporciona resultados válidos.

Sus desventajas son:

- No quedan oficialmente registradas las consideraciones hechas para la valuación.
- Se requiere mucha experiencia para reducir el margen de error a un límite razonable en puestos semejantes.
- Resulta difícil justificar las valuaciones ante terceros.

La alineación pura se aplica principalmente en empresas con funciones poco variadas y en programas en los que se requiere de resultados muy rápidos.

³⁵ *Puesto tipo*: es un puesto que es representativo de la responsabilidad y de las funciones en ese nivel y que es fácil de encontrar en diferentes organizaciones.

³⁶ *Grado*: es la medida que se utiliza para determinar con qué frecuencia se presenta cada factor del puesto. Niveles de complejidad o valor para los factores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.1.2.2. Gradación

Aunque este sistema no resulta ortodoxo, tampoco es funcional si no se complementa con el sistema de alineación pura.

Gradación compara cada uno de los puestos con los grados de un único factor de valuación.

Ejemplo:

	Descripción
1	Primaria
2	Secundaria
3	Preparatoria o carrera técnica
4	Carrera profesional trunca o carrera técnica y preparatoria
5	Carrera profesional terminada
6	Maestría o postgrado

Las fases del sistema de gradación son:

- Determinación del factor.
- Definición del factor.
- Determinación del número de grados.
- Definición de cada grado.
- Comparación de cada puesto contra los grados.
- Alineación de los puestos incluidos en cada uno de los grados.

Puede formarse un comité de valuación para realizar los últimos dos puntos.

Este sistema tiene como ventajas:

- Sencillo de aplicar.
- Muy consistente.
- Proporciona resultados rápidos y válidos en carreras o familias de puestos.
- Económico.
- Resulta fácil de justificar la valuación ante terceros.

Desventajas

- Sólo puede considerar pocos factores.
- Es difícil que se pueda contemplar el gran número de combinaciones que se pueden dar en el grado en que se presentan los distintos factores.
- Difícil de diseñar.

Se aplica en puestos en los que se desea tomar en cuenta pocos factores y que forman parte de una o varias (pocas) carreras de familias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.1.2.3. Comparación por factores

Este sistema considera cada uno de los principales factores que afectan la importancia relativa de los puestos, clasificando cada puesto en orden de importancia en cada uno de los factores (todos los puestos serán alineados factor por factor; suponiendo que se utilicen 6 factores, la alineación se efectúa 6 veces).

Basándose en la comparación de las clasificaciones de cada factor se determina el orden relativo de los puestos al sumar los números que corresponden a cada puesto.

Las ventajas que tiene este sistema son:

- Exige un análisis más profundo de los puestos.
- Permite detectar diferencias en puestos semejantes.
- Es relativamente fácil de diseñar.

Sus desventajas son:

- No permite una distinción clara del impacto de las diferencias en la importancia relativa de los factores al no utilizar grados bien definidos.
- Requiere de mucha experiencia para su manejo y exige mucho tiempo de valuación.
- Resulta difícil justificar las valuaciones ante terceros.

El sistema de comparación de factores se aplica en la valuación de puestos ejecutivos donde las funciones y responsabilidades son muy complejas y variadas y existen pocos puestos.

Ejemplo:

Si un puesto "X" quedó en tercer lugar en cada uno de los seis factores (A, B, C, D, E, F), la suma de ese puesto será 18; en tanto que si otro puesto "O" quedó en segundo lugar en dos factores y en cuarto lugar en los otros cuatro restantes, la suma de ese puesto será 20.

	A	B	C	D	E	F	Suma
1							
2	O	O					
3	X	X	X	X	X	X	18
4			O	O	O	O	20
5							

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.1.2.4. Valuación por puntos

El sistema de valuación por puntos considera cada uno de los principales factores que afectan la importancia relativa de los puestos; asignándose una importancia relativa o peso en "puntos" a cada factor.

Los factores se dividen en grados que permiten la diferenciación de la medida en que se presenta el factor en cada puesto; así mismo se le asigna un valor en puntos a cada grado de cada factor (peso del factor y peso del grado)

Finalmente se suman los puntos obtenidos por cada puesto, el resultado es la valuación.

Las fases de este sistema son:

- Procesamiento de los factores (determinación, definición y ponderación).
- Procesamiento de los grados (determinación, definición y ponderación).
- Edición del manual.
- Proceso de valuación.
 - Comparación de los puestos con el manual.
 - Alineación por puntos.
 - Control de calidad.

Las ventajas del sistema de valuación por puntos son:

- Facilidad en su aplicación.
- Requiere de un análisis profundo.
- Permite detectar claramente diferencias en puestos semejantes.
- Permite distinguir y justificar el impacto de las diferencias en la importancia relativa de los factores considerados.
- Dirige el análisis de las discrepancias de opinión a puntos.
- Reduce el tiempo de valuación.
- Facilita la justificación de las valuaciones ante terceros.
- Funciona para valorar grandes familias de puestos.

Las desventajas de este sistema son:

- Requiere mucho tiempo de análisis.
- Tarda en arrojar resultados.
- Complejo en diseño e implantación.
- No funciona muy bien a niveles ejecutivos por ser muy rígido.
- Puede ser manipulado.

Este sistema se aplica en sistemas técnicos más o menos sofisticados de compensación donde las actividades generales de los puestos a valorar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pueden ser muy variadas y se cuenta con el tiempo y los recursos necesarios.

Ejemplo:

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Estudios no superiores a los que se adquieren en los ciclos de educación primaria.	0
2	Se requiere aplicar conocimientos que sólo se adquieren en ciclos académicos de nivel secundaria, prevocacional o equivalente, o bien el manejo de un idioma distinto al materno.	9
3	Se requiere aplicar conocimientos académicos de nivel preparatoria, vocacional, carreras técnicas o comercio.	18
4	El ocupante debe aplicar en el desempeño de su puesto conocimientos de nivel profesional en áreas de especialidad tradicionales.	36
5	El ocupante debe aplicar conocimientos que sólo se adquieren a lo largo de toda la carrera profesional en áreas sofisticadas y poco conocidas, o bien, debe tener estudios de post-grado.	63

Del mismo modo que para el factor anterior, se hace con cada uno de los factores a considerar, de tal manera que nos dé como resultado un sumario de valuaciones:

Puesto	Conocimientos teóricos	Conocimientos prácticos	Responsabilidad por supervisión	Complejidad	Puntos
Contador "B"	36	8	0	10	54

Es común que los puntos de la valuación se traduzcan a niveles, por lo que se establecen rangos de equivalencia en niveles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.1.2.5. ALINEA^{MR}

ALINEA^{MR} es un sistema computarizado que permite valuar puestos de todos los niveles organizacionales de manera rápida y eficiente.

ALINEA^{MR} es un sistema de valuación de puestos desarrollado en Gradación, el cual es un híbrido de puntos y alineación pura, que se compone de factores y grados asignados de acuerdo al nivel del puesto que se valúe.

Para desarrollar **ALINEA^{MR}**, **Intergamma³⁷** valúo más de 100 puestos tipo en 150 empresas diferentes utilizando los sistemas básicos de valuación de puestos incluyendo alineación pura, puntos y comparación por factores. Cuando los puestos valuados coincidieron en los mismos niveles de mercado al utilizar cualquiera de los tres sistemas básicos, se buscaron características similares de puestos valuados en el mismo nivel, así como características que los distinguían de puestos en otros niveles, y se desarrolló el programa computarizado que nos indica el nivel de mercado en una estructura de 30 niveles.

ALINEA^{MR} parte de un árbol de decisiones que proporciona el nivel de mercado correspondiente al puesto a valuar, contestando una serie de preguntas sencillas.

ALINEA^{MR} ofrece una gran flexibilidad ya que se puede valuar en dos idiomas: español e inglés además de que se ejecuta en ambiente Windows, haciéndolo más amigable. Cuenta con una serie de menús y funciones en pantalla que hacen la valuación más rápida y sencilla al momento de trabajar.

Características del sistema:

- Se obtiene el nivel del puesto en una estructura de 31 categorías.
- Se puede elegir de entre varios factores la opción que más se adecue al puesto valuado con el fin de dimensionarlo apropiadamente, contestando preguntas predeterminadas.
- Al final de la valuación, se presentan todos los factores elegidos, con el fin de tener visible toda la información. Después de esto, se presenta la alineación y los puntos propuestos para el puesto valuado.
- Se tiene la opción de decidir si se quiere valuar nuevamente el puesto, si se deja como está o si se aumenta o disminuye un nivel a la valuación inicial.

³⁷ **Intergamma** es una empresa de Consultoría en Recursos Humanos, especializada en Compensación con 26 años de experiencia en el mercado mexicano y americano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Como pantalla final se puede formatear la opción de ver información de compensación de mercado así como el tabulador de la empresa, o inhibir ambas.
- El mercado podrá ser elegido del banco de datos de **Intergamma**, existiendo una gama de diversos mercados a seleccionar.
- Se presenta la descripción genérica del nivel propuesto, así como puestos tipo de mercado en ese nivel y de la misma compañía, con el objeto de cuidar equidad interna y externa.
- Existe la posibilidad de correlacionar los niveles de **ALINEA^{MR}** con cualquier otra estructura o sistema de valuación.
- Por su rapidez y flexibilidad, **ALINEA^{MR}** es aplicado por algunas empresas en el ámbito internacional.
- Este programa está siendo utilizado por algunas empresas que utilizan la metodología de "Bandas Anchas" para proporcionar información de mercado para distintos puestos dentro de la misma banda.
- Ciertas empresas utilizan **ALINEA^{MR}** como su sistema de valuación de puestos y otros lo utilizan para validar su propio sistema.

Se presenta un ejemplo de valuación con este sistema:

Pantalla Principal [Selección de Grupos para Alinear]

GERENTE

Determine en cual grupo queda ubicado el puesto que está usted alineando

- Labores administrativas u operativas sencillas que sólo implican la aplicación de conocimientos adquiridos en la educación primaria.
- Tareas que requieren conocimientos teóricos superiores a los adquiridos en la secundaria, preparatoria, vocacional o en carreras técnicas o comerciales.
- Labores secretariales típicas tales como tomar dictado y transcribir a máquina, archivar, atender visitantes, mecanografiar o desarrollar labores similares.
- La función principal es supervisar formalmente (no sólo asignar cargas de trabajo), no reporta directamente a directores de área.
- Las labores demandan conocimientos académicos que sólo se adquieren en ciclos de enseñanza superior (universidades ó equivalentes) pero la función principal no es la de supervisar personal.
- Puestos que tienen a su cargo responsabilidades que incluyen la planeación, dirección y control de áreas de especialidad primaria reportando directamente a la cabeza del área.
- Puestos cuyos ocupantes tienen responsabilidad de administrar una o más plantas o centros de trabajo.


Regresar


Alinear

CERVECERIA MODELO (CERVECERIA MODELO) 15/08/2001 MAYÚS ADMIN

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Pantalla Principal [Opciones del Grupo Sais]

GERENTE

RANGO DEL CENTRO DE TRABAJO

- Empresas con procesos sencillos que no involucran tecnología sofisticada o alta especialización.
- Empresas con procesos de complejidad media que pueden o no requerir alta tecnología o especialización.
- Plantas con procesos sofisticados que involucran tecnología avanzada o alta especialización.

CERVECERIA MODELO(CERVECERIA MODELO(15/08/2001 MAYÚS ADMIN

Pantalla Principal [Opciones del Grupo Sais]

GERENTE

POBLACION

LOS SIGUIENTES CONCEPTOS SE APLICAN A LA EMPRESA NO AL PUESTO

- No más de 200 empleados.
- Entre 200 y 600 empleados.
- Entre 600 y 1,500 empleados.
- Entre 1,500 y 3,000 empleados.
- Más de 3,000 empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CERVECERIA MODELO(CERVECERIA MODELO(15/08/2001 MAYÚS ADMIN

Pantalla Principal [Opciones del Grupo Sius]

GERENTE

COMPLEJIDAD

La complejidad del puesto es **BAJA**. Las labores se desarrollan en la práctica con apoyo en metodología tradicional e a base de enfoques empíricos.

La complejidad del puesto es **MEDIA**. Las labores se desarrollan en la práctica con apoyo en metodología actualizada y vigente.

La complejidad del puesto es **ALTA**. Las labores se desarrollan en la práctica con apoyo en enfoques sofisticados y novedosos que implican una tecnología avanzada de vanguardia y/o alta especialización.

CERVECERIA MODELO(CERVECERIA MODELO(15/08/2001 MAYÚS ADMIN

Pantalla Principal [Opciones del Grupo Sius]

GERENTE

CONSIDERACIONES ADICIONALES

¿ El puesto tiene alta versatilidad, es decir realiza más de una función primaria. (S/N)? N

¿ El puesto esta respaldado por un staff corporativo que ofrece soporte técnico intenso. (S/N)? N

¿ La autonomía con la que el puesto realiza sus actividades es inferior a la de puestos similares. (S/N)? N

¿ El puesto tiene, además de la responsabilidad lineal en la planta o área de trabajo de su adscripción, la responsabilidad de brindar apoyos funcionales a otros centros de trabajo. (S/N)? S

¿ El puesto realiza parcialmente la función primaria que le corresponde, es decir, la función esta dividida entre dos o más ocupantes. (S/N)? N

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CERVECERIA MODELO(CERVECERIA MODELO(15/08/2001 MAYÚS ADMIN

Pantalla Principal [Opciones del Grupo Seis]

GERENTE

FONDOS

¿ El puesto tiene responsabilidad directa en el manejo de fondos (S/N)? N

CERVECERIA MODELO(CERVECERIA MODEL(15/06/2001 MAYÚS ADMIN

Pantalla Principal [Opciones del Grupo Seis]

GERENTE

La mayoría de los puestos supervisados directamente son :

Operativos .

Profesionistas o especialistas.

Gerentes o Supervisores.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CERVECERIA MODELO(CERVECERIA MODEL(15/06/2001 MAYÚS ADMIN

Pantalla Principal - [Opciones del Grupo Serv] _ [] X

GERENTE

La complejidad de los puestos supervisados directamente es :

Baja

Media

Alta

←
Regresar

→
Avanzar

Pantalla Principal - [Opciones del Grupo Serv] _ [] X

GERENTE

El número total de supervisados es :

De 0

De 1 a 3

De 4 a 10

Más de 10

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

←
Regresar

→
Avanzar

Pantalla Principal [Opciones del Grupo Suis]

GERENTE

¿ El puesto de su jefe reporta directamente al Director General o es el Director General (S/N) ?

CERVECERIA MODELO(CERVECERIA MODEL(15/08/2001 MAYÚS ADMIN

Pantalla Principal [Resultados de la alineación]

GERENTE

De acuerdo con las opciones seleccionadas, el nivel de alineación de mercado obtenido es :

Descripción genérica del nivel :

Se requiere analizar situaciones y/o problemas de más de tres tipos diferentes de actividad que constantemente impliquen la aplicación de criterio y creatividad para desarrollar ideas, procedimientos, sistemas y políticas que afectan a más de un área de la empresa. Pueden ser los puestos de primer nivel en empresas pequeñas.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CERVECERIA MODELO(CERVECERIA MODEL(15/08/2001 MAYÚS ADMIN

Entre los puestos tipo del mercado que se encuentran en el nivel 21 están :

PUESTOS
DIRECTOR DE ABASTECIMIENTOS
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
GERENTE DE PLANTA
GERENTE NACIONAL DE VENTAS

Entre los puestos tipo de la empresa que se encuentran en el nivel 21 están :

PUESTOS
CONTRALOR
DIRECTOR DESARROLLO DE PERSONAL
DIRECTOR LATINO AMERICA
GERENTE ADMINISTRATIVO
GERENTE DE PLANTA

¿ Está de acuerdo con el nivel asignado (S/N) ?

S



Regresar



Alinear

MERCADO INTERGAMMA

Fecha de Vigencia

30/Abr/2000

Los datos requeridos por la empresa para estar al nivel mercado son :

	PESOS	DOLARES
SUELDO BASE	59,143.55	6,258.58
COMPENSACION GARANTIZADA	73,278.86	7,754.38
COMPENSACION TOTAL	88,951.80	9,412.90
INGRESO NETO	58,557.58	6,302.39
INGRESO NETO AJUSTADO	58,971.58	6,346.20

¿ Quiere que forme parte de los PUESTOS TIPO de la empresa alineados en este nivel (S/N) ?



Inicio



Imprimir



Nuevo



Guardar



Regresar



Alinear



Salir del Sistema

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.2. Equidad Externa: Competitividad

Los ejecutivos de las empresas están más interesados en la utilidad de la información que en la forma en que se genera. La información es un recurso de igual importancia que el personal, las instalaciones o el capital dentro de una empresa.

Las necesidades de información dentro de una empresa varían de acuerdo a la actividad que realiza cada persona. Podemos definir información como el conjunto de datos que se presenta de forma inteligible al receptor y que debe tener un valor real para el usuario. Este valor radica en la aportación de algo que no era conocido por parte del usuario, o en su defecto, que no podía ser pronosticado, y debe ser relevante para la situación en la cual se aplicará.

Los datos por sí solos no tienen significado alguno, sino que deben ser presentados en una forma utilizable y colocados en un contexto que les dé valor: Los datos se convierten en información cuando se les transforma para comunicar un significado o proporcionar un conocimiento, ideas o conclusiones.

El valor de la información en un mensaje, se relaciona con el valor que agrega a la información total o cuerpo de conocimiento. El punto central está en el valor incremental de la información en un mensaje, la ganancia económica adicional que se puede lograr por valerse de dicha información. El valor no depende de qué tanta información se tenga, sino de su relación con la cantidad de conocimiento previamente recopilada y almacenada. Evaluar el costo monetario de los beneficios de la información no es sencillo. Una organización puede establecer nuevas metas, políticas y programas como resultado de información que haya recibido.

Las organizaciones trabajan en forma regular con una gran cantidad de datos, particularmente como resultado del procesamiento de transacciones, la recopilación, ordenación, clasificación y almacenamiento de datos importantes a partir de acontecimientos de rutina. Los sistemas de información funcionan cuando los datos esenciales son seleccionados cuidadosamente y procesados con exactitud de manera oportuna, esto es, sin un retraso injustificable. La presentación de la información debe ser aceptable para los receptores de ella, de otra manera el impacto potencial de la información y del sistema pueden perderse.

Para que un sistema de compensaciones pueda ser competitivo externamente, requiere de una comparación de su práctica de pago con las otras empresas y así definir una estructura equitativa y justa en relación con los sueldos con respecto a los mismos puestos en otras organizaciones dentro del mercado de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿No es acaso del interés de la empresa el conocer el criterio utilizado por las empresas para decidir los sueldos que se pagan a los empleados?, ¿qué industria o servicio ofrece más? O saber ¿en qué nivel remunerativo se encuentra una empresa con relación a las demás?

La competitividad con el mercado de compensación se alcanza por medio de la correlación de la valuación de los puestos y la investigación del mercado de trabajo.

El conocimiento de las condiciones externas del mercado evita grandes disparidades en los niveles de compensación y asegura la estabilidad del personal. Resulta esencial recordar que el término "mercado" describe - sobre todo en el caso de los niveles gerencial y profesional- no sólo el área local, sino también el ámbito nacional y -crecientemente- el internacional.

La investigación del mercado proporciona información de la posición competitiva del mercado y la equidad interna de las remuneraciones de una empresa.

La comparación permite detectar si los sueldos son más bajos que los de otras empresas, situación que expondría a las empresas a una fuga de trabajadores, o bien, si los sueldos son muy altos esto puede significar un alto costo para las empfasas.

De acuerdo a las necesidades y a la situación de cada empresa, se elige la mejor alternativa para la comparación o investigación salarial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.2.1. Encuestas de compensación

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Una buena investigación de mercado de compensación permitirá conocer:

- Sueldos base pagados a puestos de similar importancia a los de la empresa.
- Prestaciones en efectivo que recibe el trabajador y que incrementan su compensación total.
- Prestaciones en especie o beneficios, que favorecen en forma directa o indirecta al trabajador.
- Costos adicionales para la empresa, como la cuota patronal del Seguro Social.
- Prácticas de compensación y condiciones de trabajo.

Las encuestas de sueldos son herramientas mediante las cuales se realizan comparaciones entre la similitud de puestos de la organización y los de otras organizaciones, a fin de determinar la competitividad en el pago de compensaciones.

Existen diferentes tipos de encuestas, de acuerdo a su alcance geográfico:

- Locales.
- Regionales.
- Nacional.
- Internacional.

De acuerdo a la fuente de información, las encuestas pueden ser:

- Encuestas propias o patrocinadas por una sola empresa; ya sea que la misma empresa procese su información, o bien, que se contrate una firma consultora que desarrolle la encuesta.
- Encuestas por suscripción que realizan firmas consultoras periódicamente.
- Encuestas realizadas por asociaciones.
- Encuestas del sector gubernamental.

Por el manejo de la información, existen encuestas:

- Cerradas.- La información se maneja en forma confidencial, asignando claves a las empresas participantes de modo que sólo el patrocinador y, en su caso la firma de consultoría conozca el resultado individual de cada empresa participante.
- Abiertas.- La información es del dominio de todo el universo participante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para seleccionar el tipo de encuesta necesario se deben tomar en cuenta varios puntos:

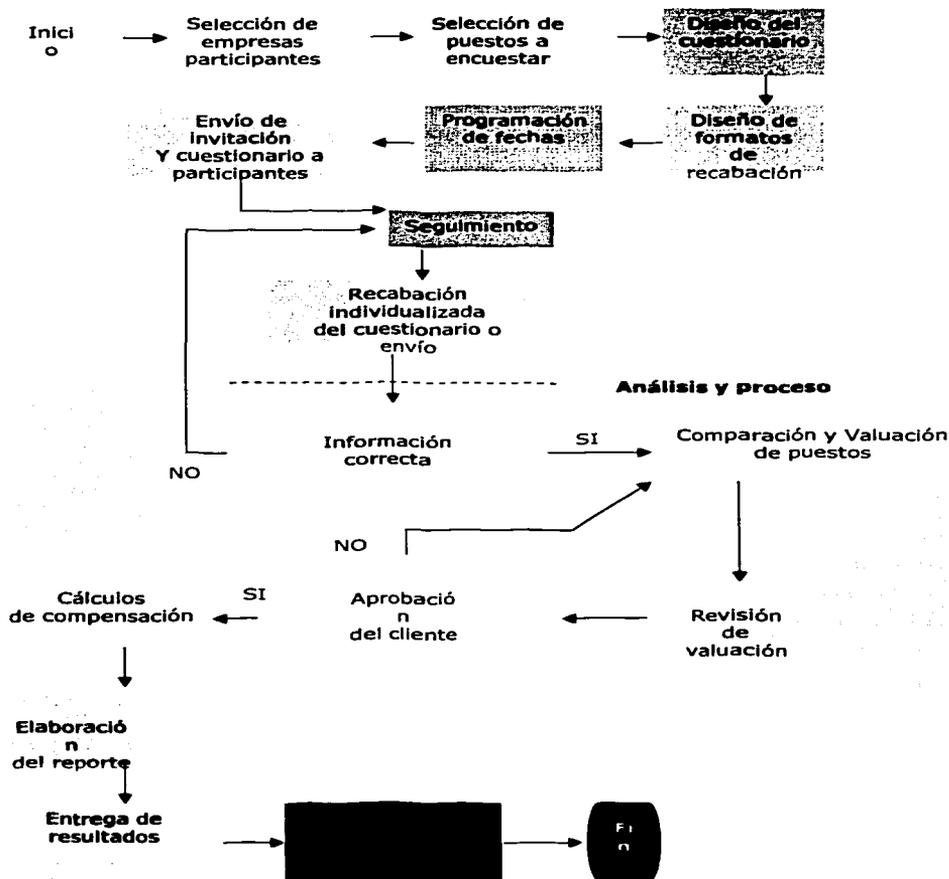
- Filosofía de la empresa.- Manejo de las relaciones con el personal.
- Política de posición competitiva.- Nivel de pago con respecto al mercado; así como definición del concepto de compensación contra el cual se piense competir (Compensación garantizada, compensación total, ingreso neto, etc.). En este punto también se define la periodicidad en que se otorgarán incrementos de sueldo y vigencia de tabuladores.
- Frecuencia de realización de encuesta.- Ya sea ligada a incrementos de sueldo, vigencia de tabuladores; o bien ligada a factores externos como pueden ser: aspectos legales, inflación, costumbres de la localidad o incertidumbre.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS FUE
DE LA BIBLIOTECA

3.3.2.1.1. Proceso de la encuesta de compensación

En el siguiente diagrama de flujo se representa el proceso básico de una encuesta de compensación:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo al diagrama, los pasos de un proceso de encuesta son:

- Selección de la muestra de empresas participantes.
Las empresas de la muestra deben reunir dos características básicas:
 - Debe competir con una empresa en atraer a personal que le interese contratar y retener. Éstas pudieran tener ventas, utilidades y número de personal compatible, sin embargo en la vida real muchas veces son diferentes en cuanto a esos parámetros. El análisis más profundo que se puede llevar a cabo debe estar enfocado al tipo de personal que tienen los participantes en la encuesta, sus filosofías en el manejo de personal, forma de entrenar a su gente y forma de reclutar.
 - Deben tener políticas y prácticas bien definidas en administración de personal. Esto ayudará a obtener información real, completa y relevante.
- Selección de puestos a encuestar.
Comúnmente son aquellos que sean fácilmente identificables en el mercado o los que representen los diversos sectores de la actividad de la empresa. Representan el mercado de trabajo y/o la estructura de sueldos de una empresa.
De acuerdo a las necesidades de la empresa se pueden seleccionar puestos que representen varios puntos en la curva salarial, puestos fácilmente identificables en el mercado, puestos de mano de obra especializada, puestos que representen una o varias áreas de interés de la empresa, puestos de uno o todos los niveles jerárquicos de la empresa, etc.
- Diseño del cuestionario.
El cuestionario debe contener preguntas claras y precisas, y que obliguen al participante a dar respuestas correctas para facilitar la tabulación de los datos.
Los principales apartados que incluye un cuestionario son:
 - Información General que incluye:
 - Giro.
 - Ventas reales y pronósticos.
 - Mezcla de capital.
 - Cifras de personal sindicalizado y no sindicalizado.
 - Rotación.
 - Localidad.
 - Prestaciones en efectivo garantizadas.
 - Prestaciones en efectivo no garantizadas.
 - Otras prestaciones en especie y beneficios.
 - Políticas de administración de compensación.
 - Puestos y sueldos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Diseño de formatos de recabación.
Principalmente estos formatos se refieren a los puestos y se deben considerar todos los aspectos que se requiera analizar. Los principales puntos que deben incluirse en estos formatos son:
 - Clave del puesto.
 - Título del puesto tipo.
 - Título del puesto en la empresa participante.
 - Descripción del puesto tipo.
 - Variantes respecto a la descripción del puesto tipo.
 - Escolaridad.
 - Experiencia.
 - *"A quién reporta el puesto.*
 - *Número de subordinados y complejidad de los puestos que le reportan al ejecutivo, así como número de niveles de supervisión que le reportan.*
 - *Necesidad de conducir negocios utilizando otro idioma.*
 - *Tipo de decisiones que se toman normalmente en el puesto.*
 - *Contactos que se tienen con funcionarios del gobierno, proveedores, bancos y clientes, así como el tipo de negocios que se traten.*
 - *Otras responsabilidades similares.*³⁸
 - Número de ocupantes.
 - Sueldo base promedio.
 - Montos de cualquier percepción variable o prestación adicional al resto del personal.
 - Nivel en la estructura de la empresa participante.
- Programación de fechas.
Es necesario realizar una adecuada planeación de tiempos y delimitar responsabilidades; para lograr los resultados de la encuesta en calidad y oportunidad; ya que la información tiene un periodo de vigencia.
- Envío de invitación y cuestionario a participantes.
- Seguimiento.
- En este paso se concretan citas para recabación de información; así como se verifica que los participantes hayan recibido el cuestionario.
- Recabación individualizada del cuestionario.

³⁸ Sander, Guillermo: *Productividad y Salarios* (Ed. Iniza, Biblioteca del empresario mexicano, México, 1995)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Análisis y Proceso.**
Se revisa toda la información recabada de todas las empresas participantes y se realiza el proceso interno de preparación de la información.
- **Comparación y valuación de puestos.**
Se comparan funciones y requerimientos para ocupar el puesto en lugar de comparar sólo títulos de puestos. Se comparan puestos diferentes por completo o exactamente iguales, pero con pesos similares.
- **Cálculos de compensación.**
En este paso se cuantifican en pesos todas las prestaciones que percibe cada puesto encuestado para cada una de las empresas participantes. Todas las prestaciones que serán consideradas tanto para la empresa como para el mercado, deben ser valuadas usando las mismas normas. Las prestaciones que fluctúan en relación directa al sueldo base, se pueden valorar en días de sueldo o en porcentaje del sueldo, con objeto de definir la cantidad que equivale en pesos con respecto al sueldo promedio.
Las prestaciones en efectivo que no fluctúan de acuerdo al sueldo base (por ejemplo, el tope de fondo de ahorro y previsión social) se pueden considerar directamente en pesos.
Las prestaciones pagadas netas (sin gravamen de impuestos) deben ser convertidas a gravables, mediante el empleo de la siguiente fórmula:
$$\text{Monto gravable} = \text{Monto neto} / (1 - \text{Tasa marginal})$$

Las prestaciones en servicio o en especie deben ser cuantificadas, es decir, convertidas a cantidades en pesos gravables (por ejemplo, automóvil).
- **Elaboración del reporte de resultados.**
Se da tratamiento estadístico a todos los datos, es decir, se incluyen en la encuesta los datos de la compensación ofrecida por el mercado en promedios de prestaciones y beneficios otorgados, promedios de pago por nivel, tabulación de puestos tipo desglosando cada uno de los conceptos de compensación que se hayan establecido; así como datos de información general de la muestra.
- **Entrega de resultados.**
- **Conclusiones y recomendaciones.**
Es responsabilidad del encargado de la encuesta, ya sea personal de la empresa o bien, una firma especializada, proporcionar a la empresa recomendaciones y pasos a seguir a partir de los resultados de la encuesta y de la posición competitiva que reportó la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.2.2 Diagnóstico de compensación

El diagnóstico de compensación es un análisis comparativo e individual de la situación de la empresa contra el mercado que se haya seleccionado para compararse en los diferentes rubros de compensación.

Como resultado se presenta la posición en la que se encuentra la empresa con respecto al mercado.

Nos basaremos en el diagnóstico de compensación de **Intergamma**, que comprende los siguientes cuadros:

- Mercado de comparación.
El objetivo de este primer cuadro es dar a conocer las empresas que integran la muestra contra las cuales se comparan los datos de la empresa.
- Información General (de la empresa solicitante del estudio):
 - Giro.
 - Ventas.
 - Total de personal, dividido en personal sindicalizado y no sindicalizado.
 - Rotación total.
 - Localidad.
- Comparación de prestaciones.
En este cuadro se realiza una comparación de cada una de las prestaciones, beneficios y prácticas de compensación establecidas en la empresa contra los que reporta tener el mercado de elección. En cada uno de los conceptos se analizan diversas variables como son: montos, gravabilidad y frecuencia de otorgamiento, entre otros.
La comparación de prestaciones se encuentra dividida de la siguiente forma:
 - Prestaciones en efectivo garantizadas.
 - Prestaciones en efectivo no garantizadas.
 - Otras prestaciones.
 - Prácticas de compensación y políticas de administración de sueldos.
- Alineación de puestos .
Este cuadro presenta la relación de los puestos reportados por la empresa, así como sus niveles de valuación interna en caso de tenerla, indicando para cada uno de ellos el nivel de alineación de mercado asignado, en donde se manejan 30 niveles de responsabilidad que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

abarcan desde mensajeros hasta direcciones generales, así como el puesto tipo contra el que se compara.

En caso de que alguno de los puestos no haya podido ser comparado contra alguno de los puestos tipo de la encuesta, el concepto "Título" aparecerá en blanco.

- **Análisis puesto a puesto**

En los tres cuadros se lleva a cabo una comparación para cada uno de los puestos reportados por la empresa, indicando así la posición competitiva que guarda tanto en sueldo base, como en compensación total sin auto y con auto, con respecto a las empresas que conforman la muestra contra la cual se eligió compararse. Para ello se eliminan todos aquellos puestos que fueron alineados dos o más niveles arriba o abajo del nivel asignado al puesto de la empresa.

Como referencia adicional, se incluye el número de empresas que reportaron el puesto y el número de ocupantes para cada puesto comparado.

La columna "% Diferencia" muestra la posición competitiva de la empresa vs. el promedio de mercado. Indica, si el dato es negativo, el porcentaje que tendría que incrementar y si es positivo, lo que tendría que disminuir la empresa para estar a nivel de mercado tanto en sueldo base como en compensación total.

- **Correlación de niveles**

En este cuadro se muestra la relación existente entre los niveles de valuación de la empresa en correlación con los que forman la estructura del mercado. Esta correlación se realiza tomando como base la alineación de los puestos reportados por la empresa.

Cuando en una empresa no existe una estructura interna definida, se utilizarán para su comparación los niveles de la estructura de mercado empleados por la compañía consultora, por lo que ambos datos, tanto mercado como empresa serán iguales.

Asimismo, se presenta para cada nivel de correlación la población reportada tanto por el mercado de elección, como por la empresa.

El dato de mercado refleja la suma de todos los ocupantes de puestos que fueron alineados en cada nivel de mercado, sin considerar la población de la empresa.

Es importante mencionar que, en el caso de la población de la empresa, se especifica cuándo ésta reporta el total de su población o si incluye

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Únicamente la población de los puestos comparados para cada nivel del tabulador.

- **Promedios Reales vs. Promedios de Mercado**
Estos cuadros resumen la posición competitiva de la empresa en cada uno de los conceptos de compensación analizados y se presenta tomando como base el nivel, grado o categoría de valuación utilizado por la empresa.

De no existir dicha estructura interna en la empresa, el agrupamiento se realiza utilizando la estructura teórica de mercado.

- **Factores de Compensación**
En estos cuadros se presentan los factores de compensación por cada nivel, grado o categoría de sueldos de la empresa comparados contra los factores promedio del mercado. Los factores de Compensación Total e Ingreso Neto se presentan sin incluir el automóvil, o bien, incluyéndolo, ya sea que se otorgue como compensación en efectivo o como asignación.

Dichos factores se obtienen dividiendo cada concepto de compensación entre el sueldo base e indican lo que representa cada uno con respecto de un peso de sueldo base.

- **Puntos Medios del Tabulador vs. Promedios de Mercado**
En estos cuadros se presenta la posición que guarda el punto medio del tabulador de la empresa contra el promedio del mercado elegido, en sus diferentes conceptos de compensación. La compensación total y el ingreso neto se presentan tanto incluyendo el automóvil, como sin incluirlo.

En caso de que la empresa no tenga o no reporte tabulador, este cuadro no se presenta.

- **Penetración Sueldos Reales vs. Punto Medio del Tabulador**
En este cuadro la comparación realizada es entre datos de la misma empresa y refleja la penetración de los sueldos de la empresa contra el punto medio del tabulador de la misma.

De este cuadro puede deducirse qué tan bien está siendo manejado el tabulador para administrar los sueldos tomando en cuenta tanto la vigencia del mismo, como la posición que guardan los sueldos respecto al punto medio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nuevamente, si la empresa no tiene o no reporta tabulador de sueldos, este cuadro no aparece.

- **Factores de Proyección**
Este cuadro presenta los factores de crecimiento utilizados, tanto para la empresa como para el mercado, para niveles no ejecutivos y ejecutivos, con el fin de proyectar la información a la fecha deseada (3 y 6 meses en el caso específico de la encuesta de compensación).

Así, un factor de 1.50 en un determinado período indica que se proyectará la información del cuadro VII un 50% para tenerla a la fecha deseada.

- **Proyecciones**
Estos cuadros pretenden reflejar la posición competitiva de la empresa en los diferentes conceptos de compensación contra el mercado elegido, después de proyectar la información a 3 y 6 meses respectivamente, de acuerdo con los pronósticos de crecimiento de la empresa y del mercado.

Estos cuadros son la proyección de las cifras obtenidas, las cuales se incrementan con los factores de crecimiento de la empresa y del mercado.

Debido a que cada empresa establece sus propios niveles, es necesario correlacionar los niveles de la empresa con los niveles de mercado.

Al analizarse la información de mercado es importante considerar los conceptos de compensación que la empresa determinó utilizar para el desarrollo de su tabulador (sueldo base, compensación garantizada, compensación total, ingreso neto o ingreso neto ajustado).

El crecimiento del mercado es necesario para proyectar los datos de la empresa, y con esto poder ajustar dichos datos de acuerdo al período de vigencia del tabulador y/o a la política competitiva de la empresa con respecto a estar arriba o abajo del mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.3. Estructuras salariales: Tabuladores

La estructura de sueldos (o de salarios) es una guía que la empresa utiliza para asegurarse que se pague de acuerdo con los valores que se le dan a los diferentes puestos. A la estructura se le llama tabulador.

Generalmente el propósito del tabulador es mantener la equidad interna en la empresa y su desarrollo está basado en mercado.

Existen dos tipos de tabuladores:

- **Tabuladores rígidos**
Las empresas que manejan los salarios de los trabajadores con base en tabuladores rígidos, se administran de manera que cada nivel representa un sueldo a pagar a todos los trabajadores que ocupen puestos asignados al mismo nivel o categoría.
Si los trabajadores son sindicalizados, el tabulador es negociado con el sindicato, y éstos tienden a preferir igual trato salarial para todos los que están clasificados en la misma categoría.
Aun en empresas donde no hay sindicato, muchas de ellas utilizan tabuladores rígidos, ya que estiman que las variaciones en desempeño pueden ser controladas a base de una buena supervisión.
Si se desea realizar un tabulador rígido, se siguen los mismos pasos que para un tabulador flexible, pero al determinar el punto medio, ya no se establecen rangos.
- **Tabuladores flexibles**
La mayoría de las empresas en México utilizan tabuladores flexibles para personal de confianza.
El tabulador flexible determina para cada nivel desde un mínimo hasta un máximo para cada nivel.
- **Tabuladores por bandas anchas**
Representan estructuras de sueldos con pocos niveles y amplitudes muy grandes entre mínimos y máximos o no tienen topes.
Este tipo de tabuladores es la tendencia más vanguardista y es sumamente útil para comparar directamente puestos de empresa y mercado; sin diseñar una estructura mediante un algoritmo matemático de curvas.

Una misma empresa puede tener diferentes tabuladores para distintos grupos de puestos.

Cuando se utiliza más de un tabulador, lo más común es que exista un tabulador para personal no ejecutivo, otro para ejecutivos, y con frecuencia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

uno distinto para secretarias y/o el área de ventas. Algunas empresas desarrollan tabuladores para diferentes regiones geográficas en las que trabajan.

Mientras más tabuladores haya, se vuelve más compleja la administración de sueldos, pero a veces se justifican diferentes estructuras debido a que hay diferentes prestaciones para diferentes grupos de puestos (ejecutivos vs. No ejecutivos), o bien, porque algún grupo de puestos tiene diferente comportamiento en el mercado (secretarias o puestos emergentes de sistemas).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.3.1. Proceso de diseño de tabulador

El proceso para diseñar un tabulador es relativamente sencillo, pero implica desarrollar algunas actividades que requieren de tiempo y cuidado.

Los prerrequisitos necesarios son:

- Valuación previa de todos los puestos.
- Diagnóstico de posición competitiva o información del mercado, incluyendo sueldos y prestaciones.
- Conocer el valor de los diferentes niveles en el mercado, así como el valor de las prestaciones que se tomarán en cuenta para desarrollar el tabulador.
- Convertir los niveles de mercado a niveles de la empresa; para ello se desarrolla la *correlación*³⁹.
- Agrupar todos los datos de compensación por puesto en niveles.

La mayoría de las empresas diseñan su tabulador, buscando ser competitivos contra mercado y con base en su capacidad financiera.

La metodología para diseñar el tabulador es la siguiente:

- Determinar el sueldo base equivalente.
- Normalizar la curva.
- Proyectar el tabulador.
- Costear el tabulador.
- Ajustar el tabulador.

Ya que conocemos los datos de mercado por nivel, lo primero que se necesita hacer es convertir la información del mercado en sueldo base equivalente. El sueldo base equivalente es el sueldo base que se debe pagar en la empresa, para que con el paquete de prestaciones existente, se pueda competir con el mercado, en compensación garantizada, total o algún otro concepto.

³⁹ *Correlación*: Equivalencia de los niveles de mercado a niveles de empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El sueldo base equivalente se logra restando al mercado las prestaciones de la empresa. (Fig. 5.)

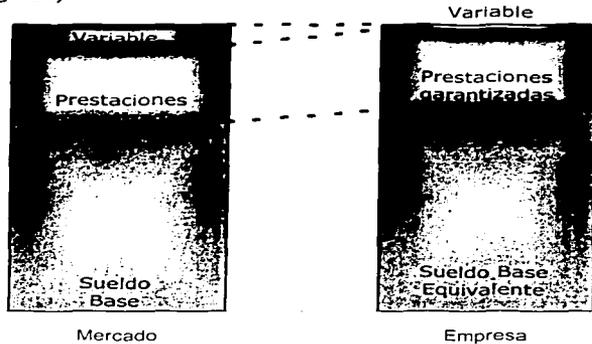


Figura 5.

Ya que se tiene el sueldo base equivalente, generalmente se necesita normalizar los datos. Normalizar es un proceso estadístico que permite que haya diferencias porcentuales iguales de un nivel a otro. Esto no ocurre en el mercado, ya que los datos reales tienden a dar curvas irregulares. (Fig. 6)

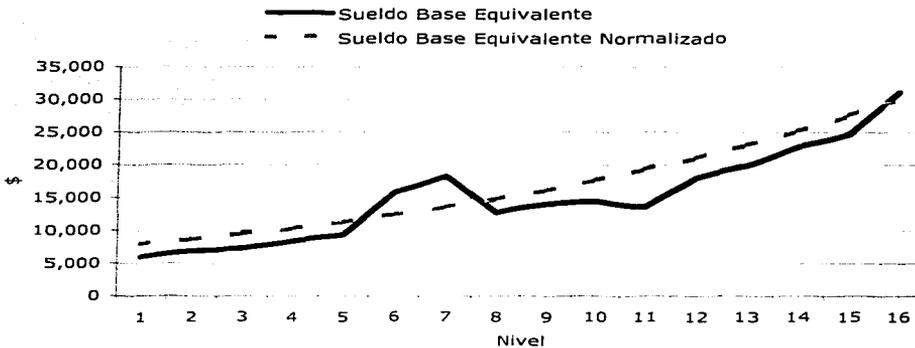


Figura 6.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El siguiente paso consiste en proyectar datos. Las proyecciones generalmente son en tiempo, ya que los datos de la encuesta generalmente se toman con anterioridad al diseño del tabulador y el tabulador generalmente se va a utilizar en el futuro.

También hay proyecciones de competitividad. En otras palabras, con frecuencia se desea pagar más (o menos) de lo que paga el segmento de mercado estudiado.

Finalmente se necesita crear rangos para tabuladores flexibles, es decir, establecer los mínimos y máximos que serán utilizados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.3.1.1. Ajuste de curvas (normalización)

En el momento en que se toman en cuenta los datos de compensación total en efectivo del mercado, correlacionamos niveles de mercado con niveles de la empresa, calculamos promedios ponderados, valuamos las prestaciones y se las restamos al dato del mercado para cada nivel y calculamos el sueldo base equivalente; estamos listos para establecer los puntos medios.

Al establecer los puntos medios, notaremos que no hay consistencia en las diferencias de un punto medio al siguiente, incluso a veces, nos encontramos que el promedio de un nivel resulta mayor al del nivel que sigue para arriba.

Para resolver este problema, usamos el proceso de normalización; el cual se basa en la observación de que mientras la muestra crece en población, las diferencias se vuelven más consistentes de donde nace la teoría de que el 100% de la población arrojará diferencias consistentes; o en otras palabras: al encontrar una curva que se ajuste y suavice el comportamiento de los datos, tendremos como objetivo llegar a una *desviación estándar*⁴⁰ lo más cercana posible a cero.

La normalización es un proceso estadístico que permite que haya diferencias porcentuales iguales de un nivel a otro. Esto no ocurre en el mercado, ya que los datos reales tienden a darnos curvas irregulares.

Existen muchas fórmulas estadísticas de regresión lineal para normalizar curvas de sueldos:

- Método de mínimos cuadrados
- Función exponencial
- Función de potencia o logarítmica
- Función Recíproca
- Función hiperbólica

Sin embargo no todas éstas funcionan en México. En Intergamma, preferimos y recomendamos la fórmula de función potencial o logarítmica:

$$y = a x^b$$

⁴⁰ *Desviación estándar*: sumatoria de los cuadrados de las diferencias de los datos con la media de la muestra

El motivo por el cual preferimos la regresión logarítmica a la lineal es que la diferencia de sueldo entre un nivel y otro no siempre es constante, sino exponencial.

A continuación explicaré el método de regresión lineal por la función de potencia o logarítmica:

La Figura 7 esquematiza el formato de normalización de curvas:

Figura 7.- Normalización de curvas

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nivel	x	Sueldo Base Equivalente (y)	(log y)	x (log y)	x ²	(log b) x	(log a) + ((log b) x)	Punto Medio y'
			Σ	Σ	Σ			

$$\text{Log } b = \frac{\sum (x) (\text{Log } y)}{\sum x^2}$$

$$\text{Log } a = \frac{\sum \text{Log } y}{n}$$

- Columna 1 "Nivel" - En esta columna se incluyen los niveles existentes en la empresa (de los que ya se tiene información).
- Columna 2 "X" - Esta columna incluye los valores que se le dará en la curva normalizada al eje de las "x". Para facilitar todo el proceso, es recomendable que el centro de la gráfica con respecto al eje de las "x", sea el origen (es decir, que la suma de todos los puntos que aparezcan en el eje de las "x" sea igual a cero).

Para lograr lo anterior es necesario tener valores positivos y negativos en el eje de las "x". Una forma de simplificar esto es siguiendo los siguientes pasos:

- Número de niveles / 2 = _____ posición.
- Si el resultado es un entero, deberá darse al nivel de sueldos que ocupe la posición resultante el valor de "-1" en el eje de las "x", y +1 a la siguiente. Los demás valores se asignarán separando de 2 en 2 cada punto de las "x" con respecto al origen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ejemplo:

$$6 / 2 = 3^{\text{a}} \text{ posición}$$

Nivel	"x"
92	-5
93	-3
94	-1
95	1
96	3
97	5
Total =	0

- Si el resultado es un número fraccionario, se sumará 0.5 al resultado para obtener la posición a la que deberá darse el valor de "0" en el eje de las "x". Los demás valores se asignarán separando de 2 en 2 cada punto de las "x" con respecto al origen.

Ejemplo:

$$5 / 2 = 2.5^{\text{a}} \text{ posición}$$

$$2.5 + 0.5 = 3^{\text{a}} \text{ posición}$$

- Columna 3 "Y" - Aquí se anotan los promedios ponderados de sueldo y ocupantes correspondientes a cada nivel. Esta columna arroja el valor de los puntos en el eje de las "y".
- Columna 4 "Log y" - Se calcula el logaritmo de los promedios ponderados de cada nivel, sumándolos al final.
- Columna 5 "(x) (Log y)" - Se multiplica el valor de "x" de cada nivel por el logaritmo de "y", y se suman al final.
- Columna 6 "x²" - Se obtiene el cuadrado de los datos de "x" en cada nivel, sumándolos al final.
- Columna 7 "(Log b) (x) - Log b es una cantidad fija que habrá que multiplicarse por cada valor de "x". La fórmula para obtenerlo es:

$$\text{Log } b = \frac{\sum (x) (\text{Log } y)}{\sum x^2}$$

La fórmula anterior se traduce como:

$$\text{Log } b = \frac{\text{Suma de los valores de la columna no. 5}}{\text{Suma de los valores de la columna no. 6}}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los valores de esta columna no deben ser sumados.

