

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Administración de sueldos y salarios

Autor: Edgar René Magaña Sánchez

**Tesina presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de empresas [sic]**

**Nombre del asesor:
Federico Vega Rojas**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL LIC 000203
CLAVE 16PSU0009E DE FECHA 23 DE FEBRERO DEL 2000**

**ADMINISTRACIÓN DE
SUELDOS Y SALARIOS**

**TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:
EDGAR RENÉ MAGAÑA SÁNCHEZ**

ASESOR: CP FEDERICO VEGA ROJAS

MORELIA, MICH., AGOSTO DEL 2002



02
AVALA

T778

8557-0

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA
Facultad de Contaduría y Administración

Acuerdo de validez oficial LIC 000203
Clave 16PSV0009E de fecha 23 de febrero del 2000

Administración de
Sueldos y Salarios

TESINA
Que para obtener el título de:
Licenciado en Administración de Empresas

Presenta:
Edgar René Magaña Sánchez

Asesor: CP Federico Vega Rojas

Morelia, Mich., Agosto del 2002

Prólogo

1.1. Administración de salarios		1
1.2. Compensación	<i>A mis padres, Héctor y Guillermina,</i>	1
1.3. Definición	<i>Quiero dedicarles la realización de ésta obra por brindarme</i>	1
1.4. Clasificación	<i>su amor infinito, por apoyarme en el cumplimiento de mis metas y</i>	1
1.5. Aspectos jurídicos	<i>por impulsarme a seguir adelante en el camino de la vida.</i>	1
1.6. Factores en la determinación de los salarios		12
1.7. Importancia de la administración de sueldos y salarios		14
	<i>A mis hermanos, Héctor e Ivette,</i>	
	<i>Por ayudarme a crecer, enseñarme a enfrentar mis temores</i>	
	<i>y hacerme saber que nunca he estado solo.</i>	
2.1. Descripción del puesto		15
2.2. Análisis de cargos		22
2.2.1. Estructura del análisis de cargos	<i>A mi tía, Ma. Violeta,</i