- Columna 8 "Log y'" - Esta columna proporciona el logaritmo de los puntos de la curva normalizada. La fórmula para obtenerlo es:

$$\text{Log } y' = (\text{Log } a) + (\text{Log } b) (x)$$

donde: Log a es una cantidad fija que se debe sumar a los valores de (Log b) (x) en cada nivel. La fórmula para obtener Log a es la siguiente:

$$\text{Log } a = \frac{\sum \text{Log } y}{n}$$

La fórmula anterior se traduce como:

$$\text{Log } a = \frac{\text{Suma de los valores de la columna no. 4}}{\text{Número de niveles}}$$

- Columna 9 "y'" - Los valores de y' constituyen los valores de la curva normalizada; para obtenerlos es necesario obtener el antilogaritmo de los datos de la columna Log y' en cada nivel.

Al haber normalizado, se deberán analizar los resultados y aplicar criterio. Algunas consideraciones a tomar en cuenta son:

- Modificar los puntos medios resultantes para acoplarse a necesidades de competitividad; por ejemplo: algunas empresas bajan un poco los puntos medios, resultando en los niveles bajos, donde es relativamente fácil atraer personal; otros elevan los puntos medios de los niveles altos, donde se quiere ser más competitivo por personal clave y otros, hacen ambas cosas.
- Modificar puntos medios, de acuerdo a sueldos realmente pagados. Esto no es recomendable. El tabulador es una guía y da los sueldos que se deben pagar en una situación ideal. Si se paga de más o de menos en un nivel, el tabulador ayuda a notarlo, pero si se modifican puntos medios por estos motivos, el tabulador dejará de cumplir con su función principal.

El punto medio representa el objetivo general de sueldos. En teoría, los promedios de sueldo por nivel debieran ser iguales al punto medio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.3.1.2. Posición competitiva: Proyección

El tabulador debe tener un periodo específico de vigencia; sin embargo lo más común es contar con una vigencia anual.

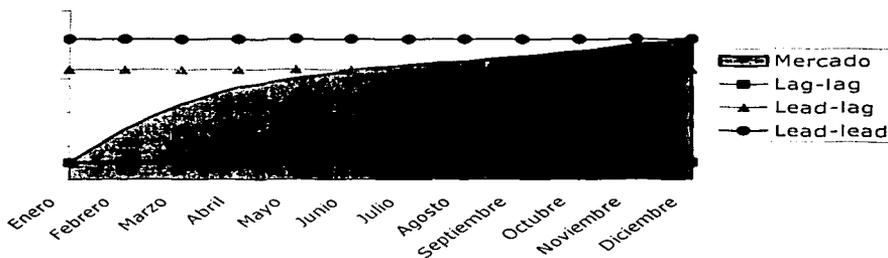
La posición competitiva del tabulador está regida por la fecha de efectividad de los datos del mercado y la fecha de proyección al crecimiento del mismo.

Básicamente existen 3 enfoques para determinar la posición de los puntos medios con base en el mercado. Estos enfoques reciben sus nombres partiendo de los vocablos ingleses "lag" que significa rezago y "lead" que significa ventaja:

- **Lag-lag.**- Este enfoque es el menos agresivo, pues siempre está rezagado con respecto al mercado. Lo usan empresas que no cuentan con un presupuesto suficiente para dar incrementos que permitan alcanzar al mercado; o bien, empresas cuya política de posición competitiva sea pagar por debajo del mercado.
- **Lead-lag.**- Este enfoque permite aventajar al mercado en el primer semestre de vigencia del tabulador y se rezaga en el segundo semestre. Este enfoque es usado por empresas interesadas en atraer personal e incrementar sueldos en el primer semestre y mantenerse estancados en el segundo semestre, cuando la empresa no tiene movilidad.
- **Lead-lead.**- Este enfoque aventaja al mercado durante todo el año y el mercado alcanza a la empresa en el término de la vigencia del tabulador. Es usado por empresas sumamente agresivas.

Estos enfoques se representan gráficamente a continuación y es necesario proyectar los sueldos del mercado a una fecha tal que asegure que la empresa no se rezague o se adelante al mercado:

Figura 8.- Enfoques de posición competitiva



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.3.1.3.**Amplitud de rangos**

En un tabulador rígido, el punto medio es todo lo que se necesita, pero los tabuladores flexibles requieren rangos.

El rango representa las cantidades que se pueden pagar en cada nivel, limitadas por un mínimo y un máximo.

La distancia porcentual entre el mínimo y el máximo se llama amplitud.

La amplitud se expresa en términos del porcentaje del mínimo que se agrega para llegar al máximo, o sea, que si establecemos un mínimo de 80 y le agregamos el 50% de 80 (amplitud = 50%), el máximo será 120. A propósito, el punto medio está a la mitad aritmética entre mínimo y máximo, o sea, que en este mismo ejemplo, el punto medio es 100.

La distancia entre el mínimo y el punto medio es 20 (25% de 80) y la distancia entre el punto medio y el máximo es 20 (20% de 100).

La amplitud más común en México es de 50%. En general, se considera que un 50% de diferencia entre el sueldo de una persona con actuación excelente y una actuación marginal es adecuado; sin embargo, se pueden establecer (y de hecho se dan) amplitudes diferentes.

Para calcular el mínimo de un nivel, si conocemos la amplitud y el punto medio, se puede usar la siguiente fórmula:

$$\text{Mínimo} = \frac{1}{1 + (\text{amplitud} / 2)} \times \text{Punto Medio}$$

Para calcular el máximo, se usa la siguiente fórmula:

$$\text{Máximo} = \text{Mínimo} \times (1 + \text{amplitud})$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.4. Evaluación del desempeño

Los sueldos no sólo se pagan en función al valor del puesto. Todos sabemos que dos personas en el mismo puesto, no obtienen igual resultado.

Para conocer esas diferencias, se necesita contar con un enfoque sistemático, conocido como evaluación de desempeño.

Evaluación del desempeño es la herramienta que permite definir si el empleado cubre las expectativas que de él tiene la empresa.

Es un proceso de diálogo y aprendizaje sobre:

- El análisis individual y grupal de fortalezas y áreas de mejora
- La identificación de acciones que incrementen:
 - ✓ El cumplimiento de objetivos
 - ✓ El nivel de competencia y satisfacción en el trabajo del personal
 - ✓ Los resultados de la organización.

Los sueldos pagados deben ser congruentes con la evaluación del desempeño y con la posición del individuo en el tabulador.

Los elementos que integran el sistema de administración del desempeño son:

- Mejora del desempeño.
- Cumplimiento de objetivos.
- Medición del nivel de competencia.
- Detección de potencial de desarrollo.
- Retroalimentación y aprendizaje.

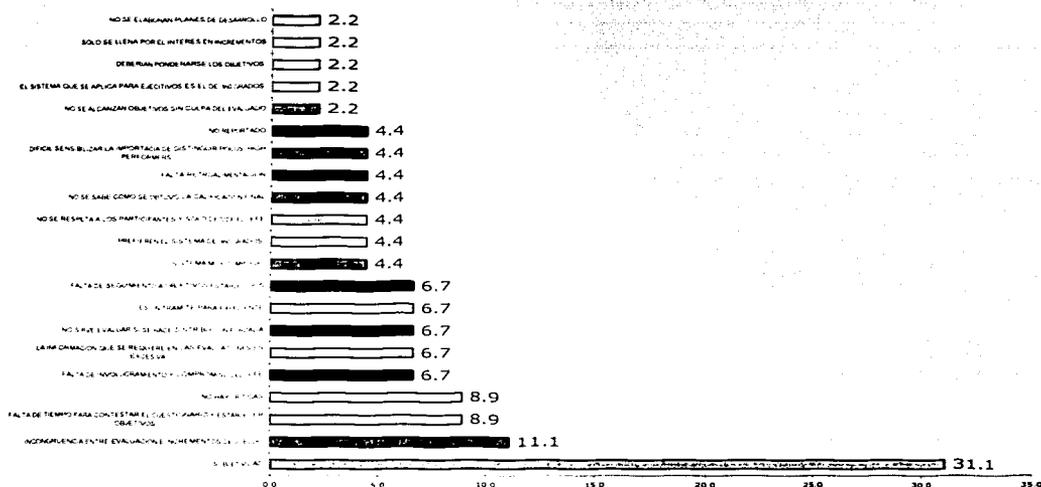
El proceso de administración del desempeño tiene como aplicaciones:

- Favorecer la comunicación jefe-colaborador.
- Detectar posibilidades de transferencias y promociones.
- Desarrollo de planes de aprendizaje y desarrollo.
- Creación de planes de sucesión y progresión.
- Compensación justa en aumentos, bonos, reconocimientos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las principales críticas, quejas y problemas relacionados con programas de evaluación del desempeño, de acuerdo a un estudio realizado por Intergamma entre 45 empresas líderes de su sector en México son:

Figura 9.- CRÍTICAS COMUNES A LOS SISTEMAS
% De la Muestra



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.4.1. Enfoques de evaluación de desempeño usados en México

Algunos enfoques de evaluación de resultados utilizados en México son:

- **Evaluación por factores**
Se seleccionan aquellos factores que inciden en el desempeño del personal. Se separan en grados. El jefe asigna el grado que mejor se aplica a cada subordinado. Generalmente se determina en una entrevista donde se revisa su evaluación.
- **Evaluación por competencias**
Muy similar al anterior, pero se toman en cuenta habilidades, conocimientos, resultados esperados y otras características que se evalúan de cada empleado. Por lo general se da retroalimentación al empleado.
- **Distribución forzada**
Se inicia por definir que en un universo, cierto porcentaje de gente se desempeña con mayor o menor excelencia. Se fijan los porcentajes para la empresa. Se acomoda a cada persona en el grupo que le corresponde.
- **180° / 360°**
En estos sistemas, no sólo el jefe evalúa, sino que también se realiza por subordinados, pares, clientes internos y clientes externos. El jefe conduce la entrevista de retroalimentación.
- **Combinaciones**
Algunos de los anteriores sistemas son avances combinados.

También podemos clasificar los tipos de programas de evaluación de desempeño de acuerdo al número de evaluadores que intervienen en la evaluación:

90°

- Sólo evalúa el jefe y/o el jefe del jefe.
- Este tipo de programa se considera que es el primer paso cuando no se cuenta con experiencia en evaluación de desempeño.
- Como primer acercamiento a una cultura de medición del desempeño genera muy buenos resultados.
- Es común encontrar que compañías mexicanas apliquen este sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

180°

- Evalúa el jefe y/o el jefe del jefe más otro evaluador, que pueden ser clientes internos.
- Se considera como un excelente avance a programas de 90°.
- Funciona muy bien en compañías que están generando cultura en la medición del desempeño y/o compañías de nueva creación.
- Se requiere una gran comunicación y flexibilidad, así como el establecimiento de indicadores o medidas muy bien definidos, dado que puede generar luchas de poder.
- Refuerza el compromiso de una interdependencia de las áreas en la creación de valor.
- El objetivo final es el consumidor o cliente.
- Se aplica como inicio para compañías cuyo corporativo maneja 360°.

270°

- Evalúan tres elementos: jefe y/o jefe del jefe, clientes internos y compañeros o pares.
- Se considera como un excelente avance a programas de 180°.
- Funciona muy bien en compañías que están generando cultura en la medición del desempeño y/o compañías de nueva creación.
- Se requiere una gran comunicación y flexibilidad, así como el establecimiento de indicadores o medidas muy bien definidos, dado que puede generar luchas de poder.
- Refuerza el compromiso de una interdependencia de las áreas en la creación de valor, así como el trabajo en equipo (pares).
- El objetivo final es el consumido o cliente.
- Se aplica como inicio para compañías cuyo corporativo maneja 360°. Realmente el uso se limita a un grupo selecto de empresas. Aún se considera una tendencia en México. En países desarrollados es muy común su aplicación.
- No se recomienda en compañías que experimentan algún proceso de cambio organizacional fuerte como reorganización, despidos, etc.

360°

- Evalúan cuatro elementos: jefe y/o jefe del jefe, clientes internos, compañeros o pares y colaboradores o subordinados.
- Funciona muy bien en compañías que han generado cultura en la medición del desempeño y/o compañías de nueva creación, cuyas características son de flexibilidad, servicio, poca jerarquía y niveles organizacionales.
- Se requiere una gran comunicación y flexibilidad, así como el establecimiento de indicadores o medidas muy bien definidos por área e individuo, dado que puede generar luchas de poder y revanchas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Refuerza el compromiso de una interdependencia de las áreas en la creación de valor, así como el trabajo en equipo.
- El objetivo final es el consumidor o cliente.
- Realmente el uso se limita a un grupo selecto de empresas. Aún se considera una tendencia en México. En países desarrollados es muy común su aplicación.
- No se recomienda en compañías que experimentan algún proceso de cambio organizacional fuerte como reorganización, despidos, etc.
- Su implementación en México es más una moda o imposición. Hay que tener mucha cautela en su aplicación. Se recomienda un estudio de viabilidad ligado a cultura organizacional, antes de hacer cualquier cosa.

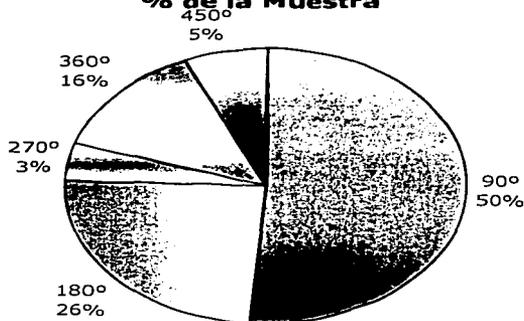
5 elementos o 450°

- Evalúan cinco elementos: jefe y/o jefe del jefe, clientes internos, compañeros o pares, colaboradores o subordinados y clientes externos.
- Funciona muy bien en compañías que han generado cultura en la medición del desempeño y/o compañías de nueva creación, cuyas características son de flexibilidad, servicio, poca jerarquía y niveles organizacionales.
- Se requiere gran comunicación y flexibilidad, así como el establecimiento de indicadores o medidas muy bien definidos por área e individuo, dado que puede generar luchas de poder y revanchas.
- Refuerza el compromiso de una interdependencia de las áreas en la creación de valor, así como el trabajo en equipo.
- Generalmente el objetivo final es el consumidor o cliente.
- Son muy pocas compañías las que lo aplican, generalmente las de servicios. Puede despertar grandes expectativas de los clientes en cuanto a mejora del servicio.
- No se recomienda en compañías que experimentan algún proceso de cambio organizacional fuerte como reorganización, despidos, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

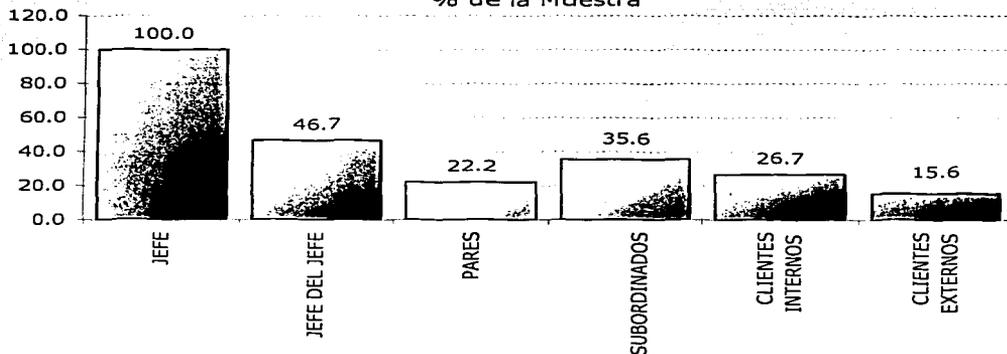
De acuerdo al mismo estudio mencionado anteriormente, los tipos de programa más usados en México, de acuerdo al número de evaluadores son:

Figura 9.- TIPOS DE PROGRAMA
% de la Muestra



Así mismo este estudio nos indica los evaluadores que con mayor frecuencia forman parte del proceso de evaluación de desempeño:

Figura 10.- ¿QUIÉNES EVALÚAN EL DESEMPEÑO?
% de la Muestra



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.4.2. Proceso de administración del desempeño

En la figura 11 se presenta un esquema del proceso de administración del desempeño:

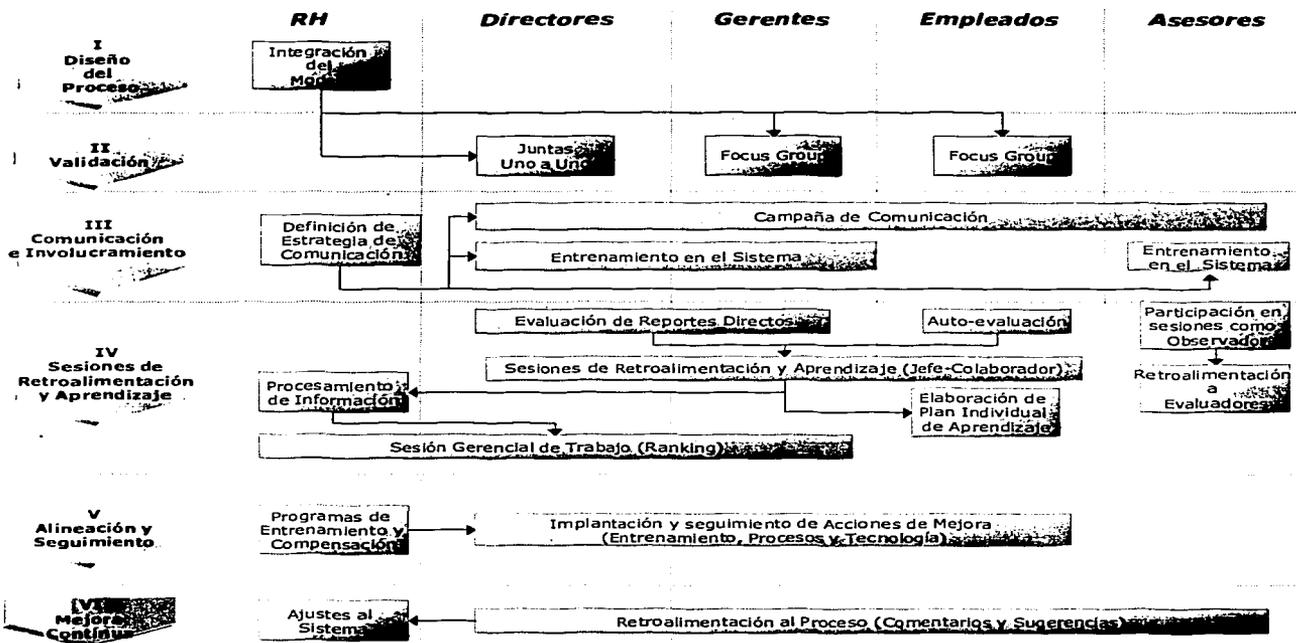


Figura 11. Diagrama de proceso de administración del desempeño

Dentro del proceso de evaluación del desempeño participan las siguientes partes con sus propias responsabilidades:

Jefe inmediato

- Evaluar el desempeño del personal a su cargo (día a día).
- Tener una reunión semestral individual con sus colaboradores inmediatos para revisar objetivos, evaluar el nivel de competencia y definir acciones de aprendizaje y desarrollo alineadas a las necesidades del negocio y expectativas del empleado.
- Ayudar al empleado a definir su plan individual de aprendizaje y desarrollo.
- Facilitar recursos y actividades de aprendizaje.

Recursos humanos

- Diseñar el proceso y ajustarlo periódicamente de acuerdo a las sugerencias hechas por el personal y por los gerentes.
- Procesar la información de evaluaciones jefe-colaborador.
- Coordinar las sesiones de trabajo grupal entre gerentes (sesiones de "ranking"⁴¹) verificando que estas cuenten con la participación y apoyo del grupo directivo.

Empleados

- Evaluar su desempeño en cuanto a cumplimiento de objetivos y nivel de competencia.
- Tener una junta semestral de revisión de avances con su jefe inmediato y mostrar una actitud abierta a recibir y dar retroalimentación.
- Definir en conjunto con su jefe inmediato objetivos y acciones de aprendizaje y desarrollo alineadas a las necesidades de la empresa.

Grupo gerencial

- Participar en una sesión de revisión semestral con el equipo gerencial de su área (sesión de "ranking").
- Promover una actitud de apertura y trabajo en equipo durante la sesión.
- Analizar objetivamente el desempeño del grupo de empleados; tanto reportes directos como gente que reporta a otros.

⁴¹ *Ranking*: Distribución forzada en que se fijan porcentajes de personal que tendrán cierta calificación, de manera que se ajusten las calificaciones de la población a una campana o curva de Gauss

TESIS CON
FALLA DE ONICEN

Asesores

- Dar retroalimentación objetiva al personal gerencial, compartiendo experiencias y conocimientos que les ayuden a incrementar su efectividad.
- Dedicar tiempo para las sesiones de asesoría y para la retroalimentación posterior.
- Presentar un informe escrito sobre las fortalezas y aspectos a mejorar en la sesión de evaluación.

Si se pretende diseñar un programa nuevo de evaluación del desempeño, deben tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

- Establecer formatos de evaluación del desempeño enfocados a un grupo limitado de niveles de desempeño, competencias y áreas de logro. Procurar que el formato no sea de más de una página.
- No incluir "otorgar aumentos basados en desempeño" como uno de los objetivos.
- El objetivo principal se debe relacionar con mejorar productividad.
- Asegurarse que haya sesiones frecuentes entre el evaluador y el evaluado; enfatizar la necesidad de retroalimentación, proporcionando guías específicas para conducir dichas sesiones.
- Emplear la retroalimentación de 360°, o retroalimentación de fuentes diversas, mediante la cual el evaluado es calificado por sus colaterales, su jefe, sus clientes internos y externos y subordinados cuando los tiene. El enfoque de 360° normalmente se inicia incluyendo a los clientes internos y externos en el proceso de evaluación y se le conoce como un enfoque parcial de 180°. ⁴²
- Involucrar a los evaluadores en el diseño del programa.
- Dedicar mucho tiempo a entrenar evaluadores y a los evaluados.
- No incluir algo en lo que el director general no esté 100% de acuerdo.
- Para evitar que gerentes y empleados perciban la evaluación del desempeño como una tarea operativa y sin significado aparente, se puede dividir el año en dos o más períodos consecutivos de revisión del desempeño (retroalimentación semestral o cuatrimestral). Cada sesión es planeada de antemano por el evaluador, y el empleado puede ser evaluado independientemente de la anterior sesión, de tal manera que el resultado final está compuesto por dos o más períodos de desempeño relacionados, pero distintos entre sí; esto permite que

⁴² Las empresas con una orientación autocrática o paternalista difícilmente permitirán una evaluación ascendente, esto es, de subordinado a jefe. Por ello, antes de proponer cualquier cambio en el proceso de Evaluación, es necesario que el responsable de recursos humanos conozca a fondo la cultura de la empresa, a fin de que el proceso sea congruente con la cultura organizacional.

en muchas ocasiones el empleado corrija errores o conductas a tiempo, a fin de evitar una evaluación negativa al final del año.

- Diseñar algún método para reportar los resultados a recursos humanos, así como involucrar otros programas de recursos humanos (compensación, capacitación, reclutamiento, etc.) para asegurar que éstas consideren y se vinculen con los cambios sugeridos en el proceso de evaluación del desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.5 Establecimiento de objetivos salariales, y estrategias de incrementos

La administración de la compensación moderna, reconoce la necesidad de pagar sueldos equitativos y competitivos al personal, para poder atraer y retener al tipo de personal que la empresa requiere, y así lograr sus objetivos de productividad y eficacia.

Este objetivo anterior se debe cumplir sin menoscabo a la necesidad de ofrecer buenas oportunidades de crecimiento, asegurar un clima que auspicie el trabajo en equipo, el logro de la auto-superación, reconocer los logros individuales, y asegurarnos que los objetivos individuales del empleado coincidan con los objetivos de la empresa.

Existen herramientas de "*management*" que le ayudan al administrador de la compensación a proporcionar la guía, normas y políticas de la dirección de la empresa para asegurar que los sueldos sean administrados de manera eficaz y productiva.

Recursos humanos no debe otorgar aumentos, sólo debe dar la pauta y controlar este presupuesto. Ya que dicha función le corresponde a cada director de área o a su respectivo gerente.

Para conseguir lo anterior, es tarea del administrador de la compensación el definir la estrategia a seguir para lograr los objetivos de pago de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.5.1 Conceptos básicos

Es importante conocer los diferentes tipos de aumento de sueldo que existen:

- **General.** Se otorga el mismo aumento a toda la población de la empresa, sin diferenciación alguna. Es el aumento que recibe el personal sindicalizado como resultado de la revisión salarial del contrato colectivo de trabajo, o el que con motivo de ello se hace extensivo al personal no sindicalizado.
- **Ajuste.** Se otorga para alinear a personas o áreas específicas con los objetivos salariales; pudiendo ser el caso de quienes están por debajo del punto mínimo del tabulador, ya sea por promoción, reciente ingreso o reciente revisión del tabulador.
- **Mérito.** Se otorga en función al desempeño de las personas y con él se procura lograr mayor equidad interna: conceder más a quien más aporta.
- **Promoción.** Se otorgan en función a las políticas establecidas cuando un cambio de puesto coloca al ocupante en un nivel mayor.

De acuerdo a la fecha en que se otorgan los incrementos, pueden ser:

- **En fecha fija.** Se otorgan aumentos al mismo tiempo a todo el personal.
- **En fecha aniversario.** Se otorgan aumentos individuales cuando cada empleado llega a su aniversario en función a la fecha en que fue contratado.
- **En programa individual.** Independientemente de la fecha aniversario, se establecen fechas de incremento para llegar a un objetivo salarial, sin otorgar aumentos en una sola exhibición, ni a todo el personal en una misma fecha.

También es importante conocer las definiciones de los conceptos que en lo sucesivo serán utilizados:

- **Objetivo salarial.** Es el sueldo ideal que se desea pagar a cada empleado, en función a su nivel y desempeño; plasmado en el tabulador. Este sueldo se expresa en términos del índice salarial.
- **Índice salarial.** Es la comparación del sueldo real contra el objetivo general y específico. Es el resultado de dividir el sueldo de un empleado entre el punto medio del nivel del tabulador correspondiente al puesto. Generalmente se expresa como porcentaje y también es llamado "penetración" del sueldo dentro del rango en el tabulador. Un término en inglés que también se usa frecuentemente para describirlo es: "*compa-ratio*".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Parámetros de penetración.** Son agrupaciones de índices salariales que ayudan a establecer objetivos de acuerdo a desempeño. Un objetivo salarial puede ser presentado como un índice salarial específico, o como un rango contenido entre un índice salarial y otro. Los diferentes objetivos establecidos para cada evaluación de desempeño se conocen como "parámetros de penetración".
- **Parámetros de evaluación.** Son las diferentes calificaciones resultantes de la evaluación de desempeño.
- **Aumento de sueldo.** La cantidad, generalmente planteada en términos de porcentaje del sueldo actual, que se otorgará como incremento.
- **Frecuencia de aumento.** El tiempo mínimo (normalmente expresado en meses) que cada empleado deberá esperar entre un aumento y el siguiente.
- **Ritmo de crecimiento.** La velocidad con que crecen los sueldos. Normalmente se expresa en términos de porcentaje de aumento a un año. Por ejemplo: un solo aumento del 10% cada 12 meses, implica un ritmo de crecimiento de 10%, un aumento de 10% cada 6 meses, implica un ritmo de crecimiento del 20%, un aumento del 30% cada 3 meses, implica un ritmo de crecimiento de 120%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.5.2 Políticas de compensación

Recursos Humanos, a través del administrador de compensación deberá definir las políticas de compensación en cuanto a los tipos de aumento de sueldo a ser otorgados por la empresa; así como la frecuencia y manera en cómo éstos se otorgarán.

El manejo de aumentos en cuanto a tipo, monto, periodicidad, etc., se determina por las políticas de compensación que se establezcan en cada empresa.

Es básico el contar con políticas para el buen funcionamiento del sistema, ya que se determinan las posibilidades salariales presentes y futuras; así como se garantiza un trato equitativo al aplicarlas de manera adecuada.

Para establecer las políticas de compensación es necesario realizar un diagnóstico de:

- La situación económica de la empresa, presente y futura.
- La situación del mercado, presente y futura.
- Costumbres y prácticas aplicadas en el mercado de comparación.
- Imagen a mantener o a modificar en la empresa.
- Historia de la empresa y efectos de cambios culturales.

Al haber realizado un estudio de todos los puntos anteriores, la política debe incluir:

- Periodicidad en el otorgamiento de aumentos.
- Guía de aumentos que indique los montos de los incrementos.
- Rangos de contratación.
- Ajustes.
- Promociones.
- Aumentos generales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.5.3 Guía de aumentos

La guía de aumentos es la herramienta que se utiliza en la administración de compensación para poder diferenciar aumentos individuales; es decir su principal objetivo es eliminar de manera total los aumentos generales.

Entendemos por aumento general el asignar un porcentaje igual para todos los empleados de una organización. Este enfoque de aumentos generales elimina la posibilidad de acercar al individuo a lo que se entiende por objetivo salarial, dado que ofrece el mismo tratamiento a una persona con excelente desempeño que a otra con bajos resultados.

Uno de los objetivos primarios de la administración de la remuneración es el ser equitativo en cuánto se le debe dar de aumento a la persona y al puesto; las guías de aumentos cumplen esta función.

Las guías de aumentos no son de aplicación reciente, su uso se empezó a gestar en la post guerra sobre todo en países industrializados, hoy conocidos como primer mundo, en donde el reconocimiento económico a trabajadores que no se encontraran bajo el amparo de un sindicato se tuvo que hacer presente, es decir: se tuvieron que aplicar herramientas que distinguieran económicamente el desempeño de los recursos humanos.

De hecho en México en la década de los sesenta se podían encontrar ya compañías multinacionales aplicando estrategias de aumentos a través de una guía.

Esto nos lleva a definir algunos prerrequisitos o técnicas previas con lo cual sería de utilidad contar para poder aplicar una guía de aumentos:

- Sistema de valuación de puestos.
- Tabulador de sueldos por niveles (flexible).
- Deseablemente un sistema de evaluación del desempeño.
- Políticas de aumento mínimo y máximo.
- Política de otorgamiento de aumentos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.5.3.1. Proceso de diseño de guía de aumentos

Podemos construir una guía de aumentos como una matriz a partir de la conjunción de la intersección de dos ejes.

En el eje de las abscisas o "y", generalmente se colocan los parámetros de evaluación. Ejemplo:

Parámetros de Evaluación

Excelente
Bueno
Marginal

El eje de las ordenadas o "x" representa los parámetros de penetración, es decir, el rango de sueldos en el que el puesto y el ocupante se va a poder desenvolver. Esto es en qué posición se ubica el sueldo real con respecto al punto medio, en otras palabras: índice salarial o penetración.

Para determinar los parámetros de penetración, lo primero que se recomienda es determinar la amplitud del tabulador.

Para llevar a cabo este proceso se debe dividir el punto máximo del nivel entre el punto mínimo del mismo nivel, lo cual nos dará el rango porcentual de diferencia o amplitud.

Esto quiere decir que si tenemos un punto máximo de \$12,000 y un punto mínimo de \$8,000 existiría una amplitud o diferencia del 50%.

Y si lo quisiéramos representar a manera de índice salarial, el punto medio entre \$8,000 y \$12,000 sería \$10,000 el cual representaría el 100%.

Y si dividimos \$8,000 entre \$10,000 podríamos decir que el punto mínimo está al 80% del punto medio, mientras que \$12,000 (punto máximo) entre \$10,000 (punto medio) se ubica al 120%.

Con los datos anteriores podemos determinar que en este caso la empresa tendría un rango posible que puede ir del 80% al 120%, dentro del cual tendremos la posibilidad de ubicar diferentes posibilidades de aumentos de sueldos, en otras palabras; esto nos generará los primeros valores del eje de las ordenadas o "y".

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

Ejemplo:

Parámetros de evaluación	80%	100%	120%
	punto mínimo	punto medio	punto máximo
Excelente			
Bueno			
Marginal			

De acuerdo a la guía anterior podríamos interpretar que una persona que tuviera un desempeño de excelente tendría la posibilidad de acuerdo al alcance o penetración contra su punto medio de 3 diferentes aumentos, a diferencia de un aumento general en donde sólo tendría la posibilidad de un solo aumento.

Otro paso en el desarrollo de una guía es determinar en qué posición del tabulador queremos tener a la gente con cierto desempeño; es decir ubicar qué objetivo salarial aplicaremos de acuerdo al desempeño.

Calificación	V	Objetivo Salarial
Excelente		120% del punto medio
Bueno		100%
Marginal		80%

Si siguiéramos este ejemplo y lo aplicáramos a la guía nos quedaría de la siguiente manera.

Parámetros de evaluación	80%	100%	120%
	punto mínimo	punto medio	punto máximo
Excelente			
Bueno			
Marginal			

Con La idea de aplicar aumentos tendremos la posibilidad de contar con 3 o más posibilidades en cada calificación de acuerdo al índice salarial y lo representaríamos de la siguiente manera:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Parámetros de evaluación			
Excelente	Mas del promedio	Aumento promedio	
Bueno	Aumento promedio		Mucho menos del promedio
Marginal	Menos del promedio	Nada	Nada

Interpretando la guía anterior encontramos que en general con una guía de 3 calificaciones y 3 sectores tendremos 9 diferentes aumentos en donde lo que restaría sería mediante estudios de compensación e información de mercado el poder determinar cuáles serían nuestras posibilidades de aumento promedio.

El paso siguiente sería crear la matriz ideal, donde se establecen los incrementos a ser otorgados en cada uno de los diferentes sectores.

Para construir la matriz ideal es necesario calcular los ritmos de crecimiento para cada sector.

Para poder ubicar cuál sería el aumento necesario para llevar a la gente en una sola exhibición a su objetivo salarial la fórmula sería dividir el objetivo (de acuerdo a su calificación) entre su posición real. Esto quiere decir por ejemplo que si tenemos a alguien ubicado en el sector 0, al 80% de penetración con una calificación de excelente tendría un objetivo de 105% (sector 2).

Entonces dividiendo 105 entre 80 nos queda un aumento requerido del 13.25%. Con el objeto de no generar tantas posibilidades del sector central, lo que haremos es obtener un promedio del parámetro de penetración del sector para poder así asignar el aumento requerido.

Considerando un aumento promedio del 10% y un aumento mínimo del 5%; la guía nos quedaría de la siguiente manera:

Parámetros de evaluación	13.3%	10.0%	0.0%
Excelente	13.3%	10.0%	0.0%
Bueno	10.0%	0.0%	0.0%
Marginal	5.0%	0.0%	0.0%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.5.4 Programación de aumentos individuales

Mientras que cada gerente es responsable de los sueldos de sus subordinados, y que éstos reflejen adecuadamente el desempeño individual, recursos humanos debe proporcionar todas las ayudas necesarias para que cada jefe tome las decisiones más acertadas al programar los aumentos individuales de sus subordinados.

La comparación del sueldo real de cada individuo, contra su objetivo salarial, es el diagnóstico, que nos indica "dónde está contra dónde debiera estar" cada empleado.

Los aumentos de sueldo no deben ser directamente relacionados a la evaluación de desempeño. Éstos son un medio para lograr los objetivos salariales.

El uso de guías o matrices que indican, cuánto debe darse de aumento a cada individuo, según la evaluación de desempeño, la "penetración" del sueldo dentro del rango de tabulador, y el sueldo actual de individuo; permiten hacer simulaciones, que se traducen en presupuestos de aumento salarial.

Tomando como base la información proporcionada por los gerentes respectivos, recursos humanos conjuntamente con cada director de área, deberá asignar las evaluaciones de desempeño.

Se recomienda que no sólo se tomen en cuenta el orden en que fueron evaluadas las persona, sino que también se consideren su potencial y necesidades de capacitación.

Es conveniente considerar una distribución forzada de calificaciones de desempeño, por ejemplo:

Calificación	Descripción	% de población recomendado
A	Excelente	15% a 20%
B	Muy Bueno	25% a 30%
C	Bueno	40% a 50%
D	Satisfactorio	10% a 15%
E	Malo	(sin incremento)
F	Nuevo	(sin incremento)

Los porcentajes no necesariamente deben ajustarse estrictamente a lo marcado en la distribución forzada; sin embargo, la finalidad es controlar el costo de los incrementos; ya que un alto porcentaje de población con calificación excelente incrementaría notablemente el costo.

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

Utilizando la guía de aumentos y el tabulador aprobado, se deben calcular los aumentos para el período, costo e incremento a nómina hasta fin de año, y sin presumir aumentos al tabulador. El costo resultante será lo solicitado en presupuesto.

Para lograr la aprobación del presupuesto, se deben presentar estadísticas de sueldos promedio, más cualquier otra información solicitada por finanzas. En caso de que una cifra distinta a lo solicitado sea aprobada, se debe modificar la matriz utilizando un factor de ajuste.

Finalmente se presenta el programa individual a cada director, asignándole el presupuesto y planteando la posibilidad de que cada área puede hacer los cambios que considere pertinentes, siempre y cuando se cumplan los siguientes puntos:

- El incremento a nómina no puede ser mayor a lo aprobado.
- Ningún aumento puede ser adelantado más de dos meses. Por cada aumento que se adelante, otro debe ser retrasado igual tiempo.
- Si se adelanta o se incrementa un aumento para un supervisor, se deberá retrasar o disminuir el de otro supervisor.
- Ningún aumento puede ser superior al incremento máximo establecido.
- No se admiten aumentos retroactivos.

Una vez que cada dirección haya presentado a recursos humanos su programación individual final, se debe revisar el costo.

Mensualmente, recursos humanos confirmará con cada director los aumentos programados para su área, y turnará instrucciones para que se tramiten los aumentos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 4
Caso práctico: Diseño del sistema integral
de compensación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1. Antecedentes de la empresa

Gente Nueva surge como Institución en la Ciudad de México en 1984 buscando promover los valores humanos, morales y espirituales de la juventud con el fin de fortalecer la integridad de las personas. Su influencia impacta en tres campos de acción: La cultura, los medios de comunicación y la acción social.

Derivado de la acción social de Gente Nueva, surge el Programa "Nos Mochamos", el cual, en sus inicios auxilió a los damnificados por los terremotos de la Ciudad de México y posteriormente como apoyo en otras comunidades marginadas. A pesar de haber iniciado actividades desde 1985, no es sino hasta 1991 que se institucionaliza como "Asociación Programa Nos Mochamos, I.A.P." influyendo en varios sectores de la población con diversos programas.

El Programa Generadoras de Ingresos inició en 1990 en los estados de Oaxaca y Chiapas con el fin de asistir a las poblaciones marginadas del país, proporcionando capacitación y financiamiento de fácil acceso para actividades productivas, fomentando el ahorro familiar y el autoempleo.

Su crecimiento sostenido motivó a la creación de "Nos Mochamos, Oportunidades Financieras" en 1999 y finalmente el 30 de octubre de 2000 queda constituida como "Financiera Nos Mochamos, S.A. de C.V. SOFOL", iniciando actividades formalmente el 2 de enero del 2001.

Misión

"Financiera Nos Mochamos" es una institución con responsabilidad social comprometida en llevar servicios financieros adecuados a la gente emprendedora que vive en condiciones desfavorables generando oportunidad de crecimiento económico, personal y social.

Visión

Contando con personal altamente autorealizado, ser la institución líder en finanzas populares masificando la cobertura para ampliar las fronteras de los servicios financieros, logrando ser un medio para un México mejor.

Principios filosóficos

- Encontrar en el servicio a los demás la razón de ser.
- La microempresa es una pieza fundamental en el desarrollo económico y social de México.
- El cliente es una persona comprometida, trabajadora, responsable y forjadora de un mejor futuro para su familia.
- Convicción de que los servicios financieros son una semilla de crecimiento humano y empresarial de los clientes.
- A través del uso de una tecnología estandarizada, administrar prudentemente el riesgo.
- Ofrecer a los colaboradores una realización de vida con sentido de trascendencia acompañada de un desarrollo personal y profesional continuo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Construir un enlace entre los clientes y los mercados financieros, estableciendo una relación ganar - ganar basada en la transparencia y la permanencia.
- Los accionistas son parte importante del crecimiento de la empresa, por lo que se les ofrece una rentabilidad económica y social a través de una relación a largo plazo.
- Luchar por consolidar una posición de liderazgo en la generación de oportunidades de crecimiento para el microempresario mexicano.
- La honradez, la confianza, la eficiencia y la responsabilidad total guían en el quehacer diario en la búsqueda de la excelencia personal e institucional.

Las microfinanzas son servicios financieros en pequeña escala que son ofrecidos a personal que operan pequeñas empresas y donde los productos son fabricados, reciclados, reparados o intercambiados, tanto en áreas rurales como urbanas.

A finales de los 80 surgen instituciones de microfinanzas, con la misión de proveer servicios financieros a estas personas, rompiendo paradigmas, logrando resultados asombrosos.

En México ante la falta de oferta de empleo, la población busca realizar actividades productivas propias para obtener ingresos. Las microempresas dan ocupación hasta el 50% de la población urbana y proporcionan ingresos a la mayoría de la población rural.

A finales de la década, las microfinanzas se proponen en el círculo de desarrollo y finanzas como una herramienta efectiva para promover el desarrollo, sin embargo, estos negocios carecen de servicios financieros adecuados.

Los niveles de desarrollo de la microempresa son:

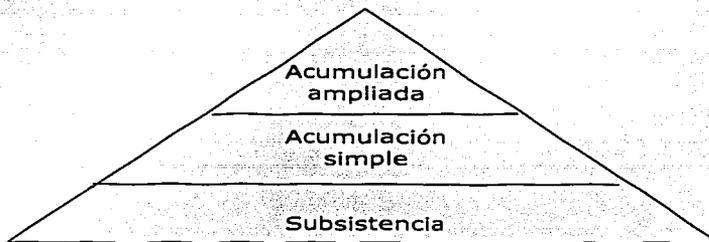


Figura 12. Niveles de Desarrollo de la Microempresa

Subsistencia

- Ubicación inestable (en la vivienda o en la calle) y mercado limitado.
- Pocos activos (inventarios y activos fijos), generalmente alcanzan para un solo periodo de rotación.
- Sin capacidad de ahorro ni reinversión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Poca diversidad de productos.
- No hay división de trabajo: empresarios y empleado.
- Bajo nivel de ventas.

Acumulación simple

- Ubicación con mayor estabilidad física.
- Se emplean pequeños activos fijos para adelantar la actividad.
- Los inventarios alcanzan para más de un periodo de rotación.
- Pueden otorgar crédito a clientes (cuentas por cobrar).
- Mayor diversificación de productos.
- Registro escrito de algunas cuentas del negocio (cuaderno de cuentas).
- Baja capacidad de ahorro y reinversión.
- Incorporación de algunos trabajadores ajenos a la unidad familiar.

Acumulación amplia

- Clara separación de la microempresa con respecto a la unidad familiar.
- Mayor diversificación de productos y mayores niveles de venta.
- Activos fijos con tecnología aceptable para elaborar productos de mayor calidad.
- Mayor volumen de inventario, y/o mejor calidad de productos.
- Mayor organización de tipo administrativo.
- Capacidad de ahorro y reinversión que permitan aumentar el nivel de ventas, de inventarios y de activos fijos.

Las microfinanzas promueven el desarrollo a la gente emprendedora porque:

- Les ayuda a aumentar sus ingresos.
- Les ayuda a romper el círculo vicioso de la pobreza.
- Les ayuda a construir y hacer crecer sus negocios.
- Reduce su situación de vulnerabilidad.
- Produce el "empowerment" especialmente de las mujeres pobres.

Cuando se aumenta el ingreso de la familia:

- Se aumentan las oportunidades de desarrollo de esa familia.
- La familia se alimenta mejor (nutrición).
- La familia está más sana (salud).
- La familia tiende a dejar a los niños más tiempo en la escuela (educación).

Microfinanzas en el mundo

- En el mundo hay aproximadamente 2000 instituciones de microfinanzas.
- No hay 1000 de ellas que superen los 10,000 clientes.
- Hay aproximadamente 70 que son financieramente viables⁴³.
- Hay diversos tipos de institución de microfinanzas: Organización no gubernamental (ONG), cooperativas (unión de crédito, sociedad de ahorro y préstamo, cajas de ahorro, etc.) e instituciones financieras (bancos, financieras, etc.).

⁴³ Fuente: *Microbanking bulletin*

Hay dos corrientes en el mundo de las microfinanzas:

- Una más enfocada al alivio de la pobreza (Grameen Bank, Results, Microcredit Summit), con mentalidad de llegar a los más pobres con subsidios. "El crédito es un derecho humano".
- Otra más enfocada a la visión comercial de las microfinanzas (CGAP, Banco Interamericano de Desarrollo, Acción Internacional, "Nos Mochamos"). Tienen el objetivo de ligar a las microfinanzas a los mercados financieros.

"Financiera Nos Mochamos" ha llamado mucho la atención por:

- Volumen de operaciones (80,000 clientes).
- Operación en las zonas rurales.
- Saldo promedio muy bajo (200 usd vs. 900 usd).
- Financieramente viable.
- Debate de rentabilidad vs. Atención a gente muy pobre.

Contexto Nacional

- Aprobación de ley de ahorro y crédito popular.
- Dos tipos de instituciones: Sociedad Financiera Popular y Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular.
- Todo el que quiera captar ahorro tiene que ser uno de estos dos tipos de instituciones.
- La regulación será por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, pero delegada en Federaciones.
- El mercado se va a recomponer totalmente.

Justificación

- *"Hacen falta empresarios creadores de empresarios"*.
- Pasamos de ser una economía comunal a una economía corporativista.
- Se estimuló que la generación de empleo se hiciera a través de los grandes corporativos.
- Esto no ha sucedido en la proporción esperada y el planteamiento ahora es volver a las economías comunales, a la autogeneración de empleo, el autoempleo.
- Hoy en México y en América Latina la gran mayoría de los empleos se generan en la microempresa.

Los clientes de Financiera "Nos Mochamos" son:

- Los clientes típicos son personas de bajos ingresos que no tienen acceso a servicios financieros formales otorgados por las instituciones financieras.
- Son autoempleados donde la economía familiar y la economía del negocio están tremendamente ligados (tiendita de abarrotes).
- En general son multi-ingresos. Tienen varias fuentes de ingresos en la familia; lo cual en el caso rural es todavía más claro.
- Tienen necesidades financieras como cualquier persona: imprevistos, emergencias, necesidades de inversión, necesidades de consumo.
- Ellos viven en condiciones mucho más vulnerables.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actividades de los clientes:

- Los clientes realizan actividades como son comercio, producción y servicios.
- Cambian mucho las actividades por zonas geográficas. Obviamente hay diferencias importantes entre lo urbano y lo rural.
- Estas pequeñas actividades productivas se caracterizan por tener altísimos márgenes de utilidad.
- Es mucho más eficiente transferir recursos a la microempresa porque simplemente se va a producir mucha más riqueza que en los grandes corporativos (márgenes).
- Este sector es clave para el desarrollo de los países en vías de desarrollo.

La imagen institucional de "Financiera Nos Mochamos" es:

- Ser una empresa unida, ya que esto facilita la solución de problemas existentes.
- Mantener en alto el nombre de la institución.
- Mantener una actitud de servicio acorde con los cliente y los compañeros de trabajo.
- Trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la sucursal y la institución.
- Presentarse a trabajar en un estado de pulcritud adecuada a las instalaciones.
- Ser siempre disciplinado, ya que es de primordial importancia ser puntual, serio y ordenado.
- Hablar siempre con la verdad para generar un clima de confianza ante compañeros y clientes.

Las Características del servicio de "Financiera Nos Mochamos" son:

- Confianza en un sector en el cual pocos creen.
- Trato personalizado.
- Trámite ágil y oportuno al hacerse cargo los promotores del seguimiento a los créditos, con lo cual se reduce enormemente la posibilidad de caer en morosidad.
- Fuente permanente de financiamiento.
- Servicio en sitio: se realizan todos los procesos en las comunidades donde viven los clientes, realizando en forma íntegra todos los procesos. Los clientes no tienen que trasladarse a las oficinas para cubrir los requisitos o entregar documentación, ni cumplir con garantías para poder ser sujetos de crédito.
- Cobro de intereses menores a la competencia.

PRODUCTOS QUE OFRECE "FINANCIERA NOS MOCHAMOS":

Generadoras de Ingresos

Son un grupo de mujeres que se agrupan en asociaciones comunales de 25 socias aproximadamente. Todas son solidarias en el préstamo, si una no paga, las demás lo hacen por ella.

Las raíces de la mujer mexicana en su comunidad le hacen un usuario perfecto para sistemas de préstamos basados en grupos solidarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Grupo Solidario

Es una línea de crédito dirigida a empresarios, propietarios de microempresas de subsistencia y acumulación simple, quienes no disponen de garantías individuales, conforman grupos de 4 a 6 personas.

El financiamiento va dirigido a fortalecer el capital de trabajo de estas empresas, adquisición de pequeños activos y mejoras al negocio.

Crédito Individual

Es el crédito dirigido a una sola persona la cual debe tener solvencia económica; el microempresario debe avalar su negocio con documentos y el asesor determina la viabilidad del préstamo.

Los aspectos comunes de los productos son:

- Plazos cortos.
- Fácil acceso: mínimos requisitos.
- Condiciones del préstamos adecuadas al tamaño y necesidad de la empresa.
- Metodología sencilla.
- Financiamiento permanente.

Nicho de mercado

- El nicho de mercado son las poblaciones de escasos recursos en zonas marginadas de la República Mexicana.
- La mujer juega un papel principal en el desarrollo de su comunidad y de su familia, destinando sus bienes siempre a su futuro.
- Se promueve la autosuficiencia de quienes viven en condiciones de pobreza a través de la generación de oportunidades de desarrollo económico y cultural.

Compromiso social

- Generar empleos y fortalecer el autoempleo en comunidades rurales y urbanas del país mediante el apoyo a la microempresa.
- Fomentar la autosuficiencia, la responsabilidad y la disciplina.
- Fomentar el ahorro.
- Asegurar que los fondos lleguen, se transformen y se queden en la comunidad.
- Mitigar el costo social y humano en la transición a una economía de mercado.

La visión futura de "Financiera Nos Mochamos" es:

- Ofrecer servicios financieros: crédito (de todo tipo), ahorro, transferencias y seguros.
- Masificación.
- Ser institución líder.
- Hacer una diferencia para el país.
- Lograr un cambio importante en la provisión de servicios financieros a quienes no tenían acceso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.1. Datos generales

“Financiera Nos Mochamos” cuenta con:

Clientes	132,000
Sucursales	52
Regiones	8
Empleados	743
Clientes por promotor	330
Promotores y Asesores	453

Las 52 sucursales están comprendidas en 8 regiones como se muestra a continuación:

REGIÓN SUR

- Oaxaca
- Puerto Escondido
- Tehuacán
- Huajuapán
- Tehuantepec
- Miahuatlán
- Juchitán
- Etla
- Tepeaca
- Pinotepán

REGIÓN SURESTE

- Tuxtla Colón
- San Juan
- San José
- Villaflores
- Pijijiapan
- Tuxtla Mercado
- Comitán
- Huixtla
- Emiliano Zapata

REGIÓN CENTRO

- Morelia
- Atlacomulco
- Toluca
- Zitácuaro
- Zamora
- Iztlahuaca

REGIÓN ORIENTE

- Puebla
- Huamantla
- Jalapa
- Tuxtepec
- Córdoba
- Veracruz
- Tlaxcala
- San Martín

REGIÓN

METROPOLITANA

- Iztapalapa
- Chimalhuacán
- Nezahualcoyotl
- Chalco
- Xochimilco

REGIÓN PENÍNSULA

- Mérida
- Ticul
- Tizimín
- Valladolid
- Campeche

REGIÓN NORTE

- San Nicolás
- Torreón
- Linares
- Monterrey
- Cd. Victoria
- Saltillo

REGIÓN PACÍFICO

- Acapulco
- Iguala

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.2. Proceso actual de compensación

"Nos Mochamos" no cuenta con un proceso de compensación estructurado ni cuenta con una política de posición competitiva en cuanto a sueldos para atracción o retención de personal.

"Nos Mochamos" no cuenta con descripciones de puestos.

Los niveles organizacionales son:

1. Dirección
2. Subdirección
3. Gerencia
4. Coordinación
5. Asistente

No existe una estructura salarial que permita administrar correctamente los sueldos de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

Los incrementos de sueldo se otorgan generalmente una vez al año.

Los aumentos se otorgan de manera general, sin tomar en cuenta el desempeño de los individuos y no existe una estructura a la cual apegarse para administrar correctamente estos incrementos.

Los incrementos de sueldo son asignados a criterio de los directores, sin tomar como referencia al mercado, ni mucho menos alguna guía de recursos humanos.

No existe en "Nos Mochamos" alguna herramienta de medición de desempeño diferente al criterio de los directores de área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.3. Problemática

En "Nos Mochamos" existe la sensación de que la administración de sueldos se maneja a criterio. Lo anterior es percepción tanto de los empleados, como del área de recursos humanos.

Las características principales de la problemática son:

- El personal con buen desempeño está desmotivado, pues no hay reconocimiento a sus méritos.
- Existen renunciaciones de empleados para irse a laborar a otras empresas incluyendo la competencia.
- El pago de sueldos no considera niveles de responsabilidad.
- No se sabe cuál es el nivel de compensación de "Nos Mochamos" frente al mercado.
- Se otorgan remuneraciones que rebasan los presupuestos establecidos en casos específicos.
- Se daña a los empleados al asignar porcentajes de incrementos de sueldos con parámetros totalmente diferentes.
- Se otorgan promociones injustificadas para retener a empleados que son atraídos por la competencia.

"Nos Mochamos" tiene la necesidad de establecer una estrategia de compensación que haga más clara la administración de sueldos, tanto para el empleado como para directores y para recursos humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2. Diseño del sistema

"Nos Mochamos" contactó a Intergamma para exponer su problemática en materia de compensación y obtener asesoría en cuanto a la implantación de un sistema de administración de compensación para su personal.

"Nos Mochamos" tiene la necesidad de establecer una estrategia de compensación que haga más clara la administración de sueldos, tanto para el empleado como para recursos humanos.

Se tiene la sensación de que la administración de sueldos se maneja a criterio.

"Nos Mochamos" desea sofisticar su enfoque sistemático para administrar la compensación de su personal. Idealmente requiere de un enfoque que les permita ser administrado internamente, con un mínimo de asesoramiento externo, que permita establecer y mantener una estructura de clasificación de puestos interna que sea lógica, práctica y asegure competitividad en el mercado de compensación de la empresa, para poder atraer y retener al personal requerido.

Entendemos que se busca el establecimiento de técnicas sistematizadas que abarquen los siguientes aspectos:

- Equidad interna (valuación de puestos).
- Competencia externa basándose en atracción y retención (encuesta o diagnóstico comparativo de compensación).
- Desarrollo de estructura (Tabulador de sueldos).
- Estrategia interna (políticas de administración de sueldos).

Por lo anterior se realizó el siguiente análisis de consultoría:

Problemática Expuesta por el cliente	Necesidad Detectada	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de congruencia entre la compensación de los diferentes puestos y niveles organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer específicamente las funciones relevantes de cada puesto • Jerarquizar los puestos dentro de una estructura de niveles 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de descripciones de puestos • Valuación de todos los puestos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Problemática Expuesta por el cliente	Necesidad Detectada	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> Carencia de información específica del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer cómo paga "Nos Mochamos" Vs. Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un comparativo de compensación Vs. Mercado
<ul style="list-style-type: none"> Carencia de elementos y herramientas estructuradas de administración de compensación 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una estrategia de incrementos que mejore la equidad interna y la competitividad externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un tabulador de sueldos Diseño de un sistema de evaluación de desempeño Diseño de matriz incrementos
<ul style="list-style-type: none"> Las cabezas de área administran los sueldos a criterio y capricho 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar el nuevo sistema de administración de compensación a directores y gerentes 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de talleres educativos para cabezas de área

Intergamma puede ayudar a establecer un sistema integral de compensación que constará de los siguientes componentes:

- Un enfoque sistemático que asegure la equidad interna dentro de la empresa (**análisis y valuación de puestos**).
 - Información de mercado** periódica, válida y completa, que les permita asegurar competitividad en el mercado por el que compiten por personal.
 - Tabulador de sueldos** (estructuras salariales) que indique rangos dentro de los cuales se le pagará al personal de manera equitativa y competitiva.
 - Políticas de administración de sueldos que aseguren que se pague de tal forma que se reconozca, tanto el valor de cada puesto, como la manera que cada individuo realiza sus funciones por medio de la **Administración del Desempeño y Programas de Compensación Variable**.
- En **Intergamma** se trabaja de manera conjunta con los clientes para asegurar que los sistemas implantados sean compatibles con las necesidades del cliente, y que la tecnología utilizada para desarrollar cualquier proyecto se quede con el cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación (figura 13) se presentan los conceptos que componen un sistema de compensación, para que se ubique con mayor facilidad la metodología de trabajo de cada etapa.

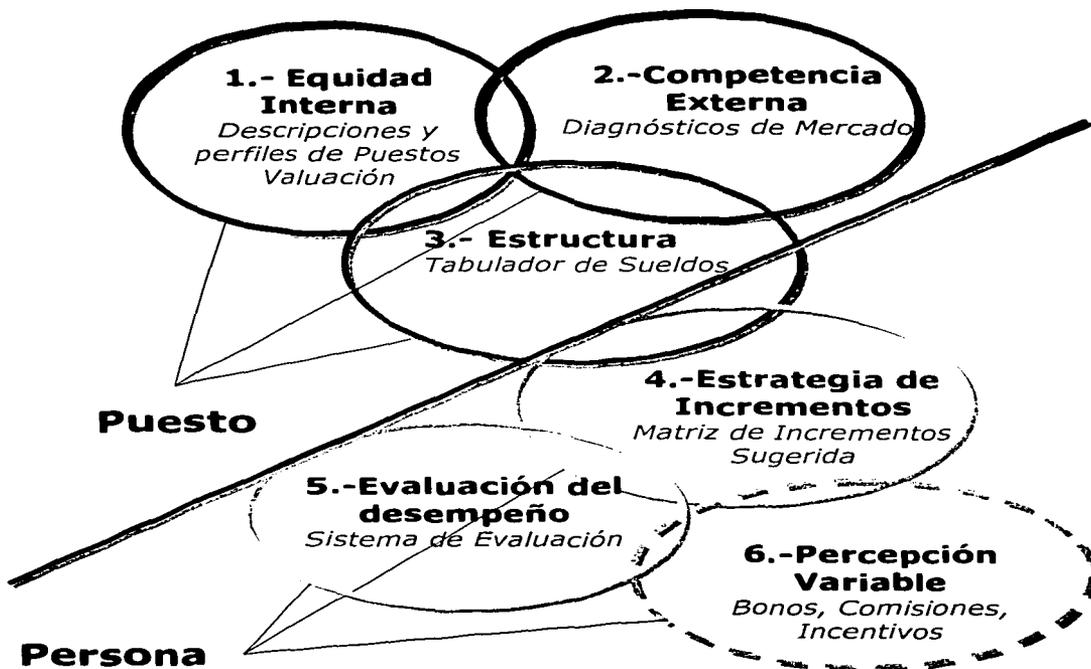


Figura 13. Sistema Integral de Compensación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.1. Análisis y descripción de puestos

El primer paso de partida en el proyecto, fue analizar los puestos.

El objetivo de esta fase es conocer cuál es la función de cada puesto, así como los requerimientos básicos para el desarrollo de la misma; en otras palabras el perfil del ocupante.

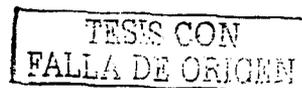
La descripción y análisis de puestos es una herramienta básica en actividades tales como:

- ✓ Reclutamiento.
 - ✓ Selección de Personal.
 - ✓ Establecimiento de objetivos al personal de nuevo ingreso (inducción).
 - ✓ Determinación de la remuneración.
 - ✓ Inserción en una estructura de sueldos (equidad interna).
 - ✓ Evaluación del desempeño.
 - ✓ Planes individuales de capacitación.
 - ✓ Líneas promocionales (plan de vida y carrera).
 - ✓ Planes de peemplazo.
- Un consultor de la firma visitó las instalaciones de "**Nos Mochamos**". Se diseñó en conjunto con la empresa el formato de cuestionario (Anexo 1) que contiene las competencias y factores que serán utilizados para valuar los puestos en el proceso siguiente.
 - Con la guía de este cuestionario el consultor condujo entrevistas con un ocupante por puesto para conocer a fondo aspectos como:
 - ✓ Ubicación organizacional.
 - ✓ Objetivo general del puesto.
 - ✓ Funciones y actividades detalladas del puesto y su frecuencia e impacto.
 - ✓ Interrelación con otras áreas internas y con externos.
 - ✓ Manejo de recursos materiales, económicos y de información.
 - ✓ Nivel de supervisión dada y/o recibida.
 - ✓ Perfil mínimo requerido en el puesto, en términos de escolaridad, experiencia y otros.

Estas entrevistas tuvieron una duración aproximada de una a dos horas de acuerdo a la complejidad del puesto.

El consultor de **Intergamma**, ya en trabajo de escritorio redacta con precisión la información obtenida de la entrevista hasta plasmarlo en una descripción por puesto.

Con el fin de optimizar tiempo y recursos, se decidió utilizar un método mixto de recopilación de datos; el cual consistió en:



- Formar grupos por área en que se cuente con sólo un representante de cada puesto existente, un representante del área de recursos humanos, un consultor experimentado y un analista de compensación.
- Programar sesiones.
- Iniciar la sesión con una explicación clara del fin que se persigue al requerirse información del puesto y no crear falsas expectativas.
- Distribuir cuestionarios de análisis para descripción de puestos (Anexo 1) a los asistentes a la sesión.
- Explicar detalladamente el llenado del cuestionario usando el instructivo de llenado (Anexo 2).
- Aclarar dudas que surjan al momento del llenado.
- Recopilación de cuestionarios.
- Elaboración de descripciones por parte de analistas de compensación.
- Revisión por parte del consultor.
- Revisión por parte de los jefes y directores de cada área; así como visto bueno de recursos humanos.
- Modificaciones en los casos necesarios.
- Aprobación.

La información solicitada en el cuestionario (Anexo 1) es principalmente:

- Información general (título del puesto, departamento, área, puesto al que reporta, nombre del ocupante, fecha).
- Ubicación organizacional.
- Funciones del puesto.
- Perfil del puesto:
 - ✓ Conocimientos académicos.
 - ✓ Conocimientos prácticos).
 - ✓ Profundidad de los Conocimientos.
- Toma de decisiones:
 - ✓ Tipo de decisiones.
 - ✓ Alcance de las decisiones.
- Relaciones internas y externas.
- Análisis de problemas.
- Supervisión dada:
 - ✓ Número de supervisados.
 - ✓ Grado de supervisión.
- Responsabilidad por recursos económicos, materiales e información:
 - ✓ Información confidencial.
 - ✓ Recursos económicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los cuestionarios fueron llenados por los titulares de cada puesto; en los casos donde existieron más de un ocupante en cada puesto, el jefe del departamento seleccionó al empleado más confiable para proporcionar la información.

Intergamma, a través de analistas de compensación y bajo la supervisión de un consultor, elaboró las descripciones de puestos a partir de los cuestionarios.

Los jefes de los departamentos autorizaron y complementaron las descripciones, esto en virtud de que los ocupantes de los puestos tienden a detallar bastante las descripciones o incluso reportan funciones que no realizan para obtener mayor puntaje en las valuaciones.

Para evitar reportar información que no fuera verídica, recursos humanos analizó la información recibida y procedió a realizar entrevistas con los ocupantes de los puestos donde no hubiera quedado clara la información.

Finalmente los directores dieron su visto bueno a las descripciones con el fin de evitar que existiera complicidad entre jefes y subordinados.

Algunos ejemplos de descripciones de los puestos se encuentran en el Anexo 3.

Este análisis de puestos se debe actualizar cada vez que los puestos sufran cambios importantes, en virtud de que con base en esta información se valúan los puestos, de tal manera que es responsabilidad de los jefes y directores de área estar pendientes de que recursos humanos cuente con las descripciones y análisis de puestos actualizados ya que de lo contrario se estarán asignando sueldos inadecuados.

El paso siguiente fue la detección de duplicidad de funciones y un abuso en el uso de títulos de puestos.

Se diseñó el catálogo de puestos desarrollando el:

Procedimiento para nomenclatura de puestos

Objetivo:

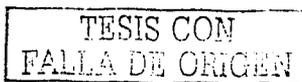
Los títulos de puesto deben reflejar en lo posible; el contenido, el nivel jerárquico, la naturaleza y la complejidad de los puestos de "Nos Mochamos"

Responsabilidad:

Es responsabilidad del área de recursos humanos la definición de los títulos de puestos aplicando las reglas aquí descritas, con aprobación del responsable del área afectada.

Procedimiento:

El área de recursos humanos, analizará el contenido de la descripción del puesto y el nivel jerárquico del mismo, definiendo el título que mejor refleje la función principal, naturaleza y nivel jerárquico. Solicitando aprobación del responsable del área afectada.



Que incluye las:

Reglas de asignación de títulos de puesto:

Director:

El puesto debe reportar al director general y supervisar formal y directamente a por lo menos dos subdirectores o gerentes de departamento.

Subdirector:

El puesto debe tener bajo su responsabilidad la administración de un área o departamento de importancia clave para la empresa, reportando de preferencia a un director y debiendo supervisar formal y directamente a dos o más gerentes o coordinadores.

Gerente:

El puesto debe reportar a un subdirector y tener bajo su cargo directo y formal por lo menos a dos personas, de las cuales por lo menos una debe ser coordinador que tenga gente a su cargo indistintamente del nivel que tengan.

Coordinador:

El puesto debe tener la responsabilidad principal de establecer la relación entre diversos departamentos para facilitar alguna de las funciones clave de la empresa, o bien puede ser el responsable de un proceso en su totalidad, reportando a un gerente.

Asistente:

El puesto tiene la función de apoyar a la realización de alguna función, desempeñando labores operativas que requieren estudios técnicos o de preparatoria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.2. Valuación de puestos

Al contar con el nuevo catálogo de puestos y con el apoyo de las descripciones de puestos, se continuó con el paso de valuación de puestos.

Todos los puestos se valúan en una estructura teórica de mercado, misma que perfecciona la comparación de los puestos, y que permite la comparación de todos los puestos de la empresa, esta valuación permite considerar la complejidad del puesto, el tamaño y las ventas de la empresa.

El objetivo de un sistema de valuación de puestos es clasificarlos de una forma objetiva, de acuerdo con la importancia y contribución de éstos a la organización. Por medio de factores de medición, para obtener un orden lógico de clasificación de puestos.

Para esta fase Intergamma diseñó un sistema de valuación por puntos para "Nos Mochamos" basado en las competencias o factores considerados en el cuestionario de descripción de puestos.

A cada factor se le asignó un peso determinado de acuerdo a la importancia que cada uno de ellos tiene para "Nos Mochamos", de la siguiente manera:

FACTOR	PESO
Conocimientos Académicos	0.7
Escolaridad	0.7
Dominio de otro Idioma	0.4
Conocimientos Prácticos (Puestos Previos)	1.0
Profundidad de Conocimientos	0.4
Toma de Decisiones	0.7
Tipo de Decisiones	0.7
Alcance de las Decisiones	0.6
Relaciones Internas y Externas	0.8
Análisis de Problemas	1.0
Supervisión Dada	0.4
Número de Subordinados	0.4
Grado de Supervisión	0.6
Responsabilidad por Recursos Económicos, Materiales e Información	0.6
Información Confidencial	0.6
Recursos Económicos	0.5

De igual forma se otorgaron valores a cada posible respuesta a los diferentes factores, de manera que al seleccionar una respuesta a cada reactivo se ponderara este valor con el peso del factor correspondiente y al momento de sumar todas las respuestas se obtuviera una puntuación total para cada puesto.

En el Anexo 4 se presentan los valores correspondientes a cada posible respuesta y su ponderación con el peso de cada factor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para desarrollar esta fase del proyecto se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Intergamma apoyó en la instalación, operación y capacitación del sistema de valuación por puntos a las personas encargadas de manejar el sistema.
- Agrupación de puestos por área
- Programación de una primer junta de valuación con un consultor de Intergamma, el director general y la cabeza de recursos humanos para anclar los niveles de los puestos más altos de la empresa.
- Juntas de valuación con cada director de área. En cada junta de valuación intervienen un consultor de Intergamma que cuida la objetividad dentro del proceso de valuación, un representante del área de recursos humanos (que sirve como filtro y aprendizaje del sistema de valuación, puesto que "Nos Mochamos" continuará usando este sistema para necesidades futuras) y el director del área, quien conoce ampliamente las funciones, responsabilidades y complejidad de cada puesto.
- Construcción de correlación de rangos de puntuaciones posibles contra equivalencias a niveles en una estructura de niveles de mercado (Anexo 5).
- Desarrollo de la matriz o sábana de valuación donde se agrupan los puestos por área y nivel, a manera de mapeo (Anexo 6).

4.2.3. Diagnóstico de compensación

El siguiente paso consiste en revisar la posición competitiva de "Nos Mochamos" contra un mercado determinado para compararse en los diferentes rubros de compensación.

Entendemos que "Financiera Nos Mochamos" se encuentra en la búsqueda de definir un mercado de comparación para atraer y retener talento. Sabemos también, que al hacer un análisis cuidadoso de las entrevistas de entrada y de salida, ayudarán a conocer contra quién se compite realmente; ya que la experiencia con respecto a personal no sindicalizado, nos indica que la gente no siempre se cambia a compañías del mismo giro en la mayoría de los casos.

Por otro lado, el profesionista en desarrollo así como el ejecutivo de nivel medio y alto, son muy apreciados incluso en otras localidades diferentes a la ubicación del centro de trabajo.

Un buen comparativo para atraer talento debe conjugar:

- Empresas representativas del giro sin importar su ubicación
- Compañías del mismo nivel de complejidad en la zona
- Y sobre todo, compañías que se caractericen por contar con prácticas consistentes y competitivas en recursos humanos, independientemente del giro y zona; es decir, solamente por tipo de personal.

El tomar únicamente uno de estos tres elementos, olvidando los otros, puede ocasionar que "Financiera Nos Mochamos" aparezca con una posición competitiva que no necesariamente sería la real, atrayendo problemas futuros en competitividad por el recurso humano.

Por lo anterior proponemos un mercado especial de basado en una muestra de comparación formada por las siguientes 24 empresas de distintos ramos de actividad y un rango de ventas similares a los de "Financiera Nos Mochamos":

- Akzo Nobel Chemicals
- Amercoat Mexicana
- Andreas Stihl
- Antera
- Arbomex
- Atento Mexicana
- Bandag de México
- Buhler
- Clevite de México
- Construlita Querétaro
- Chubb de México Compañía Afianzadora
- Fisher Controles de México
- Hitchiner
- Loctite Company de México
- MCM Servicios
- Motodiesel Mexicana
- Panam de México
- Phelps Dodge Magnet Wire de México
- Prestaciones Corporativas
- Ricoh Servicios
- Solvay Fluor México

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Tenneco Automotive Servicios México
- Via Net.Works
- Zeller Plastik de México

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro del proceso de diagnóstico, fue necesario recabar toda la información de "Financiera Nos Mochamos" dentro del cuestionario de compensación (Anexo 7) de manera que sea posible cuantificar todas las prestaciones y beneficios correspondientes a cada puesto de "Nos Mochamos".

El diagnóstico incluye los siguientes conceptos a detalle:

Sueldo Base

Ingreso nominal mensual recibido por el empleado.

Compensación Garantizada

Representa la suma del sueldo base con aquellos pagos que se dan en efectivo y en forma garantizada, tales como aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorros etc.

Compensación Total

Agregamos el efecto de pagos en efectivo que se dan en forma variable como PTU y bonos. En todos los casos se presentan en forma 100 % gravable.

Ingreso Neto

El neto real que el empleado se lleva a casa, después de impuestos.

En todos los casos se valúa el beneficio del auto, sea en especie o en bono y se presenta como un cuadro adicional.

Beneficios

Todas aquellas prácticas que se dan en especie y le generan un ahorro al empleado, como es el caso de seguro de vida, gastos médicos mayores, plan de pensiones etc.

Nota: El diagnóstico presenta la información con la fecha de efectividad actual, así como proyecciones a 3 y 6 meses de lo que ocurrirá en mercado y sugerencias por parte de **Intergamma**.

En el diagnóstico se presenta la información segmentada en grupos de personal:

- No ejecutivos - Puestos gerenciales, profesionistas y técnicos o administrativos.
- Ventas - Se agrupan los puestos de esta área, debido al manejo específico de percepción variable en estos puestos para no mezclar la base de comparación.
- Ejecutivos - Cabezas de la empresa (directores generales, puestos de primer (directores de área) y segundo nivel organizacional (subdirectores) valuados en niveles 18 a 25 dentro de la estructura de mercado.
- Secretarías - Separados del resto de la población por comportarse erráticamente o en función a oferta y demanda, características que desvirtuarían la comparación del resto de los puestos.
- Total - Generalidad de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al cuantificar toda la información de "Financiera Nos Mochamos" y compararla contra la muestra de empresas seleccionada obtenemos el diagnóstico de compensación (Anexo 8).

El comparativo general de "Financiera Nos Mochamos" nos arroja como resultado:

Posición Competitiva Vs. Mercado Especial

	Nivel	Sueldo Base	Compensación Garantizada Sin Auto	Compensación Total Sin Auto
No ejecutivos	1 - 17	(8.1)	(14.2)	(13.5)
Ejecutivos	18 - 25	(33.9)	(41.3)	(28.7)
Ventas	5V - 10V	(109.4)	(107.0)	(46.3)
Secretarías	5' - 6'	(34.6)	(49.2)	(60.3)
Total		(56.7)	(62.1)	(33.7)

Del cuadro anterior podemos deducir que la posición competitiva de "Financiera Nos Mochamos" se encuentra por debajo del nivel de pago promedio del mercado y los diferenciales indican el porcentaje de incremento que debiera otorgar la empresa para alcanzar el nivel de mercado.

Al analizar los diferentes conceptos de compensación notamos que aunque la posición competitiva total de "Nos Mochamos" en sueldo base y compensación garantizada, es menor al mercado; en el momento de agregar los factores variables (PTU, bonos e incentivos de venta), esta posición se mejora.

En los diferentes segmentos de población, notamos que los No ejecutivos son los más favorecidos en todos los conceptos, mientras que el personal de ventas y los ejecutivos, posiciones clave en la empresa, son los más afectados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En las siguientes gráficas (figuras 14, 15, 16 y 17) se muestra la mezcla de Integración de Compensación para cada uno de los segmentos de población.

Figura 14
No Ejecutivos

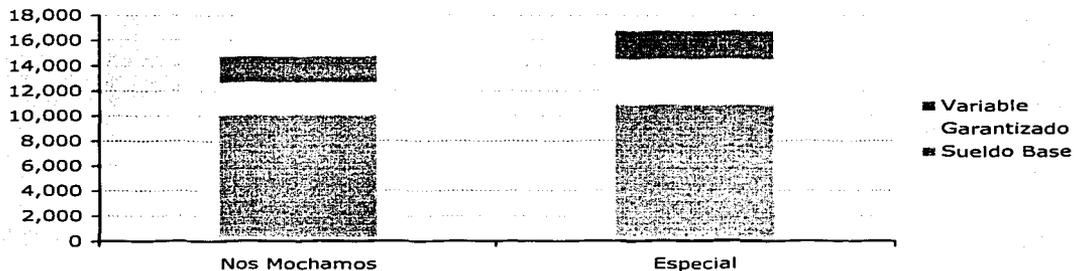
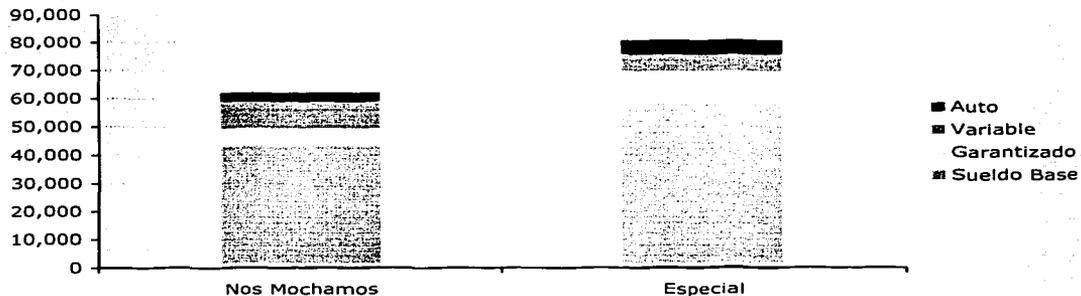


Figura 15
Ejecutivos



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 16
Ventas

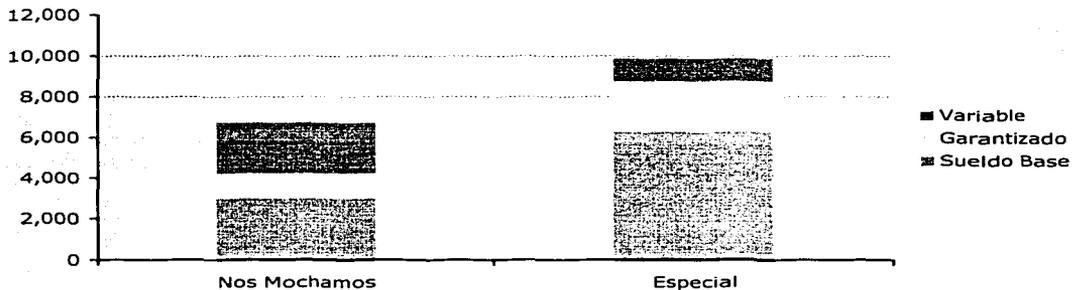
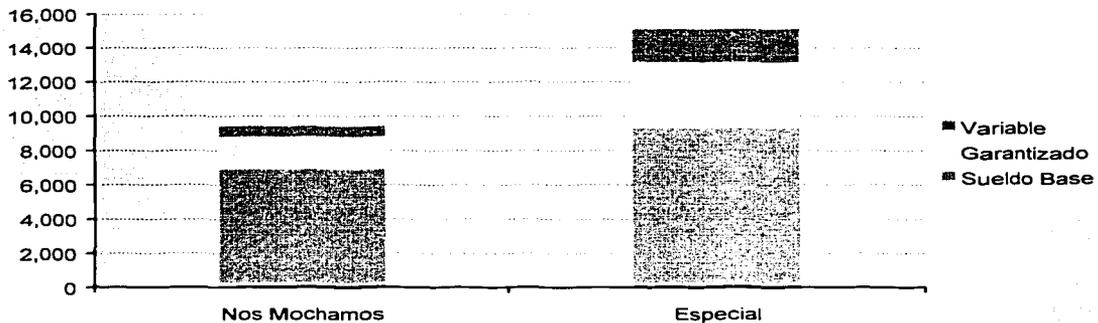


Figura 17
Secretarias



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se presenta la comparación cuantitativa de prestaciones en efectivo garantizadas, incluyendo para cada uno de los conceptos más relevantes, el dato de "Financiera Nos Mochamos", y lo que otorga el mercado, indicando el estatus de la empresa con respecto al mercado y recomendaciones:

Concepto	"Nos Mochamos"	Mercado Especial	Status
Aguinaldo	30 días	32.5 días	Competitivo
Prima vacacional 5 años de antigüedad	3.5 días equivalentes Prima 25 %	11.3 días equivalentes Prima 76.1%	Bajo
Fondo de ahorros	No otorgan la prestación	11 % del sueldo base 90.5 % Tope Legal 26.3% de la muestra pagan excedente gravable	Recomendamos se implemente la prestación
Previsión social	12 % del sueldo base Tope Legal	10.9 % del sueldo base Tope Legal 30 % de la muestra pagan excedente 93.3 % gravable	Competitivo
Bono de puntualidad	No	No	No recomendable
Bono sustituto de automóvil	No	8 % de la muestra Gastos 1er. nivel \$ 94,440 Beneficio D.G. \$ 189,450 1er. Nivel \$ 156,228	Ver asignación de auto
Otras prestaciones garantizadas *Ejemplos	Ayuda de Transporte \$ 5,428.0	16.7% de la muestra \$ 8,463.8	Competitivo

*Fondo para Retiro, Bonos de Verano, Servicios Extraordinarios, Bono de Rendimiento, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Del mismo modo que en el cuadro anterior, en el siguiente cuadro muestra el comparativo de prestaciones en efectivo no garantizadas:

Concepto	"Nos Mochamos"	Mercado Especial	Status
Reparto de utilidades	1 Mes de sueldo Promedio \$ 5,350	58.3% de la muestra monto máximo repartido promedio \$ 33,667.5	Bajo
Bono ejecutivo director general 1 ^{er} . Nivel 2 ^{do} . Nivel 3 ^{er} . Nivel	60 días 60 días 60 días 60 días	66.7 % de la muestra 98.6 días 83.5 días 49.5 días 60.0 días	Bajo
Bono a empleados (no ventas)	No	20.8 % de la muestra 46 días anuales 24,843 pesos anuales	Bajo, se recomienda implementar un programa basado en competitividad
Otras no garantizadas *Ejemplos	Percepción Variable Bono Comercialización 100 % sobre sueldo base a generadoras de ingresos y promotores	En el área de ventas 100 % de la muestra, lo ofrece con un promedio de 120 a 160 % del sueldo del promotor	Ligeramente bajo

*Bono sustituto de PTU
Bono por Desempeño

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Del mismo modo que en el cuadro anterior, en el siguiente cuadro muestra el comparativo de beneficios en ahorro, tiempo o especie

Concepto	"Nos Mochamos"	Mercado Especial	Status
Días de descanso adicionales a los de la ley	4.0 días	5.2 días	Competitivo
Días de vacaciones 5 años de antigüedad	14 días	15 días	Competitivo
Seguro de vida	24 meses de Sueldo y 48 por muerte accidental	95.8 % de la muestra 26 meses de sueldo y 47.7 muerte accidental	Competitivo
Plan de retiro	No	16.7 % de la muestra lo ofrece Beneficio equivalente a indemnización legal	Bajo, se recomienda se implemente
Gastos médicos mayores	Cobertura \$ 640,680 por evento Deducible \$ 2,563 Coaseguro 10%	Cobertura \$ 668,472 por evento Deducible \$ 2,065 Coaseguro 11.2 %	Competitivo
Asignación de auto	Si se otorga: 1er. nivel tipo C ⁴⁴ 2do. nivel tipo B 3er. nivel tipo A Cubre seguro, gasolina y mantenimiento ilimitado. Frecuencia de cambio 48 meses Opción a compra: No	Auto Asignado 79.2 % de la muestra 1er nivel tipo D y E 2do nivel tipo C y D 3er. nivel no se ofrece Se cubren los gastos al 100% Frecuencia de cambio 39 meses Opción a compra: Ofrecida por el 94.7 % de la muestra. Lo más típico es el valor comercial venta menos un 46 % de descuento.	Bajo, se recomienda estandarizarse la práctica y se otorgue la opción a compra

⁴⁴ En el Anexo A se muestra la clasificación de autos usada por Intergamma

4.2.4. Tabulador de sueldos

Al contar con un comparativo contra mercado, se desarrolló el tabulador con base en los siguientes aspectos:

1. Determinación de factor de compensación (paquete de prestaciones).
2. Definición de política de posición competitiva.
3. Desarrollo de objetivos salariales por nivel (sueldo base equivalente).
4. Normalización de la curva.
5. Costeo.
6. Implantación.

El tabulador de sueldos tendrá una efectividad de octubre 2002 a diciembre 2003; por lo tanto se debe especificar un enfoque de posición competitiva dentro de este lapso.

Sugerimos aplicar el enfoque **Lead-Lag** (figura 18); el cual considera el crecimiento de mercado desde octubre 2003, hasta junio 2003.

Con este enfoque se logra una posición competitiva de "lidero" en estos primeros 9 meses; y en junio el mercado alcanza el nivel del tabulador para tomar una posición competitiva de "rezago" sólo para los últimos 6 meses de vigencia del tabulador.

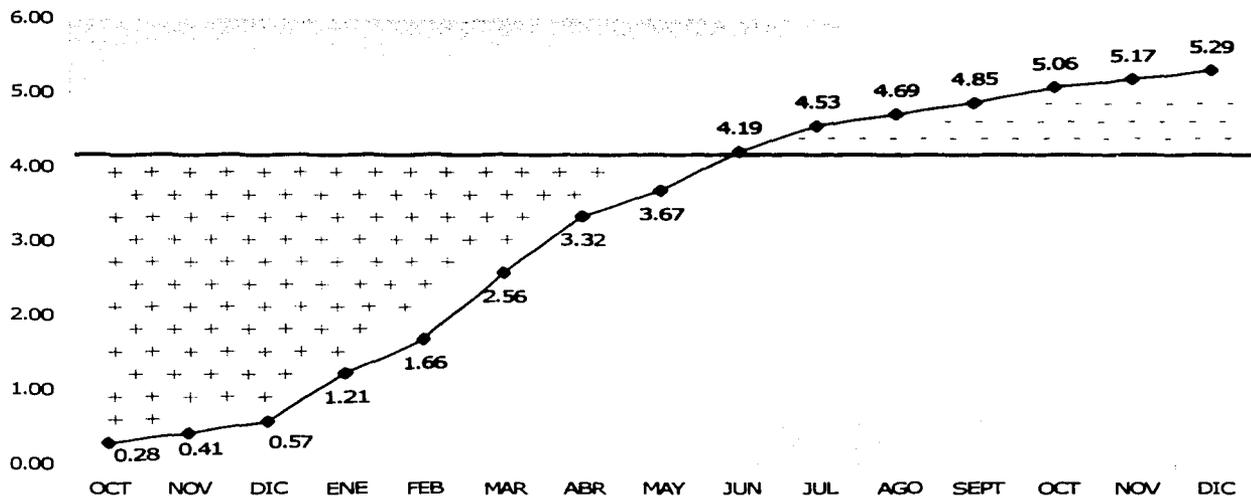


Figura 18

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

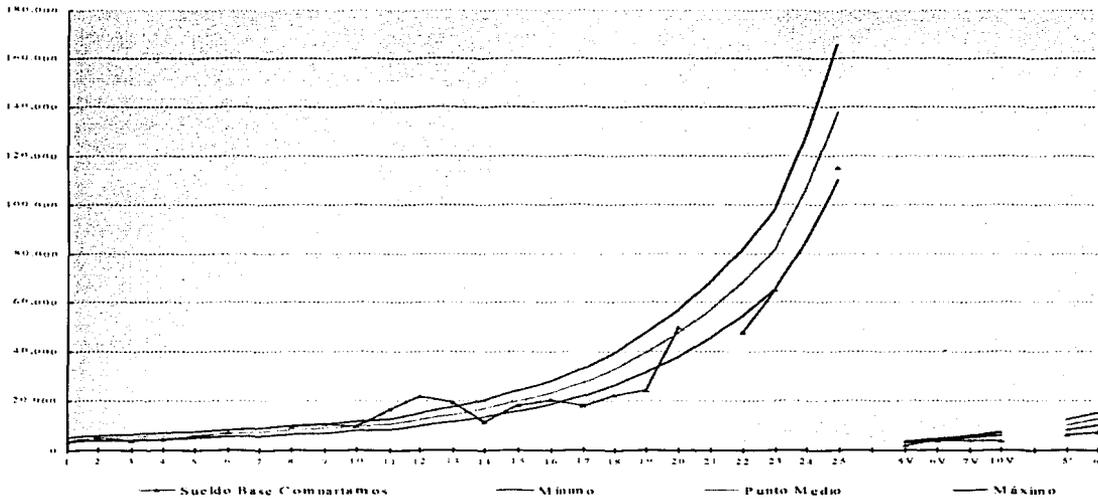
A continuación se muestra la propuesta de tabulador tomando como objetivo de mercado el concepto de comparación total⁴⁵:

<i>Octubre / 2002 - Diciembre / 2003</i>					
Nivel	Mínimo	Punto Medio	Máximo	% Amplitud	% Progresión
1	3,600	4,500	5,400	50	9.0
2	3,924	4,905	5,886	50	9.0
3	4,277	5,346	6,416	50	9.0
4	4,662	5,828	6,993	50	9.0
5	5,082	6,352	7,623	50	9.0
6	5,539	6,924	8,309	50	9.0
7	6,038	7,547	9,056	50	9.0
8	6,581	8,226	9,871	50	9.0
9	7,173	8,967	10,760	50	9.0
10	7,819	9,774	11,728	50	9.0
11	8,523	10,653	12,784	50	17.0
12	9,971	12,464	14,957	50	17.0
13	11,666	14,583	17,500	50	17.0
14	13,650	17,062	20,475	50	17.0
15	15,970	19,963	23,955	50	17.0
16	18,685	23,356	28,028	50	17.0
17	21,862	27,327	32,792	50	20.0
18	26,234	32,792	39,351	50	20.0
19	31,481	39,351	47,221	50	20.0
20	37,777	47,221	56,665	50	20.0
21	45,332	56,665	67,998	50	20.0
22	54,399	67,998	81,598	50	20.0
23	65,278	81,598	97,918	50	30.0
24	84,862	106,078	127,293	50	30.0
25	110,321	137,901	165,481	50	
5V	3,333	3,666	3,999	20	20.1
6V	4,004	4,404	4,805	20	31.9
7V	5,280	5,808	6,336	20	15.0
10V	6,071	6,679	7,286	20	
5'	8,221	10,277	12,332	50	
6'	10,237	12,797	15,356	50	

⁴⁵ El Tabulador de Sueldos se elaboró siguiendo el procedimiento descrito en el Capítulo 2. En el Anexo 9 se detalla el cálculo del tabulador

En la figura 19 se grafica la posición de los sueldos reales contra el rango del tabulador propuesto:

Figura 19

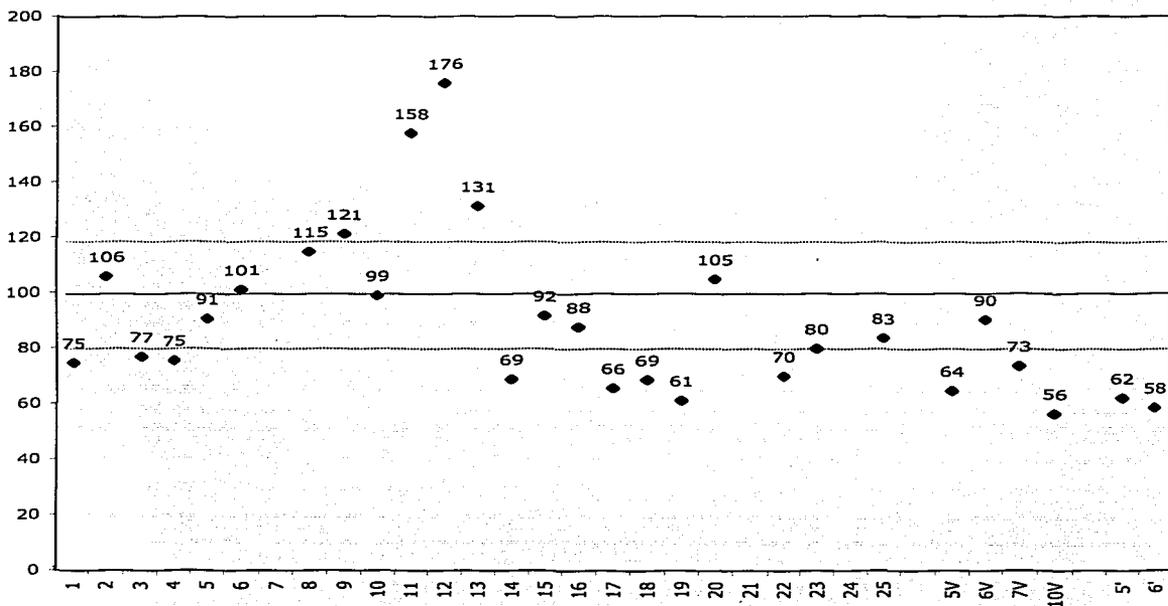


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la siguiente gráfica (figura 20) se expresa la posición de cada nivel en "Nos Mochamos" frente al rango del tabulador⁴⁶, donde:

80 %	=	Punto Mínimo
100 %	=	Punto Medio
120 %	=	Punto Máximo

figura 20



⁴⁶ En el Anexo 10 se presenta el comparativo de cada puesto en Nos Mochamos frente al rango de tabulador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.5. Evaluación del desempeño

Todo sistema integral y objetivo de compensación requiere de una herramienta consistente que permita diferenciar el desempeño de las personas, para que esta herramienta sustente actividades como:

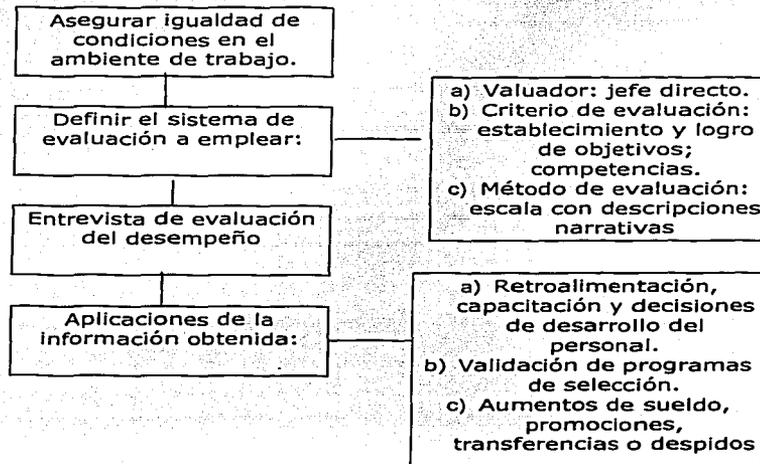
- ✓ Plan de carrera.
- ✓ Establecimiento y medición de objetivos.
- ✓ Promociones.
- ✓ Aumentos de sueldo.
- ✓ Administración de bonos.
- ✓ Capacitación.
- ✓ y principalmente rentabilidad del negocio.

La evaluación del desempeño consta de un manual donde se describen las características principales del objetivo de una evaluación del desempeño. Las definiciones de cada uno de los factores o competencias que "Financiera Nos Mochamos" considera vitales medir en una evaluación del desempeño y cómo calificar el cumplimiento de dichas métricas.

También explica qué son los objetivos y cómo medirlos.

Para llevar a cabo una evaluación del desempeño exitosa en "Financiera Nos Mochamos" se recomienda seguir el siguiente proceso fig. 21:

Figura 21. Proceso sugerido de evaluación de desempeño



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El formato de evaluación de desempeño diseñado para "Financiera Nos Mochamos" se divide en dos partes:

- Cuantitativa que mide cumplimiento de objetivos y
- Cualitativa que mide actitud, aptitud, habilidades y valores, que se engloban en 13 competencias.

Un objetivo es una descripción genérica del resultado que se desea alcanzar, debe incluir las actividades clave a realizar, la forma de medición y la fecha de terminación. Dentro de la parte cuantitativa de la evaluación se deben incluir cuando menos dos objetivos y un máximo de cinco; puesto que la evaluación se lleva a cabo anualmente y el considerar más de cinco objetivos caería en la medición de actividades cumplidas.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, características, experiencias y habilidades empleados en el desempeño de la misión y finalidades del puesto alineados a la cultura y valores de "Financiera Nos Mochamos". Las competencias a evaluar son:

1. Conocimiento técnico:

Es la utilización efectiva de los conceptos, teorías, métodos, herramientas y técnicas de su área de conocimiento, ya sea profesional, técnico o administrativo.

2. Enfoque a resultados:

Trabajar de acuerdo al proceso establecido basado en:

- Fijación de objetivos congruentes con la organización.
- Planear (programar y organizar).
- Ejecutar, verificar y controlar.
- Evaluar y retroalimentar.

con una orientación al logro de resultados con la finalidad de crecer con orden y lograr una ejecución eficiente.

3. Análisis de problemas:

Analizar y evaluar áreas de oportunidad en procesos y procedimientos para establecer diversas alternativas de solución así como sus posibles consecuencias.

4. Toma de decisiones:

Analizar y evaluar áreas de oportunidad en procesos y procedimientos para establecer diversas alternativas de solución, así como sus consecuencias; avalado con información concreta, veraz y oportuna.

5. Trabajo en equipo:

Adoptar y enfatizar el espíritu de colaboración dentro y fuera de la organización, fomentando la unidad, compañerismo y apoyo mutuo para el logro de objetivos comunes dentro de un marco productivo para la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Actitud de servicio:

Ejerce una disposición positiva sobre sus compañeros y clientes, logra satisfacer las necesidades en beneficio de la persona o de la empresa, orientada a metas comunes.

7. Manejo de conflicto:

Es el manejo adecuado de una situación incompatible entre dos o más, ya sea de valores, objetivos o eventos.

8. Conocimiento del negocio:

Es el entendimiento de la empresa en cuanto a sus objetivos, mercado, competidores, amenazas y oportunidades, canales de distribución y clientes.

9. Mística:

Vivencia de valores de "Nos Mochamos" (persona, trabajo en equipo, pasión, rentabilidad, responsabilidad y servicio) en cada una de las actividades encomendadas.

Las siguientes cuatro competencias son exclusivas para puestos gerenciales debido a la naturaleza de supervisión del puesto:

10. Mentoría:

Está interesado en comunicar de manera permanente expectativas claras y positivas respecto al potencial y oportunidades de mejora de cada subordinado.

Actúa como un "coach", vigilando el avance profesional de cada subordinado

11. Catalizador de cambios:

Expresa claramente una visión de cambio. Inicia o administra cambios positivos que reflejen objetivos corporativos.

Actúa para apoyar cambios. Expresa una visión explícita de cambio a sus subordinados y a todos los involucrados.

12. Liderazgo:

Dirige y maneja el cambio considerando las necesidades del entorno con entusiasmo, motivando, comprometiendo y reconociendo a los participantes de su equipo conforme a los principios y valores.

13. Desarrollo de relaciones :

Capacidad para establecer relaciones interpersonales sanas a través de negociaciones ganar - ganar logrando despensonalizar situaciones conflictivas en pos de resultados efectivos de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para evaluar desempeño se aplicará el siguiente formato (fig. 22).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PERIODO DE EVALUACION

PARTE I CUANTITATIVA. ANOTA LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE TU PUESTO (MAXIMO 5)
Deberás de anotar una calificación al objetivo establecido de acuerdo a la sig. Tabla

Valores y resultado	Descripción de categorías
<i>Sobresaliente</i> (1.50)	Excede los requerimientos más altos y/o expectativas más altas en resultados para este puesto. los requerimientos nunca esperados de desempeño en un alto grado, dada la naturaleza de la situación.
<i>Excede los requerimientos</i> (1.25)	Va más allá de los requerimientos de desempeño, expectativas y/o responsabilidades. Supera los resultados normales de desempeño dadas las circunstancias
<i>Cumple con los requerimientos</i> (1.00)	Cumple con los requerimientos normales, expectativas y/o responsabilidades.
<i>Necesita mejoras</i> (.75)	No cumple con los requerimientos básicos de desempeño. Produce menos de los resultados necesarios.
<i>No aceptable</i> (.50)	No cumple con los requerimientos mínimos de desempeño. Se necesita corrección inmediata y sustancial.

OBJETIVOS ESTABLECIDOS	RESULTADO	CALIFICACION
1.-		1.50
2.-		1.00
3.-		
4.-		
5.-		

Promedio **1.25**

PARTE II CUALITATIVA

Anotar la puntuación para cada una de las habilidades en el cuadro correspondiente por medio de una "X"
No se podrá incluir dos calificaciones por habilidad y no deje de dar una calificación a cada habilidad.

Habilidades

	Sobresaliente	Excede los requeriml.	Cumple con requeriml.	Necesita mejora	No aceptable	
	1.5	1.25	1.0	0.75	0.5	
Conocimiento Tecnico						1.25
Enfoque a Resultados			1.0			1
Análisis de Problemas						0
Toma de decisiones						0
Trabajo en equipo						0
Actitud de servicio						0
Manejo de Conflicto						0
Conocimiento Negocio						0
Mística						0
Estas habilidades deberán de ser tenidas tambien, en caso de ser gerente						
Mentoria						0
Catalizador de Cambios						0
Liderazgo						0
Desarrollo de Relaciones						0

Promedio **0.17**

FIRMA Y NOMBRE DEL EMPLEADO _____

FIRMA Y NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

FIRMA Y NOMBRE DEL GERENTE Y / O DIRECTOR DEL AREA _____

AREA Y/O SUCURSAL _____

Dirección de Personas

Compensaciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El formato de evaluación de desempeño otorga peso específico a objetivos y competencias:

- A la parte cuantitativa (objetivos) se le asigna un 60% de peso por ser más tangible, mientras que
- a la parte cualitativa (competencias) se le da el 40% restante.

Al ponderar las calificaciones de cada parte, se obtiene un puntaje total, que se traduce en la siguiente escala de calificaciones:

CALIFICACION	PUNTUACION
A	1.50 - 1.41
B	1.40 - 1.20
C	1.19 - 0.80
D	0.79 - 0.50

Las calificaciones se definen como sigue:

A - SOBRESALIENTE. Clara y consistentemente demuestra extraordinaria y excepcional competencia en esta área. No es fácil encontrar desempeño de este tipo en posiciones comparables. Es un empleado reconocido por otros fuera de su área o grupo.

B - EXCEDE EXPECTATIVAS. El empleado claramente se diferencia del grupo de buenos empleados, debido a que excede los requerimientos. Es un ejemplo a seguir para el grupo.

C - CUBRE EXPECTATIVAS. Su desempeño en esta área demuestra que domina su puesto. Su desempeño es efectivo, profesional; logra todos los objetivos que se le establecen.

D - NECESITA MEJORÍA. No cumple completamente con los requerimientos del puesto; puede estar en proceso de desarrollo o muestra clara deficiencia. La necesidad de mejoría es evidente.

Se decidió implementar un sistema de evaluación de desempeño de 90°, dado que es el primer esfuerzo que se hace en este tema dentro de la institución y tomando en cuenta que no existe la cultura para desarrollar un sistema más complejo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.6. Guía de aumentos

La estrategia de incrementos es un enfoque que permitirá establecer objetivos salariales en función al desempeño de cada individuo, y su posición dentro del tabulador.

Se desarrolló una matriz de aumentos, en la que se definen los aumentos a conceder de acuerdo al índice salarial (la penetración del tabulador de cada empleado), y su evaluación de desempeño.

Para construir la matriz de aumentos, se determinó establecer 5 diferentes parámetros de penetración:

Parámetro de Penetración	Rango de Penetración
Mínimo	< 80.0 %
Q1	80.1% - 90.0%
Medio	90.1% - 100.0%
Q3	100.1% - 110.0%
Máximo	> 110.1%

De modo que siguiendo el procedimiento mencionado en el punto 3.3.5.3.1; la matriz ideal quedaría como sigue en la figura 22 :

Figura 22. Matriz Ideal

CATEGORIA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	PENETRACION EN TABULADOR				
	MÍNIMO -80	Q1 80.1 - 90	MEDIO 90.1 - 100	Q3 100.1 - 110	MAXIMO 111+
SOBRESALIENTE A (1.50 - 1.41)	38.8	31.3	18.8	6.3	0.0
EXCEDE EXPECTATIVAS B (1.40 - 1.20)	31.3	18.8	6.3	0.0	0.0
CUBRE EXPECTATIVAS C (1.19 - 0.80)	18.8	6.3	0.0	0.0	0.0
NECESITA MEJORÍA D (0.79 - 0.50)	6.3	0.0	0.0	0.0	0.0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Y considerando que la Dirección General de "Financiera Nos Mochamos" ha autorizado un aumento promedio del 12%, con un incremento máximo del 13.5 y mínimo del 7.5; se construye la matriz de acuerdo a estos parámetros, quedando de la siguiente manera (figura 23):

Figura 23.

MATRIZ DE INCREMENTOS 2003

VIGENCIA A PARTIR DE:
Enero 1, 2003

CATEGORIA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	PENETRACION EN TABULADOR				
	MÍNIMO .80	Q 1 80.1 - 90	MEDIO 90.1 - 100	Q3 100.1 - 110	MÁXIMO 111+
SOBRESALIENTE A (1.50 - 1.41)	13.5	13	12.5	12	11.5
EXCEDE EXPECTATIVAS B (1.40 - 1.20)	13	12.5	12	11.5	11
CUBRE EXPECTATIVAS C (1.19 - 0.80)	12.5	12	11.5	11	10.5
NECESITA MEJORÍA D (0.79 - 0.50)	8	7.5	0	0	0

Esta Tabla de Méritos forma parte del Sistema de Administración de Sueldos de Financiera Compartamos, y liga el sueldo con el desempeño. Una vez que se ha establecido una categoría total del desempeño, utilice esta matriz para determinar el porcentaje de incremento basado en la posición en el rango. Esta matriz representa el porcentaje máximo de incremento por méritos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.7. Comunicación del programa

El punto final al contar con el sistema integral de compensación listo para otorgar los incrementos, es comunicar el programa.

Para efectos de comunicar el programa, se diseñó un comunicado impreso muy sencillo; además de prepararse una presentación en que se expone el programa completo.

Se programó un plan de comunicación en que se hicieron inicialmente presentaciones a los directores generales y directores de área, posteriormente se desarrollaron talleres en que se comunicó el plan a los subdirectores y gerentes de área; los cuales transmitirían el programa a toda la gente a su cargo; esto debido a la descentralización de las sucursales.

Para el personal de sede, se organizó una plática plenaria en que se comunicó el programa, los puntos más importantes a tratar fueron los siguientes:

- + Descripción y valuación de puestos.
- + Estudio de mercado para conocer la posición competitiva de la empresa.
- + Construcción del tabulador.
- + Implementación del sistema de evaluación de desempeño.
- + Presupuesto.
- + Guías de aumento.
- + Programa de incrementos autorizado por cada dirección de área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

El presente trabajo muestra las técnicas aplicadas y los pasos a seguir para la implantación del programa de administración de sueldos en la empresa "Financiera Nos Mochamos", presentando los fundamentos teóricos, con el objeto de hacer más comprensibles los conceptos utilizados. Sin embargo, la totalidad del trabajo plasma la experiencia adquirida a través de 7 años, en los cuales he aplicado consultoría en recursos humanos.

Hoy en día, es imposible concebir el buen funcionamiento de una empresa sin un sistema formal de compensaciones, ya que éste permite establecer los parámetros necesarios para tomar decisiones fundamentadas en lo referente a la retribución del personal; estas decisiones promueven una mayor motivación en los empleados que ven reconocida su aportación individual, consiguiendo una mejor relación costo - eficiencia.

La importancia de un adecuado sistema retributivo radica en cómo afecta a la motivación de los empleados y, por lo tanto, a su rendimiento y vinculación en una empresa, sin olvidar la repercusión sobre los costos empresariales.

La Administración de Compensaciones involucra una serie de procesos interrelacionados entre sí:

- + Establecimiento de equidad interna por medio del análisis y valuación de puestos.
- + Aseguramiento de competitividad externa a través de la encuesta de sueldos y la elaboración del tabulador de sueldos.
- + Cumplimiento de la remuneración por desempeño empleando la evaluación del desempeño.
- + Establecimiento de estrategias de aumentos de sueldos mediante el desarrollo de la guía de aumentos.

Después de analizar a la empresa Financiera Nos Mochamos - en lo referente a su administración de compensaciones -, se detectó como principal deficiencia la carencia de un sistema formal de compensaciones, lo cual se traduce en:

- + Ausencia de equidad interna.
- + Falta de competitividad externa, debido a que desconoce si sus niveles salariales corresponden a los prevalecientes en el mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- + Falta de motivación del personal y, por consiguiente, bajo rendimiento.
- + Dificultades en las labores de reclutamiento y selección.
- + Información insuficiente para llevar a cabo promociones, transferencias o aumentos de sueldo justificados.
- + Ineficiencia del presupuesto salarial de la empresa.

Identificado lo anterior, se diseñó un sistema formal de compensaciones para dicha empresa que resultara eficiente en costos a fin de que la remuneración global de los empleados fuera equitativa, partiendo de la importancia de los puestos, la tendencia de sueldos reportada en el mercado, así como el desempeño de cada individuo.

Cabe señalar que el sistema de compensaciones propuesto requiere de revisiones periódicas para realizar ajustes por cambios en el mercado, por reestructuración de la fuerza de trabajo de la empresa o por la aparición de nuevas disposiciones legales.

Al conocer la posición competitiva de la empresa, se observó que "Financiera Nos Mochamos" se encontraba muy por debajo del nivel de mercado deseado; por lo cual se solicitó a la dirección general un presupuesto superior al pronosticado por el mercado; para de esta manera recuperar posición competitiva.

Se puede concluir que con el establecimiento de este programa, se obtienen los siguientes beneficios para la empresa:

1. Es aplicable a todo el personal.
2. Se comienza a compensar de manera competitiva con respecto a otras empresas.
3. Considera una remuneración individual para cada persona.
4. Se reconoce el nivel de responsabilidad de los puestos y el desempeño de las personas.
5. Evita que el personal en el que se invirtió tiempo y recursos para su capacitación, se vaya de la empresa, para aplicar sus conocimientos y experiencias en otras compañías, incluso en beneficio de los competidores.
6. Evita improvisación y subjetividad en la asignación de sueldos.
7. Permite motivar al personal de buen desempeño, al otorgarle un salario superior al de sus otros compañeros que ocupan el mismo puesto, pero con resultados deficientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. Aplica porcentajes y fechas de incrementos salariales, previamente establecidos evitando favoritismos.
9. El trabajador observa que sus resultados le generan recompensas proporcionales a su esfuerzo.

En resumen podemos decir que el impacto principal del sistema integral de compensación radica en:

- + Crear una cultura de productividad al ligar los incrementos con la evaluación de desempeño
- + No se quiere ser la empresa que más paga, pero sí ser competitivo en pago a nivel de mercado
- + Con la evaluación de desempeño se detectó personal con alto potencial; lo cual ayuda a estudiar y planear el desarrollo de talentos que implica desarrollar programas específicos de capacitación; así como procurar que el personal con alto potencial sea bien remunerado y motivado

Pagar adecuadamente es un término hasta cierto punto ambiguo, sin embargo, las empresas por muy pequeñas que resulten, pero que deseen contar con gente eficiente, siempre deberán estar pendientes de remunerar a su personal, con base a las responsabilidades, desempeño, pago en otras empresas y posibilidades económicas de la compañía.

Cada empresa debe establecer su programa de compensación, con base a sus características y posibilidades; por lo cual, se sugiere que los sistemas de remuneración se modifiquen de acuerdo a los tiempos que se estén viviendo; asimismo, la información de descripciones y valuaciones de puestos debe ser actualizada periódicamente, de igual manera los tabuladores y guías de incremento; de tal forma que las medidas a tomar, sean congruentes con la realidad.

Se sugiere revisar los casos especiales de promociones, crecimiento acelerado del mercado u otros factores que se presenten fuera de lo planeado, con el objeto de establecer estrategias de vigilancia para que el programa de sueldos no se vuelva obsoleto.

Resulta necesario, establecer una metodología para involucrar a todo el personal sobre el manejo de los sueldos de la compañía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA:

1. Carrell M. R., Kuzmits F. E., Elbert N. F. Personnel/Human Resource Management. Ed. Macmillan. Estados Unidos: 1992, Cuarta edición, 792 p.
2. Cruz Escalante M. G., Importancia de las encuestas de sueldos en la situación actual del país, México: 1986, 112 p.
3. Guerrero E., Manual de Relaciones Industriales, México: 1965, Ediciones de la Asociación de Jefes de Relaciones Industriales, 239 p.
4. Leap L. T., Crino D. M., Personnel/ Human Resource Management, Estados Unidos: 1990, 730 p.
5. Pigors P., Myers A. Ch., Administración de Personal: un Punto de Vista y un Método, México 1979, Editorial CECSA, 599 p.
6. Puchol L., Dirección y Gestión de Recursos Humanos, España 1995, Segunda edición, Editorial ESIC, 419 p.
7. Reyes Ponce A., Administración de Personal 2ª parte: Sueldos y Salarios, México 1982, Editorial Limusa, 239 p.
8. Reyes Ponce A., El Análisis de Puestos, México 1962, Cuarta edición. e. d., 94 p.
9. Rock M. L., Manual de administración de sueldos y salarios, Tomo IV, México 1990, Traducción de la 2ª edición en inglés, Editorial Mc Graw Hill, 125 p.
10. Rodríguez Valencia J., Administración Moderna de Personal, Tomo I, México 1991, Editorial ECASA, 186 p.

11. Sander G., *Productividad y Salarios*, México 1995, Editorial Iniza, 108 p.
12. Sibson E. R., *Administración de Sueldos y Salarios*, México 1968, 241 p.
13. Torres Díaz J., *Administración de prestaciones: su valoración, otorgamiento y aplicación*, México 1991, Segunda edición, Editorial ECASA, 119 p.
14. Vargas Muñoz N. R., *Administración moderna de sueldos y salarios: un enfoque práctico*, Argentina 1994, 405 p.
15. Wallace M. J., Fay C. H., *Compensation Theory and Practice*, Estados Unidos 1988, Segunda edición, 423 p.
16. Werther W., Davis K., *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México 1991, Tercera edición, Editorial Mc Graw Hill, 395 p.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 1

Cuestionario para descripción de puestos

TÍTULO DEL PUESTO _____

EMPRESA _____

DIRECCIÓN _____

GERENCIA _____

FECHA

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

NÚMERO TOTAL DE PERSONAL SUPERVISADO POR EL OCUPANTE DEL PUESTO A DESCRIBIR :

	NO SIND.	SIND.	OTROS	TOTAL
DIRECTAMENTE				
INDIRECTAMENTE				

* Honorarios, becarios y outsourcing

El puesto reporta a :

↓

PUESTO A DESCRIBIRSE EN ESTE CUESTIONARIO

PUESTO CON SECRETARIA

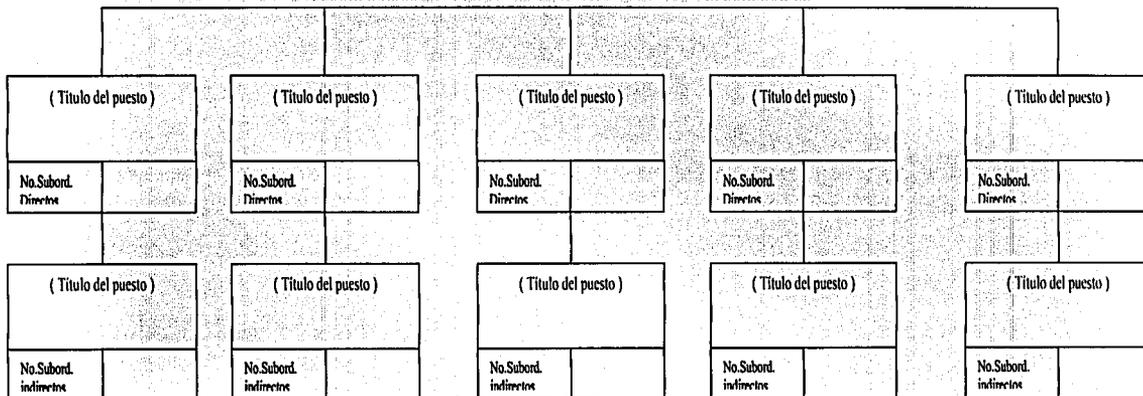
SI

NO

No. Ocup.

SUBORDINADOS

SUBORDINADOS



APROBACION DEL JEFE INMEDIATO : NOMBRE : _____
 PUESTO : _____
 FIRMA : _____

* Coordinaciones y departamentos

FUNCIONES DEL PUESTO

Describe las funciones de su puesto, considerando qué actividades desarrolla para cada función, cómo las desarrolla, y para qué se llevan a cabo. Ordénelas por importancia, empezando por la más importante. La función se compone por un cúmulo de actividades. En caso de requerir más funciones, agréguelas en la parte posterior.

(1)	(2)	(3)
QUE SE HACE	COMO SE HACE	PARA QUE LO HACE
FUNCION No. 1		

QUE SE HACE	COMO SE HACE	PARA QUE LO HACE
FUNCION No. 2		

QUE SE HACE	COMO SE HACE	PARA QUE LO HACE
FUNCION No. 3		

- (1) Verbo Activo (Ejemplo : analiza, recaba, archiva, etc.)
 (2) Gerundio (Ejemplo : revisando, capturando, obteniendo. etc.)
 (3) Verbo Infinitivo (Ejemplo : para controlar, para asegurar, para mantener)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO PARA PERFIL DEL PUESTO

Título del Puesto : _____

NO ANOTE LOS DATOS DEL OCUPANTE, SINO LOS REQUERIDOS PARA OCUPAR EL PUESTO

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS.- Conocimientos teóricos que se requieren en el puesto para el desarrollo adecuado de sus actividades. Se refiere a cualquier aprendizaje que se adquiere a través de la enseñanza directa y formal.

Puede incluir el manejo de un segundo idioma.

SEÑALE EL **GRADO MÍNIMO** NECESARIO PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES. ANOTE LA ESPECIALIDAD Y DOMINIO DE OTRO IDIOMA.

Escolaridad	Carrera o Especialidad	Total de Años de Estudios por Etapa	Dominio de otro idioma :	
<input type="checkbox"/> Preparatoria	_____	_____	<input type="checkbox"/> No se requiere	
<input type="checkbox"/> Carrera Trunca	_____	_____	<input type="checkbox"/> Sí se requiere Inglés	Otro _____
<input type="checkbox"/> Licenciatura	_____	_____	<input type="checkbox"/> Básico Entiende	<input type="checkbox"/> Básico Entiende
<input type="checkbox"/> Maestría	_____	_____	<input type="checkbox"/> Medio Traduce al Español	<input type="checkbox"/> Medio Traduce al Esp.
			<input type="checkbox"/> Avanzado Traduce al Inglés	<input type="checkbox"/> Avanzado Traduce al Ing.
			<input type="checkbox"/> Dominio Total Bi-Cultural	<input type="checkbox"/> Dominio Total Bi-Cultural

CONOCIMIENTOS PRACTICOS.- Cúmulo de conocimientos adquiridos a través de actividades laborales, en base a práctica y/o experiencia para solventar las funciones del puesto.

ANOTE EN **ORDEN DE IMPORTANCIA**, LOS PUESTOS PREVIOS, SIMILARES Y/O INFERIORES QUE SE DEBEN OCUPAR COMO PRE-REQUISITO DEL PUESTO.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Puestos Previos
<input type="checkbox"/> No hay puestos previos. | Puestos que no requieren experiencia, pueden requerir inducción. |
| <input type="checkbox"/> Un puesto previo. | Puestos que requieren haber pasado por un puesto previo, generalmente auxiliares, especialistas, analistas y otros que requieren más de un año de experiencia. |
| <input type="checkbox"/> Dos o tres puestos previos. | Puestos que requieren haber pasado por dos puestos previos, generalmente líderes coordinadores y profesionistas que requieren de dos a cinco años de experiencia. |
| <input type="checkbox"/> Más de tres puestos previos. | Puestos que para desempeñarse requieren haber ocupado un puesto previo de gerente en adelante. |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTOS.- Grado de especialización requeridos por el puesto : (Poner ejemplos y tips)

Campo de Especialización:

SEÑALE EL GRADO MÍNIMO NECESARIO PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES.

- No se requieren conocimientos especialización
- Se requieren conocimientos básicos en el campo de especialización
Defina "Campo de Especialización" _____
- Se requieren conocimientos medios en el campo de especialización
Defina "Campo de Especialización" _____
- Se requieren conocimientos avanzados en el campo de especialización
Defina "Campo de Especialización" _____
- Se requieren dominio completo del campo de especialización
Defina "Campo de Especialización" _____

TOMA DE DECISIONES.- Autoridad y autonomía conferida al puesto para implementar acciones para el logro de resultados adecuados, así como para llevar a cabo negociaciones que involucren el devenir de la empresa.

SEÑALE EL GRADO MÁS ALTO NECESARIO PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES.

I. Tipo de Decisiones

- El puesto implica seguir instrucciones claramente señaladas, normalmente consulta a su jefe antes de tomar decisiones para cubrir desviaciones.
- Las decisiones típicas son semi-rutinarias, con acciones limitadas y especificadas en los procedimientos y normas.
- Las decisiones a tomar implican la aplicación de criterio ocasionalmente y deben estar sujetas a procedimientos, normas y políticas establecidas. Las desviaciones críticas deberán de ser consultadas con el jefe.
- Las decisiones a tomar implican la aplicación de criterio ocasionalmente basado en precedentes, el ocupante del puesto debe sujetarse a procedimientos, normas y/o políticas establecidas.
- Las decisiones normalmente requieren juicio y criterio personal debido a que no hay precedentes, ni normas establecidas y debe sujetarse a políticas del grupo.
- Las decisiones frecuentemente requieren juicio y criterio personal debido a que no hay precedentes ni normas establecidas, aunque debe sujetarse a políticas del grupo, tienen alto grado de autonomía en sus decisiones.
- Las decisiones constantemente requieren juicio y criterio personal debido a que no hay precedentes, políticas, ni normas establecidas, tiene la autonomía máxima de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Alcance de las Decisiones

- Una decisión mal tomada afecta al puesto únicamente, y generalmente resulta en retrabajo del ocupante del mismo.
- Una decisión mal tomada no sólo afecta al puesto, sino a otros sin llegar a impactar en toda el área. Ocasionalmente genera retrabajo y retrasos.
- Las consecuencias de decisiones mal tomadas impactan en la operación y administración de una área de la empresa.
- Los asuntos a tratar afectan al área, una decisión mal tomada puede afectar los resultados y costos de la misma.
- Los asuntos a tratar afectan a más de un área organizacional de la empresa. Una decisión mal tomada generalmente tiene repercusiones importantes en los resultados de la misma.
- Los asuntos a tratar afectan a más de una empresa del grupo, las decisiones tomadas generalmente tienen trascendencia en la operación y administración en el corto plazo.
- La trascendencia de las decisiones típicas del puesto es tal, que puede afectar a toda la empresa y áreas de la misma modificando los planes de negocios y estrategias en el corto y largo plazo.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Interacción en términos de frecuencia y nivel de gente con la que se trate, con el objeto de contribuir al cumplimiento de las actividades propias de la empresa o del grupo.

SELECCIONAR EL **GRADO MÁS ALTO** QUE SE APLIQUE, YA SEA EN LO RELATIVO A RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS

Actividad en la Relación

- La interacción con otros implica básicamente el recibir, recabar, o proporcionar documentación o información de rutina.
- El trabajo incluye resolver asuntos que implican recabar, interpretar, analizar y comunicar información que no está disponible de manera sencilla y rutinaria.
- Interactúa ante internos y externos, tomando acciones de acuerdo a lo establecido en manuales, procedimientos, o antecedentes basados en la costumbre. Generalmente consulta a su jefe.
- Negociar asuntos representando a su área o dirección, comprometiéndose sin consultar con su jefe.
- Representa a su empresa o al grupo ante externos, negociando e interactuando en base a su juicio y criterio. Generalmente consulta a su jefe.
- Relaciones de trabajo que implican tratar asuntos o prestar servicios a ejecutivos y funcionarios de niveles medios.
- Relaciones de trabajo que implican negociar asuntos (no prestar un servicio) con ejecutivos y funcionarios de niveles medios y altos.
- Relaciones externas con altos funcionarios públicos o directores de empresas de niveles muy altos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE PROBLEMAS.- Considere la necesidad de evaluar y profundizar en el estudio situaciones para proponer acciones que contribuyan a la toma de decisiones. Puede incluir el esfuerzo mental necesario para analizar y ponderar diferentes situaciones.

SELECCIONAR EL GRADO MÁS ALTO QUE APLIQUE.

Anote la letra de la frecuencia con que se da la situación descrita :

- A) Ocasionalmente (menos del 10% del tiempo)
- B) Frecuentemente (entre 10% y 25% del tiempo)
- C) Considerablemente (entre 25% y 50% del tiempo)
- D) Constantemente (más del 50% del tiempo)

El análisis efectuado se relaciona con situaciones rutinarias y repetitivas, generalmente de poca complejidad.

Frecuencia

Trabajo analítico donde se presentan situaciones semi-rutinarias, con alternativas de solución que no siempre son obvias.

Frecuencia

Con frecuencia se presentan situaciones relativamente complejas, donde analizar las consecuencias es parte del trabajo. La búsqueda de soluciones puede realizarse rápidamente, sin embargo puede que requiera el estudio adicional de las normas o políticas establecidas. En ocasiones se recomiendan cursos de acción a ocupantes de puestos que toman la decisión final.

Frecuencia

Los problemas son complejos, e implican la aplicación de juicio y criterio. Debe de identificar la información relevante para desarrollar soluciones o políticas. El desarrollo de soluciones suele implicar un profundo análisis que no puede llevarse a cabo con rapidez.

Frecuencia

Puestos en los cuales la solución de problemas sin precedentes y complejos son parte importante de la responsabilidad. Exige una combinación de inventiva, experimentación e institución para obtener nuevas soluciones.

Frecuencia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUPERVISION DADA.- El puesto requiere de la capacidad de transmitir y asegurar el cumplimiento de las relacionadas con el trabajo a desarrollar por los subordinados. Considera el número y nivel de responsabilidad de los subordinados.

Números de Subordinados (Total directos, indirectos y honorarios únicamente)

- No supervisa
- Supervisa 1 a 3 subordinados
- Supervisa 4 a 10 subordinados
- Supervisa 11 a 60 subordinados
- Supervisa 61 a 100 subordinados
- Supervisa a más de 100, pero menos de 250 subordinados
- Supervisa a más de 250 subordinados incluyendo indirectos

Grado de Supervisión

- No supervisa
- Supervisa directamente a subordinados que realizan labores rutinarias principalmente
- Supervisa directamente a subordinados que realizan labores semi-complejas o complejas
- Supervisa a dos niveles organizacionales de subordinados (directos e indirectos)
- Supervisa a tres niveles organizacionales de subordinados (directos e indirectos)
- Supervisa a más de tres niveles organizacionales de subordinados (directos e indirectos)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESPONSABILIDAD POR RECURSOS ECONÓMICOS, MATERIALES E INFORMACIÓN.- Identificar la capacidad de administrar y eficientar los recursos materiales, financieros y de información, asumiendo la responsabilidad del uso óptimo de los mismos.

SELECCIONAR EL GRADO MÁS ALTO QUE APLIQUE.

Anote la letra de la frecuencia con que se da la situación descrita :

- A) Ocasionalmente (menos del 10% del tiempo)
- B) Frecuentemente (entre 10% y 25% del tiempo)
- C) Considerablemente (entre 25% y 50% del tiempo)
- D) Constantemente (más del 50% del tiempo)

II. Información Confidencial

- Maneja información de uso común en la compañía, sólo tiene acceso incidental a información confidencial, y no tiene autoridad para divulgarla.
 Frecuencia
- Tiene acceso a información delicada, sin autoridad a divulgarla fuera de un círculo interno limitado de personas.
 Frecuencia
- Tiene acceso a información confidencial delicada, con autoridad limitada a divulgarla a su criterio a un grupo bien identificado de personas.
 Frecuencia
- Maneja información confidencial con autoridad a divulgarla a su criterio.
 Frecuencia
- Maneja información de alto riesgo, con autoridad a divulgarla a su criterio.
 Frecuencia

III. Recursos Económicos

- Es responsable de recursos materiales financieros, y/o económicos asignados para el desempeño de sus labores, sin autoridad para disponer de éstos fuera de normas bien establecidas.
 Frecuencia
- Tiene recursos materiales, financieros, y/o asignados, con autoridad limitada para disponer de éstos dentro del presupuesto asignado.
 Frecuencia
- Además de los recursos materiales, financieros y/o económicos a su cargo puede autorizar gastos o el uso de equipo y materiales en su área.
 Frecuencia
- Tiene autoridad para administrar y disponer de recursos de la empresa, incluso fuera de presupuesto.
 Frecuencia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 2

Instructivo de llenado del formato de análisis y descripción de puestos

- Utilice lápiz, le será más fácil hacer correcciones.
- El llenado de este formato no le quitará más de una hora.
- La información que se solicita es la que se refiere a un puesto y no a la persona, debido a que una persona puede no cubrir o superar los requisitos del puesto.
- Para la escolaridad, debe presentar los estudios mínimos necesarios para poder cubrir el puesto, esto es (si tengo un puesto de auxiliar de contabilidad sería excelente contar con una persona con maestría en finanzas, sin embargo esto no es indispensable; por lo que con carrera técnica en contabilidad resultaría suficiente).
- Para mencionar las funciones, se solicita una redacción que transmita una idea completa de la función, mostrando qué hace, y para qué lo hace; sin llegar a hacer un procedimiento, ni comentar las áreas lógicas derivadas de las funciones, por ejemplo si una secretaria atiende las llamadas de su departamento es obvio que tomará en una libreta los recados canalizándolos a las personas que recibieron llamadas.
- Normalmente las funciones básicas no son más de 12 ó 15 en los puestos de mayor complejidad.
- Para definir funciones consulte la siguiente tabla de acuerdo al tipo de puesto:

Operativo	Contacto	Supervisión	Decisión	Análisis
Recopilar	Asesorar	Dirigir	Establecer	Planear
Registrar	Entrevistar	Vigilar	Administrar	Formular
Entregar	Verificar	Supervisar	Resolver	Diseñar
Listar	Reportar	Asignar	Determinar	Desarrollar
Transcribir	Entregar	Revisar	Aprobar	Analizar
Tabular	Visitar	Organizar	Contratar	Auditar
Participar	Coordinar	Entrenar		Interpretar

- Recuerde que al finalizar el llenado tendrá una fotografía de dónde y cómo está el puesto dentro de la empresa y su contribución a los objetivos globales de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 3

Ejemplos de descripciones de puestos

PUESTO: CONTRALOR

No. DE PLAZAS: 1

DEPENDENCIA LINEAL: DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

AUTORIDAD LINEAL: AUXILIAR CONTABLE

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Coordina la correcta aplicación contable de las operaciones financieras que se realizan en la Empresa, a través de la elaboración y presentación de los estados financieros, a fin de facilitar la información veraz y oportuna que permita la toma de decisiones y el establecimiento de sistemas de control, así como la revisión y control de cuentas por cobrar y por pagar y movimientos de activos fijos

ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PUESTO:

1. Administración del personal a su cargo.
2. Elaboración y distribución de funciones del personal a su cargo.
3. Desarrollo de formatos para atender requerimientos de auditorías.
4. Revisión y registro de la nómina.
5. Amarre de los registros contables con el área de nóminas.
6. Actualización de la información financiera (B-10).
7. Revisión y control de activos fijos.
8. Atender requerimientos de autoridades (SHCP, CNBV, etc.).
9. Verificar la correcta aplicación de las políticas de gasto vigentes.
10. Revisión y aplicación de las pólizas emitidas por el Sistema de Cartera SIAC.
11. Reuniones periódicas con el personal de su área.

RELACIONES INTERNAS EN LA EMPRESA:

- Área:	- Para:
- Dirección de Sistemas	- Vigilar el cumplimiento del control interno, así como las políticas y procedimientos establecidos en materia contable. - Supervisar la correcta presentación de los gastos por comprobar y de viaje.
- Dirección de Métodos y Procedimientos	- Vigilar el cumplimiento del control interno, así como las políticas y procedimientos establecidos en materia contable. - Supervisar la correcta presentación de los gastos por comprobar y de viaje.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Area:	- Para:
- Dirección de Recursos Humanos	- Vigilar el cumplimiento del control interno, así como las políticas y procedimientos establecidos en materia contable. - Supervisar la correcta presentación de los gastos por comprobar y de viaje.
- Dirección de Operaciones	- Vigilar el cumplimiento del control interno, así como las políticas y procedimientos establecidos en materia contable. - Supervisar la correcta presentación de los gastos por comprobar y de viaje.
- Gerencias Regionales	- Vigilar el cumplimiento del control interno, así como las políticas y procedimientos establecidos en materia contable. - Supervisar la correcta presentación de los gastos administrativos y operativos.
- Gerencias de Sucursal	- Vigilar el cumplimiento del control interno, así como las políticas y procedimientos establecidos en materia contable. - Supervisar la correcta presentación de los gastos administrativos y operativos.

RELACIONES EXTERNAS EN LA EMPRESA:

- Area:	- Para:
- Consejo de Administración	- Presentar resultados del ejercicio financiero en curso.
- S. H. C. P.	- Solicitar información sobre las modificaciones fiscales actualizadas. - Presentar resultados operativos a las instancias que determine la propia secretaría. - Presentar en coordinación con la dirección las declaraciones mensuales y anuales correspondientes de la empresa.
- Auditores Externos	- Supervisar la correcta función de los auditores externos en "Nos Mochamos". - Proporcionar toda la información requerida por auditoría externa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REPORTES EMITIDOS:

- Reporte de Balance General.
- Reporte de Estado de Resultados.
- Reporte de Inversiones.
- Reporte de Cartera
- Reporte de Cobranza Legal.
- Reporte de Flujo de Efectivo.
- Reporte de Presupuesto Real vs Presupuestado
- Reporte de Pagos de Impuestos: I. V. A., I. S. P. T., 2% de nómina, etc.

RESPONSABILIDAD EN PRESUPUESTOS, RESGUARDOS, INVENTARIOS, OTROS:

- Responsabilidad sobre los resultados operativos de la empresa.
- Responsabilidad sobre el equipo y mobiliario asignado a su área.
- Responsabilidad sobre la información financiera de Financiera Nos Mochamos.
- Responsabilidad sobre la motivación de su personal, creando un ambiente que impulse la productividad, el trabajo en equipo y la superación personal.

PERFIL DEL PUESTO:

- **Escolaridad:**
- Licenciatura en Contaduría Pública, Licenciado en Economía, Licenciado en Administración (titulado).
- **Experiencia:**
- 3 años en puesto similar.
- **Conocimientos en:**
- Manejo de paquetería Office (word, excel, power point, internet, e-mail, outlook, etc.).
- Conocimientos contables.
- Conocimientos sobre análisis e interpretación de estados de resultados.
- Conocimientos sobre análisis e interpretación balance general.
- Conocimientos sobre análisis e interpretación de balance general.
- Conocimientos sobre análisis e interpretación de estados pro forma.
- Conocimientos sobre el cálculo de nómina.
- Conocimientos sobre impuestos ISR e IVA.
- Conocimiento sobre declaraciones de impuestos mensuales, anuales, etc.
- **Generales:**
- Edad máxima 35, mínima 30
- Estado civil indistinto.
- Sexo indistinto.
- Estado de salud óptimo.
- Disponibilidad de viajar (opcional).
- Inglés 50% (opcional).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Personalidad:**

- | | | |
|------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| - Organizado | - Puntual | - Gusto por tratar con gente |
| - Dinámico | - Empático | - Gusto por el trabajo pesado |
| - Iniciativa | - Trabajo en equipo | - Tolerancia a la frustración |
| - Trabajo bajo presión | - Práctico | - Manejo de información confidencial |
| - Extrovertido | - Precavido | |
| - Responsable | - Persuasivo | |
| - Amable | - Buena memoria | |
| - Detallista | - Imaginación | |
| - Honesto | - Facilidad de palabra | |

- **Habilidades:**

- **Administrativas.** Don de mando, manejo de personal, habilidad para planear y organizarse, capacidad de dirección, gestión, cooperación y capacidad para coordinar volumen de trabajo.
- **Gerenciales.** Habilidad para el seguimiento diario al plan operativo, evaluando su calidad e identificando problemas para solucionarlos oportunamente, en procura de los objetivos de su área.
- **Interacción.** Excelente comunicación con su jefe inmediato y la participación en eventos con su Jefe Inmediato.
- **Negociación.** Capacidad de llegar a acuerdos concertados.
- **Servicio.** Capacidad para transmitir y vender ideas, capacidad de escuchar, interés por el logro de las metas planteadas.
- **Trabajo en equipo.** Debe ser un facilitador, buscando siempre la consecución de los objetivos institucionales con su equipo de trabajo.
- **Numérica.** Debe tener capacidad de interpretación y análisis estadístico.
- **Autonomía y autocontrol.** Capacidad para tomar decisiones en situaciones que estén dentro de su autoridad y solicitar oportunamente la autorización y el apoyo para solucionar problemas difíciles o que no son de su competencia.
- **Iniciativa y creatividad.** Capacidad para proponer ideas nuevas y su desarrollo en la empresa.
- **Superación.** Alto espíritu de autorrealización y deseo de crecer y autoformarse permanentemente.
- **Cambio.** Debe ser tolerante y adaptarse fácilmente a los cambios de una organización dinámica.
- **Compromiso.** Alto nivel de compromiso con la visión y la misión de Nos Mochamos.
- **Aprendizaje.** Capacidad de retener y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes recibidas en forma escolar o extraescolar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PUESTO: DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

No. DE PLAZAS: 1

DEPENDENCIA LINEAL: DIRECTOR GENERAL ADJUNTO

AUTORIDAD LINEAL: ANALISTA FINANCIERO
CONTRALOR
GERENTE LEGAL
GERENTE ADMINISTRATIVO

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Es responsable de planear, organizar, dirigir y controlar actividades administrativas, financieras y legales de Financiera Nos Mochamos, con el fin de lograr el cumplimiento de los programas y objetivos, a través de la óptima administración de los recursos humanos, técnicos y materiales con que cuenta.

Coordinar la correcta aplicación contable de las operaciones financieras que se realizan en la Empresa, a través de la elaboración y presentación de los estados financieros, a fin de facilitar la información veraz y oportuna que permita la toma de decisiones y el establecimiento de sistemas de control.

Coordinar las actividades de prevención y solución de conflictos de tipo legal y jurídico que se presenten en Financiera Nos Mochamos, así como la representación de la institución y de su personal ante cualquier autoridad; ver que se brinde el apoyo y la asesoría legal a todas y cada una de las sucursales de la empresa.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PUESTO:

1. Entrega de información a las diferentes autoridades.
2. Mantener a la entidad en una sana posición fiscal.
3. Estados financieros.
4. Relación con auditores.
5. Elaboración de nuevos procesos.
6. Revisar que la información financiera sea elaborada conforme a los criterios contables de la CNBV.
7. Desarrollar archivos para la automatización de la contabilidad.
8. Establecer herramientas para la supervisión del sistema de cartera.
9. Desarrollar y actualizar las políticas de gasto.
10. Administración del recurso humano de la dirección.
11. Revisión de reportes a autoridades.
12. Mantener actualizados los reportes a autoridades conforme a los nuevos criterios y circulares.
13. Verificar el apego a las políticas de gasto por parte de las diferentes áreas de la empresa.
14. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
15. Elaborar informe de resultados por sucursal.
16. Capacitación al personal del área contable.
17. Mantenimiento al sistema contable (altas / bajas de cuentas, construcción de reportes, etc.).
18. Analizar la situación fiscal de la Institución.
19. Reuniones periódicas con el personal directivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RELACIONES INTERNAS EN LA EMPRESA:

- Área:	- Para:
- Dirección General	- Junta de avance semanal.
- Dirección General Adjunta	- Junta de avance semanal.
- Dirección de Sistemas	- Solucionar problemas con los programas de las diferentes Áreas de la Dirección.
- Dirección de Métodos y Procedimientos	- Requerir las actualizaciones a los manuales y procedimientos del área de Administración, verificando que se lleven y apliquen en Sede y en todas las Sucursales.
- Dirección de Recursos Humanos	- Verificar que se apliquen las modificaciones fiscales y dar solución a los problemas inherentes que se presenten.

RELACIONES EXTERNAS EN LA EMPRESA:

- Área:	- Para:
- S. H. C. P.	- Solicita información sobre las modificaciones fiscales actualizadas. - Presentar resultados operativos a las instancias que determine la propia secretaría. - Presentar en coordinación con contraloría las declaraciones mensuales y anuales correspondientes de la empresa.
- Consejo de administración	- Presentar resultados del ejercicio financiero en curso.

REPORTES EMITIDOS:

- Reporte de Balance General.
- Reporte de Estado de Resultados.
- Reporte de Inversiones.
- Reporte de Cartera
- Reporte de Cobranza Legal.
- Reporte de Flujo de Efectivo.
- Reporte de Presupuesto Real vs Presupuestado.
- Reporte de Inversiones en Bancos.
- Reporte de Pagos de Impuestos: I. V. A., I. S. P. T., 2% de Nómina, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESPONSABILIDAD EN PRESUPUESTOS, RESGUARDOS, INVENTARIOS, OTROS:

- Responsabilidad sobre el dinero de los inversionistas.
- Responsabilidad sobre las inversiones contratadas.
- Responsabilidad sobre la contratación de mejores tasas de inversión.
- Responsabilidad sobre el equipo y mobiliario asignado a su área.
- Responsabilidad sobre la motivación de su personal creando un ambiente que impulse la productividad, el trabajo en equipo y la superación personal.

PERFIL DEL PUESTO:

- **Escolaridad:**
 - Licenciatura en Contaduría Pública, Licenciado en Economía, Licenciado en Administración o carrera afín (titulado).
- **Experiencia:**
 - 5 años en puesto similar.
- **Conocimientos en:**
 - Manejo de paquetería Office (word, excel, power point, win project, internet, e-mail, outlook, etc.).
 - Conocimientos sobre inversiones en bancos.
 - Conocimientos sobre el cálculo de nómina.
 - Conocimientos sobre impuestos ISR e IVA.
 - Conocimiento sobre declaraciones de impuestos mensuales, anuales, etc.
 - Conocimientos sobre análisis financiero.
- **Generales:**
 - Edad máxima 35, mínima 30
 - Estado civil indistinto.
 - Sexo indistinto.
 - Estado de salud óptimo.
 - Disponibilidad de viajar (opcional).
 - Inglés 75% (opcional).
- **Personalidad:**

<ul style="list-style-type: none"> - Organizado - Dinámico - Iniciativa - Trabajo bajo presión - Extrovertido - Responsable - Amable - Detallista - Honesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Puntual - Empático - Trabajo en equipo - Práctico - Persuasivo - Precavido - Buena memoria - Imaginación - Facilidad de palabra 	<ul style="list-style-type: none"> - Gusto por tratar con gente - Gusto por el trabajo pesado - Tolerancia a la frustración - Manejo de información confidencial
--	---	--
- **Habilidades:**
 - **Administrativas.** Don de mando, manejo de personal, habilidad para planear y organizarse, capacidad de dirección, gestión, cooperación y capacidad para coordinar volumen de trabajo.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- **Gerenciales.** Habilidad para el seguimiento diario al plan operativo y de recuperación, evaluando su calidad e identificando problemas para solucionarlos oportunamente, en procura de los objetivos de la dirección.
- **Interacción.** Excelente comunicación con su jefe inmediato la participación en eventos con su jefe inmediato y el personal de sede, regionales y sucursales.
- **Negociación.** Capacidad de llegar a acuerdos concertados.
- **Servicio.** Capacidad para transmitir y vender ideas, capacidad de escuchar, interés por el logro de las metas planteadas.
- **Trabajo en equipo.** Debe ser un facilitador y líder, buscando siempre la consecución de los objetivos institucionales con su equipo de trabajo.
- **Númérica.** Debe tener capacidad de interpretación y análisis estadístico.
- **Autonomía y autocontrol.** Capacidad para tomar decisiones en situaciones que estén dentro de su autoridad y solicitar oportunamente la autorización y el apoyo para solucionar problemas difíciles o que no son de su competencia.
- **Iniciativa y creatividad.** Capacidad para proponer ideas nuevas y su desarrollo dentro de la empresa.
- **Superación.** Alto espíritu de autorrealización y deseo de crecer y autoformarse permanentemente.
- **Cambio.** Debe ser tolerante y adaptarse fácilmente a los cambios de una organización dinámica.
- **Compromiso.** Alto nivel de compromiso con la visión y la misión de Nos Mochamos.
- **Aprendizaje.** Capacidad de retener y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes recibidas en forma escolar o extraescolar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PUESTO: GERENTE DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

No. DE PLAZAS: 1

DEPENDENCIA LINEAL: DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

AUTORIDAD LINEAL: COORDINADOR DE CAPACITACIÓN ASISTENTE DE CAPACITACIÓN

AUTORIDAD FUNCIONAL: CAPACITADORES REGIONALES

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Establecer programas de capacitación y desarrollo institucional que permitan incrementar los niveles de productividad, mejorando la calidad de los servicios y la potencialidad del personal que integra Nos Mochamos.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PUESTO:

1. Detección de necesidades de capacitación.
2. Elaboración, registro, control y seguimiento de planes y programas de capacitación.
3. Evaluación de la capacitación.
4. Supervisión a las actividades de los capacitadores regionales.
5. Contratación de instructores y conferencistas.
6. Elaboración del presupuesto anual de capacitación.
7. Reporte de resultados a la dirección de recursos humanos.
8. Control y seguimiento de financiamiento de estudios del personal.
9. Supervisión de las actividades de los capacitadores regionales.
10. Diseño de Plan de carrera para el personal de Nos Mochamos.
11. Participar en el diseño y elaboración de manuales, políticas y procedimientos de capacitación, con la Gerencia de Procesos.
12. Investigación, desarrollo e implementación de nuevas tecnologías educativas que promuevan aprendizajes significativos para el personal.

RELACIONES INTERNAS EN LA EMPRESA:

- Área:	- Para:
- Gerentes de Sucursales	- Recibir solicitudes de cursos de capacitación no planeados y necesarios a efectuarse en el año. - Retroalimentación de gastos a considerarse en Microfin.
- Capacitador Regional	- Coordinar la aplicación de herramientas para la DNC y análisis de resultados. - Coordinación de eventos de capacitación y desarrollo. - Coordinación de proyectos a implementarse regionalmente. - Control de certificaciones y solicitud de diplomas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Área:	- Para:
- Direcciones de área	- Aplicación de la DNC a personal de sede. - Coordinación de eventos especiales - Actualización de manuales operativos de capacitación

RELACIONES EXTERNAS EN LA EMPRESA:

- Área:	- Para:
- Proveedores de Capacitación	- Verificar que los programas de capacitación cumplan con las necesidades requeridas para el personal de Nos Mochamos.
- Prestadores de Servicios	- Coordinar los salones para los eventos de capacitación de Nos Mochamos.

REPORTES EMITIDOS:

- Reporte de detección de necesidades.
- Reporte de capacitación mensual y anual.
- Reporte de seguimiento al programa de trabajo del capacitador regional.
- Reporte del programa de formación humana.
- Reporte de control de gastos de eventos de capacitación.
- Reporte del curso (instructores, participantes y coordinador).

RESPONSABILIDAD EN PRESUPUESTOS, RESGUARDOS, INVENTARIOS, OTROS:

- Responsabilidad sobre el registro de los planes y programas de capacitación ante la S. T. P. S.
- Responsabilidad sobre el presupuesto de capacitación asignado al área.
- Responsabilidad sobre resultados de los evaluaciones de capacitación.
- Responsabilidad sobre el equipo y mobiliario asignado a su área.
- Responsabilidad sobre la información que se maneja en los cursos de capacitación.
- Responsabilidad sobre la calidad de los instructores y contenido de los cursos a impartir y recibir por el personal de Nos Mochamos.
- Responsabilidad sobre todo el recurso humano de la empresa, de su motivación, de su desarrollo, de su crecimiento y de su promoción.

PERFIL DEL PUESTO:

- **Escolaridad:**
 - Licenciatura en Administración o Licenciatura en Pedagogía o carrera afín (titulado).
- **Experiencia:**
 - 3 años en puesto similar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Conocimientos en:**
 - Manejo de paquetería Office (word, excel, power point, internet, e-mail, outlook, etc.).
 - Elaboración de planes y programas de capacitación.
 - Aspectos laborales de la capacitación y adiestramiento de trabajadores.
 - Detección de necesidades de capacitación.
 - Técnicas didácticas.
 - Habilidades gerenciales.
 - Tendencias de capacitación y desarrollo a personal.
 - Proveedores de servicios de capacitación.
 - Comportamiento humano.
 - Coordinación logística de cursos y eventos masivos.
 - Mapas mentales.
 - Aprendizaje acelerado.
 - Elaboración de manuales de capacitación.
 - Ortografía y redacción.
- **Generales:**
 - Edad máxima 40 mínima 30
 - Estado civil indistinto.
 - Sexo indistinto.
 - Estado de salud óptimo.
 - Disponibilidad de viajar.
 - Gusto por el campo.
 - Inglés 70% (preferentemente).
- **Personalidad:**

<ul style="list-style-type: none"> - Organizado - Dinámico - Iniciativa - Trabajo bajo presión - Extrovertido - Responsable - Amable - Detallista - Honesto - Puntual 	<ul style="list-style-type: none"> - Empático - Trabajo en equipo - Persuasivo - Práctico - Buena memoria - Imaginación - Precavido - Facilidad de palabra 	<ul style="list-style-type: none"> - Gusto por tratar con gente - Gusto por el trabajo pesado - Tolerancia a la frustración - Manejo de información confidencial
---	--	--
- **Habilidades:**
 - **Administrativas.** Don de mando, manejo de personal, habilidad para planear y organizarse, capacidad de dirección, gestión, cooperación y capacidad para coordinar volumen de trabajo.
 - **Gerenciales.** Habilidad para el seguimiento diario al plan operativo, evaluando su calidad e identificando problemas para solucionarlos oportunamente, en procura de los objetivos de la dirección.
 - **Interacción.** Excelente comunicación con su jefe inmediato, capacidad de relacionarse con el personal operativo y la participación en eventos con su jefe inmediato y el personal de las regionales y sucursales.
 - **Negociación.** Capacidad de llegar a acuerdos concertados.
 - **Servicio.** Capacidad para transmitir y vender ideas, capacidad de escuchar, interés por el logro de las metas planteadas.
 - **Trabajo en equipo.** Debe ser un facilitador y líder, buscando siempre la consecución de los objetivos del equipo a su cargo.
 - **Númérica.** Debe tener capacidad de interpretación y análisis estadístico.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- **Autonomía y autocontrol.** Capacidad para tomar decisiones en situaciones que estén dentro de su autoridad y solicitar oportunamente la autorización y el apoyo para solucionar problemas difíciles o que no son de su competencia.
- **Iniciativa y creatividad.** Capacidad para proponer ideas nuevas y su desarrollo dentro de la empresa.
- **Superación.** Alto espíritu de autorrealización y deseo de crecer y autoformarse permanentemente.
- **Cambio.** Debe ser tolerante y adaptarse fácilmente a los cambios de una organización dinámica.
- **Compromiso.** Alto nivel de compromiso con la visión y la misión de Nos Mochamos.
- **Aprendizaje.** Capacidad de retener y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes recibidas en forma escolar o extraescolar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES

No. DE PLAZAS: 1

DEPENDENCIA LINEAL: DIRECTOR GENERAL

AUTORIDAD LINEAL: GERENTES REGIONALES (8)
ASISTENTE DE OPERACIONES

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Es el responsable de la planeación, organización, implementación, dirección, control y coordinación de las operaciones de los productos y servicios que comercializa y administra Financiera Nos Mochamos, para mantener un lugar competitivo dentro del mercado.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PUESTO:

1. Establecer metas, estrategias de planeación y presupuestos.
2. Coordinar el crecimiento de la operación a través de apertura de sucursales y/o alianzas estratégicas.
3. Promover la mística entre los empleados de la institución.
4. Proyectar, formar y desarrollar al personal, consolidando equipos de trabajo.
5. Visitar experiencias exitosas alrededor del mundo.
6. Coordinar comité operativo de SFOL.
7. Mantener y promover enfoque del servicio al cliente.
8. Implementar nuevos y mejoras a los productos, políticas y procesos a la operación del día a día.
9. Asegurar la capacitación constante de la dirección de operaciones.
10. Establecer y fortalecer líneas de comunicación de la estructura de operaciones.
11. Apoyar y supervisar operaciones en campo.
12. Asegurar la calidad y revisar los contenidos de la capacitación que se dará al personal de Operaciones.

RELACIONES INTERNAS EN LA EMPRESA:

- Área:	- Para:
- Dirección General	- Presentar avances de trabajo, actividades y resultados operativos de las regionales.
- Direcciones de área	- Coordinar actividades y solicitar apoyo en la operación día a día.
- Gerentes Regionales	- Resultados operativos. - Planeación de actividades. - Mejoras. - Análisis de mercados. - Ajustes día a día.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RELACIONES EXTERNAS EN LA EMPRESA:

- Áreas:	- Para:
- Instituciones Privadas e Instituciones Públicas	- Promover las actividades de la empresa con estas instituciones, para su conocimiento y su retroalimentación.
Autoridad Federal, Estatal y Municipal	- Dar seguimiento y supervisión a las actividades relacionadas con los mismos para la regional y sucursal.
- Clientes	- Asegurar un servicio de calidad óptimo. - Conocimiento a detalle del mercado.

REPORTES EMITIDOS:

- Reporte de Avance Operativo a Dirección General.

RESPONSABILIDAD EN PRESUPUESTOS, RESGUARDOS, INVENTARIOS, OTROS:

- Responsable directamente del equipo y mobiliario asignado a su cargo.
- Responsabilidad sobre la apertura de regionales y sucursales.
- Responsabilidad sobre la cartera de clientes a nivel nacional.
- Responsabilidad sobre la cobranza operativa a nivel nacional.
- Responsabilidad sobre la información a nivel nacional para toma de decisiones.
- Responsabilidad sobre la Información confidencial.
- Responsabilidad sobre la motivación de su personal creando un ambiente que impulse la productividad, el trabajo en equipo y la superación personal.

PERFIL DEL PUESTO:

- **Escolaridad:**
 - Licenciatura Económico – Administrativa o carrera afín (titulado).
- **Experiencia:**
 - 5 años en puesto similar.
- **Conocimientos en:**
 - Manejo de paquetería Office (word, excel, power point, win project, internet, e-mail, outlook, etc.).
 - Conocimientos sobre microfinanzas
 - Conocimientos sobre interpretación y análisis financiero.
 - Conocimientos sobre presupuestos.
 - Conocimientos sobre finanzas.
 - Conocimientos en técnicas de análisis e investigación de mercados.
 - Conocimientos de análisis de créditos.
 - Conocimientos de ventas.
 - Conocimientos sobre manejo de grupos.
 - Conocimientos en capacitación.
 - Conocimientos sobre apertura de negocios.
 - Conocimientos sobre trabajo en equipo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Generales:**

- Edad máxima 40, mínima 35.
- Estado civil indistinto.
- Sexo indistinto.
- Estado de salud óptimo.
- Disponibilidad de viajar.
- Inglés 100 % (preferentemente).

- **Personalidad:**

- | | | |
|------------------------|---------------------|-------------------|
| - Organizado | - Trabajo en equipo | diferentes clases |
| - Dinámico | - Persuasivo | sociales. |
| - Iniciativa | - Práctico | - Carácter firme |
| - Trabajo bajo presión | - Precavido | - Prudente |
| - Extrovertido | - Imaginación | - Gusto por el |
| - Responsable | - Creatividad | trabajo pesado |
| - Amable | - Facilidad de | - Tolerancia a la |
| - Detallista | palabra | frustración |
| - Honesto | - Versatilidad para | - Manejo de |
| - Puntual | trabajar y tratar | información |
| - Empático | con gente de | confidencial |

- **Habilidades:**

- **Conocimiento del mercado.** Conocimiento del cliente potencial, metodología, productos y mercados.
- **Administrativas.** Don de mando, manejo de personal, habilidad para planear y organizarse, capacidad de dirección, gestión, cooperación y capacidad para coordinar volumen de trabajo, delegar.
- **Gerenciales.** Habilidad para el seguimiento diario al plan operativo y de recuperación, evaluando su calidad e identificando problemas para solucionarlos oportunamente, en procura de los objetivos de sus sucursales y de las regiones.
- **Negociación.** Capacidad de llegar a acuerdos concertados.
- **Interacción.** Excelente comunicación con: autoridades federales, estatales y municipales, clientes, jefes inmediatos, personal subordinado. Capacidad de relación con las autoridades locales para promociones del crédito, participaciones en eventos con sus jefes inmediatos y el personal bajo su responsabilidad.
- **Servicio.** Capacidad para transmitir y vender ideas, capacidad de escuchar, interés por el logro de las metas planteadas.
- **Trabajo en equipo.** Debe ser un facilitador y líder, buscando siempre con el personal a su cargo la consecución de los objetivos generales de la empresa.
- **Numérica.** Debe tener capacidad de interpretación y análisis financiero.
- **Autonomía y autocontrol.** Capacidad para tomar decisiones en situaciones que estén dentro de su autoridad y solicitar oportunamente la autorización y el apoyo para solucionar problemas difíciles o que no son de su competencia.
- **Iniciativa y creatividad.** Capacidad para proponer ideas, propuestas, mejoras, adecuaciones y pruebas piloto.
- **Superación.** Alto espíritu de autorrealización y deseo de crecer y autoformarse permanentemente.
- **Cambio.** Debe ser tolerante y adaptarse fácilmente a los cambios de una organización dinámica.
- **Compromiso.** Alto nivel de compromiso con la visión y la misión de Nos Mochamos.
- **Aprendizaje.** Capacidad de retener y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes recibidas en forma escolar o extraescolar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PUESTO: INGENIERO EN SISTEMAS
No. DE PLAZAS: 6
DEPENDENCIA LINEAL: GERENTE DE MANTENIMIENTO
AUTORIDAD LINEAL: NINGUNO

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Desarrollo y mantenimiento del software usado en sede y sucursales para la administración de cartera, así como la evaluación e implementación de nuevas tecnologías que permitan la automatización y optimización de procesos.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PUESTO:

1. Control de versiones de cada aplicación.
2. Elaboración de documentación de políticas y estándares de programación.
3. Elaboración de planes de trabajo y control de actividades.
4. Elaboración de documentación para especificaciones y descripción de proyectos.
5. Analizar requerimientos de aplicaciones y necesidades de información.
6. Generación de documentación (requerimiento) para iniciar el desarrollo y/o modificación de una aplicación.
7. Elaboración de plan de desarrollo de cada proyecto (en caso de ser necesario).
8. Codificación y diseño de matriz de pruebas para cada aplicación.
9. Elaborar la documentación técnica y de usuario.
10. Puesta en producción de las aplicaciones, validadas y aprobadas por las gerencias de desarrollo y gerencia de mantenimiento.
11. Desarrollo e implementación de nuevas aplicaciones.
12. Automatización y optimización de procesos involucrados en la generación de la información en un ambiente de producción.
13. Soporte técnico a usuarios de sucursales y sede.
14. Evaluación e investigación de nuevas tecnologías.

RELACIONES INTERNAS EN LA EMPRESA:

- Área:	- Para:
- Dirección de Métodos y Procedimientos	- Implementar documentación emitida por el sistema de administración de cartera.
- Operaciones	Soporte a usuarios de sucursales.
- Contraloría	- Elaboración en el cierre contable mensual y anual.
- Cartera	- Validar información de los reportes de cartera.
- Tesorería	- Validar información de los reportes de tesorería.

REPORTES EMITIDOS:

- | |
|-----------------------------------|
| - Informe de actividades diarias. |
|-----------------------------------|

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESPONSABILIDAD EN PRESUPUESTOS, RESGUARDOS, INVENTARIOS, OTROS:

- Responsabilidad sobre el equipo asignado.
- Responsabilidad sobre la información de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO:

- **Escolaridad:**
 - Licenciatura en Informática, Ingeniería en Sistemas o carrera afín (titulado).
- **Experiencia:**
 - 2 años en puesto similar.
- **Conocimientos en:**
 - Manejo de paquetería Office (word, excel, power point, win project, internet, outlook, Intranet, etc.).
 - Bases de datos relacionales.
 - Programación usando herramientas de desarrollo visuales.
 - Análisis de proyectos.
 - Implementación y mantenimiento de sistemas.
- **Generales:**
 - Edad máxima 35, mínima 24
 - Estado civil indistinto.
 - Sexo indistinto.
 - Disponibilidad de viajar.
 - Inglés 70%
- **Personalidad:**

<ul style="list-style-type: none"> - Organizado - Don de mando - Persuasivo - Buena memoria - Dinámico - Iniciativa - Trabajo bajo presión - Extrovertido - Responsable - Amable 	<ul style="list-style-type: none"> - Detallista - Honesto - Puntual - Empático - Trabajo en equipo - Práctico - Precavido - Imaginación - Proactivo - Analítico 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de palabra - Gusto por tratar con gente - Gusto por el trabajo pesado - Tolerancia a la frustración - Manejo de información confidencial
--	---	--
- **Habilidades:**
 - **Interacción:** Facilidad para mantener comunicación permanente con su jefe inmediato y compañeros de trabajo.
 - **Negociación.** Capacidad de llegar a acuerdos concertados.
 - **Servicio.** Capacidad para transmitir y vender ideas, capacidad de escuchar, interés por el logro de las metas planteadas.
 - **Trabajo en equipo.** Debe ser un facilitador y líder, buscando siempre unidad de grupo en pro de los objetivos del equipo a su cargo.
 - **Numerica.** Capacidad de interpretación y análisis estadístico.
 - **Autonomía y autocontrol.** Capacidad para tomar decisiones en situaciones que estén dentro de su autoridad y solicitar oportunamente la autorización y el apoyo para solucionar problemas difíciles o que no son de su competencia.
 - **Iniciativa y creatividad.** Capacidad para proponer ideas nuevas y su desarrollo institucional.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- **Superación.** Alto espíritu de autorrealización y deseo de crecer y autoformarse permanentemente.
- **Cambio.** Debe ser tolerante y adaptarse fácilmente a los cambios de una organización dinámica.
- **Compromiso.** Alto nivel de compromiso con la visión y la misión de Nos Mochamos.
- **Aprendizaje.** Capacidad de retener y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes recibidas en forma escolar o extraescolar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PUESTO: GERENTE DE SUCURSAL

No. DE PLAZAS: 52

DEPENDENCIA LINEAL: GERENTE REGIONAL

AUTORIDAD LINEAL **COORDINADOR GDI's**
ADMINISTRADOR DEL SISTEMA
ASESOR INDIVIDUAL / ASESOR SOLIDARIO

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Planificar, coordinar y supervisar la ejecución de todas las funciones administrativas, financieras y operativas que garanticen la prestación de servicios óptimos y un ambiente de trabajo positivo en la sucursal a su cargo.
 Otorgar y garantizar la recuperación de los créditos, cuidando el seguimiento de la metodología al 100%.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PUESTO:

1. Planear, ejecutar, controlar y dar seguimiento del desempeño de la sucursal.
2. Diseñar e implementar la estrategia de promoción de los productos que ofrece la sucursal.
3. Supervisar el crecimiento continuo de cartera y clientes.
4. Supervisar la colocación y recuperación total de la cartera de créditos.
5. Administrar los recursos humanos de su sucursal y creación de un ambiente laboral saludable.
6. Administrar la sucursal y de los créditos otorgados.
7. Velar por el seguimiento y la calidad de cartera de los créditos.
8. Coordinar y evaluar el correcto funcionamiento del archivo de documentos con el fin de garantizar el flujo y buen uso de la información.
9. Captar nuevos clientes.
10. Buscar y estudiar nuevas oportunidades de negocio para la institución.
11. Evaluar el desempeño de los coordinadores y promotores GDI's / asesores individuales / asesores solidarios durante su período de certificación en el puesto.
12. Promover el cumplimiento de los estándares de eficiencia, productividad y calidad.
13. Supervisar, apoyar y evaluar al personal a su cargo.
14. Programar, coordinar y evaluar el correcto funcionamiento y equipamiento de la sucursal a su cargo.
15. Solicitar y dar seguimiento al presupuesto operativo asignado a la sucursal desde sede.
16. Coordinar, participar y tomar decisiones en las reuniones con el personal a su cargo.
17. Elaborar y ejecutar estrategias de promoción de los productos en su zona geográfica.
18. Establecer metas y suministrar información sobre clientes potenciales.
19. Asistir y participar en los cursos de capacitación.
20. Realizar una junta de informativa-integración mensual para transmitir la mística de la empresa.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

21. Elaborar en coordinación con el gerente regional el plan de ventas de su sucursal (microfin).
22. Evaluar el desempeño de sus subordinados.
23. Asegurar la implementación de eventos como: "Encuentros de Comités" y "Juntas de Servicio al Cliente".
24. Administrar los proyectos encomendados por su superior.
25. Solicitar el personal faltante para cubrir vacantes por sustitución o nueva creación.
26. Seleccionar al personal presentado por el reclutador regional.
27. Buscar el desarrollo del personal clave en su sucursal.
28. Dar seguimiento a los cursos de superación humana y fundación México en la sucursal.
29. Apego al 100% de políticas y metodología del crédito que se maneja en Sucursal.
30. Revisar y autorizar créditos menores a \$ 200,000.00 en generadoras de Ingresos.
31. Revisar, autorizar y entregar cheques de créditos mayores a \$ 200,000.00 en Generadoras de Ingresos.
32. Participar en los comités de créditos (grupo solidario y crédito individual, en su caso) y autorizar los créditos a los clientes en GDI.
33. Revisión y respuesta de su correo electrónico.
34. Difundir comunicados emitidos por sede para conocimiento y aplicación por parte del personal de sucursal.
35. Realizar con el personal de sucursal la junta de unidad semanal, para verificar avances, cumplimiento al planes de ventas, cartera, cobranza y problemas y soluciones con los clientes.
36. Proponer ideas sobre imagen, publicidad, promociones y solicitar vo. bo. a estos Proyectos al Gerente de Mercadotecnia.
37. Contratar los medios publicitarios en sucursal con el vo. bo. del gerente de mercadotecnia.
38. Solicitar papelería necesaria (formatos) de acuerdo a las políticas establecidas por recursos materiales.
39. Revisar y autorizar listas de asistencia del personal de sucursal, de manera quincenal.
40. Fomentar el trabajo y compromisos con su equipo de trabajo.
41. Apoyar en cualquier actividad que su jefe inmediato le encomiende.

RELACIONES INTERNAS EN LA EMPRESA:

- Áreas:	- Para:
- Gerencia regional	- Reportar actividades del puesto y avance operativo de la sucursal.
- Capacitador regional	- Certificación del personal de nuevo ingreso y actualización del personal activo.
- Reclutador regional	- Solicitud de personal para cubrir vacantes.
- Coordinador GDI's / coordinador individual-coordinador solidario	- Supervisar el cumplimiento de las metas de colocación, recuperación, así como de la metodología y cuidar el buen ambiente laboral a su cargo.
- Promotor GDI's / asesor individual-asesor solidario	- Asegurar su calidad de servicio e informar sobre novedades en la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Áreas:	- Para:
- Administrador del sistema	- Verificar el buen uso y mantenimiento del sistema así como de los requerimientos de back office de la sucursal.
- Dirección de operaciones (sede)	- Informar actividades de la sucursal, así como resultados operativos de la sucursal.
- Gerencia de reclutamiento y selección (sede)	- Informar sobre movimientos de personal en la sucursal.
- Gerencia de nóminas (sede)	- Verificar movimientos de sueldos y salarios del personal de sucursal. - Contratación de personal y aspectos relacionados con sueldos y prestaciones del personal
- Dirección de métodos y procedimientos (sede)	- Verificar cambios en los manuales y procedimientos, a fin de vigilar la correcta implementación y aplicación de los nuevos lineamientos por parte de Sede.
- Dirección de sistemas	- Verificar las posibles soluciones a los problemas presentados por el sistema en la sucursal.
- Dirección de administración (sede)	- Revisar e informar sobre las actividades contables de la sucursal.
- Contraloría	- Entregar las comprobaciones de gastos y de viaje debidamente requisadas y que cumplan con los requisitos fiscales establecidos.
- Recursos materiales (sede)	- Verificar las actividades de equipamiento y mantenimiento a la sucursal.
- Gerencia de capacitación y desarrollo (sede)	- Verificar el personal a ser capacitado así como los programas de capacitación se lleven de acuerdo a lo pactado.
- Cartera (sede)	- Resolución de problemas y proporcionar la información requerida oportunamente.

RELACIONES INTERNAS EN LA EMPRESA:

- Áreas:	- Para:
- Tesorería	- Verificar que los fondeos, se realicen en tiempo y fecha establecidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RELACIONES EXTERNAS EN LA EMPRESA:

- Áreas:	- Para:
- Proveedores	- Dar seguimiento a las actividades relacionadas con los mismos para la sucursal.
- Bancos	- Dar seguimiento a las actividades relacionadas con los mismos para la sucursal.
- Instituciones Privadas e Instituciones Públicas	- Dar seguimiento a las actividades relacionadas con los mismos para la sucursal.
- Autoridad Local, Estatal e Institucional	- Dar seguimiento a las actividades relacionadas con los mismos para la sucursal.
- Clientes	- Asegurar un servicio de calidad

REPORTES EMITIDOS:

- Informe Cualitativo Mensual.

RESPONSABILIDAD EN PRESUPUESTOS, RESGUARDOS, INVENTARIOS, OTROS:

- Responsabilidad sobre el equipo y material asignado a su cargo.
- Responsabilidad sobre el dinero por concepto de gastos de operación de la sucursal a su cargo.
- Responsabilidad por los resultados operativos de la sucursal.
- Responsabilidad por la cobranza de clientes.
- Responsabilidad sobre la cartera de clientes.
- Responsabilidad sobre la información confidencial de los clientes.
- Responsabilidad sobre la imagen y publicidad en sucursal.
- Responsabilidad sobre el recurso humano a su cargo, de su motivación, de su desarrollo, de su crecimiento y de su promoción.

PERFIL DEL PUESTO:

- **Escolaridad:**
 - Licenciatura en Administración o carrera afín (titulado).
- **Experiencia:**
 - 2 años en puesto similar (personal externo).
 - 3 años si es personal promovido internamente (preferentemente).
- **Conocimientos en:**
 - Manejo de paquetería Office (word, excel, power point, internet, e-mail, outlook, etc.).
 - Conocimientos sobre microfinanzas.
 - Conocimientos sobre análisis e investigación de mercados.
 - Conocimientos de análisis de créditos.
 - Conocimientos de ventas.

TESIS CON
LLA DE ORIGEN

- Conocimientos sobre planes de mercado.
- Conocimientos sobre relaciones humanas.
- Conocimientos sobre atención a clientes.
- Conocimientos en capacitación, reclutamiento y selección y personal.
- Conocimientos sobre apertura de negocios.
- **Generales:**
 - Edad máxima 35, mínima 25
 - Estado civil indistinto.
 - Sexo indistinto.
 - Estado de salud óptimo.
 - Disponibilidad de viajar.
 - Sepa manejar automóvil.
 - Gusto por el campo.
 - Inglés 50 % (preferentemente).
 - Cambio de residencia (opcional).
- **Personalidad:**

<ul style="list-style-type: none"> - Organizado - Dinámico - Iniciativa - Trabajo bajo presión - Trabajo en equipo - Práctico - Precavido - Persuasivo - Buena memoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Imaginación - Extrovertido - Responsable - Amable - Detallista - Honesto - Puntual - Empático - Facilidad de palabra 	<ul style="list-style-type: none"> - Gusto por tratar a gente - Gusto por el trabajo pesado - Tolerancia a la frustración - Manejo de información confidencial
---	--	--
- **Habilidades:**
 - **Conocimiento del mercado.** Preferiblemente conocimiento básico de la zona geográfica y del perfil del cliente potencial.
 - **Administrativas.** Don de mando, manejo de personal, habilidad para planear y organizarse, capacidad de dirección, gestión, cooperación y capacidad para coordinar volumen de trabajo.
 - **Gerenciales.** Habilidad para el seguimiento diario al plan operativo y de recuperación, evaluando su calidad e identificando problemas para solucionarlos oportunamente, en procura de los objetivos de su sucursal; apego a manuales, políticas y procedimientos.
 - **Negociación.** Capacidad de llegar a acuerdos concertados.
 - **Interacción.** Excelente comunicación con: autoridades locales, clientes, jefe inmediatos, personal subordinado. Capacidad de relación con las autoridades locales para promociones del crédito, participaciones en eventos con su jefe inmediato y el personal bajo su responsabilidad.
 - **Servicio.** Capacidad para transmitir y vender ideas, capacidad de escuchar, interés por el logro de las metas planteadas.
 - **Trabajo en equipo.** Debe ser un facilitador y líder, buscando siempre en las sucursales al grupo en pro de los objetivos del equipo a su cargo.
 - **Númérica.** Tener capacidad de interpretación y análisis financiero.
 - **Autonomía y autocontrol.** Capacidad para tomar decisiones en situaciones que estén dentro de su autoridad y solicitar oportunamente la autorización y el apoyo para solucionar problemas difíciles o que no son de su competencia.
 - **Iniciativa y creatividad.** Capacidad para proponer ideas para nuevas colocaciones y recuperaciones.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- **Superación.** Alto espíritu de autorrealización y deseo de crecer y auto formarse permanentemente.
- **Cambio.** Debe ser tolerante y adaptarse fácilmente a los cambios de una organización dinámica.
- **Compromiso.** Alto nivel de compromiso con la visión y la misión de Nos Mochamos.
- **Aprendizaje.** Capacidad de retener y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes recibidas en forma escolar o extraescolar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PUESTO: GERENTE DE MERCADOTECNIA

No. DE PLAZAS: 1

DEPENDENCIA LINEAL: DIRECTOR DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS

AUTORIDAD LINEAL: AUXILIAR DE MERCADOTECNICA

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Desarrollar e implementar estrategias mercadológicas para el crecimiento de la empresa.

Proporcionar a la Dirección de Operaciones las herramientas necesarias para una mejor toma de decisiones, en cuanto al comportamiento del mercado.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PUESTO:

1. Desarrollo e investigación de mercados para la detección de necesidades, fallas y soluciones posibles para una mejor toma de decisiones.
2. Desarrollar estrategias para posicionamiento de marcas y productos.
3. Desarrollo del Manual de Imagen para una mejor penetración y presentación de la empresa y logo.
4. Desarrollo e implementación de alianzas estratégicas (comercial, servicios y de asesoría) para beneficio del cliente de Nos Mochamos y de la empresa misma, bajo la teoría de ganar - ganar.
5. Detectar necesidades e inquietudes de clientes internos y externos, para satisfacer sus requerimientos en coordinación con la normatividad que establece la CONDUCEF.
6. Determina comportamiento de la competencia, detecta quién es el principal Competidor y su mercado.
7. Desarrollo de nuevos productos y marcas para un mejor posicionamiento en el mercado y cliente.
8. Proporciona información del cliente y mercado a la dirección general y dirección general adjunta para una mejor toma de decisiones.
9. Autoriza a los gerentes de sucursal la publicidad, promociones, artículos promocionales y mecánicas de promoción internas y externas, en coordinación con el gerente regional.
10. Hacer cambios en publicidad, promociones, artículos promocionales y mecánicas de promoción que le presentan los gerentes de sucursal.
11. Dar seguimiento al presupuesto del área y de las sucursales (publicidad y promoción).
12. Recopila información de la publicidad impresa y de imagen en sucursales.
13. Presenta a proveedores propuestas de publicidad y promoción para su elaboración y diseño.

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--

RELACIONES INTERNAS EN LA EMPRESA:

- Área:	- Para:
- Director de operaciones	- Verter información sobre la situación actual del mercado y competencia.
- Director de métodos y procedimientos	- Reportar actividades del área.
- Gerentes regionales	- Autorización de Vo. Bo. a la publicidad y promociones masivas que requiere en la regional.
- Gerentes de sucursal	- Autorización de Vo. Bo. a la publicidad y promociones masivas que requiere en la sucursal.
- Gerente de capacitación	- Requerir los cursos de acuerdo al puesto del personal que le reporta y de él mismo.
- Gerente de reclutamiento y selección	- Supervisar que el logotipo de Nos Mochamos se utilice en forma correcta en los artículos promocionales y uniformes.
- Gerencia de comunicación institucional	- Coordinar las actividades de la comunicación con respecto a la publicidad.
- Contraloría	- Control del presupuesto del área.
- Gerencia legal	- Obtener Vo. Bo. a los contratos de publicidad, promociones y marcas (uso y desuso).
- Gerencia administrativa	- Verificar pagos a los proveedores y prestadores de servicios.
- Gerencia de desarrollo	- Solicitar desarrollo de programas requeridos por el área.
- Tesorería	- Verificar fondeo a sucursales par pagos a proveedores locales de las sucursales

RELACIONES EXTERNAS EN LA EMPRESA:

- Área:	- Para:
- Proveedores	- Seguimiento de los trabajos solicitados de publicidad impresa y de medios.
- Agencias de publicidad	- Contratación de medios publicitarios.

REPORTES EMITIDOS:

- Reporte de Avance Semanal del área
- Reporte de Avance de Proyectos.
- Reporte de Informe de Resultados por Investigación de Mercados.
- Reporte de Problemas con Sucursales
- Reporte de Proyectos Especiales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESPONSABILIDAD EN PRESUPUESTOS, RESGUARDOS, INVENTARIOS, OTROS:

- Responsabilidad sobre el equipo y mobiliario asignado al Área.
- Responsabilidad sobre las campañas publicitarias, de promoción, investigaciones de mercado y alianzas estratégicas.
- Responsabilidad sobre las autorizaciones de los presupuestos de publicidad y promociones en sucursales.
- Responsabilidad sobre la información confidencial que maneja el área y entrega a la Dirección General, Dirección General Adjunta y Dirección de Operaciones.
- Responsabilidad sobre el uso y aplicación de la imagen de la empresa.
- Responsabilidad sobre la motivación de su personal creando un ambiente que impulse la productividad, el trabajo en equipo y la superación personal.

PERFIL DEL PUESTO:

- **Escolaridad:**
 - Licenciatura en Mercadotecnia (titulado).
- **Experiencia:**
 - 3 años en puesto similar.
- **Conocimientos en:**
 - Manejo de paquetería (word, excel, power point, win project, internet, outlook e Intranet, etc.).
 - Conocimientos sobre marketing plan.
 - Conocimientos sobre investigación de mercados.
 - Conocimientos sobre publicidad.
 - Conocimientos sobre lanzamiento de nuevos producto y desarrollo de nuevos negocios.
 - Conocimientos sobre imagen corporativa.
 - Conocimiento sobre contactos y su relación comercial con medios.
- **Generales:**
 - Edad máxima 35, mínima 30
 - Estado civil indistinto.
 - Sexo indistinto.
 - Estado de salud óptimo.
 - Disponibilidad de viajar.
 - Inglés 50% (opcional).
 - Gusto por el campo
- **Personalidad:**

<ul style="list-style-type: none"> - Organizado - Iniciativa - Dinámico - Extrovertido - Responsable - Amable - Detallista - Honesto - Puntual - Empático 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Precavido - Práctico - Persuasivo - Buena memoria - Facilidad de palabra - Gusto por tratar con gente 	<ul style="list-style-type: none"> - Gusto por el trabajo pesado - Tolerancia a la frustración - Manejo de información confidencial - Imaginación
---	---	---

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Habilidades:

- **Administrativas.** Don de mando, manejo de personal, habilidad para planear y organizarse, capacidad de dirección, gestión, cooperación y capacidad para coordinar volumen de trabajo.
- **Gerenciales.** Habilidad para el seguimiento diario al plan de trabajo, evaluando su calidad e identificando problemas para solucionarlos oportunamente, en procura de los objetivos de la dirección.
- **Interacción.** Excelente comunicación con su jefe inmediato y compañeros de trabajo, participar en eventos con su jefe inmediato, personal de Sede y sucursales.
- **Negociación.** Capacidad de llegar a acuerdos concertados.
- **Servicio.** Capacidad para transmitir y vender ideas, capacidad de escuchar, interés por el logro de las metas planteadas.
- **Trabajo en equipo.** Debe ser un facilitador y líder, buscando siempre unidad de grupo en pro de los objetivos del equipo a su cargo.
- **Númérica.** Capacidad de interpretación y análisis estadístico.
- **Autonomía y autocontrol.** Capacidad para tomar decisiones en situaciones que estén dentro de su autoridad y solicitar oportunamente la autorización y el apoyo para solucionar problemas difíciles o que no son de su competencia.
- **Iniciativa y creatividad.** Capacidad para proponer ideas nuevas y su desarrollo dentro de la empresa.
- **Superación.** Alto espíritu de autorrealización y deseo de crecer y autoformarse permanentemente.
- **Cambio.** Debe ser tolerante y adaptarse fácilmente a los cambios de una organización dinámica.
- **Compromiso.** Alto nivel de compromiso con la visión y la misión de Nos Mochamos.
- **Aprendizaje.** Capacidad de retener y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes recibidas en forma escolar o extraescolar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 4

Diseño del sistema de puntos de valuación de puestos

FACTOR	PESO	VALOR DE CALIFICACIONES									PUNTAJE DE RESPUESTAS													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	A	B	C	D	E	F	G	H	I					
Conocimientos Académicos	Escolaridad	0.70	20.6	41.1	82.2	143.9									14.4	28.8	57.5	100.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	Dominio de otro Idioma	0.40	0.0	5.4	10.7	21.5	37.5	42.9	53.6	75.1	112.6	0.0	2.2	4.3	8.6	15.0	17.2	21.4	30.0	45.0				
	Conocimientos Prácticos (Puestos Previos)	1.00	10.0	34.9	85.7	206.4						10.0	34.9	85.7	206.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
	Profundidad de Conocimientos	0.40	0.0	34.9	52.0	77.6	126.1					0.0	14.0	20.8	31.0	50.4	0.0	0.0	0.0	0.0				
Toma de Decisiones	Tipo de Decisiones	0.70	34.9	52.0	77.6	155.0	320.0	578.0	871.4			24.4	36.4	54.3	108.5	224.0	404.6	610.0	0.0	0.0				
	Alcance de las Decisiones	0.60	60.6	99.8	262.2	502.0	789.0	1,234.0	1,459.0	1,656.0	1,974.0	36.4	59.9	157.3	301.2	473.4	740.4	875.4	993.6	1,184.4				
	Relaciones Internas y Externas	0.80	34.9	52.0	104.0	153.0	225.1	340.0	487.0	591.0		27.9	41.6	83.2	122.4	180.1	272.0	389.6	472.8	0.0				
Análisis de Problemas	Tipo	1.00	10.5	17.3	28.5	56.2	100.3				10.5	17.3	28.5	56.2	100.3	0.0	0.0	0.0	0.0					
	Frecuencia										1.0	1.2	1.4	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
Supervisión Dada	Número de Subordinados	0.40	0.0	88.9	108.5	236.5	320.0	621.0	1,080.0	2,017.0		0.0	35.6	43.4	94.6	128.0	248.4	432.0	806.8	0.0				
	Grado de Supervisión	0.60	0.0	111.1	166.0	359.0	941.0	1,386.0			0.0	66.7	99.6	215.4	564.6	831.6	0.0	0.0	0.0	0.0				
Responsabilidad por Recursos Económicos, Materiales e Información Confidencial	Información Confidencial	0.60	32.5	39.5	116.0	170.9	448.5				19.5	23.7	69.6	102.5	269.1	0.0	0.0	0.0	0.0					
	Frecuencia										1.0	1.1	1.2	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
	Recursos Económicos	0.50	19.0	28.0	38.0	44.0	61.0	84.5			9.5	14.0	19.0	22.0	30.5	42.3	0.0	0.0	0.0	0.0				
	Frecuencia										1.0	1.2	1.4	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 5

Equivalencias de puntaje de valuación a niveles de mercado equivalentes

203

PUNTAJE		NIVEL EQUIVALENTE
MINIMO	MAXIMO	
0	192	1
193	221	2
222	254	3
255	291	4
292	335	5
336	384	6
385	440	7
441	505	8
506	579	9
580	663	10
664	760	11
761	870	12
871	997	13
998	1141	14
1142	1307	15
1308	1496	16
1497	1713	17
1714	1961	18
1962	2244	19
2245	2568	20
2569	2939	21
2940	3364	22
3365	3849	23
3850	4405	24
4406	5040	25

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 6

Matriz de valuación de puestos

PUESTO	ESCOLARIDAD		PUESTOS PREVIOS	ESPECIALIZACION	TOMA DECISIONES		RELACION INTERNA Y EXTERNA	ANALISIS PROBLEMAS		SUPERVISION DADA		RESPONSABILIDAD POR			TOTAL PUNTOS	NIVEL SUGERIDO	
	GRADO	IDIOMA			TIPO	ALCANCE		TIPO	FREC	NUM	GRADO	INFORMAC. CONFIDENCIAL		\$			
												FREC	FREC				
DIRECTOR GENERAL	C	D	D	E	G	G	H	E	D	G	F	E	D	D	D	4493.9	25
DIRECTOR COMERCIAL	C	C	C	D	F	F	G	E	C	G	F	C	D	C	D	3428.8	23
DIRECTOR DE PERSONAS	C	C	C	D	F	F	G	E	C	D	F	C	D	C	D	3091.4	22
DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	C	C	C	D	F	F	G	E	C	D	F	C	D	C	D	3091.4	22
DIRECTOR DE RIESGO Y DESARROLLO	C	C	C	D	F	F	G	E	C	C	C	C	D	C	D	2308.2	20
DIRECTOR DE SISTEMAS Y PROCESOS	C	D	C	E	F	F	E	E	C	D	D	C	D	C	D	2289.4	20
SUBDIRECTOR COMERCIAL	C	C	C	D	E	E	D	C	C	F	E	C	D	C	C	2085.4	19
SUBDIRECTOR DE DESARROLLO DE PERSONAS	C	C	C	D	E	E	E	D	C	D	E	C	D	C	C	2055.8	19
SUBDIRECCION DE COMUNICACION INSTITUCIONAL	C	D	C	D	F	E	G	D	C	C	D	C	C	C	D	2048.6	19
GERENTE REGIONAL	C	B	B	C	D	E	D	D	D	E	E	C	B	C	C	1855.8	18
SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACION DE PERSONAS	C	B	C	D	E	E	G	D	C	C	D	C	D	B	B	1848.0	18
GERENTE DE AREA LEGAL	C	B	C	E	D	F	E	D	C	C	C	C	D	B	C	1696.4	17
GERENTE DE ANALISIS FINANCIERO	C	C	D	E	E	E	D	D	C	B	C	C	D	B	A	1596.6	17
CONTRALOR	C	A	C	E	C	E	C	D	C	C	D	C	C	C	D	1402.7	16
GERENTE DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	C	C	C	E	E	E	B	D	C	B	B	C	C	B	A	1355.2	16
GERENTE DEL CENTRO DE CAPACITACION	C	B	C	E	E	D	D	C	C	D	D	B	B	C	C	1317.2	16
GERENTE DE RIESGO	C	D	C	E	E	D	D	D	C	B	B	C	B	B	A	1261.1	15
GERENTE DE COMPENSACIONES	C	A	C	E	D	E	D	D	C	A	A	C	C	B	C	1219.6	15
GERENTE DE RELACIONES LABORALES	C	A	C	E	E	D	E	D	C	A	A	C	C	B	A	1214.9	15
GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	C	A	C	E	D	D	D	D	C	C	C	C	C	B	A	1184.8	15
GERENTE DE DESARROLLO DE SISTEMAS	C	C	B	E	E	D	D	D	C	C	C	B	B	B	A	1150.4	15
GERENTE DE TESORERIA	C	B	C	E	E	D	C	C	C	B	C	B	D	B	C	1095.9	14
GERENTE DE SUCURSAL	C	C	C	C	D	D	C	C	C	C	D	B	B	B	B	1069.0	14
GERENTE DE COMPRAS	C	C	C	D	D	D	E	C	C	C	C	B	B	B	C	1063.1	14

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Anexo 6

Matriz de valuación de puestos

PUESTO	ESCOLARIDAD		PUESTOS PREVIOS	ESPECIALIZACIÓN	TOMA DECISIONES		RELACION INTERNA Y EXTERNA	ANALISIS PROBLEMAS		SUPERVISION DADA		RESPONSABILIDAD POR				TOTAL PUNTOS	NIVEL SUGERIDO			
	GRADO	IDIOMA			TIPO	ALCANCE		TIPO	FREC	NUM	GRADO	INFORMAC. CONFIDENCIAL		\$	FREC			FREC		
												B	D						B	A
GERENTE DE DESARROLLO DE PERSONAS	C	B	C	E	D	E	D	C	D	A	A	B	D	B	A	1059.6	14			
GERENTE DE PROCESOS	C	C	B	E	D	D	C	D	C	B	C	B	D	B	A	992.6	13			
GERENTE DE MERCADOTECNIA	C	B	C	D	D	D	C	C	D	B	C	B	C	B	A	961.6	13			
GERENTE DE MANTENIMIENTO DE SISTEMAS	C	C	B	D	D	D	C	C	D	C	C	B	B	B	A	918.4	13			
GERENTE DE OPERACION Y SOPORTE	C	C	B	D	D	D	C	C	B	C	C	B	C	B	A	906.5	13			
GERENTE DE PROYECTOS	C	C	C	C	D	D	C	C	D	A	A	B	D	B	A	820.7	12			
GERENTE DE NOMINAS	C	A	C	D	D	C	C	B	C	B	B	B	D	B	B	752.3	11			
COORDINADOR LOGISTICO DEL CCC	C	A	B	C	D	C	C	C	D	B	B	B	C	B	C	727.2	11			
COORDINADOR ACADEMICO	C	A	B	C	C	C	C	C	C	C	C	B	C	A	B	692.5	11			
COORDINADOR DE MERCADOTECNIA	C	A	B	C	C	C	C	C	C	B	B	A	B	A	A	638.7	10			
COORDINADOR INDIVIDUAL	C	A	B	C	C	C	C	B	C	C	B	B	C	A	A	630.8	10			
COORDINADOR DE METODOLOGIA	C	A	B	C	D	C	C	C	C	A	A	B	C	A	B	603.7	10			
COORDINADOR GRUPO SOLIDARIO	B	A	B	C	C	C	C	B	C	C	B	B	C	A	A	602.0	10			
COORDINADOR DE GENERADORAS DE INGRESOS	B	A	B	C	C	C	C	B	C	C	B	B	C	A	A	602.0	10			
COORDINADOR DE TESORERIA	C	A	B	C	C	C	C	C	C	A	A	B	C	B	C	562.2	9			
RECLUTADOR REGIONAL	C	B	B	D	C	C	C	C	C	A	A	B	C	A	B	561.9	9			
INGENIERO DE SISTEMAS	C	B	B	D	C	C	C	C	C	A	A	B	C	A	B	561.9	9			
COORDINADOR DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	C	B	B	C	C	C	C	C	D	A	A	B	C	A	B	560.2	9			
ASISTENTE DEL ÁREA LEGAL (FRONT OFFICE)	C	A	B	C	C	C	C	C	C	A	A	B	C	A	B	549.5	9			
COORDINADOR DE COMUNICACIÓN EXTERNA	C	B	B	C	C	C	C	C	C	A	A	A	C	A	B	542.4	9			
COORDINADOR DE CUENTAS POR PAGAR	C	A	B	C	C	C	C	C	C	A	A	A	C	A	B	540.3	9			
INGENIERO DE SOPORTE	C	B	B	D	C	C	C	B	C	A	A	B	C	A	B	535.0	9			
INGENIERO DE SISTEMAS (MANTENIMIENTO)	C	B	B	C	C	C	C	B	C	A	A	B	C	A	B	524.8	9			
COORDINADOR CONTABLE	C	A	B	C	C	B	B	C	C	B	B	B	C	A	B	512.7	9			
COORDINADOR DE PROCESOS	C	A	B	C	C	C	B	C	C	A	A	B	C	A	B	507.9	9			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 6

Matriz de valuación de puestos

PUESTO	ESCOLARIDAD		PUESTOS PREVIOS	ESPECIALIZACIÓN	TOMA DECISIONES		RELACION INTERNA Y EXTERNA	ANÁLISIS PROBLEMAS		SUPERVISIÓN DADA		RESPONSABILIDAD POR			TOTAL PUNTOS	NIVEL SUGERIDO	
	GRADO	IDIOMA			TIPO	ALCANCE		TIPO	FREC	NUM	GRADO	INFORMAC. CONFIDENCIAL		\$			
												FREC	FREC				
DISEÑADOR DIDACTICO	C	B	B	D	C	C	B	B	D	A	A	B	C	A	B	498.6	8
ANALISTA DE PROCESOS	C	A	B	C	C	C	B	B	C	A	A	A	C	A	B	471.8	8
INSTRUCTOR INTERNO	B	A	B	C	C	C	B	B	C	A	A	A	D	B	D	461.9	8
ASISTENTE DE ÁREA LEGAL (BACK OFFICE)	C	B	B	C	C	B	C	C	C	A	A	B	C	A	B	454.2	8
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA	C	A	B	C	C	B	C	C	C	A	A	B	C	A	B	452.1	8
ASISTENTE DE CARTERA	B	B	B	B	C	C	B	B	A	A	A	B	A	B	A	443.0	8
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	B	A	A	B	B	B	C	A	B	B	B	A	B	B	C	432.1	7
ASESOR INDIVIDUAL	C	A	A	C	C	B	C	B	C	A	A	B	B	A	A	396.0	7
ASESOR SOLIDARIO	B	A	A	B	C	B	C	B	C	A	A	B	B	A	A	360.4	6
ASISTENTE DE ANÁLISIS FINANCIERO	C	B	B	B	B	B	B	B	C	A	A	B	B	A	A	356.7	6
SECRETARIA DE DIRECCION GENERAL	A	C	A	B	C	B	C	B	C	A	A	B	B	A	A	350.3	6
DISEÑADOR DE COMUNICACION INTERNA	B	B	B	C	C	B	B	B	C	A	A	A	B	A	A	343.9	6
ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	B	A	A	B	B	B	C	B	C	A	A	B	B	A	A	342.5	6
PROMOTOR	A	A	A	B	B	B	C	B	C	A	A	B	B	A	A	328.1	5
COORDINADOR DE CONCILIACIONES	B	A	B	B	B	B	B	B	C	A	A	A	A	A	A	315.0	5
ASISTENTE DE TESORERIA	B	A	B	B	B	B	B	B	C	A	A	A	A	A	A	315.0	5
SECRETARIA DE DIRECCION AREA	A	B	B	B	B	B	B	B	C	A	A	A	A	A	A	302.8	5
ASISTENTE DE NOMINAS	B	A	A	B	B	B	B	B	C	A	A	B	B	A	A	300.9	5
OPERADOR DE SISTEMAS	B	B	A	B	B	B	A	B	C	A	A	A	B	A	A	280.6	4
AUXILIAR CONTABLE SEDE	B	A	B	B	B	A	A	B	C	A	A	A	B	A	A	279.8	4
AUXILIAR DE CAPACITACION	B	A	B	B	B	A	B	A	C	A	A	A	B	A	A	277.1	4
ASISTENTE DE MERCADOTECNIA	B	A	A	B	B	A	B	B	A	A	A	B	A	A	A	268.1	4
AUXILIAR CONTABLE SUCURSAL	A	A	B	B	B	A	A	B	C	A	A	A	B	A	A	265.4	4
ASIST. ADMVO. DE REC.MATERIALES	A	A	B	B	A	B	A	A	C	A	A	A	B	A	A	260.6	4
RECEPCIONISTA	A	B	A	B	A	B	A	A	C	A	A	A	B	A	A	237.9	3
AUXILIAR DE COMUNICACIÓN	B	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	B	A	A	210.5	2
CHOFER MENSAJERO	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	B	B	A	A	205.0	2
INTENDENTE	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	192.1	1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo A

Clasificación de autos

Tipo A	Tipo B	Tipo C	Tipo D	Tipo E	Tipo F	Tipo G
V.W. SEDAN	ATOS CLIO CORSA CORDOBA CHEVY CHEVY MONZA DERBY FIESTA / IKON IBIZA KA PEUGEOT 206 POINTER TSURU	ALMERA ASTRA BEETLE CAVALIER CIVIC COMBI CONTOUR ESCORT ZX2 EUROVAN FOCUS GOLF / CABRIO JEEP WRANGLER JETTA A4 LEON LUCINO MALIBU MEGANE MERCEDES CLASE A MONDEO NEON PEUGEOT 306 PONTIAC SUNFIRE PT CRUISER SCENIC SENTRA STRATUS TOLEDO TRACKER TSUBAME VOYAGER MINIVAN ZAFIRA	ACCORD ALHAMBRA ALTIMA AUDI A3 AZTEK BLAZER CIRRUS CONCORDE DURANGO ECOLINE WAGON ESCAPE EXPRESS VAN GRAND VOYAGER IMPALA INTREPID JEEP CHEROKEE JETTA VARIAN / GLX MUSTANG MYSTIQUE PEUGEOT 406 PONTIAC GRAND AM QUEST RAM CHARGER RAM WAGON SABLE SHARAN VENTURE VOLVO S40/V40 XTERRA XTRAIL	AUDI A4 / S3 / TT AVALANCHE BMW S3 / Z3 CADILLAC CAMARO CHRYSLER 300M EXPEDITION EXPLORER FREELANDER GRAND MARQUIS INFINITI I30 JAGUAR X JEEP GRAND CHEROKEE LINCOLN LS LINCOLN TOWN CAR MAXIMA MERCEDES BENZ C200/C240 ODYSSEY PATHFINDER PEUGEOT 607 PONTIAC FIREBIRD PONTIAC GRAND PRIX SAAB SONORA SUBURBAN TRAIL BLAZER VOLVO S60 / C70 / V70 VOYAGER TOWN WINDSTAR	AUDI A6 / S4 BMW S5 / X5 / Z3M CORVETTE DISCOVERY ESCALADE EXCURSION INFINITI Q-45 JAGUAR S LINCOLN NAVIGATOR MERCEDES SLK / ML / E / CLK RANGER ROVER VOLVO S80	AUDI A8 / S8 BMW M5 / S7 / Z8 / X FERRARI JAGUAR KJ8/XK8/ XKR MASERATI MERCEDES S / SL / G / E55 / CL500-600 PORSCH 911

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 7. CUESTIONARIO DE COMPENSACION



DATOS DE IDENTIFICACION

Clave del Cliente: C01534

Fecha de efectividad de la información (DD/MM/AA): 31/MARZO/2003

1 RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

FINANCIERA COMPARTAMOS, S.A. DE C.V. (S.F.O.L.)

2 REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES (R.F.C.)

Incluir copia de cédula de identificación fiscal y dirección fiscal

FC0001030-6D2

3 DIRECCION COMPLETA

Calle y número: SCHILLER 329

Colonia: CHAPULTEPEC MORALES

Ciudad: MEXICO

Estado: D.F.

Código Postal: 11570

4 VALIJA EN EL DISTRITO FEDERAL

Dirigido a: _____

Dirección completa

Calle y número: _____

Colonia: _____

Ciudad: _____

Estado: _____

Código Postal: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DATOS DE IDENTIFICACION**5 PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS:**CREDITO PARA LA MICROEMPRESA
_____**6 QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACION:**Nombre: LIC. SILVIA CALAPIZ AVALOSPuesto: DIR. RECURSOS HUMANOSTeléfono:(Lada, No., Ext.) 5255 9475No. Fax: (Lada, No., Ext.) 5255 9496

e-mail _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

I. INFORMACION GENERAL

1 VENTAS

Año anterior (2002) (miles de \$)	\$	<u>174,762.00</u>
Año actual (2003) (miles de \$)	\$	<u>287,729.00</u>

2 ORIGEN DEL CAPITAL (PORCION MAYORITARIA)

Mexicano (sector privado)	<u> X </u>
Mexicano (sector público)	<u> </u>
Estadounidense	<u> </u>
Canadiense	<u> </u>
Europeo	<u> </u>
Japonés	<u> </u>
Otro (especifique)	<u> </u>

3 CIFRAS DE PERSONAL

	<u>SINDICALIZADO</u>	<u>NO SINDICALIZADO</u>	<u>TOTAL</u>
Finanzas	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Recursos Humanos	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Mercadotecnia	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Manufactura	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Abastecimiento	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Otros	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Total	<u> 479 </u>	<u> 226 </u>	<u> 705 </u>

4 ROTACION DE PERSONAL DE CONFIANZA

Rotación total (bajas y renuncias) en los últimos 12 meses:	<u> 29.3 </u>	%
Rotación por renuncias en los últimos 12 meses:	<u> 22.5 </u>	%
Porcentaje de ausentismo diario:	<u> 0.0 </u>	%

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

I. INFORMACION GENERAL

5 JORNADA SEMANAL

Días hábiles por semana (número de días): 6Tiempo para comer (minutos): 60Jornada efectiva semanal Horas: 48 Minutos: 0¿Tienen horarios flexibles? Si/No SI

6 ANTIGÜEDAD PROMEDIO DEL PERSONAL DE CONFIANZA

Antigüedad 2 años 1 meses

7 ¿EXISTEN EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS SINDICALIZADOS?

Aplicable Si/No SIPorcentaje de personal administrativo sind.: 15.4 %Siglas de la Central Obrera: CNTAño en que se sindicalizaron: 2

8 HAY ALGUN SINDICATO AL QUE ESTE ADHERIDO SU PERSONAL OBRERO

Aplicable Si/No SI

¿Cuántos sindicatos existen en su empresa? _____

¿A que central, federación y/o sección está afiliado el
sindicato más importante? (SIGLAS) CNTFecha de revisión del C.C.T. (MM/DD): 8

9 PERSONAL EXPATRIADO

¿Tiene la empresa personal expatriado? Si/No NO

¿Su director General es expatriado? Si/No _____

¿Tienen Directores expatriados que le reporten
al Director General? Si/No _____

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--

I. INFORMACION GENERAL

10 GRADUADOS UNIVERSITARIOS

¿Tienen establecida alguna política de contratación para graduados sin título?

Si/No NO

¿Tienen establecida alguna política de contratación para graduados con alguna maestría o postgrado?

Si/No NO

11 ¿EN QUE CIUDADES TIENEN UBICADOS SUS CENTROS DE TRABAJO?

(Anotar las ciudades de donde nos están reportando los sueldos)

1

6

3

9

5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II. PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

Clave del Cliente: 1001834

1 AGUINALDO

Cantidad Otorgada

Días de sueldo según antigüedad

1 año	5 años	10 años	20 años	30 años
<u>30</u>	<u>30</u>	<u>30</u>	<u>30</u>	<u>30</u>

¿Igual a todos los niveles? Si/No SI

Especifique: _____

¿Es gravable para los empleados? Si/No SI

¿Igual a todos los niveles? Si/No SI

Especifique: _____

2 PRIMA VACACIONAL

Cantidad otorgada

Años de Antigüedad	% Prima	Días de Sueldo equivalente
1	<u>25.0</u>	<u>1.5</u>
5	<u>25.0</u>	<u>3.5</u>
10	<u>25.0</u>	<u>4.0</u>
20	<u>25.0</u>	<u>5.0</u>
30	<u>25.0</u>	<u>6.0</u>

¿Igual a todos los niveles? Si/No SI

Especifique: _____

¿Es gravable para los empleados? Si/No SI

¿Igual a todos los niveles? Si/No SI

Especifique: _____

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

 II. PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

3 FONDO DE AHORRO

Aplicable Si/No NOAportación anual del empleado\$ anuales 0.0 % del sueldo 0.0Aportación anual de la empresa\$ anuales 0.0 % del sueldo 0.0

Sobre sueldo base: _____

Sobre sueldo integrado a: _____

Limite Máximo de Aportación

Legal Si/No _____

Otro _____ Especifique: _____

Pago del excedente Si/No _____

Gravable Si/No _____

¿Igual a todos los niveles? Si/No _____

Especifique: _____

¿En qué mes se entregan las aportaciones? 0

¿Se efectúan préstamos con el dinero del fondo? Si/No _____

¿Como se otorgan?

 _____ Cada día de pago
 Cada determinados meses 0 meses

_____ A petición del empleado

Sin intereses _____

Con intereses _____ 0 % anualPersonal elegible: 0

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

II. PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

4 PREVISION SOCIAL (PAGADA EN EFECTIVO O VALES UNICAMENTE)

Aplicable Si/No SI

Pagada en efectivo Pagada en vales X

PLAN MULTIPLE

Aplicable Si/No NO

Monto mensual por trabajador

Días/sueldo	Pesos (\$)	% Sueldo
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>

¿Igual a todos los niveles? Si/No

Especifique: _____

AYUDA PARA DESPESA

Aplicable Si/No SI

Monto mensual por trabajador

Días/sueldo	Pesos (\$)	% Sueldo
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>12.0</u>

¿Igual a todos los niveles? Si/No SI

Especifique: _____

OTRAS

Aplicable Si/No NO

Monto mensual por trabajador

Días/sueldo	Pesos (\$)	% Sueldo
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>

¿Igual a todos los niveles? Si/No

Especifique: _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

II. PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

4 PREVISION SOCIAL (CONTINUACION)

Limite máximo de aportación

Legal Si/No SI

Otro _____ Especifique: _____

Pago del excedente Si/No NO

Gravable Si/No _____

¿Igual a todos los niveles? Si/No SI

Especifique: _____

5 ABSORBE LA EMPRESA PARCIAL O TOTALMENTE LA CUOTA OBRERA AL I.M.S.S.

Aplicable Si/No NO

_____ % de la cuota 0.0 %

_____ \$ mensuales 0

¿Igual a todos los niveles? Si/No _____

Especifique: _____

6 PREMIO O BONO DE PUNTUALIDAD

Aplicable Si/No NO

Personal elegible: 0

Monto anual por trabajador

	Monto Máximo	Monto Real Pagado
--	-----------------	----------------------

Pesos (\$)	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>
------------	------------	------------

En días de sueldo	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>
-------------------	------------	------------

Gravable Si/No _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

II. PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

8 OTRAS PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

Prestaciones aplicables a puestos no ejecutivos Si/No SI

PRESTACION 1

Descripción: TRANSPORTE (PASAJES) PROM. COORD.

Monto Anual por Trabajador Nivel de Tabulador

Días /Sueldo	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
0.0	5,428.0	0.0	4	8

Gravable Si/No SI

PRESTACION 2

Descripción: _____

Monto Anual por Trabajador Nivel de Tabulador

Días /Sueldo	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
0.0	0.0	0.0		

Gravable Si/No _____

PRESTACION 3

Descripción: _____

Monto Anual por Trabajador Nivel de Tabulador

Días /Sueldo	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
0.0	0.0	0.0		

Gravable Si/No _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II. PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

8 OTRAS PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS (CONTINUACION)

Prestaciones aplicables a puestos ejecutivos Si/No NO

PRESTACION 1

Descripción: _____

Monto Anual por Trabajador			Nivel de Tabulador	
Días /Sueldo	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
0.0	0.0	0.0	_____	_____

Gravable Si/No

PRESTACION 2

Descripción: _____

Monto Anual por Trabajador			Nivel de Tabulador	
Días /Sueldo	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
0.0	0.0	0.0	_____	_____

Gravable Si/No

PRESTACION 3

Descripción: _____

Monto Anual por Trabajador			Nivel de Tabulador	
Días /Sueldo	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
0.0	0.0	0.0	_____	_____

Gravable Si/No

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

III. PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS

Clave del Cliente : **C01534**

1 REPARTO DE UTILIDADES

¿Hubo participación de utilidades en el último ejercicio? Si/No SI

Fecha del último ejercicio De: 01/01 A: 12/01
MA MA

Monto del reparto Pesos (\$)	Factor Peso	Factor día	Días considerados
<u>1,925,870.0</u>	<u>0.000000</u>	<u>0.000000</u>	<u>0</u>

Sueldo Mensual máximo considerado Pesos (\$)	Monto Máximo pagado Pesos (\$)	Mes en que se pagó el P.T.U.
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>0</u>

Gravable Si/No SI

2 BONO EJECUTIVOS

Aplicable Si/No SI

Bases para otorgarlo:

Desempeño X

Utilidades en México

Utilidades mundiales

No. de ejecutivos elegibles 75 No. de ejecutivos que lo recibieron 47

Nivel mínimo que recibe el bono 75 47

Nivel organizacional: 4 Nivel de Tabulador: 12

Puesto más bajo: GERENTE DE SUCURSLA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

III. PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS

2 BONO EJECUTIVOS (Continuación)

Requisitos para otorgarlo:

Nivel tabulador X

Sueldo base mensual

Otro

Ultimo año pagado: 2001

Monto promedio anual pagado por nivel

Nivel Organizacional	Nivel Tabulador	Días / sueldo	ó	\$/año	ó	% de sueldo
D.G.	<u> 24 </u>	<u> 60 </u>		<u> 0.0 </u>		<u> 0.0 </u>
1er. Nivel	<u> 19-20 </u>	<u> 60 </u>		<u> 0.0 </u>		<u> 0.0 </u>
2do. Nivel	<u> 12-14 </u>	<u> 60 </u>		<u> 0.0 </u>		<u> 0.0 </u>
3er. Nivel	<u> 0 </u>	<u> 0 </u>		<u> 0.0 </u>		<u> 0.0 </u>
4to. Nivel	<u> </u>	<u> 0 </u>		<u> 0.0 </u>		<u> 0.0 </u>
5to. Nivel	<u> </u>	<u> 0 </u>		<u> 0.0 </u>		<u> 0.0 </u>

Periodicidad de pago (meses): 12 Gravable Si/No Si

3 BONO PARA EMPLEADOS

Aplicable Si/No Si

Personal elegible: 4

Ultimo año pagado: 2001

MONTO PROMEDIO PAGADO

Días/sdo.: 60 \$ / año: 0 % de sueldo: 0

Periodicidad de pago (meses): 3 Gravable Si/No Si

¿Los ejecutivos reciben ambos bonos? Si Si/No NO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

III. PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS

4 OTRAS PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS

Prestaciones aplicables a puestos no ejecutivos Si/No SI

PRESTACION 1

Descripción: BONO POR DESEMPEÑO PROMOTOR Y COOR.

Días /Sueldo	Monto Anual por Trabajador		Nivel de Tabulador	
	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>100.0</u>	<u>4</u>	<u>8</u>

Gravable Si/No SI

PRESTACION 2

Descripción: _____

Días /Sueldo	Monto Anual por Trabajador		Nivel de Tabulador	
	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	_____	_____

Gravable Si/No _____

PRESTACION 3

Descripción: _____

Días /Sueldo	Monto Anual por Trabajador		Nivel de Tabulador	
	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	_____	_____

Gravable Si/No _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

III. PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS

4 OTRAS PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS (Continuación)

Prestaciones aplicables a puestos ejecutivos Si/No NO

PRESTACION 1

Descripción: _____

Días /Sueldo	Monto Anual por Trabajador		Nivel de Tabulador	
	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	_____	_____

Gravable Si/No _____

PRESTACION 2

Descripción: _____

Días /Sueldo	Monto Anual por Trabajador		Nivel de Tabulador	
	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	_____	_____

Gravable Si/No _____

PRESTACION 3

Descripción: _____

Días /Sueldo	Monto Anual por Trabajador		Nivel de Tabulador	
	Pesos (\$)	% Sueldo	Mínimo	Máximo
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	_____	_____

Gravable Si/No _____

**TESIS CON
A DE ORIGEN**

Clave del Cliente: **C01534**

1 DIAS FESTIVOS ADICIONALES A LOS ESTABLECIDOS POR LA LEY

Días otorgados:	Completo (X) Medio (/)
Miércoles Santo	
Jueves Santo	X
Viernes Santo	X
Mayo 5	
Mayo 10	/
Septiembre 15	/
Octubre 12	
Noviembre 1	
Noviembre 2	
Diciembre 12	X
Diciembre 24	
Diciembre 31	

Otros: _____

Total de Días: 4.0

Compensación de días festivos que coinciden con descanso semanal:

Aplicable Si/No NO

Si coincide con: Sábado Domingo Ambos

Se repone con: Un día hábil ()

Pago adicional () 0 %

Otros: _____

2 VACACIONES

Días de Vacaciones

1 año	5 años	10 años	20 años	30 años
<u>6.0</u>	<u>14.0</u>	<u>16.0</u>	<u>20.0</u>	<u>24.0</u>

¿Igual a todos los niveles? Si/No SI

Especifique: _____

¿Para efectos de estos días, el sábado se considera laborable? Si/No SI

Repone la empresa vacaciones por enfermedad Si/No SI

A partir del día de enfermedad número: 1

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IV. OTRAS PRESTACIONES

3 SERVICIO DE COMEDOR

Aplicable Si/No NO

Se maneja a través de: Concesionario Servicio propio

Costo por comida: (\$) Empleado: 0 Empresa: 0

Comedor diferente para ejecutivos: Si

Costo por comida: (\$) Ejecutivo 0 Empresa: 0

4 CUPONES RESTAURANTE

Aplicable Si/No NO

Monto mensual por empleados:

S: 0.0

Porcentaje de sueldo: 0.0

Aplicable a todo el personal Si/No NO

Especifique: _____

5 PLAN DE SEGURO DE VIDA

Aplicable Si/No SI

COBERTURA

	<u>Plan Basico</u>		
	<u>Meses/sueldo</u>	<u>Pesos (\$)</u>	<u>Otra</u>
Muerte Natural	<u>24</u>	<u>0.0</u>	<u> </u>
Muerte Accidental	<u>48</u>	<u>0.0</u>	<u> </u>
Invalidez Total y Permanente	<u>48</u>	<u>0.0</u>	<u> </u>

Varía con la antigüedad: Si/No NO

Especifique: _____

**TESIS CON
A DE ORIGEN**

IV. OTRAS PRESTACIONES

	Plan Suplementario		
	Meses/sueldo	Pesos (\$)	Otra
Muerte Natural	<u>0</u>	<u>0.0</u>	<u> </u>
Muerte Accidental	<u>0</u>	<u>0.0</u>	<u> </u>
Invalidez Total y Permanente	<u>0</u>	<u>0.0</u>	<u> </u>
Varía con la antigüedad:	Si/No <u>NO</u>		
Especifique: _____			
¿Existe protección por pérdida de miembros?			Si/No <u>SI</u>
¿Existe alguna protección adicional para el personal viajero ?	Si/No		Si/No <u>NO</u>
Cobertura:			
Meses de sueldo	<u>0.0</u>		
Pesos	<u>0</u>		
Dólares	<u>0</u>		
Otro	<u> </u>		
Contribución del empleado al plan básico			
Aplicable	Si/No <u>NO</u>		
Contribución del empleado:	% de sueldo <u>0.000</u>		S/mes <u>0.0</u>
Contribución del empleado al plan suplementario			
Aplicable	Si/No <u>NO</u>		
Contribución del empleado:	% de sueldo <u>0.000</u>		S/mes <u>0</u>

**TESIS CON
LA DE ORIGEN**

6 PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO Y/O PENSION

Aplicable Si/No NO

¿En qué consiste?:

Pago único _____

Pensión mensual _____

Opción a pago único o pensión mensual _____

Combinación de pago único y pensión mensual _____

Requisitos para pensionarse

Edad mínima: 0 Antigüedad mínima: 0

Fórmula para el cálculo de la pensión: _____

Promedio de sueldo utilizado para el cálculo de la pensión:

Pensión anticipada

Aplicable Si/No _____

Edad mínima: 0 % de la pensión: 0

Contribución empleado

Aplicable Si/No _____

Contribución del empleado: % sueldo 0.0 S/mes 0

Indemnización por renuncia voluntaria Si/No _____

¿En qué consiste?:

Indemnización legal (_____)

% de indemnización legal (_____) 0.0 %

Otro: _____

Requisitos para retirarse

Edad mínima: 0 Antigüedad mínima: 0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7 PLAN DE GASTOS MEDICOS MAYORES

Aplicable Si/No SI

Personal elegible: 4

Miembros de la familia cubiertos por el plan básico:

Cónyuge _____ Hijos _____ Otros X

Miembros de la familia cubiertos por el plan suplementario:

Cónyuge _____ Hijos _____ Otros _____

Cobertura máxima por persona (plan básico):

Por evento (\$)	Por año (\$)	Cobertura Ilimitada
<u>640,680.0</u>	<u>0.0</u>	_____

Cobertura máxima por persona (plan suplementario):

Por evento (\$)	Por año (\$)	Cobertura Ilimitada
<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	_____

Descuentos al reembolso (plan básico)

Deducible: \$ 2,563 Coaseguro: 10.0 %

Descuentos al reembolso (plan suplementario)

Deducible: \$ 0 Coaseguro: 0.0 %

Contribución empleado (plan básico) Aplicable Si/No NO

% Cubierto por la empresa:

Del empleado: 0.0 De sus familiares: 0.0

Contribución empleado (plan suplementario) Aplicable Si/No NO

% Cubierto por la empresa:

Del empleado: 0.0 De sus familiares: 0.0

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IV. OTRAS PRESTACIONES

7 PLAN DE GASTOS MEDICOS MAYORES (Continuación)

Aportación mensual del empleado (pesos plan básico)

Soltero	Casado	Con un hijo
0.0	0.0	0.0
Con 2 hijos	Con 3 hijos	Con 4 hijos
0.0	0.0	0.0

Aportación mensual del empleado (pesos plan suplementario):

Soltero	Casado	Con un hijo
0.0	0.0	0.0
Con 2 hijos	Con 3 hijos	Con 4 hijos
0.0	0.0	0.0

Aportación mensual del empleado (pesos total):

Soltero	Casado	Con un hijo
0.0	0.0	0.0
Con 2 hijos	Con 3 hijos	Con 4 hijos
0.0	0.0	0.0

Complicaciones

	Plan Básico (\$)	Plan Suplementario (\$)
Por parto y embarazo	0.0	0.0
Parto por cesárea	25,627.0	0.0
Ayuda parto normal	0.0	0.0
Contribución empleado	0.0	0.0

¿Cómo funciona el plan?

Plan cubierto al 100% por una prima de seguros X

Plan autoasegurado

Plan parcialmente autoasegurado

¿Si el plan es autoasegurado, la empresa administra las reclamaciones?

Si/No NO

8 SERVICIO MEDICO

Aplicable Si/No NO

Tipo de servicio:

- Consultas _____
- Medicinas para empleados _____
- Medicinas para familiares _____
- Examen médico _____
- Médicos especialistas _____
- Médicos visitantes _____

9 EXAMEN MEDICO A EJECUTIVOS

Aplicable Si/No NO

Frecuencia del examen 0 meses

El examen médico se realiza en:

México _____ costo (\$) 0.00
 Extranjero _____ costo (\$) 0.00

Ejecutivos elegibles: _____

Exámen al cónyuge Si/No _____

10 ASIGNACION DE AUTOMOVIL A EJECUTIVOS (NO INCLUIR RENTA DE AUTO)

Aplicable Si/No SI

Número de ejecutivos elegibles: 0

Nivel más bajo elegible:

Puesto	Nivel Organizacional	Nivel de Tabulador
<u>GERENTE DE SUCURSAL</u>	<u>4</u>	<u>12</u>

Requisitos de otorgamiento:

Nivel tabulador X Nivel _____

Sueldo base mensual _____

Otro X

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

IV. OTRAS PRESTACIONES

C01534

10 ASIGNACION DE AUTOMOVIL A EJECUTIVOS (NO INCLUIR RENTA DE AUTO)

Número y tipo de autos asignados en cada nivel organizacional:

Nivel Organizacional	Nivel de Tabulador	A	B	C	D	E	F	G
D.G.		0	0	0	0	0	0	
1er. Nivel	19-19	0	0	6	0	0	0	
2do. Nivel	16	0	6	0	0	0	0	
3er Nivel	12-14	51	0	0	0	0	0	
4to Nivel		0	0	0	0	0	0	
5to Nivel		0	0	0	0	0	0	

Distribución de autos

B	C	D	E	F	G
ATOS	ALMERA	ACCORD	ALFA ROMEO 147/156	ALFA ROMEO 166	
GLIO	ASTRA	ALHAMBRA	AUDI A4 / S3 / TT	AUDI A6 / S6	
CORDOBA	BEELE	ALTIMA	AVALANCHE	BMW S5 / X5 / Z3 / Z3M	
CORSA	CAVALIER	AUDI A3	BMW S3 / Z3	CORVETTE	
CHEVY	CIVIC	AZTEK	CADILLAC	DISCOVERY	
CHEVY MONZA	COMBI	BLAZER	CAMARO	ESCALADE	
DERBY	CONTOUR	CAMRY	CHRYSLER 300M	EXCURSION	
FIESTA	COROLLA	CIRRUS	EXPEDITION	INFINITI Q-45	
IBIZA	ESCORT ZX2	CONCORDE	EXPLORER	JAGUAR S	
IKON	EUROVAN	CR-V	FREELANDER	LINCOLN NAVIGATOR	
KA	FOCUS	DURANGO	GRAND MARQUIS	LINCOLN TOWN CAR	
PEUGEOT 205	GOLF / CABRIO	ECONOLINE WAGON	INFINITI I-30	MERCEDES SLK / ML / E / CLK	
PLATINA	JEEP WRANGLER	ESCAPE	JAGUAR X	PORSCHE BOXTER	
POINTER	JETTA A4	EXPRESS VAN	JEEP GRAND CHEROKEE	RANGE ROVER	
SMART	LEON	GRAND VOYAGER	LINCOLN LS	VOLVO S80	
TSURU	LUCINO	IMPALA	MAXIMA		
VW SEDAN	MALIBU	INTREPID	MERCEDES BENZ C200-C240		
	MEGANE	JEEP CHEROKEE	ODYSSEY		
	MERCEDES CLASE A	JEEP LIBERTY	PASSAT	AUDI A8 / S8	
	MONDEO	JETTA VARIANT / GLX	PATHFINDER	BMW S7 / Z8 / M5 / X5	
	NEON	LAGUNA	PEUGEOT 607	FERRARI	
	PEUGEOT 306	MINI COOPER	PONTIAC FIREBIRD	JAGUAR XJ8 / XK8 / XKR	
	PONTIAC SUNFIRE	MUSTANG	PONTIAC GRAND PRIX	MASERATI	
	PT CRUISER	MYSTIQUE	QUEST	MERCEDES S/SUG/E55/CL500-600	
	SCENIC	PEUGEOT 406	SAAB	PORSCHE 911	
	SENTRA	PONTIAC GRAND AM	SONORA		
	STRATUS	RAM CHARGER	SUBURBAN		
	TOLEDO	RAM WAGON	TRAIL BLAZER		
	TRACKER	SABLE	VOLVO C70 / V70 / S60 / S70		
	TSUBAME	SHARAN	VOYAGER TOWN & COUNTRY		
	VOYAGER MINIVANS	VENTURE	WINDSTAR		
	ZAFIRA	VOLVO S40 / V40			
		XTERRA			
		X-TRAIL			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV. OTRAS PRESTACIONES

10 ASIGNACION DE AUTOMOVIL A EJECUTIVOS (NO INCLUIR RENTA DE AUTO) (Continuación)

Puestos con más de un auto asignado

Aplicable Si/No NO

Personal elegible: _____

Gastos cubiertos por la empresa

	Cobertura amplia	Cobertura limitada (\$/mes)
Seguro	<u>X</u>	<u>0</u>
Gasolina	<u>X</u>	<u>0.0</u>
Mantenimiento (incluye placas y tenecia)	<u>X</u>	<u>0.0</u>

Otros: _____

Frecuencia de cambio de unidades

Nivel Organizacional	Meses
D.G.	<u>0</u>
1er. Nivel	<u>48</u>
2do. Nivel	<u>48</u>
3er. Nivel	<u>48</u>
4to. Nivel	<u>0</u>
5to. Nivel	<u>0</u>

11 OPCION A COMPRA

Aplicable Si/No NO

Criterio para fijar el precio:

Valor comercial de venta	_____	
Valor comercial de compra	_____	
Valor en libros	_____	
Promedio de valor comercial de venta y compra	_____	
Promedio de valor comercial de venta y valor en libros	_____	
Valor en libros menos % de descuento	_____	<u>0.0</u> %
Valor comercial de venta menos % de descuento	_____	<u>0.0</u> %
Valor comercial de compra menos % de descuento	_____	<u>0.0</u> %
Valor original	_____	
Valor original menos % de descuento	_____	<u>0.0</u> %
Otro valor especifique:	_____	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

IV. OTRAS PRESTACIONES

12 FINANCIAMIENTO DE AUTOMOVIL

Aplicable Si/No NONúm. De Ejecutivos Elegibles: 0

Nivel más bajo elegible:

Puesto	Nivel organizacional	Nivel de tabulador
	<u>0</u>	

Requisitos de otorgamiento:Nivel tabulador Sueldo base mensual Otro

Número y tipo de autos financiados en cada nivel organizacional:

Nivel Organizacional	Nivel de Tabulador	A	B	C	D	E	F	G
D.G.	<u> </u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u> </u>
1er. Nivel	<u> </u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u> </u>
2do. Nivel	<u> </u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u> </u>
3er. Nivel	<u> </u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u> </u>
4to. Nivel	<u> </u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u> </u>
5to. Nivel	<u> </u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u> </u>

Características% financiado 0.0 %Periodo de pago (meses) 0% restante es absorbido por la empresa Si/No Cobran intereses Si/No % mensual cobrado 0.0 %Gastos cubiertos por la empresa

	Cobertura amplia	Cobertura limitada (\$/mes)
Seguro	<u> </u>	<u>0.0</u>
Gasolina	<u> </u>	<u>0.0</u>
Mantenimiento (incluye placas y tenecia)	<u> </u>	<u>0.0</u>

Otros:

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

IV. OTRAS PRESTACIONES

13 CHOFER A EJECUTIVOS

Aplicable Si/No NO

Nivel Organizacional	Nivel de Tabulador	Tipo de plan por nivel		
		Personal	Semipersonal	Empresa
D.G.	_____	_____	_____	_____
1er. Nivel	_____	_____	_____	_____
2do. Nivel	_____	_____	_____	_____
3er. Nivel	_____	_____	_____	_____
4to. Nivel	_____	_____	_____	_____
5to. Nivel	_____	_____	_____	_____

14 CLUB DE GOLF O DEPORTIVO

Aplicable Si/No NO

Numero de ejecutivos elegibles 0

Nivel más bajo con esta prestación:

Nivel Organizacional	Nivel de Tabulador	Puesto	Tipo de Club	
			Golf	Deportivo
D.G.	_____	_____	_____	_____
1er. Nivel	_____	_____	_____	_____
2do. Nivel	_____	_____	_____	_____
3er. Nivel	_____	_____	_____	_____
4to. Nivel	_____	_____	_____	_____
5to. Nivel	_____	_____	_____	_____

Reembolso de gastos por consumo en el club Si/No _____

Cubren gastos de mantenimiento Si/No _____

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

IV. OTRAS PRESTACIONES

15 OTRAS PRESTACIONES DIVERSAS

Tipo de prestación aplicable:

Plan de Becas Si/No Reembolso de colegiaturas Si/No Despensas (en especie) Si/No Ayuda por defunción Si/No Ayuda por nacimiento de hijos Si/No Ayuda por matrimonio Si/No Uniforme (empleados) Si/No Servicios de transporte Si/No

Renta de automóvil a ejecutivos (no asignación de auto)

Aplicable Si/No NO

¿En qué consiste?: _____

Personal elegible: _____

Costo mensual por empleado 0.0

Complemento al subsidio por incapacidad otorgado por el IMSS

Aplicable Si/No SIA partir del día de enfermedad 1o. 3o. 4to.Pagan los tres primeros días Si/No SIPeriodo de tiempo en que se paga la incapacidad (días) 0% cubierto 0.0

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--

IV. OTRAS PRESTACIONES

16 OTRAS PRESTACIONES

Prestaciones aplicables a puestos no ejecutivos Si/No NO

PRESTACION 1

Descripción: _____

Días/sueldo	Monto anual por trabajador		Nivel de tabulador	
	Pesos (\$)	% sueldo	Minimo	Maximo
0	0.0	0.0		
Gravable	Si/No <u> </u>			

PRESTACION 2

Descripción: _____

Días/sueldo	Monto anual por trabajador		Nivel de tabulador	
	Pesos (\$)	% sueldo	Minimo	Maximo
0	0.0	0.0		
Gravable	Si/No <u> </u>			

PRESTACION 3

Descripción: _____

Días/sueldo	Monto anual por trabajador		Nivel de tabulador	
	Pesos (\$)	% sueldo	Minimo	Maximo
0	0.0	0.0		
Gravable	Si/No <u> </u>			

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

IV. OTRAS PRESTACIONES

Prestaciones aplicables a puestos ejecutivos Si/No NO

PRESTACION 1

Descripción: _____

Días/sueldo	Monto anual por trabajador		Nivel de tabulador	
	Pesos (\$)	% sueldo	Mínimo	Máximo
0	0.0	0.0		
Gravable	Si/No <u> </u>			

PRESTACION 2

Descripción: _____

Días/sueldo	Monto anual por trabajador		Nivel de tabulador	
	Pesos (\$)	% sueldo	Mínimo	Máximo
0	0.0	0.0		
Gravable	Si/No <u> </u>			

PRESTACION 3

Descripción: _____

Días/sueldo	Monto anual por trabajador		Nivel de tabulador	
	Pesos (\$)	% sueldo	Mínimo	Máximo
0	0.0	0.0		
Gravable	Si/No <u> </u>			

TESTIGO
FALLA DE ORIGEN

V. POLITICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

C01534

1 SUELDO MENSUAL MINIMO PAGADO AL PERSONAL DE CONFIANZA

Puesto: COORDINADOR NUEVO Sueldo (S): 3,035.00

Sueldo mensual promedio pagado (S): 4,539.00

2 POLITICA DE POSICION COMPETITIVA

No Ejecutivos

Ejecutivos

No definida X No definida X

A nivel mercado A nivel mercado

Abajo de mercado % Abajo de mercado %

Arriba de mercado % Arriba de mercado %

Mercado de referencia: 0 Mercado de referencia: 0

3 FACTOR DE SUBSIDIO: 86.8

4 TABULADOR DE SUELDOS

Aplicable Si / No SI

Número de niveles no ejecutivos 11

Número de niveles ejecutivos 13

Número de niveles total 24

Nivel más bajo ejecutivo 12

Frecuencia de actualización: Cada 12 meses.

Última revisión	Mes	Año	% promedio
	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>17.6</u>

Pronostico próxima revisión	<u>10</u>	<u>2</u>	<u>12.0</u>
-----------------------------	-----------	----------	-------------

Ampitud de tabulador

Promedio niveles no ejecutivos 50.0 %

Promedio niveles ejecutivos 50.0 %

¿Tiene tabuladores diferentes en otras localidades? Si / No NO

Nota: Solo reportar el de esta zona.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V. POLITICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

5 DIAGNOSTICO DE POSICION COMPETITIVA

¿Contra qué mercado desea que se comparen sus datos de empleados para efectos del diagnostico de posición competitiva?

Representativo del D.F. y Zona Metropolitana	1
Selecto	6
Monterrey	7
Querétaro	1
De la Industria:	6
Especial formado por las siguientes empresas:	7

* (Se recomienda un mínimo de 10 empresas)

1.- _____	11.- _____
2.- _____	12.- _____
3.- _____	13.- _____
4.- _____	14.- _____
5.- _____	15.- _____
6.- _____	16.- _____
7.- _____	17.- _____
8.- _____	18.- _____
9.- _____	19.- _____
10.- _____	20.- _____

* Solo pueden seleccionarse empresas incluidas en el banco de datos de compensación por lo que sugerimos revisar el directorio de empresas participantes

¿Igual para sus ejecutivos? Si / No _____

Especifique contra qué mercado: _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

V. POLITICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

6 POLITICAS DE AUMENTOS DE SUELDOSTipo de aumentos otorgados

Sólo aumentos generales (*)

Sólo aumentos por mérito

Ambos tipos de aumentos

* Los aumentos generales son aquellos que se otorgan a todo el personal en el mismo porcentaje, sin distinción de desempeño.

Crecimiento de Sueldos

Señale en el siguiente cuadro, los aumentos que han otorgado en lo que va del año, indicando el tipo de aumento de que se trata, el porcentaje del personal que lo recibió y el monto del aumento.

Aumentos ya otorgados 2002

Mes	% promedio de incremento			Diferente para ejec. % promedio	% Personal	Tipo de Aumento		
	Mínimo	Promedio	Máximo			G	M	A
Enero								
Febrero								
Marzo								
Abril	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
Mayo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
Junio	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
Julio	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
Agosto	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
Septiembre	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
Octubre	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
Noviembre	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
Diciembre	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V. POLITICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

7 PRONOSTICOS DE CRECIMIENTO

Señale, en el siguiente cuadro, los aumentos que tienen planeado otorgar para los próximos doce meses, indicando el tipo de aumento de que se trata, el porcentaje de personal que lo recibirá y el monto del aumento.

Pronósticos 2003.

Mes	% promedio de incremento			Diferente para ejec. % promedio	% Personal	Tipo de Aumento		
	Mínimo	Promedio	Máximo			G	M	A
Enero	0.0	12.0	0.0	0.0	100.0			X
Febrero	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
Marzo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
Abril								
Mayo								
Junio								
Julio								
Agosto								
Septiembre								
Octubre								
Noviembre								
Diciembre								

8 AUMENTO POR PROMOCION

Aplicable Si/No SI

9 PRACTICAS DE COMPENSACION

Anticipos de sueldos (pagar como política los sueldos por adelantado, ya sea al principio de cada año o cada determinado período)

Aplicable Si/No NO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V. POLITICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

9 PRACTICAS DE COMPENSACION (Continuación)**Anticipo de Sueldos**Meses de sueldo de anticipo: 0Personal elegible: 0Número de anticipos al año: 0**Tiempo Extra**Aplicable Si / No NOPersonal elegible: 0**Pago de kilometraje (a personal que no tiene auto asignado)**Aplicable Si/No SI

Pesos por kilómetro:

4 cilindros \$ 2 6 cilindros \$ 2 8 cilindros \$ 2**Pago de viáticos (no incluir personal de ventas)**Aplicable Si/No SINo existe política definida —Gastos a comprobar XViáticos por ciudad —**Préstamos al personal**Aplicable Si / No NOPersonal elegible: 0

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

V. POLITICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

9 PRACTICAS DE COMPENSACION (Continuación)**Prestamos al personal**

Monto promedio de los préstamos

Mes/sueldo	ó	\$	ó	Dólares	Interes anual	Plazo de pago (meses)
0		0.0		0	0.0	0

Transferencia de personal

En caso de transferir personal de una localidad a otra, ¿qué gastos se cubren?:

	No	
	Ejecutivos	Ejecutivos
Pago de menaje de casa	_____	_____
Pago de hospedaje	_____	_____
Ajuste de sueldo según zona	_____	_____
Bono compensatorio	X	X
Renta mensual de casa	_____	_____
Se proporciona casa	_____	_____

Diferimiento de prestacionesAplicable SI/NO NO

¿En qué consiste?: _____

Personal elegible: 0**Pagos de nómina de dos o mas empresas**Aplicable SI / No NOPersonal elegible: 0

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--

V. POLITICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

VI. Percepción Variable

C01534

1 PLANES DE PERCEPCION VARIABLE

1.1 ¿Existen planes de percepción variable?

Aplicable Si/No

Indique el plan para cada tipo de personal:

	Comisión	Incentivo Venta	Incentivo Cobranza	Bono de Ventas por Grupo	Concursos	Premios	Otros
Vendedores / Representantes	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Supervisores / Ejecutivos de Cta.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Gerentes	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otro	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

En caso de elegir la opción de Otros, Especifique:

1.2 Las políticas de percepción variable son:

Locales _____

Corporativas _____

2 CALCULO DE PERCEPCION VARIABLE

2.1 ¿A partir de qué se derivan?

	Comisión	Incentivo Venta	Incentivo Cobranza	Bono de Ventas por Grupo	Concursos	Premios	Otros
Ventas por Contrato Firmado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Ventas con Pedido / Proyecto:	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Facturado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Surtido / Instalado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Cobrado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otro	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Especifique:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

VI. Percepción Variable

2 CALCULO DE PERCEPCION VARIABLE (Continuación)

2.2 ¿Bases para establecer cuotas?

	Comisión	Incentivo Venta	Incentivo Cobranza	Bono de Ventas por Grupo	Concursos	Premios	Otros
No. de Unidades	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
No. de Unidades y Tipo de Producto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
No. de Unidades y Precio Ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Cuota en Pesos	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Cuota en Dólares	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Canal de Distrib.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Especifique:	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

2.3 Especifique forma de pago

	Comisión	Incentivo Venta	Incentivo Cobranza	Bono de Ventas por Grupo	Concursos	Premios	Otros
% de Sueldo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% de Ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% de Cobranza	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% Incentivo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Cantidad Fija	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otro	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Especifique:	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

2.4 Dependiendo de la base, ¿cuál es el monto promedio mensual pagado al cubrir el 100% de la cuota de Ventas en: (Vendedores / Representantes)?

	Comisión	Incentivo Venta	Incentivo Cobranza	Bono de Ventas por Grupo	Concursos	Premios	Otros
% de Sueldo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% de Ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% de Cobranza	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% Incentivo Base	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Cantidad Fija	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otro	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Especifique:	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

VI. Percepción Variable

2 CALCULO DE PERCEPCION VARIABLE (Continuación)

2.5 Dependiendo de la base, ¿cuál es el monto promedio mensual pagado al cubrir el 100% de la cuota de Ventas en: **(Supervisores / Ejecutivos Cuenta)?**

	Comisión	Incentivo Venta	Incentivo Cobranza	Bono de Ventas por Grupo	Concursos	Premios	Otros
% de Sueldo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% de Ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% de Cobranza	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% Incentivo Base	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Cantidad Fija	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otro	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Especifique:	_____						

2.6 Dependiendo de la base, ¿cuál es el monto promedio mensual pagado al cubrir el 100% de la cuota de Ventas en: **(Gerentes)?**

	Comisión	Incentivo Venta	Incentivo Cobranza	Bono de Ventas por Grupo	Concursos	Premios	Otros
% de Sueldo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% de Ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% de Cobranza	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
% Incentivo Base	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Cantidad Fija	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otro	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Especifique:	_____						

3. PERIODICIDAD DE PAGO

3.1 ¿Con qué periodicidad pagan?

	Comisión	Incentivo Venta	Incentivo Cobranza	Bono de Ventas por Grupo	Concursos	Premios	Otros
Quincenal	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Mensual	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Trimestral	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Anual	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otro	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Especifique:	_____						

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

VI. Percepción Variable

7 ¿Cuentan con una garantía de pago de percepción variable? (Continuación)

Personal Elegible:

Todo el Personal de Ventas _____
 Vendedores / Representantes _____
 Supervisores / Ejecutivos _____
 Gerentes _____
 Otro _____
 Especifique: _____

Especifique Monto Garantizado:

% Sueldo _____
 % Compensación Variable _____
 Pesos Mensuales _____

Periodo Máximo Cubierto:

1 mes _____
 2 meses _____
 3 meses _____
 Otro _____
 Especifique meses: _____

8 Mezcla Sueldo Base - Percepción Variable

	REAL		AL 100% (POLITICA)	
	% Sueldo Base	% Percepción Variable	% Sueldo Base	% Percepción Variable
Vendedores/Representantes Vtas.	_____	_____	_____	_____
Supervisores/Ejecutivos Cuenta	_____	_____	_____	_____
Gerentes	_____	_____	_____	_____
Otro tipo de personal 1	_____	_____	_____	_____
Otro tipo de personal 2	_____	_____	_____	_____

9 CUOTA DE VENTAS

¿Tienen establecida una cuota de ventas?

Aplicable Si/No _____

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

VI. Percepción Variable

9 CUOTA DE VENTAS (Continuación)

¿Como se establecen las cuotas?

Locales _____

Corporativas _____

Especifique cuota y cubrimiento por los siguientes cortes:

	Cuota Anual		% Promedio por cubrimiento de cuota
	Pesos	Unidades	
Vendedores/Representantes	_____	_____	_____
Supervisores/Ejecutivos Cuenta	_____	_____	_____
Gerentes	_____	_____	_____
Otro tipo de personal 1	_____	_____	_____
Otro tipo de personal 2	_____	_____	_____

10 MEDICION DE RESULTADOS

Objetivos Individuales _____

Area/División/Linea de Negocio _____

Zona Geográfica _____

Nacionales _____

Regionales (más de 1 país) _____

Mundiales _____

Otro _____

Especifique: _____

Canal de Ventas

Ventas Directas Detalle _____

Ventas Directas _____

Cuentas Clave _____

Distribuidores _____

Otro _____

Especifique: _____

11 COMPENSACION ESPECIAL

¿Existe alguna compensación especial por exceder o alcanzar la cuota de ventas al 100% (aceleradores)?

Aplicable

Si/No _____

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--

VI. Percepción Variable

11 COMPENSACION ESPECIAL (Continuación)

Personal elegible

Todo el personal de ventas _____

Vendedores/Representantes _____

Supervisores/Ejecutivos _____

Gerentes _____

Otro: _____

Especifique: _____

% de cubrimiento de la cuota a partir de la cual se otorga el acelerador:

_____ %

Especifique por rango de cumplimiento la siguiente tabla:

% Cuota Cubierto	% Incremento Percepción Variable (vs Tabla sin acelerador)	% Sueldo	% Ventas	Pesos Anuales	Otro
100%	_____	_____	_____	_____	_____
102% a 105%	_____	_____	_____	_____	_____
106% a 110%	_____	_____	_____	_____	_____
111% a 120%	_____	_____	_____	_____	_____
121% ó más	_____	_____	_____	_____	_____

Nota: En el caso de que no coincidan los % de cuota cubiertos favor de modificarlos al lado del recuadro.

12 Describa o añada copia del plan de ventas con el que administran a su personal

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO COMPLEMENTARIO

RETENCION DE TALENTO

En mi compañía, Talento se define como:

Puestos Clave
 Alto Desempeño
 Alto Potencial

Conocimientos Técnicos Especializados
 Ejecutivos
 Otro
ESPECIFIQUE _____

Al talento en la compañía se le distingue a través de:

Estrategia de Incrementos
 Bonos especiales
 Becas
 Entrenamiento Cruzado
 Otro
ESPECIFIQUE _____

Capacitación Especial
 Maestrías
 Plan Accionario
 Asignación Temporal en el extranjero

MERCADO INTERNACIONAL

En que países de Latino America, tiene presencia _____
 En que país y ciudad administran su compensación _____
 En que país y ciudad esta ubicado tu corporativo _____

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

JEXO 8. DIAGNÓSTICO DE COMPENSACIÓN

255

IA / DATE : 30 DE SEPTIEMBRE DE 2002 / SEPTEMBER 30, 2002

CUADRO I / CHART I MERCADO DE COMPARACION / FRAME OF REFERENCE EMPRESAS / COMPANIES

MERCADO ESPECIAL :

SPECIAL MARKET :

AMERCOAT MEXICANA, S.A. DE C.V.
ANTERA, S.A. DE C.V.
ARBOMEX, S.A. DE C.V.
CLEVITE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
FISHER CONTROLES DE MEXICO, S.A. DE C.V.
SOLVAY FLUOR MEXICO, S.A. DE C.V.
AKZO NOBEL CHEMICALS, S.A. DE C.V.
HITCHINER, S.A. DE C.V.
LOCTITE COMPANY DE MEXICO, S.A. DE C.V.
MOTODIESEL MEXICANA, S.A. DE C.V.
AUTOPARTES WALKER, S.A. DE C.V.
PANAM DE MEXICO, S.A. DE C.V.
PHELPS DODGE MAGNET WIRE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
BANDAG DE MEXICO, S.A. DE C.V.
RICOH SERVICIOS, S.A. DE C.V.
CONSTRULITA DE QUERETARO, S.A. DE C.V.
ANDREAS STIHL, S.A. DE C.V.
BUHLER, S.A. DE C.V.
PRESTACIONES CORPORATIVAS, S.A. DE C.V.
MCM SERVICIOS, S.A. DE C.V.
VIA NET.WORKS MEXICO, S.A. DE C.V.
CHUBB DE MEXICO COMPAÑIA AFIANZADORA, S.A. DE C.V.
ATENTO MEXICANA, S.A. DE C.V.
ZELLER PLASTIK DE MEXICO, S.A. DE C.V.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA / DATE : 30 DE SEPTIEMBRE DE 2002 / SEPTEMBER 30, 2002

CUADRO II / CHART II
PROMEDIOS REALES VS MERCADO ESPECIAL
ACTUAL AVERAGES VS SPECIAL MARKET
SIN AUTO / EXCLUDING CAR

NIVELES	S U E L D O B A S E			TOTAL PAGOS EN EFECTIVO *			I N G. N E T O *			C O M P. T O T A L		
	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF
SALARY GRADE	B A S E COMPANY	S A L A R Y MARKET	D I F F %	TOTAL COMPANY	CASH PAYMENTS MARKET	% D I F F %	N E T COMPANY	I N C O M E MARKET	% D I F F %	T O T A L COMPANY	C O M P. MARKET	% D I F F %
1	3,360.00	3,711.30	-10.46	4,537.60	6,008.60	-32.42	4,117.30	5,320.10	-29.21	4,537.60	6,925.00	-52.61
2	5,191.30	3,514.50	32.30	7,061.70	5,423.60	23.20	6,233.40	4,831.40	22.49	7,061.70	5,833.20	17.40
3	4,108.00	4,019.80	2.15	5,509.90	6,273.30	-13.86	4,936.10	5,523.40	-11.90	5,509.90	6,896.40	-25.16
4	4,399.30	4,712.60	-7.12	6,342.90	7,526.40	-18.66	5,651.40	6,491.00	-14.86	6,342.90	8,044.00	-26.82
5	5,750.00	5,415.60	5.82	14,440.20	8,836.50	38.81	11,185.50	7,348.90	34.30	14,440.20	9,381.70	35.03
6	7,000.00	5,969.90	14.72	15,227.80	9,196.30	39.61	11,810.40	7,614.50	35.53	15,227.80	9,774.00	35.81
7	S/M	6,521.10	++	S/M	10,134.00	++	S/M	8,197.60	++	S/M	10,629.00	++
8	9,440.30	7,336.20	22.29	13,957.20	11,559.10	17.18	11,118.60	9,172.60	17.50	13,957.20	12,016.30	13.91
9	10,856.50	8,264.80	23.87	15,052.10	12,345.20	17.98	11,915.60	9,801.60	17.74	15,052.10	12,755.70	15.26
10	9,666.70	9,284.10	3.96	24,366.00	13,700.90	43.77	17,947.60	10,625.40	40.80	24,366.00	14,123.00	42.04
11	16,788.00	9,972.80	40.60	24,598.30	14,786.50	39.89	18,574.00	11,448.40	38.36	24,598.30	15,007.80	38.99
12	21,900.00	11,470.10	47.63	31,464.00	17,019.70	45.91	23,218.50	12,835.80	44.72	31,464.00	17,587.50	44.10
13	19,314.50	14,190.70	26.53	27,991.50	20,440.00	26.98	20,901.50	15,211.60	27.22	27,991.50	20,829.00	25.59
14	11,725.60	15,498.70	-32.18	17,732.20	24,455.60	-37.92	13,806.70	17,791.60	-28.86	17,732.20	24,927.50	-40.58
15	18,282.70	20,247.40	-10.75	26,605.80	28,465.10	-6.99	19,951.00	20,539.10	-2.95	26,605.80	28,796.10	-8.23
16	20,459.50	22,967.70	-12.26	29,529.30	31,952.20	-8.21	21,818.40	22,655.90	-3.84	29,529.30	32,358.20	-9.58
17	17,913.50	32,664.10	-82.34	26,109.90	44,356.60	-69.88	19,610.90	31,000.80	-58.08	26,109.90	44,854.80	-71.79
5V	2,361.40	5,415.60	-129.34	5,930.30	8,836.50	-49.01	5,309.80	7,348.90	-38.40	5,930.30	9,381.70	-58.20
6V	3,972.00	5,969.90	-50.30	8,640.70	9,196.30	-6.43	7,394.30	7,614.50	-2.98	8,640.70	9,774.00	-13.12
7V	4,255.70	6,521.10	-53.23	7,736.50	10,134.00	-30.99	6,744.80	8,197.60	-21.54	7,736.50	10,629.00	-37.39
10V	3,759.60	9,284.10	-146.94	9,476.50	13,700.90	-44.58	8,035.50	10,625.40	-32.23	9,476.50	14,123.00	-49.03
PROM POND												
AVG. (1)	4,467.80	7,234.40	-61.92	8,689.10	11,312.00	-30.19	7,336.70	9,009.80	-22.80	8,689.10	11,820.40	-36.04
18	22,479.00	35,165.80	-56.44	32,241.60	47,460.70	-47.20	23,693.50	32,964.10	-39.13	32,241.60	47,806.30	-48.28
19	23,991.00	42,127.40	-75.60	34,272.30	56,808.90	-65.76	24,933.70	39,116.20	-56.88	34,272.30	57,335.20	-67.29
20	49,500.00	50,813.20	-2.65	68,567.10	66,032.40	3.70	47,351.50	44,842.50	5.30	68,567.10	67,372.10	1.74
21	S/M	56,716.40	++	S/M	73,687.00	++	S/M	49,943.90	++	S/M	74,059.80	++
22	47,500.00	63,476.70	-33.64	65,881.00	86,696.40	-31.60	45,605.60	58,195.30	-27.61	65,881.00	87,271.50	-32.47
23	65,000.00	90,435.90	-39.13	89,384.50	116,790.30	-30.66	60,882.80	78,128.60	-28.53	89,384.50	117,543.20	-31.50
24	S/M	101,228.50	++	S/M	157,117.20	++	S/M	104,122.40	++	S/M	158,096.50	++
25	115,000.00	142,773.40	-24.15	146,925.60	178,374.50	-21.40	98,284.50	117,761.40	-19.82	146,925.60	179,202.10	-21.97
PROM POND												
AVG. (2)	43,301.40	58,001.00	-33.95	59,021.10	75,968.20	-28.71	41,115.50	51,409.70	-25.04	59,021.10	76,563.80	-29.72
PROM POND												
AVG. (3)	5,345.40	8,381.70	-56.80	9,826.50	12,773.10	-29.99	8,100.10	9,968.00	-23.06	9,826.50	13,283.60	-35.18
5*	6,357.00	8,130.60	-27.90	8,680.90	13,469.90	-55.17	7,347.20	10,552.60	-43.63	8,680.90	13,975.40	-60.99
6*	7,458.00	10,474.10	-40.44	10,207.80	16,810.70	-64.68	8,450.60	12,824.10	-51.75	10,207.80	17,298.30	-69.46
PROM POND												
AVG. (4)	6,907.50	9,302.40	-34.67	9,444.30	15,140.30	-60.31	7,898.90	11,688.30	-47.97	9,444.30	15,636.80	-65.57
PROM POND												
AVG. (5)	5,349.80	8,384.30	-56.72	9,825.40	12,779.80	-30.07	8,099.50	9,972.90	-23.13	9,825.40	13,290.20	-35.26

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO III / CHART III
FACTORES DE COMPENSACION / COMPENSATION FACTORS
EMPRESA VS MERCADO ESPECIAL
COMPANY VS SPECIAL MARKET
SIN AUTO / EXCLUDING CAR

NIVELES	FACTORES DE LA EMPRESA / COMPANY FACTORS					FACTORES DEL MERCADO / MARKET FACTORS				
	BASE	TOTAL PAGOS EN EFECTIVO GARANTIZADA		NETO *	COMP. TOTAL	BASE	TOTAL PAGOS EN EFECTIVO GARANTIZADA		NETO *	COMP. TOTAL
SALARY GRADES	BASE	TOTAL CASH GUARANTEED	PAYMENTS TOTAL *	NET *	TOTAL COMP.	BASE	TOTAL CASH GUARANTEED	PAYMENTS TOTAL *	NET *	TOTAL COMP.
1	1.0000	1.2520	1.3505	1.2254	1.3505	1.0000	1.4741	1.6190	1.4335	1.8659
2	1.0000	1.2679	1.3603	1.2007	1.3603	1.0000	1.3492	1.5432	1.3747	1.6598
3	1.0000	1.2526	1.3413	1.2016	1.3413	1.0000	1.4354	1.5606	1.3740	1.7156
4	1.0000	1.2624	1.4418	1.2846	1.4418	1.0000	1.3937	1.5971	1.3774	1.7069
5	1.0000	1.4010	2.5113	1.9453	2.5113	1.0000	1.3928	1.6317	1.3570	1.7323
6	1.0000	1.3954	2.1754	1.6872	2.1754	1.0000	1.3771	1.5404	1.2755	1.6372
7	S/M	S/M	S/M	S/M	S/M	1.0000	1.4117	1.5540	1.2571	1.6299
8	1.0000	1.2867	1.4785	1.1778	1.4785	1.0000	1.4366	1.5756	1.2503	1.6379
9	1.0000	1.2598	1.3865	1.0976	1.3865	1.0000	1.3657	1.4937	1.1859	1.5434
10	1.0000	1.5430	2.5206	1.8566	2.5206	1.0000	1.3942	1.4757	1.1445	1.5212
11	1.0000	1.2136	1.4652	1.1064	1.4652	1.0000	1.3770	1.4827	1.1480	1.5049
12	1.0000	1.1855	1.4367	1.0602	1.4367	1.0000	1.3903	1.4838	1.1191	1.5333
13	1.0000	1.1975	1.4492	1.0822	1.4492	1.0000	1.3169	1.4404	1.0719	1.4678
14	1.0000	1.2626	1.5123	1.1775	1.5123	1.0000	1.3135	1.5779	1.1479	1.6084
15	1.0000	1.2032	1.4552	1.0913	1.4552	1.0000	1.2858	1.4059	1.0144	1.4222
16	1.0000	1.1920	1.4433	1.0664	1.4433	1.0000	1.2732	1.3912	0.9864	1.4089
17	1.0000	1.2058	1.4576	1.0948	1.4576	1.0000	1.2196	1.3580	0.9491	1.3732
5V	1.0000	1.4009	2.5113	2.2486	2.5113	1.0000	1.3928	1.6317	1.3570	1.7323
6V	1.0000	1.3954	2.1754	1.8616	2.1754	1.0000	1.3771	1.5404	1.2755	1.6372
7V	1.0000	1.3101	1.8179	1.5849	1.8179	1.0000	1.4117	1.5540	1.2571	1.6299
10V	1.0000	1.5430	2.5206	2.1373	2.5206	1.0000	1.3942	1.4757	1.1445	1.5212
PROM POND										
AVG. (1)	1.0000	1.3411	1.9448	1.6421	1.9448	1.0000	1.3757	1.5636	1.2454	1.6339
18	1.0000	1.1831	1.4343	1.0540	1.4343	1.0000	1.2353	1.3496	0.9374	1.3595
19	1.0000	1.1774	1.4285	1.0393	1.4285	1.0000	1.2697	1.3485	0.9285	1.3610
20	1.0000	1.1346	1.3852	0.9566	1.3852	1.0000	1.2108	1.2995	0.8825	1.3259
21	S/M	S/M	S/M	S/M	S/M	1.0000	1.1750	1.2992	0.8806	1.3058
22	1.0000	1.1360	1.3870	0.9601	1.3870	1.0000	1.2099	1.3658	0.9168	1.3749
23	1.0000	1.1247	1.3751	0.9367	1.3751	1.0000	1.1921	1.2914	0.8639	1.2997
24	S/M	S/M	S/M	S/M	S/M	1.0000	1.2521	1.5521	1.0286	1.5618
25	1.0000	1.1109	1.2776	0.8546	1.2776	1.0000	1.1579	1.2494	0.8248	1.2552
PROM POND										
AVG. (2)	1.0000	1.1401	1.3630	0.9495	1.3630	1.0000	1.2027	1.3098	0.8864	1.3200
PROM POND										
AVG. (3)	1.0000	1.3043	1.8383	1.5153	1.8383	1.0000	1.3486	1.5239	1.1893	1.5848
5'	1.0000	1.2706	1.3656	1.1558	1.3656	1.0000	1.4609	1.6567	1.2979	1.7189
6'	1.0000	1.2808	1.3687	1.1331	1.3687	1.0000	1.3784	1.6050	1.2244	1.6515
PROM POND										
AVG. (4)	1.0000	1.2761	1.3673	1.1435	1.3673	1.0000	1.4144	1.6276	1.2565	1.6809
PROM POND										
AVG. (5)	1.0000	1.3042	1.8366	1.5140	1.8366	1.0000	1.3488	1.5243	1.1895	1.5851

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA / DATE : 30 DE SEPTIEMBRE DE 2002 / SEPTEMBER 30, 2002

CUADRO IV / CHART IV
PROYECCIONES A DICIEMBRE DE 2002
PROJECTION TO DECEMBER 2002
EMPRESA VS MERCADO ESPECIAL
COMPANY VS SPECIAL MARKET
SIN AUTO / EXCLUDING CAR

NIVELES	S U E L D O B A S E			TOTAL PAGOS EN EFECTIVO *			I N G.			N E T O *			C O M P.			T O T A L		
	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF
SALARY GRADE	B A S E COMPANY	S A L A R Y MARKET	% DIF	TOTAL CASH PAYMENTS COMPANY	TOTAL CASH PAYMENTS MARKET	% DIF	N E T COMPANY	I N C O M E MARKET	% DIF	T O T A L COMPANY	C O M P. MARKET	% DIF	T O T A L COMPANY	C O M P. MARKET	% DIF	T O T A L COMPANY	C O M P. MARKET	% DIF
1	3,360.00	3,730.63	-11.03	4,537.60	6,039.90	-33.11	4,117.30	5,346.10	-29.84	4,537.59	6,959.68	-53.38						
2	5,191.30	3,532.81	31.95	7,061.70	5,451.85	22.80	6,233.31	4,854.82	22.11	7,061.69	5,861.48	17.00						
3	4,108.00	4,040.74	1.64	5,509.90	6,305.97	-14.45	4,936.11	5,550.65	-12.45	5,509.89	6,932.68	-25.82						
4	4,399.30	4,737.15	-7.68	6,342.90	7,565.60	-19.28	5,651.40	6,517.58	-15.33	6,342.89	8,083.24	-27.44						
5	5,750.00	5,443.81	5.33	14,440.20	8,882.52	38.49	11,185.36	7,380.29	34.02	14,440.19	9,428.44	34.71						
6	7,000.00	6,000.99	14.27	15,227.80	9,244.20	39.29	11,810.46	7,646.44	35.26	15,227.79	9,821.80	35.50						
7	S/M	6,555.06	++	S/M	10,186.78	++	S/M	8,232.87	++	S/M	10,681.70	++						
8	9,440.30	7,374.41	21.88	13,957.20	11,619.30	16.75	11,118.65	9,212.86	17.14	13,957.19	12,076.46	13.47						
9	10,856.50	8,307.85	23.48	15,052.10	12,409.50	17.56	11,915.64	9,844.70	17.38	15,052.09	12,820.09	14.83						
10	9,666.70	9,332.46	3.46	24,366.00	13,772.26	43.48	17,947.60	10,673.15	40.53	24,365.99	14,194.34	41.75						
11	16,788.00	10,024.74	40.29	24,598.30	14,863.51	39.58	18,574.12	11,499.99	38.09	24,598.29	15,084.85	38.68						
12	21,900.00	11,529.84	47.35	31,464.00	17,108.35	45.63	23,218.58	12,895.12	44.46	31,463.99	17,676.10	43.82						
13	19,314.50	14,264.61	26.15	27,991.50	20,546.46	26.60	20,901.53	15,281.90	26.89	27,991.49	20,935.54	25.21						
14	11,725.60	15,579.42	-32.87	17,732.20	24,582.98	-38.63	13,806.70	17,875.60	-29.47	17,732.19	25,054.78	-41.30						
15	18,282.70	20,352.86	-11.32	26,605.80	28,613.36	-7.55	19,950.97	20,636.96	-3.44	26,605.79	28,944.26	-8.79						
16	20,459.50	23,087.33	-12.84	29,529.30	32,118.62	-8.77	21,818.28	22,765.73	-4.34	29,529.29	32,524.67	-10.14						
17	17,913.50	32,834.23	-83.29	26,109.90	44,587.63	-70.77	19,610.87	31,153.38	-58.86	26,109.89	45,085.80	-72.68						
5V	2,361.40	5,443.81	-130.53	5,930.30	8,882.52	-49.78	5,309.74	7,380.29	-39.00	5,930.29	9,428.44	-58.99						
6V	3,972.00	6,000.99	-51.08	8,640.70	9,244.20	-6.98	7,394.35	7,646.44	-3.41	8,640.69	9,821.80	-13.67						
7V	4,255.70	6,555.06	-54.03	7,736.50	10,186.78	-31.67	6,744.79	8,232.87	-22.06	7,736.49	10,681.70	-38.07						
10V	3,759.60	9,332.46	-148.23	9,476.50	13,772.26	-45.33	8,035.49	10,673.15	-32.83	9,476.49	14,194.34	-49.78						
PROM POND AVG. (1)	4,467.85	7,272.13	-62.77	8,689.08	11,370.88	-30.86	7,336.71	9,049.47	-23.34	8,689.07	11,879.70	-36.72						
18	22,479.00	35,373.67	-57.36	32,241.60	47,741.24	-48.07	23,693.50	33,149.26	-39.91	32,241.59	48,086.99	-49.15						
19	23,991.00	42,376.42	-76.63	34,272.30	57,144.70	-66.74	24,933.76	39,334.50	-57.76	34,272.29	57,671.00	-68.27						
20	49,500.00	51,113.56	-3.26	68,567.10	66,422.72	3.13	47,351.56	45,096.21	4.76	68,567.09	67,762.41	1.17						
21	S/M	57,051.66	++	S/M	74,122.57	++	S/M	50,227.02	++	S/M	74,495.33	++						
22	47,500.00	63,851.92	-34.43	65,881.00	87,208.87	-32.37	45,605.59	58,528.41	-28.34	65,880.99	87,784.09	-33.25						
23	65,000.00	90,970.47	-39.95	89,384.50	117,480.66	-31.43	60,882.87	78,577.37	-29.06	89,384.49	118,233.72	-32.28						
24	S/M	101,826.87	++	S/M	158,045.93	++	S/M	104,726.20	++	S/M	159,025.31	++						
25	115,000.00	143,617.35	-24.88	146,925.60	179,428.89	-22.12	98,284.58	118,446.72	-20.51	146,925.59	180,256.42	-22.69						
PROM POND AVG. (2)	43,301.44	58,343.87	-34.74	59,021.06	76,417.27	-29.47	41,115.50	51,703.04	-25.75	59,021.05	77,012.91	-30.48						
PROM POND AVG. (3)	5,345.44	8,426.29	-57.64	9,826.53	12,840.86	-30.68	8,100.08	10,013.39	-23.62	9,826.52	13,351.64	-35.87						
5 ¹	6,357.00	8,172.95	-28.57	8,680.90	13,540.06	-55.98	7,347.29	10,599.57	-44.27	8,680.89	14,045.57	-61.80						
6 ¹	7,458.00	10,528.65	-41.17	10,207.80	16,898.26	-65.54	8,450.66	12,882.66	-52.45	10,207.79	17,385.71	-70.32						
PROM POND AVG. (4)	6,907.50	9,350.80	-35.37	9,444.35	15,219.16	-61.15	7,898.97	11,741.12	-48.64	9,444.34	15,715.64	-66.40						
PROM POND AVG. (5)	5,349.84	8,428.90	-57.55	9,825.45	12,847.56	-30.76	8,099.51	10,018.26	-23.69	9,825.44	13,358.29	-35.96						

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO V / CHART V
 PROYECCIONES A MARZO DE 2003
 PROJECTION TO MARCH 2003
 EMPRESA VS MERCADO ESPECIAL
 COMPANY VS SPECIAL MARKET
 SIN AUTO / EXCLUDING CAR

NIVELES	S U E L D O B A S E			TOTAL PAGOS EN EFECTIVO *			I N G.			C O M P.		
	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF
SALARY GRADE	B A S E COMPANY	S A L A R Y MARKET	D I F F %	TOTAL CASH PAYMENTS COMPANY	C O M P. MARKET	% D I F F %	N E T COMPANY	I N C O M E * MARKET	% D I F F %	T O T A L COMPANY	C O M P. MARKET	% D I F F %
1	3,763.20	3,804.59	-1.10	5,082.11	6,159.64	-21.20	4,569.24	5,445.49	-19.18	5,082.10	7,092.20	-39.55
2	5,814.26	3,602.84	38.03	7,909.10	5,559.93	29.70	6,836.46	4,944.53	27.67	7,909.09	5,969.56	24.52
3	4,600.96	4,120.85	10.44	6,171.09	6,430.99	-4.21	5,484.89	5,652.58	-3.05	6,171.08	7,068.31	-14.54
4	4,927.22	4,831.06	1.95	7,104.05	7,715.59	-8.61	6,227.27	6,619.58	-6.30	7,104.04	8,233.23	-15.90
5	6,440.00	5,551.73	13.79	16,173.02	9,058.62	43.99	12,346.36	7,498.61	39.26	16,173.01	9,605.03	40.61
6	7,840.00	6,119.96	21.94	17,055.14	9,427.47	44.72	13,034.77	7,769.23	40.40	17,055.13	10,005.07	41.34
7	S/M	6,685.02	++	S/M	10,388.74	++	S/M	8,368.18	++	S/M	10,883.65	++
8	10,573.14	7,520.61	28.87	15,632.06	11,849.66	24.20	12,240.81	9,367.20	23.48	15,632.05	12,306.81	21.27
9	12,159.28	8,472.55	30.32	16,858.35	12,655.52	24.93	13,125.83	10,009.53	23.74	16,858.34	13,066.11	22.49
10	10,826.70	9,517.47	12.09	27,289.92	14,045.30	48.53	19,877.39	10,856.08	45.38	27,289.91	14,467.38	46.99
11	18,802.56	10,223.49	45.63	27,550.10	15,158.19	44.98	20,522.30	11,697.42	43.00	27,550.09	15,379.52	44.18
12	24,528.00	11,758.42	52.06	35,239.68	17,447.52	50.49	25,710.53	13,122.37	48.96	35,239.67	18,015.79	48.88
13	21,632.24	14,547.41	32.75	31,350.48	20,953.80	33.16	23,118.46	15,550.75	32.73	31,350.47	21,342.88	31.92
14	13,132.67	15,888.29	-20.98	19,860.06	25,070.34	-26.23	15,213.58	18,197.26	-19.61	19,860.05	25,542.15	-28.61
15	20,476.62	20,756.36	-1.37	29,798.50	29,180.62	2.07	22,058.15	21,011.35	4.75	29,798.49	29,511.52	0.96
16	22,914.64	23,545.04	-2.75	33,072.82	32,755.38	0.96	24,157.00	23,185.99	4.02	33,072.81	33,161.43	-0.27
17	20,063.12	33,485.17	-66.90	29,243.09	45,471.59	-55.50	21,678.78	31,736.79	-46.40	29,243.08	45,969.76	-57.20
18	2,644.77	5,551.73	-109.91	6,641.94	9,058.62	-36.39	5,881.49	7,498.61	-27.50	6,641.93	9,605.03	-44.61
19	4,448.64	6,119.96	-37.57	9,677.58	9,427.47	2.58	8,091.81	7,769.23	3.99	9,677.57	10,005.07	-3.38
20	4,766.38	6,685.02	-40.25	8,664.88	10,388.74	-19.89	7,376.09	8,368.18	-13.45	8,664.87	10,883.65	-25.61
21	4,210.75	9,517.47	-126.03	10,613.68	14,045.30	-32.33	8,797.40	10,856.08	-23.40	10,613.67	14,467.38	-36.31
PROM POND												
AVG. (1)	5,003.99	7,416.30	-48.21	9,731.77	11,596.31	-19.16	8,083.50	9,200.39	-13.82	9,731.76	12,105.40	-24.39
18	25,176.48	36,096.40	-43.37	36,110.59	48,716.66	-34.91	26,247.03	33,793.04	-28.75	36,110.58	49,062.41	-35.87
19	26,869.92	43,242.23	-60.93	38,384.98	58,312.25	-51.91	27,648.12	40,093.41	-45.01	38,384.97	58,838.55	-53.29
20	55,440.00	52,157.88	5.92	76,795.15	67,779.83	11.74	52,699.79	45,978.34	12.75	76,795.14	69,119.51	9.99
21	S/M	58,217.30	++	S/M	75,637.00	++	S/M	51,211.39	++	S/M	76,009.76	++
22	53,200.00	65,156.50	-22.47	73,786.72	88,990.67	-20.61	50,744.31	59,686.58	-17.62	73,786.71	89,565.89	-21.38
23	72,800.00	92,829.13	-27.51	100,110.64	119,880.95	-19.75	67,854.86	80,137.56	-18.10	100,110.63	120,634.02	-20.50
24	S/M	103,907.34	++	S/M	161,275.03	++	S/M	106,825.12	++	S/M	162,254.41	++
25	128,800.00	146,551.65	-13.78	164,556.67	183,094.87	-11.27	109,744.78	120,829.61	-10.10	164,556.66	183,922.40	-11.77
PROM POND												
AVG. (2)	48,497.61	59,535.91	-22.76	66,103.59	77,978.58	-17.96	45,741.06	52,722.77	-15.26	66,103.58	78,574.22	-18.87
PROM POND												
AVG. (3)	5,986.90	8,594.15	-43.55	11,005.71	13,096.48	-19.00	8,934.52	10,183.95	-13.98	11,005.70	13,607.52	-23.64
5'	7,119.84	8,334.98	-17.07	9,722.61	13,808.49	-42.02	8,047.58	10,779.42	-33.95	9,722.60	14,314.00	-47.22
6'	8,352.96	10,737.39	-28.55	11,432.74	17,233.27	-50.74	9,271.36	13,107.12	-41.37	11,432.73	17,720.72	-55.00
PROM POND												
AVG. (4)	7,736.40	9,536.18	-23.26	10,577.67	15,520.88	-46.73	8,659.47	11,943.27	-37.92	10,577.66	16,017.36	-51.43
PROM POND												
AVG. (5)	5,991.82	8,596.80	-43.48	11,004.51	13,103.31	-19.07	8,933.74	10,188.91	-14.05	11,004.50	13,614.31	-23.72

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO II / CHART II
PROMEDIOS REALES VS MERCADO ESPECIAL
ACTUAL AVERAGES VS SPECIAL MARKET
CON AUTO / INCLUDING CAR

NIVELES	S U E L D O B A S E			TOTAL PAGOS EN EFECTIVO *			I N G . N E T O *			C O M P . T O T A L		
	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF
SALARY GRADE	B A S E COMPANY	S A L A R Y MARKET	DIFF %	TOTAL CASH PAYMENTS COMPANY	CASH PAYMENTS MARKET	% DIFF %	N E T COMPANY	I N C O M E MARKET	% DIFF %	T O T A L COMPANY	C O M P . MARKET	% DIFF %
1	3,360.00	3,711.30	-10.46	4,537.60	6,008.60	-32.42	4,117.30	5,320.10	-29.21	4,537.60	6,925.00	-52.61
2	5,191.30	3,514.50	32.30	7,061.70	5,423.60	23.20	6,233.40	4,831.40	22.49	7,061.70	5,833.20	17.40
3	4,108.00	4,019.80	2.15	5,509.90	6,273.30	-13.86	4,936.10	5,523.40	-11.90	5,509.90	6,896.40	-25.16
4	4,399.30	4,712.60	-7.12	6,342.90	7,526.40	-18.66	5,651.40	6,491.00	-14.86	6,342.90	8,044.00	-26.82
5	5,750.00	5,415.60	5.82	14,440.20	8,836.50	38.81	11,185.50	7,348.90	34.30	14,440.20	9,381.70	35.03
6	7,000.00	5,969.90	14.72	15,227.80	9,196.30	39.61	11,810.40	7,614.50	35.53	15,227.80	9,774.00	35.81
7	S/M	6,521.10	++	S/M	10,134.00	++	S/M	8,197.60	++	S/M	10,629.00	++
8	9,440.30	7,336.20	22.29	13,957.20	11,559.10	17.18	11,118.60	9,172.60	17.50	13,957.20	12,016.30	13.91
9	10,856.50	8,264.80	23.87	15,052.10	12,345.20	17.98	11,915.60	9,801.60	17.74	15,052.10	12,755.70	15.26
10	9,666.70	9,284.10	3.96	24,366.00	13,700.90	43.77	17,947.60	10,625.40	40.80	24,366.00	14,123.00	42.04
11	16,788.00	9,972.80	40.60	24,598.30	14,786.50	39.89	18,574.00	11,448.40	38.36	24,598.30	15,007.80	38.99
12	21,900.00	11,470.10	47.63	31,464.00	17,019.70	45.91	23,218.50	12,835.80	44.72	31,464.00	17,587.50	44.10
13	19,314.50	14,190.70	26.53	27,991.50	20,440.00	26.98	20,901.50	15,211.60	27.22	27,991.50	20,829.00	25.59
14	11,725.60	15,498.70	-32.18	21,461.80	24,469.60	-14.01	16,270.70	17,800.80	-9.40	21,461.80	24,941.40	-16.21
15	18,282.70	20,247.40	-10.75	26,605.80	29,058.90	-9.22	19,951.00	20,931.00	-4.91	26,605.80	29,389.90	-10.46
16	20,459.50	22,967.70	-12.26	29,529.30	32,563.70	-10.28	21,818.40	23,059.50	-5.69	29,529.30	32,969.70	-11.65
17	17,915.50	32,664.10	-82.34	26,109.90	46,134.00	-76.69	19,610.90	32,173.90	-64.06	26,109.90	46,632.20	-78.60
5V	2,361.40	5,415.60	-129.34	5,930.30	8,836.50	-49.01	5,309.80	7,348.90	-38.40	5,930.30	9,381.70	-58.20
6V	3,972.00	5,969.90	-50.30	8,640.70	9,196.30	-6.43	7,394.30	7,614.50	-2.98	8,640.70	9,774.00	-13.12
7V	4,255.70	6,521.10	-53.23	7,736.50	10,134.00	-30.99	6,744.80	8,197.60	-21.54	7,736.50	10,629.00	-37.39
10V	3,759.60	9,284.10	-146.94	9,476.50	13,700.90	-44.58	8,035.50	10,625.40	-32.23	9,476.50	14,123.00	-49.03
PROM POND												
AVG. (1)	4,467.80	7,234.40	-61.92	8,974.70	11,322.50	-26.16	7,525.50	9,016.80	-19.82	8,974.70	11,831.00	-31.83
PROM POND												
18	22,479.00	35,165.80	-56.44	36,943.10	49,340.30	-33.56	26,796.50	34,204.60	-27.65	36,943.10	49,686.00	-34.49
19	23,991.00	42,127.40	-75.60	34,272.30	62,646.20	-82.79	24,933.70	42,910.40	-72.10	34,272.30	63,172.50	-84.33
20	49,500.00	50,813.20	-2.65	71,534.10	72,765.20	-1.72	49,280.00	49,218.80	0.12	71,534.00	74,104.90	-3.59
21	S/M	56,716.40	++	S/M	82,733.70	++	S/M	55,824.20	++	S/M	83,106.40	++
22	47,500.00	63,476.70	-33.64	65,881.00	96,200.40	-46.02	45,605.60	64,372.80	-41.15	65,881.00	96,775.50	-46.89
23	65,000.00	90,435.90	-39.13	95,318.30	125,408.20	-31.57	64,739.80	83,730.20	-29.33	95,318.30	126,161.20	-32.36
24	S/M	101,228.50	++	S/M	172,035.00	++	S/M	113,819.00	++	S/M	173,014.30	++
25	115,000.00	142,773.40	-24.15	146,925.60	186,328.70	-26.82	98,284.50	122,931.70	-25.08	146,925.60	187,156.30	-27.38
PROM POND												
AVG. (2)	43,301.40	58,001.00	-33.95	62,113.60	80,835.40	-30.14	43,149.10	54,582.80	-26.50	62,113.60	81,430.90	-31.10
PROM POND												
PROM POND												
AVG. (3)	5,345.40	8,381.70	-56.80	10,175.60	12,893.40	-26.71	8,330.50	10,046.50	-20.60	10,175.60	13,403.90	-31.73
PROM POND												
5'	6,357.00	8,130.60	-27.90	8,680.90	13,469.90	-55.17	7,347.20	10,552.60	-43.63	8,680.90	13,975.40	-60.99
6'	7,458.00	10,474.10	-40.44	10,207.80	16,810.70	-64.68	8,450.60	12,824.10	-51.75	10,207.80	17,298.30	-69.46
PROM POND												
AVG. (4)	6,907.50	9,302.40	-34.67	9,444.30	15,140.30	-60.31	7,898.90	11,688.30	-47.97	9,444.30	15,636.80	-65.57
PROM POND												
PROM POND												
AVG. (5)	5,349.80	8,384.30	-56.72	10,173.50	12,899.80	-26.80	8,329.30	10,051.20	-20.67	10,173.50	13,410.20	-31.82

TESTIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO IIIA / CHART IIIA
FACTORES DE COMPENSACION / COMPENSATION FACTORS
EMPRESA VS MERCADO ESPECIAL
COMPANY VS SPECIAL MARKET
CON AUTO / INCLUDING CAR

NIVELES SALARY GRADES	FACTORES DE LA EMPRESA / COMPANY FACTORS					FACTORES DEL MERCADO / MARKET FACTORS				
	TOTAL PAGOS EN EFECTIVO			NETO *	COMP. TOTAL	TOTAL PAGOS EN EFECTIVO			NETO *	COMP. TOTAL
	BASE	GARANTIZADA	TOTAL *			BASE	GARANTIZADA	TOTAL *		
BASE	TOTAL CASH PAYMENTS GUARANTEED	TOTAL *	NET *	COMP.	BASE	TOTAL CASH PAYMENTS GUARANTEED	TOTAL *	NET *	COMP.	
1	1.0000	1.2520	1.3505	1.2254	1.3505	1.0000	1.4741	1.6190	1.4335	1.8659
2	1.0000	1.2679	1.3603	1.2007	1.3603	1.0000	1.3492	1.5432	1.3747	1.6598
3	1.0000	1.2526	1.3413	1.2016	1.3413	1.0000	1.4354	1.5606	1.3740	1.7156
4	1.0000	1.2624	1.4418	1.2846	1.4418	1.0000	1.3937	1.5971	1.3774	1.7069
5	1.0000	1.4010	2.5113	1.9453	2.5113	1.0000	1.3928	1.6317	1.3570	1.7323
6	1.0000	1.3954	2.1754	1.6872	2.1754	1.0000	1.3771	1.5404	1.2755	1.6372
7	S/M	S/M	S/M	S/M	S/M	1.0000	1.4117	1.5540	1.2571	1.6299
8	1.0000	1.2867	1.4785	1.1778	1.4785	1.0000	1.4366	1.5756	1.2503	1.6379
9	1.0000	1.2598	1.3865	1.0976	1.3865	1.0000	1.3657	1.4937	1.1859	1.5434
10	1.0000	1.5430	2.5206	1.8566	2.5206	1.0000	1.3942	1.4757	1.1445	1.5212
11	1.0000	1.2136	1.4652	1.1064	1.4652	1.0000	1.3770	1.4827	1.1480	1.5049
12	1.0000	1.1855	1.4367	1.0602	1.4367	1.0000	1.3903	1.4838	1.1191	1.5333
13	1.0000	1.1975	1.4492	1.0822	1.4492	1.0000	1.3169	1.4404	1.0719	1.4678
14	1.0000	1.5770	1.8303	1.3876	1.8303	1.0000	1.3144	1.5788	1.1485	1.6093
15	1.0000	1.2032	1.4552	1.0913	1.4552	1.0000	1.3151	1.4352	1.0338	1.4515
16	1.0000	1.1920	1.4433	1.0664	1.4433	1.0000	1.2998	1.4178	1.0040	1.4355
17	1.0000	1.2058	1.4576	1.0948	1.4576	1.0000	1.2739	1.4124	0.9850	1.4276
5V	1.0000	1.4009	2.5113	2.2486	2.5113	1.0000	1.3928	1.6317	1.3570	1.7323
6V	1.0000	1.3954	2.1754	1.8616	2.1754	1.0000	1.3771	1.5404	1.2755	1.6372
7V	1.0000	1.3101	1.8179	1.5849	1.8179	1.0000	1.4117	1.5540	1.2571	1.6299
10V	1.0000	1.5430	2.5206	2.1373	2.5206	1.0000	1.3942	1.4757	1.1445	1.5212
PROM POND AVG. (1)	1.0000	1.4043	2.0088	1.6844	2.0088	1.0000	1.3771	1.5651	1.2464	1.6354
18	1.0000	1.3922	1.6434	1.1921	1.6434	1.0000	1.2887	1.4031	0.9727	1.4129
19	1.0000	1.1774	1.4285	1.0393	1.4285	1.0000	1.4081	1.4871	1.0186	1.4996
20	1.0000	1.1945	1.4451	0.9956	1.4451	1.0000	1.3430	1.4320	0.9686	1.4584
21	S/M	S/M	S/M	S/M	S/M	1.0000	1.3345	1.4587	0.9843	1.4653
22	1.0000	1.1360	1.3870	0.9601	1.3870	1.0000	1.3595	1.5155	1.0141	1.5246
23	1.0000	1.2160	1.4664	0.9960	1.4664	1.0000	1.2874	1.3867	0.9259	1.3950
24	S/M	S/M	S/M	S/M	S/M	1.0000	1.4026	1.6995	1.1244	1.7091
25	1.0000	1.1109	1.2776	0.8546	1.2776	1.0000	1.2136	1.3051	0.8610	1.3109
PROM POND AVG. (2)	1.0000	1.2115	1.4344	0.9965	1.4344	1.0000	1.2865	1.3937	0.9411	1.4040
PROM POND AVG. (3)	1.0000	1.3690	1.9036	1.5584	1.9036	1.0000	1.3630	1.5383	1.1986	1.5992
5'	1.0000	1.2706	1.3656	1.1558	1.3656	1.0000	1.4609	1.6567	1.2979	1.7189
6'	1.0000	1.2808	1.3687	1.1331	1.3687	1.0000	1.3784	1.6050	1.2244	1.6515
PROM POND AVG. (4)	1.0000	1.2761	1.3673	1.1435	1.3673	1.0000	1.4144	1.6276	1.2565	1.6809
PROM POND AVG. (5)	1.0000	1.3686	1.9017	1.5569	1.9017	1.0000	1.3631	1.5386	1.1988	1.5994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO IVA / CHART IVA

PROYECCIONES A DICIEMBRE DE 2002
 PROJECTION TO DECEMBER 2002
 EMPRESA VS MERCADO ESPECIAL
 COMPANY VS SPECIAL MARKET
 CON AUTO / INCLUDING CAR

NIVELES	S U E L D O B A S E			TOTAL PAGOS EN EFECTIVO *			I N G.			N E T O *			C O M P.			T O T A L		
	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF
SALARY GRADE	B A S E COMPANY	S A L A R Y MARKET	D I F F %	TOTAL CASH PAYMENTS COMPANY	M A R K E T	D I F F %	N E T COMPANY	I N C O M M E T	D I F F %	T O T A L C O M P.	M A R K E T	D I F F %	T O T A L C O M P.	M A R K E T	D I F F %	T O T A L C O M P.	M A R K E T	D I F F %
1	3,360.00	3,730.63	-11.03	4,537.60	6,039.90	-33.11	4,117.30	5,346.10	-29.84	4,537.59	6,959.68	-53.38	4,537.59	6,959.68	-53.38	4,537.59	6,959.68	-53.38
2	5,191.30	3,532.81	31.95	7,061.70	5,451.85	22.80	6,233.31	4,854.82	22.11	7,061.69	5,861.48	17.00	7,061.69	5,861.48	17.00	7,061.69	5,861.48	17.00
3	4,108.00	4,040.74	1.64	5,509.90	6,305.97	-14.45	4,936.11	5,550.65	-12.45	5,509.89	6,932.68	-25.82	5,509.89	6,932.68	-25.82	5,509.89	6,932.68	-25.82
4	4,399.30	4,737.15	-7.68	6,342.90	7,565.60	-19.28	5,651.40	6,517.98	-15.33	6,342.89	8,083.24	-27.44	6,342.89	8,083.24	-27.44	6,342.89	8,083.24	-27.44
5	5,750.00	5,443.81	5.33	14,440.20	8,882.52	38.49	11,185.36	7,380.29	34.02	14,440.19	9,428.44	34.71	14,440.19	9,428.44	34.71	14,440.19	9,428.44	34.71
6	7,000.00	6,000.99	14.27	15,227.80	9,244.20	39.29	11,810.46	7,646.44	35.26	15,227.79	9,821.80	35.50	15,227.79	9,821.80	35.50	15,227.79	9,821.80	35.50
7	S/M	6,555.06	++	S/M	10,186.78	++	S/M	8,232.87	++	S/M	10,681.70	++	S/M	10,681.70	++	S/M	10,681.70	++
8	9,440.30	7,374.41	21.88	13,957.20	11,619.30	16.75	11,118.65	9,212.86	17.14	13,957.19	12,076.46	13.47	13,957.19	12,076.46	13.47	13,957.19	12,076.46	13.47
9	10,856.50	8,307.85	23.48	15,052.10	12,409.50	17.56	11,915.64	9,844.70	17.38	15,052.09	12,820.09	14.83	15,052.09	12,820.09	14.83	15,052.09	12,820.09	14.83
10	9,666.70	9,332.46	3.46	24,366.00	13,772.26	43.48	17,947.60	10,673.15	40.53	24,365.99	14,194.34	41.75	24,365.99	14,194.34	41.75	24,365.99	14,194.34	41.75
11	16,788.00	10,240.74	40.29	24,598.30	14,863.51	39.58	18,574.12	11,499.99	38.09	24,598.29	15,084.85	38.68	24,598.29	15,084.85	38.68	24,598.29	15,084.85	38.68
12	21,900.00	11,529.84	47.35	31,464.00	17,108.35	45.63	23,218.58	12,895.12	44.46	31,463.99	17,676.10	43.82	31,463.99	17,676.10	43.82	31,463.99	17,676.10	43.82
13	19,314.50	14,264.61	26.15	27,991.50	20,546.46	26.60	20,001.53	15,281.90	26.89	27,991.49	20,935.54	25.21	27,991.49	20,935.54	25.21	27,991.49	20,935.54	25.21
14	11,725.60	15,579.42	-32.87	21,461.80	24,597.05	-14.61	16,270.73	17,884.89	-9.92	21,461.79	25,068.86	-16.81	21,461.79	25,068.86	-16.81	21,461.79	25,068.86	-16.81
15	18,282.70	20,352.86	-11.32	26,605.80	29,210.25	-9.79	19,950.97	21,030.91	-5.41	26,605.79	29,541.15	-11.03	26,605.79	29,541.15	-11.03	26,605.79	29,541.15	-11.03
16	20,459.50	23,087.33	-12.84	29,529.30	32,733.31	-10.85	21,818.28	23,171.42	-6.20	29,529.29	33,139.36	-12.23	29,529.29	33,139.36	-12.23	29,529.29	33,139.36	-12.23
17	17,913.50	32,834.23	-83.29	26,109.90	46,374.29	-77.61	19,610.87	32,332.57	-64.87	26,109.89	46,872.46	-79.52	26,109.89	46,872.46	-79.52	26,109.89	46,872.46	-79.52
5V	2,361.40	5,443.81	-130.53	5,930.30	8,882.52	-49.78	5,309.74	7,380.29	-39.00	5,930.29	9,428.44	-58.99	5,930.29	9,428.44	-58.99	5,930.29	9,428.44	-58.99
6V	3,972.00	6,000.99	-51.08	8,640.70	9,244.20	-6.98	7,394.35	7,646.44	-3.41	8,640.69	9,821.80	-13.67	8,640.69	9,821.80	-13.67	8,640.69	9,821.80	-13.67
7V	4,255.70	6,555.06	-54.03	7,736.50	10,186.78	-31.67	6,744.79	8,232.87	-22.06	7,736.49	10,681.70	-38.07	7,736.49	10,681.70	-38.07	7,736.49	10,681.70	-38.07
10V	3,759.60	9,332.46	-148.23	9,476.50	13,772.26	-45.33	8,035.49	10,673.15	-32.83	9,476.49	14,194.34	-49.78	9,476.49	14,194.34	-49.78	9,476.49	14,194.34	-49.78
PROM POND																		
AVG. (1)	4,467.85	7,272.13	-62.77	8,974.73	11,381.49	-26.82	7,525.43	9,056.47	-20.34	8,974.72	11,890.30	-32.49	8,974.72	11,890.30	-32.49	8,974.72	11,890.30	-32.49
18	22,479.00	35,373.67	-57.36	36,943.10	49,631.95	-34.35	26,796.49	34,397.13	-28.36	36,943.09	49,977.70	-35.28	36,943.09	49,977.70	-35.28	36,943.09	49,977.70	-35.28
19	23,991.00	42,376.42	-76.63	34,272.30	63,016.51	-83.87	24,933.76	43,151.17	-73.06	34,272.29	63,542.80	-85.41	34,272.29	63,542.80	-85.41	34,272.29	63,542.80	-85.41
20	49,500.00	51,113.56	-3.26	71,534.10	73,195.32	-2.32	49,280.11	49,498.40	-0.44	71,534.09	74,535.00	-4.20	71,534.09	74,535.00	-4.20	71,534.09	74,535.00	-4.20
21	S/M	57,051.66	++	S/M	83,222.75	++	S/M	56,142.13	++	S/M	83,595.51	++	S/M	83,595.51	++	S/M	83,595.51	++
22	47,500.00	63,851.92	-34.43	65,881.00	96,769.05	-46.88	45,605.59	64,742.53	-41.96	65,880.99	97,344.27	-47.76	65,880.99	97,344.27	-47.76	65,880.99	97,344.27	-47.76
23	65,000.00	90,970.47	-39.95	95,318.30	126,149.50	-32.35	64,739.84	84,212.12	-30.08	95,318.29	126,902.57	-33.14	95,318.29	126,902.57	-33.14	95,318.29	126,902.57	-33.14
24	S/M	101,826.87	++	S/M	173,051.91	++	S/M	114,480.09	++	S/M	174,031.29	++	S/M	174,031.29	++	S/M	174,031.29	++
25	115,000.00	143,617.35	-24.88	146,925.60	187,430.11	-27.57	98,284.58	123,647.51	-25.81	146,925.59	188,257.63	-28.13	146,925.59	188,257.63	-28.13	146,925.59	188,257.63	-28.13
PROM POND																		
AVG. (2)	43,301.44	58,343.87	-34.74	62,113.55	81,313.16	-30.91	43,149.13	54,894.83	-27.22	62,113.54	81,908.80	-31.87	62,113.54	81,908.80	-31.87	62,113.54	81,908.80	-31.87
PROM POND																		
AVG. (3)	5,345.44	8,426.29	-57.64	10,175.61	12,961.86	-27.38	8,330.49	10,092.36	-21.15	10,175.60	13,472.64	-32.40	10,175.60	13,472.64	-32.40	10,175.60	13,472.64	-32.40
5'	6,357.00	8,172.95	-28.57	8,680.90	13,540.06	-55.98	7,347.29	10,599.57	-44.27	8,680.89	14,045.57	-61.80	8,680.89	14,045.57	-61.80	8,680.89	14,045.57	-61.80
6'	7,458.00	10,528.65	-41.17	10,207.80	16,898.26	-65.54	8,450.66	12,882.66	-52.45	10,207.79	17,385.71	-70.32	10,207.79	17,385.71	-70.32	10,207.79	17,385.71	-70.32
PROM POND																		
AVG. (4)	6,907.50	9,350.80	-35.37	9,444.35	15,219.16	-61.15	7,898.97	11,741.12	-48.64	9,444.34	15,715.64	-66.40	9,444.34	15,715.64	-66.40	9,444.34	15,715.64	-66.40
PROM POND																		
AVG. (5)	5,349.84	8,428.90	-57.55	10,173.55	12,968.22	-27.47	8,329.27	10,097.01	-21.22	10,173.54	13,478.96	-32.99	10,173.54	13,478.96	-32.99	10,173.54	13,478.96	-32.99

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CUADRO VA / CHART VA

PROYECCIONES A MARZO DE 2003

PROJECTION TO MARCH 2003

EMPRESA VS MERCADO ESPECIAL

COMPANY VS SPECIAL MARKET

CON AUTO / INCLUDING CAR

NIVELES	S U E L D O B A S E			TOTAL PAGOS EN EFECTIVO *			I N G . N E T O *			C O M P . T O T A L		
	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF	EMPRESA	MERCADO	% DIF
SALARY GRADE	B A S E COMPANY	S A L A R Y MARKET	% D I F F %	TOTAL COMPANY	CASH PAYMENTS MARKET	% D I F F %	N E T COMPANY	I N C O M E MARKET	% D I F F %	T O T A L COMPANY	A L C O M P . MARKET	% D I F F %
1	3,763.20	3,804.59	-1.10	5,082.11	6,159.64	-21.20	4,569.24	5,445.49	-19.18	5,082.10	7,092.20	-39.55
2	5,814.26	3,602.84	38.03	7,909.10	5,559.93	29.70	6,836.46	4,944.53	27.67	7,909.09	5,969.56	24.52
3	4,600.96	4,120.85	10.44	6,171.09	6,430.99	-4.21	5,484.89	5,652.38	-3.05	6,171.08	7,068.31	-14.54
4	4,927.22	4,831.06	1.95	7,104.05	7,715.59	-8.61	6,227.27	6,619.58	-6.30	7,104.04	8,233.23	-15.90
5	6,440.00	5,551.73	13.79	16,173.02	9,058.62	43.99	12,346.36	7,498.61	39.26	16,173.01	9,605.03	40.61
6	7,840.00	6,119.96	21.94	17,055.14	9,427.47	44.72	13,034.77	7,769.23	40.40	17,055.13	10,005.07	41.34
7	S/M	6,685.02	++	S/M	10,388.74	++	S/M	8,368.18	++	S/M	10,883.65	++
8	10,573.14	7,520.61	28.87	15,632.06	11,849.66	24.20	12,240.81	9,367.20	23.48	15,632.05	12,306.81	21.27
9	12,159.28	8,472.55	30.32	16,858.35	12,655.52	24.93	13,125.83	10,009.53	23.74	16,858.34	13,066.11	22.49
10	10,826.70	9,517.47	12.09	27,289.92	14,045.30	48.53	19,877.39	10,856.08	45.38	27,289.91	14,467.38	46.99
11	18,082.56	10,223.49	45.63	27,550.10	15,158.19	44.98	20,522.30	11,697.42	43.00	27,550.09	15,379.52	44.18
12	24,528.00	11,758.42	52.06	35,239.68	17,447.52	50.49	25,710.53	13,122.37	48.96	35,239.67	18,015.79	48.88
13	21,632.24	14,547.41	32.75	31,350.48	20,953.80	33.16	23,118.46	15,550.75	32.73	31,350.47	21,342.88	31.92
14	13,132.67	15,888.29	-20.98	24,037.22	25,084.69	-4.36	17,970.50	18,206.74	-1.31	24,037.21	25,556.50	-6.32
15	20,476.62	20,756.36	-1.37	29,798.50	29,789.35	0.03	22,058.15	21,413.11	2.92	29,798.49	30,120.25	-1.08
16	22,914.64	23,545.04	-2.75	33,072.82	33,382.25	-0.94	24,157.00	23,999.73	2.31	33,072.81	33,788.30	-2.16
17	20,063.12	33,485.17	-66.90	29,243.09	47,293.67	-61.73	21,678.78	32,939.36	-51.94	29,243.08	47,791.84	-63.43
5V	2,644.77	5,551.73	-109.91	6,641.94	9,058.62	-36.39	5,881.49	7,498.61	-27.50	6,641.93	9,605.03	-44.61
6V	4,448.64	6,119.96	-37.57	9,677.58	9,427.47	2.58	8,091.81	7,769.23	3.99	9,677.57	10,005.07	-3.38
7V	4,766.38	6,685.02	-40.25	8,664.88	10,388.74	-19.89	7,376.09	8,368.18	-13.45	8,664.87	10,883.65	-25.61
10V	4,210.75	9,517.47	-126.03	10,613.68	14,045.30	-32.33	8,797.40	10,856.08	-23.40	10,613.67	14,467.38	-36.31
PROM POND AVG. (1)	5,003.99	7,416.30	-48.21	10,051.70	11,607.13	-15.47	8,294.65	9,207.53	-11.01	10,051.69	12,116.22	-20.54
18	25,176.48	36,096.40	-43.37	41,376.27	50,646.00	-22.40	29,722.38	35,066.40	-17.98	41,376.26	50,991.75	-23.24
19	26,869.92	43,242.23	-60.93	38,384.98	64,304.02	-67.52	27,648.12	43,988.06	-59.10	38,384.97	64,830.32	-68.90
20	55,440.00	52,157.88	5.92	80,118.19	74,690.80	6.77	54,859.77	50,470.47	8.00	80,118.18	76,030.49	5.10
21	S/M	58,217.30	++	S/M	84,923.10	++	S/M	57,247.36	++	S/M	85,295.86	++
22	53,200.00	65,156.50	-22.47	73,786.72	98,746.18	-33.83	50,744.31	66,027.66	-30.12	73,786.71	99,321.40	-34.61
23	72,800.00	92,829.13	-27.51	106,756.50	128,726.91	-20.58	72,174.67	85,887.44	-19.00	106,756.49	129,479.98	-21.29
24	S/M	103,907.34	++	S/M	176,587.61	++	S/M	116,778.29	++	S/M	177,566.98	++
25	128,800.00	146,551.65	-13.78	164,556.67	191,259.56	-16.23	109,744.78	126,136.66	-14.94	164,556.66	192,087.09	-16.73
PROM POND AVG. (2)	48,497.61	59,535.91	-22.76	69,567.18	82,974.50	-19.27	48,018.72	55,979.77	-16.58	69,567.17	83,570.14	-20.13
PROM POND AVG. (3)	5,986.90	8,594.15	-43.55	11,396.68	13,219.95	-16.00	9,192.37	10,264.53	-11.66	11,396.67	13,731.00	-20.48
5'	7,119.84	8,334.98	-17.07	9,722.61	13,808.49	-42.02	8,047.58	10,779.42	-33.95	9,722.60	14,314.00	-47.22
6'	8,352.96	10,737.39	-28.55	11,432.74	17,233.27	-50.74	9,271.36	13,107.12	-41.37	11,432.73	17,720.72	-55.00
PROM POND AVG. (4)	7,736.40	9,536.18	-23.26	10,577.67	15,520.88	-46.73	8,659.47	11,943.27	-37.92	10,577.66	16,017.36	-51.43
PROM POND AVG. (5)	5,991.82	8,596.80	-43.48	11,394.38	13,226.43	-16.06	9,190.87	10,269.26	-11.73	11,394.37	13,737.44	-20.56

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA / DATE : 30 DE SEPTIEMBRE DE 2002 / SEPTEMBER 30, 2002

CUADRO VIII / CHART VIII
ANALISIS PUESTO A PUESTO DE SUELDO BASE / BASE SALARY - POSITION ANALYSIS
PROMEDIO PONDERADO VS MERCADO ESPECIAL
WEIGHTED AVERAGE VS SPECIAL MARKET

NIVEL MERCADO		NIVEL EMPRESA	TITULO DEL PUESTO EN LA EMPRESA	EMPRESA OCUP.	SLDO. BASE	M E R C A D O		% DIFERENCIA
MARKET GRADE		COMPANY GRADE	COMPANY POSITION TITLE	COMPANY POPUL.	BASE SAL.	PART / POPUL	BASE SALARY	% DIFFERENCE
1	1		INTENDENTE	1	3,360.00	NIVEL/GRADE	3,711.28	-10.45
2	2		CHOFER MENSAJERO	2	3,287.00	11 / 17	4,520.15	-37.52
2	2		AUXILIAR DE COMUNICACION	1	9,000.00	NIVEL/GRADE	3,514.45	60.95
3	3		RECEPCIONISTA	1	4,108.00	7 / 9	4,591.28	-11.76
4	4		ASIS.ADMVO.RECURSOS MATERIALES	1	5,297.00	NIVEL/GRADE	4,712.59	11.03
4	4		AUXILIAR CONTABLE SEDE	5	7,803.40	NIVEL/GRADE	4,712.59	39.61
4	4		AUXILIAR CONTABLE SUCURSAL	21	3,401.30	NIVEL/GRADE	4,712.59	-38.55
4	4		AUXILIAR DE CAPACITACION	2	6,000.00	NIVEL/GRADE	4,712.59	21.46
4	4		ASISTENTE DE MERCADOTECNIA	1	4,238.00	NIVEL/GRADE	4,712.59	-11.20
5	5		ASISTENTE DE NOMINAS	2	5,750.00	NIVEL/GRADE	5,415.57	5.82
5	5V		PROMOTOR	334	2,361.40	NIVEL/GRADE	5,415.57	-129.34
6	6		ASIS.RECLUTAMIENTO Y SELECCION	1	5,000.00	4 / 5	7,058.39	-41.17
6	6		DISEÑADOR COMUNICACION INTERNA	1	9,000.00	NIVEL/GRADE	5,969.87	33.67
6	6V		ASESOR SOLIDARIO	39	3,972.00	NIVEL/GRADE	5,969.87	-50.30
7	7		ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	51	3,803.20	NIVEL/GRADE	6,521.08	-71.46
7	7V		ASESOR INDIVIDUAL	31	5,000.00	NIVEL/GRADE	6,521.08	-30.42
8	8		ASISTENTE DE CARTERA	1	9,172.00	14 / 23	7,597.55	17.17
8	8		DISEÑADOR DIDACTICO	1	8,000.00	NIVEL/GRADE	7,336.22	8.30
8	8		ANALISTA DE PROCESOS	2	6,202.50	NIVEL/GRADE	7,336.22	-18.28
8	8		INSTRUCTOR INTERNO	8	10,405.00	NIVEL/GRADE	7,336.22	29.49
8	8		ASIST.AREA LEGAL(BLACK OFFICE)	1	8,347.00	NIVEL/GRADE	7,336.22	12.11
8	8		COORDINADOR DE COMUN. INTERNA	1	11,000.00	NIVEL/GRADE	7,336.22	33.31
9	9		INGENIERO DE SOPORTE	1	6,500.00	NIVEL/GRADE	8,264.77	-27.15
9	9		INGENIERO DE SISTEMAS	3	16,048.20	NIVEL/GRADE	8,264.77	48.50
9	9		COORDINADOR DE TESORERIA	2	9,172.00	5 / 7	11,211.76	-22.24
9	9		ING.DE SISTEMAS(MANTENIMIENTO)	5	16,048.20	NIVEL/GRADE	8,264.77	48.50
9	9		RECLUTADOR REGIONAL	8	7,115.00	NIVEL/GRADE	8,264.77	-16.16
9	9		ASIST.AREA LEGAL(FRONT OFFICE)	2	8,347.00	NIVEL/GRADE	8,264.77	0.99
9	9		COORD. COMUNICACION EXTERNA	1	12,000.00	NIVEL/GRADE	8,264.77	31.13
10	10		COORDINADOR DE MERCADOTECNIA	1	13,000.00	NIVEL/GRADE	9,284.05	28.58
10	10		COORDINADOR DE METODOLOGIA	2	8,000.00	NIVEL/GRADE	9,284.05	-16.05
10	10V		COORDINADOR INDIVIDUAL	1	7,000.00	NIVEL/GRADE	9,284.05	-32.63
10	10V		COORDINADOR GRUPO SOLIDARIO	12	6,037.00	NIVEL/GRADE	9,284.05	-53.79
10	10V		COORD. GENERADORAS DE INGRESOS	80	3,377.50	NIVEL/GRADE	9,284.05	-174.88
11	11		GERENTE DE NOMINAS	1	16,788.00	4 / 4	12,143.70	27.66
12	12		GERENTE DE PROYECTOS	1	21,900.00	NIVEL/GRADE	11,470.07	47.63
13	13		GERENTE OPERACION Y SOPORTE	1	21,129.00	4 / 4	11,087.89	47.52
13	13		GERENTE MANTTO. DE SISTEMAS	1	21,129.00	4 / 11	16,381.31	22.47
13	13		GERENTE DE MERCADOTECNIA	1	20,000.00	NIVEL/GRADE	14,190.69	29.05
13	13		GERENTE DE PROCESOS	1	15,000.00	NIVEL/GRADE	14,190.69	5.40
14	14		GERENTE DE SUCURSAL	51	11,669.20	NIVEL/GRADE	15,498.68	-32.82

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

CUADRO VIII / CHART VIII
ANALISIS PUESTO A PUESTO DE SUELDO BASE / BASE SALARY - POSITION ANALYSIS
PROMEDIO PONDERADO VS MERCADO ESPECIAL
WEIGHTED AVERAGE VS SPECIAL MARKET

NIVEL MERCADO	NIVEL EMPRESA	TITULO DEL PUESTO EN LA EMPRESA	EMPRESA		M E R C A D O		% DIFERENCIA
			OCUP.	SLDO.BASE	CIAS / OCUP.	SUELDO BASE	
MARKET GRADE	COMPANY GRADE	COMPANY POSITION TITLE	POPUL	BASE SAL.	PART / POPUL	BASE SALARY	% DIFFERENCE
14	14	GERENTE DE TESORERIA	1	16,928.00	NIVEL/GRADE	15,498.68	8.44
14	14	GTE. DESARROLLO DE PERSONAS	1	9,400.00	NIVEL/GRADE	15,498.68	-64.88
15	15	GTE. RECLUTAMIENTO Y SELECCION	1	13,719.00	NIVEL/GRADE	20,247.43	-47.59
15	15	GTE. DESARROLLO DE SISTEMAS	1	21,129.00	8 / 20	19,839.38	6.10
15	15	GERENTE DE COMPENSACIONES	1	20,000.00	NIVEL/GRADE	20,247.43	-1.24
16	16	GTE.DEL CENTRO DE CAPACITACION	1	16,928.00	NIVEL/GRADE	22,967.68	-35.68
16	16	CONTRALOR	1	23,991.00	NIVEL/GRADE	22,967.68	4.27
17	17	GERENTE DE AREA LEGAL	1	19,827.00	NIVEL/GRADE	32,664.12	-64.75
17	17	GTE. ANALISIS FINANCIERO	1	16,000.00	NIVEL/GRADE	32,664.12	-104.15
18	18	GERENTE REGIONAL	8	22,479.00	NIVEL/GRADE	35,165.84	-56.44
19	19	SIBDIR. COMUNICACION INSTITUC.	1	23,991.00	NIVEL/GRADE	42,127.44	-75.60
20	20	DIRECTOR SISTEMAS Y PROCESO	1	51,000.00	4 / 5	35,983.08	29.44
20	20	DIR. DE RIESGO Y DEARROLLO	1	48,000.00	NIVEL/GRADE	50,813.16	-5.86
22	22	DIR. ADMINISTRACION Y FINANZAS	1	45,000.00	11 / 11	73,254.48	-62.79
22	22	DIRECTOR DE PERSONAS	1	50,000.00	NIVEL/GRADE	63,476.72	-26.95
23	23	DIRECTOR COMERCIAL	1	65,000.00	6 / 6	97,059.58	-49.32
25	25	DIRECTOR GENERAL	2	115,000.00	10 / 10	129,263.47	-12.40
B3	6'	SECRETARIA DIRECCION GENERAL	1	7,458.00	8 / 15	10,474.14	-40.44
E3	5'	SEC. DE DIRECCION AREA	1	6,357.00	0 / 11	8,130.61	-27.90

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA / DATE : 30 DE SEPTIEMBRE DE 2002 / SEPTEMBER 30, 2002

CUADRO IX / CHART IX
ANALISIS PUESTO A PUESTO DE PAGOS EN EFECTIVO / TOTAL CASH PAYMENTS - POSITION ANALYSIS
PROMEDIO PONDERADO VS MERCADO ESPECIAL
WEIGHTED AVERAGE VS SPECIAL MARKET
SIN AUTO / EXCLUDING CAR

		M E R C A D O					
NIVEL MERCADO	NIVEL EMPRESA	TITULO DEL PUESTO EN LA EMPRESA	EMPRESA		TOTAL PAGOS		%
			OCUP.	PAG.EFEC.	CIAS / OCUP.	EN EFECTIVO	DIFFERENCIA
		M A R K E T					
MARKET GRADE	COMPANY GRADE	COMPANY POSITION TITLE	POPUL	CASH PAY.	PART / POPUL	TOTAL CASH PAYMENTS	% DIFFERENCE
1	1	INTENDENTE	1	4,537.57	NIVEL/GRADE	6,008.58	-32.42
2	2	CHOFER MENSAJERO	2	4,440.99	11 / 17	6,565.64	-47.84
2	2	AUXILIAR DE COMUNICACION	1	12,303.23	NIVEL/GRADE	5,423.57	55.92
3	3	RECEPCIONISTA	1	5,509.93	7 / 9	6,534.09	-18.59
4	4	ASIS.ADMVO.RECURSOS MATERIALES	1	7,149.24	NIVEL/GRADE	7,526.38	-5.28
4	4	AUXILIAR CONTABLE SEDE	5	10,681.25	NIVEL/GRADE	7,526.38	29.54
4	4	AUXILIAR CONTABLE SUCURSAL	21	5,130.57	NIVEL/GRADE	7,526.38	-46.70
4	4	AUXILIAR DE CAPACITACION	2	8,154.69	NIVEL/GRADE	7,526.38	7.70
4	4	ASISTENTE DE MERCADOTECNIA	1	5,681.92	NIVEL/GRADE	7,526.38	-32.46
5	5	ASISTENTE DE NOMINAS	2	7,786.20	NIVEL/GRADE	8,836.51	-13.49
5	5V	PROMOTOR	334	5,970.13	NIVEL/GRADE	8,836.51	-48.01
6	6	ASIS.RECLUTAMIENTO Y SELECCION	1	6,672.93	4 / 5	10,992.57	-64.73
6	6	DISEÑADOR COMUNICACION INTERNA	1	12,303.23	NIVEL/GRADE	9,196.32	25.25
6	6V	ASESOR SOLIDARIO	39	8,935.05	NIVEL/GRADE	9,196.32	-2.92
7	7	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	51	5,697.71	NIVEL/GRADE	10,134.04	-77.86
7	7V	ASESOR INDIVIDUAL	31	11,090.36	NIVEL/GRADE	10,134.04	8.62
8	8	ASISTENTE DE CARTERA	1	12,536.38	14 / 23	12,338.11	1.58
8	8	DISEÑADOR DIDACTICO	1	10,947.74	NIVEL/GRADE	11,559.12	-5.58
8	8	ANALISTA DE PROCESOS	2	8,453.17	NIVEL/GRADE	11,559.12	-36.74
8	8	INSTRUCTOR INTERNO	8	15,941.87	NIVEL/GRADE	11,559.12	27.49
8	8	ASIST.AREA LEGAL(BLACK OFFICE)	1	11,418.10	NIVEL/GRADE	11,559.12	-1.24
8	8	COORDINADOR DE COMUNIC. INTERNA	1	16,057.60	NIVEL/GRADE	11,559.12	28.01
9	9	INGENIERO DE SOPORTE	1	8,891.67	NIVEL/GRADE	12,345.23	-38.84
9	9	INGENIERO DE SISTEMAS	3	20,930.00	NIVEL/GRADE	12,345.23	41.02
9	9	COORDINADOR DE TESORERIA	2	13,636.38	5 / 7	18,489.59	-35.59
9	9	ING.DE SISTEMAS(MANTENIMIENTO)	5	20,930.00	NIVEL/GRADE	12,345.23	41.02
9	9	RECLUTADOR REGIONAL	8	10,933.96	NIVEL/GRADE	12,345.23	-12.91
9	9	ASIST.AREA LEGAL(FRONT OFFICE)	2	11,418.10	NIVEL/GRADE	12,345.23	-8.12
9	9	COORD. COMUNICACION EXTERNA	1	17,233.99	NIVEL/GRADE	12,345.23	28.37
10	10	COORDINADOR DE MERCADOTECNIA	1	18,416.88	NIVEL/GRADE	13,700.93	25.61
10	10	COORDINADOR DE METODOLOGIA	2	12,047.74	NIVEL/GRADE	13,700.93	-13.72
10	10V	COORDINADOR INDIVIDUAL	1	15,747.80	NIVEL/GRADE	13,700.93	13.00
10	10V	COORDINADOR GRUPO SOLIDARIO	12	13,746.96	NIVEL/GRADE	13,700.93	0.33
10	10V	COORD. GENERADORAS DE INGRESOS	80	9,139.91	NIVEL/GRADE	13,700.93	-49.90
11	11	GERENTE DE NOMINAS	1	24,598.29	4 / 4	19,759.08	19.67
12	12	GERENTE DE PROYECTOS	1	31,463.99	NIVEL/GRADE	17,019.70	45.91
13	13	GERENTE OPERACION Y SOPORTE	1	30,428.50	4 / 4	17,972.82	40.93
13	13	GERENTE MANTTO. DE SISTEMAS	1	30,428.50	4 / 11	20,475.66	32.71
13	13	GERENTE DE MERCADOTECNIA	1	28,912.19	NIVEL/GRADE	20,439.97	29.30
13	13	GERENTE DE PROCESOS	1	22,196.91	NIVEL/GRADE	20,439.97	7.92
14	14	GERENTE DE SUCURSAL	51	17,689.70	NIVEL/GRADE	24,455.64	-38.25

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA / DATE : 30 DE SEPTIEMBRE DE 2002 / SEPTEMBER 30, 2002

CUADRO IX / CHART IX
ANALISIS PUESTO A PUESTO DE PAGOS EN EFECTIVO / TOTAL CASH PAYMENTS - POSITION ANALYSIS
PROMEDIO PONDERADO VS MERCADO ESPECIAL
WEIGHTED AVERAGE VS SPECIAL MARKET
SIN AUTO / EXCLUDING CAR

		M E R C A D O					
NIVEL MERCADO	NIVEL EMPRESA	TITULO DEL PUESTO EN LA EMPRESA	EMPRESA		CIA S / OCUP.	TOTAL PAGOS EN EFECTIVO	% DIFERENCIA
		M A R K E T					
MARKET GRADE	COMPANY GRADE	COMPANY POSITION TITLE	POPUL	CASH PAY.	PART / POPUL	TOTAL CASH PAYMENTS	% DIFFERENCE
14	14	GERENTE DE TESORERIA	1	24,786.32	NIVEL/GRADE	24,455.64	1.33
14	14	GTE. DESARROLLO DE PERSONAS	1	12,845.43	NIVEL/GRADE	24,455.64	-90.38
15	15	GTE. RECLUTAMIENTO Y SELECCION	1	20,476.46	NIVEL/GRADE	28,465.13	-39.01
15	15	GTE. DESARROLLO DE SISTEMAS	1	30,428.50	8 / 20	24,235.25	20.35
15	15	GERENTE DE COMPENSACIONES	1	28,912.19	NIVEL/GRADE	28,465.13	1.55
16	16	GTE.DEL CENTRO DE CAPACITACION	1	24,786.32	NIVEL/GRADE	31,952.19	-28.91
16	16	CONTRALOR	1	34,272.32	NIVEL/GRADE	31,952.19	6.77
17	17	GERENTE DE AREA LEGAL	1	28,679.84	NIVEL/GRADE	44,356.64	-54.66
17	17	GTE. ANALISIS FINANCIERO	1	23,539.97	NIVEL/GRADE	44,356.64	-88.43
18	18	GERENTE REGIONAL	8	32,241.62	NIVEL/GRADE	47,460.67	-47.20
19	19	SIBDIR. COMUNICACION INSTITUC.	1	34,272.32	NIVEL/GRADE	56,808.91	-65.76
20	20	DIRECTOR SISTEMAS Y PROCESO	1	70,581.71	4 / 5	48,497.91	31.29
20	20	DIR. DE RIESGO Y DEARROLLO	1	66,552.54	NIVEL/GRADE	66,032.43	0.78
22	22	DIR. ADMINISTRACION Y FINANZAS	1	62,523.37	11 / 11	100,330.68	-60.47
22	22	DIRECTOR DE PERSONAS	1	69,238.65	NIVEL/GRADE	86,696.40	-25.21
23	23	DIRECTOR COMERCIAL	1	89,384.49	6 / 6	119,791.39	-34.02
25	25	DIRECTOR GENERAL	2	146,925.56	10 / 10	187,341.06	-27.51
B3	6'	SECRETARIA DIRECCION GENERAL	1	10,207.79	8 / 15	16,810.72	-64.69
E3	5'	SEC. DE DIRECCION AREA	1	8,680.89	0 / 11	13,469.87	-55.17

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

CUADRO IXA / CHART IXA
ANALISIS PUESTO A PUESTO DE PAGOS EN EFECTIVO / TOTAL CASH PAYMENTS - POSITION ANALYSIS
PROMEDIO PONDERADO VS MERCADO ESPECIAL
WEIGHTED AVERAGE VS SPECIAL MARKET
CON AUTO / INCLUDING CAR

NIVEL MERCADO		NIVEL EMPRESA	TITULO DEL PUESTO EN LA EMPRESA	EMPRESA		M E R C A D O		%
MARKET GRADE		COMPANY GRADE	COMPANY POSITION TITLE	OCUP.	PAG.EFEC.	CIAS / OCUP.	TOTAL PAGOS EN EFECTIVO	DIFERENCIA
						M A R K E T		%
				POPUL.	CASH PAY.	PART / POPUL	TOTAL CASH PAYMENTS	DIFERENCIA
1	1		INTENDENTE	1	4,537.57	NIVEL/GRADE	6,008.58	-32.42
2	2		CHOFER MENSAJERO	2	4,440.99	11 / 17	6,565.64	-47.84
2	2		AUXILIAR DE COMUNICACION	1	12,303.23	NIVEL/GRADE	5,423.57	55.92
3	3		RECEPCIONISTA	1	5,509.93	7 / 9	6,534.09	-18.59
4	4		ASIS.ADMVO.RECURSOS MATERIALES	1	7,149.24	NIVEL/GRADE	7,526.38	-5.28
4	4		AUXILIAR CONTABLE SEDE	5	10,681.25	NIVEL/GRADE	7,526.38	29.54
4	4		AUXILIAR CONTABLE SUCURSAL	21	5,130.57	NIVEL/GRADE	7,526.38	-46.70
4	4		AUXILIAR DE CAPACITACION	2	8,154.69	NIVEL/GRADE	7,526.38	7.70
4	4		ASISTENTE DE MERCADOTECNIA	1	5,681.92	NIVEL/GRADE	7,526.38	-32.46
5	5		ASISTENTE DE NOMINAS	2	7,786.20	NIVEL/GRADE	8,836.51	-13.49
5	5V		PROMOTOR	334	5,970.13	NIVEL/GRADE	8,836.51	-48.01
6	6		ASIS.RECLUTAMIENTO Y SELECCION	1	6,672.93	4 / 5	10,992.57	-64.73
6	6		DISEÑADOR COMUNICACION INTERNA	1	12,303.23	NIVEL/GRADE	9,196.32	25.25
6	6V		ASESOR SOLIDARIO	39	8,935.05	NIVEL/GRADE	9,196.32	-2.92
7	7		ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	51	5,697.71	NIVEL/GRADE	10,134.04	-77.86
7	7V		ASESOR INDIVIDUAL	31	11,090.36	NIVEL/GRADE	10,134.04	8.62
8	8		ASISTENTE DE CARTERA	1	12,536.38	14 / 23	12,338.11	1.58
8	8		DISEÑADOR DIDACTICO	1	10,947.74	NIVEL/GRADE	11,559.12	-5.58
8	8		ANALISTA DE PROCESOS	2	8,453.17	NIVEL/GRADE	11,559.12	-36.74
8	8		INSTRUCTOR INTERNO	8	15,941.87	NIVEL/GRADE	11,559.12	27.49
8	8		ASIST.AREA LEGAL(BLACK OFFICE)	1	11,418.10	NIVEL/GRADE	11,559.12	-1.24
8	8		COORDINADOR DE COMUNC. INTERNA	1	16,057.60	NIVEL/GRADE	11,559.12	28.01
9	9		INGENIERO DE SOPORTE	1	8,891.67	NIVEL/GRADE	12,345.23	-38.84
9	9		INGENIERO DE SISTEMAS	3	20,930.00	NIVEL/GRADE	12,345.23	41.02
9	9		COORDINADOR DE TESORERIA	2	13,636.38	5 / 7	18,489.59	-35.59
9	9		ING.DE SISTEMAS(MANTENIMIENTO)	5	20,930.00	NIVEL/GRADE	12,345.23	41.02
9	9		RECLUTADOR REGIONAL	8	10,933.96	NIVEL/GRADE	12,345.23	-12.91
9	9		ASIST.AREA LEGAL(FRONT OFFICE)	2	11,418.10	NIVEL/GRADE	12,345.23	-8.37
9	9		COORD. COMUNICACION EXTERNA	1	17,235.99	NIVEL/GRADE	12,345.23	28.12
10	10		COORDINADOR DE MERCADOTECNIA	1	18,416.88	NIVEL/GRADE	13,700.93	25.61
10	10		COORDINADOR DE METODOLOGIA	2	12,047.74	NIVEL/GRADE	13,700.93	-13.72
10	10V		COORDINADOR INDIVIDUAL	1	15,747.80	NIVEL/GRADE	13,700.93	13.00
10	10V		COORDINADOR GRUPO SOLIDARIO	12	13,746.96	NIVEL/GRADE	13,700.93	0.33
10	10V		COORD. GENERADORAS DE INGRESOS	80	9,139.91	NIVEL/GRADE	13,700.93	-49.90
11	11		GERENTE DE NOMINAS	1	24,598.29	4 / 4	19,759.08	19.67
12	12		GERENTE DE PROYECTOS	1	31,463.99	NIVEL/GRADE	17,019.70	45.91
13	13		GERENTE OPERACION Y SOPORTE	1	30,428.50	4 / 4	17,972.82	40.93
13	13		GERENTE MANTTO. DE SISTEMAS	1	30,428.50	4 / 11	20,475.66	32.71
13	13		GERENTE DE MERCADOTECNIA	1	28,912.19	NIVEL/GRADE	20,439.97	29.30
13	13		GERENTE DE PROCESOS	1	22,196.91	NIVEL/GRADE	20,439.97	7.92
14	14		GERENTE DE SUCURSAL	51	21,565.59	NIVEL/GRADE	24,469.58	-13.47

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO IXA / CHART IXA
ANALISIS PUESTO A PUESTO DE PAGOS EN EFECTIVO / TOTAL CASH PAYMENTS - POSITION ANALYSIS
PROMEDIO PONDERADO VS MERCADO ESPECIAL
WEIGHTED AVERAGE VS SPECIAL MARKET
CON AUTO / INCLUDING CAR

NIVEL MERCADO	NIVEL EMPRESA	TITULO DEL PUESTO EN LA EMPRESA	EMPRESA		M E R C A D O		TOTAL PAGOS EN EFECTIVO	% DIFERENCIA
			OCUP.	PAG.EFEC.	CIAS / OCUP.			
MARKET GRADE	COMPANY GRADE	COMPANY POSITION TITLE	POPUL	CASH PAY.	PART / POPUL		TOTAL CASH PAYMENTS	% DIFFERENCE
14	14	GERENTE DE TESORERIA	1	24,786.32	NIVEL/GRADE		24,469.58	1.28
14	14	GTE. DESARROLLO DE PERSONAS	1	12,845.43	NIVEL/GRADE		24,469.58	-90.49
15	15	GTE. RECLUTAMIENTO Y SELECCION	1	20,476.46	NIVEL/GRADE		29,058.92	-41.91
15	15	GTE. DESARROLLO DE SISTEMAS	1	30,428.50	8 / 20		24,235.25	20.35
15	15	GERENTE DE COMPENSACIONES	1	28,912.19	NIVEL/GRADE		29,058.92	-0.51
16	16	GTE. DEL CENTRO DE CAPACITACION	1	24,786.32	NIVEL/GRADE		32,563.70	-31.38
16	16	CONTRALOR	1	34,272.32	NIVEL/GRADE		32,563.70	4.99
17	17	GERENTE DE AREA LEGAL	1	28,679.84	NIVEL/GRADE		46,134.04	-60.86
17	17	GTE. ANALISIS FINANCIERO	1	23,539.97	NIVEL/GRADE		46,134.04	-95.98
18	18	GERENTE REGIONAL	8	36,943.14	NIVEL/GRADE		49,340.34	-33.56
19	19	SIBDIR. COMUNICACION INSTITUC.	1	34,272.32	NIVEL/GRADE		62,646.22	-82.79
20	20	DIRECTOR SISTEMAS Y PROCESO	1	70,581.71	4 / 5		55,557.87	21.29
20	20	DIR. DE RIESGO Y DEARROLLO	1	72,486.39	NIVEL/GRADE		72,765.23	-0.38
22	22	DIR. ADMINISTRACION Y FINANZAS	1	62,523.37	11 / 11		109,539.28	-75.20
22	22	DIRECTOR DE PERSONAS	1	69,238.65	NIVEL/GRADE		96,200.36	-38.94
23	23	DIRECTOR COMERCIAL	1	95,318.33	6 / 6		129,412.30	-35.77
25	25	DIRECTOR GENERAL	2	146,925.56	10 / 10		200,918.01	-36.75
B3	6'	SECRETARIA DIRECCION GENERAL	1	10,207.79	8 / 15		16,810.72	-64.69
E3	5'	SEC. DE DIRECCION AREA	1	8,680.89	0 / 11		13,469.87	-55.17

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO X / CHART X
ALINEACION DE PUESTOS / JOB RANKING

NIVEL MERCADO	TITULO INTERGAMMA	NIVEL EMPRESA	TITULO EMPRESA
MARKET SALARY GRADE	INTERGAMMA TITLE	COMPANY SALARY GRADE	COMPANY TITLE
1		1	INTENDENTE
2	MENSAJERO MESSENGER	2	CHOFER MENSAJERO
2		2	AUXILIAR DE COMUNICACION
3	OPERADORA DE CONMUTADOR B SWITCHBOARD OPERATOR B	3	RECEPCIONISTA
4	AUXILIAR DE COMPRAS BUYING CLERK	4	ASIS.ADMVO.RECURSOS MATERIALES
4	AUXILIAR DE CONTABILIDAD B ACCOUNTING CLERK B	4	AUXILIAR CONTABLE SEDE
4	AUXILIAR DE CONTABILIDAD B ACCOUNTING CLERK B	4	AUXILIAR CONTABLE SUCURSAL
4	AUXILIAR DE PERSONAL PERSONNEL CLERK	4	AUXILIAR DE CAPACITACION
4	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE VENTAS ADMINISTRATIVE SALES CLERK	4	ASISTENTE DE MERCADOTECNIA
5	ANALISTA DE NOMINAS PAYROLL ANALYST	5	ASISTENTE DE NOMINAS
5		5V	PROMOTOR
6	AUXILIAR DE PERSONAL PERSONNEL CLERK	6	ASIS.RECLUTAMIENTO Y SELECCION
6		6V	ASESOR SOLIDARIO
6		6	DISEÑADOR COMUNICACION INTERNA
7		7	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
7		7V	ASESOR INDIVIDUAL
8	CONTADOR B ACCOUNTANT B	8	ASISTENTE DE CARTERA
8	DISUJANTE DRAFTSMAN	8	DISEÑADOR DIDACTICO
8		8	ANALISTA DE PROCESOS
8		8	INSTRUCTOR INTERNO
8		8	ASIST.AREA LEGAL(BLACK OFFICE)
8		8	COORDINADOR DE COMUNC. INTERNA
9	OPERADOR DE COMPUTADORA COMPUTER OPERATOR	9	INGENIERO DE SOPORTE
9	OPERADOR DE COMPUTADORA COMPUTER OPERATOR	9	INGENIERO DE SISTEMAS
9	CONTADOR A ACCOUNTANT A	9	COORDINADOR DE TESORERIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO X / CHART X
ALINEACION DE PUESTOS / JOB RANKING

NIVEL MERCADO		TITULO INTERGAMMA	NIVEL EMPRESA		TITULO EMPRESA
MARKET	GRADE	INTERGAMMA TITLE	COMPANY	GRADE	COMPANY TITLE
SALARY			SALARY		
9		OPERADOR DE COMPUTADORA COMPUTER OPERATOR	9		ING.DE SISTEMAS(MANTENIMIENTO)
9		REPRESENTANTE DE RECLUTAMIENTO RECRUITING REPRESENTATIVE	9		RECLUTADOR REGIONAL
9			9		ASIST.AREA LEGAL(FRONT OFFICE)
9			9		COORD. COMUNICACION EXTERNA
10			10		COORDINADOR DE MERCADOTECNIA
10			10V		COORDINADOR INDIVIDUAL
10			10		COORDINADOR DE METODOLOGIA
10			10V		COORDINADOR GRUPO SOLIDARIO
10			10V		COORD. GENERADORAS DE INGRESOS
11		SUPERVISOR DE NOMINAS PAYROLL SUPERVISOR	11		GERENTE DE NOMINAS
12			12		GERENTE DE PROYECTOS
13		SUPERVISOR DE OPERACION DE COMPUTADORA COMPUTER OPERATIONS SUPERVISOR	13		GERENTE OPERACION Y SOPORTE
13		INGENIERO DE SISTEMAS SYSTEMS ENGINEER	13		GERENTE MANTTO. DE SISTEMAS
13		GERENTE DE MARCA BRAND MANAGER	13		GERENTE DE MERCADOTECNIA
13			13		GERENTE DE PROCESOS
14		GERENTE DISTRITAL DE VENTAS SALES DISTRICT MANAGER	14		GERENTE DE SUCURSAL
14		GERENTE DE INVERSIONES Y BANCOS INVESTMENT & BANKS MANAGER	14		GERENTE DE TESORERIA
14		JEFE DE CAPACITACION Y DESARROLLO TRAINING & DEVELOPMENT GENERAL SUPERVISOR	14		GTE. DESARROLLO DE PERSONAS
15		JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION RECRUITMENT & SELECTION SUPERVISOR	15		GTE. RECLUTAMIENTO Y SELECCION
15		INGENIERO DE SISTEMAS SYSTEMS ENGINEER	15		GTE. DESARROLLO DE SISTEMAS
15		GERENTE DE COMPENSACION COMPENSATION MANAGER	15		GERENTE DE COMPENSACIONES
16		JEFE DE CAPACITACION Y DESARROLLO TRAINING & DEVELOPMENT GENERAL SUPERVISOR	16		GTE.DEL CENTRO DE CAPACITACION
16		CONTRALOR PLANTA PLANT CONTROLLER	16		CONTRALOR
17		GERENTE DEL DEPARTAMENTO LEGAL LEGAL MANAGER	17		GERENTE DE AREA LEGAL
17		GERENTE DE PLANEACION FINANCIERA FINANCIAL PLANNING MANAGER	17		GTE. ANALISIS FINANCIERO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO X / CHART X
ALINEACION DE PUESTOS / JOB RANKING

NIVEL MERCADO		TITULO INTERGAMMA	NIVEL EMPRESA		TITULO EMPRESA		
MARKET			COMPANY				
SALARY	GRADE	INTERGAMMA	TITLE	SALARY	GRADE	COMPANY	TITLE
18		GERENTE REGIONAL DE VENTAS		18		GERENTE REGIONAL	
		SALES REGIONAL MANAGER					
19				19		SIBDIR. COMUNICACION INSTITUC.	
20		GERENTE DE SISTEMAS Y COMPUTACION		20		DIRECTOR SISTEMAS Y PROCESO	
		COMPUTER SYSTEMS MANAGER					
20				20		DIR. DE RIESGO Y DEARROLLO	
22		DIRECTOR DE FINANZAS		22		DIR. ADMINISTRACION Y FINANZAS	
		FINANCE DIRECTOR					
22		GERENTE DE RECURSOS HUMANOS -OFICINAS-		22		DIRECTOR DE PERSONAS	
		HUMAN RESOURCES MANAGER - OFFICE -					
23		DIRECTOR DE VENTAS Y MERCADOTECHNIA		23		DIRECOR COMERCIAL	
		MARKETING & SALES DIRECTOR					
25		DIRECTOR GENERAL		25		DIRECTOR GENERAL	
		GENERAL DIRECTOR					
B3		SECRETARIA EJECUTIVA BILINGUE A		6'		SECRETARIA DIRECCION GENERAL	
		EXECUTIVE BILINGUAL SECRETARY A					
E3		SECRETARIA EN ESPANOL A		5'		SEC. DE DIRECCION AREA	
		SPANISH SECRETARY A					

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO XI / CHART XI
CORRELACION DE NIVELES
SALARY GRADE CORRELATION
POBLACION UTILIZADA PARA PONDERAR PROMEDIOS
NUMBER OF EMPLOYEES USED IN WEIGHTING AVERAGES

	NIVELES MERCADO	NIVELES EMPRESA	POBLACION MERCADO EXCL. EMPRESA	POBLACION (*) EMPRESA
	MARKET SALARY GRADES	COMPANY SALARY GRADES	MARKET EXCLUDING COMPANY	COMPANY POPULATION (*)
NO EJECUTIVOS				
NON EXECUTIVES	1	1	13	1
	2	2	71	3
	3	3	57	1
	4	4	90	30
	5	5	53	2
	6	6	47	2
	7	7	124	0
	8	8	103	14
	9	9	96	22
	10	10	91	3
	11	11	164	1
	12	12	166	1
	13	13	131	4
	14	14	132	53
	15	15	121	3
	16	16	59	2
	17	17	56	2
	5	5V	53	334
	6	6V	47	39
	7	7V	124	82
	10	10V	91	93
EJECUTIVOS				
EXECUTIVES	18	18	52	8
	19	19	46	1
	20	20	35	2
	21	21	21	0
	22	22	17	2
	23	23	18	1
	24	24	7	0
	25	25	3	2
SECRETARIAS				
SECRETARIES	E3	5'	11	1
	B3	6'	15	1

* Población total
 * Total population

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

CUADRO XII / CHART XII
FACTORES DE PROYECCION
PROJECTION FACTORS

Mercado de comparación

Comparator

No ejecutivos vs. ESPECIAL
 Non executives vs. SPECIAL
 Ejecutivos vs. ESPECIAL
 Executives vs. SPECIAL

Proyección a : diciembre de 2002
Projection to : december 2002

	Empresa / Company	Mercado / Market
No ejecutivos / Non executives	1.0000	1.0052
Ejecutivos / Executives	1.0000	1.0059

Proyección a : marzo de 2003
Projection to : march 2003

	Empresa / Company	Mercado / Market
No ejecutivos / Non executives	1.1200	1.0251
Ejecutivos / Executives	1.1200	1.0265

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Anexo 9

Cálculo de tabulador

Nivel	Sueldo Base	Total de Pagos en Efectivo	Factor Total. P. Efect. Compartamos	Total de Pagos en Efectivo Mercado	Sueldo Base Equivalente Proyectado	Sueldo Base Normalizado	Progresión	Indice Salarial	Costo %
1	3,360	4,538	1.3505	6,009	4,635	4,500	9.00	74.7	33.9
2	5,191	7,062	1.3603	5,424	4,154	4,905	9.00	105.8	(5.5)
3	4,108	5,510	1.3413	6,273	4,873	5,346	9.00	76.8	30.1
4	4,399	6,343	1.4418	7,526	5,439	5,828	9.00	75.5	32.5
5	5,750	8,128	1.4137	8,837	6,513	6,352	9.00	90.5	10.5
6	7,000	9,896	1.4137	9,196	6,777	6,924	9.00	101.1	(1.1)
7		-	1.4137	10,134	7,469	7,547	9.00		0.0
8	9,440	14,019	1.4850	11,559	8,110	8,226	9.00	114.8	(12.9)
9	10,857	15,053	1.3865	12,345	9,277	8,967	9.00	121.1	(17.4)
10	9,667	13,783	1.4259	13,701	10,011	9,774	9.00	98.9	1.1
11	16,788	24,598	1.4652	14,787	10,514	10,653	17.00	157.6	(36.5)
12	21,900	31,464	1.4367	17,019	12,342	12,464	17.00	175.7	(43.1)
13	19,135	27,730	1.4492	20,440	14,695	14,583	17.00	131.2	(23.8)
14	11,726	17,733	1.5123	24,455	16,848	17,062	17.00	68.7	45.5
15	18,283	26,605	1.4552	28,466	20,380	19,963	17.00	91.6	9.2
16	20,460	29,529	1.4433	31,953	23,065	23,356	17.00	87.6	14.2
17	17,914	26,111	1.4576	44,358	31,706	27,327	20.00	65.6	52.6
18	22,479	32,242	1.4343	47,460	34,474	32,792	20.00	68.5	45.9
19	23,991	34,271	1.4285	56,809	41,433	39,351	20.00	61.0	64.0
20	49,500	68,567	1.3852	66,032	49,665	47,221	20.00	104.8	(4.6)
21		-	1.3861	73,686	55,386	56,665	20.00		0.0
22	47,500	65,883	1.3870	86,696	65,123	67,998	20.00	69.9	43.2
23	65,000	89,382	1.3751	116,789	88,486	81,598	30.00	79.7	25.5
24		-	1.3264	157,117	123,417	106,078	30.00		0.0
25	115,000	146,924	1.2776	178,381	145,467	137,901		83.4	19.9
5V	2,361	5,930	2.5113	8,837	3,666	3,666		64.4	55.2
6V	3,972	8,641	2.1754	9,196	4,404	4,404		90.2	10.9
7V	4,256	7,736	1.8179	10,134	5,808	5,808		73.3	36.5
10V	3,760	8,035	2.1373	13,701	6,679	6,679		56.3	77.6
5'	6,357	8,681	1.3656	13,470	10,277	10,277		61.9	61.7
6'	7,458	10,208	1.3687	16,811	12,797	12,797		58.3	71.6
Acumulado	3,797,668.90	6,786,812.06		9,073,632.05	5,147,484.78	5,120,864.74		74.2	34.8

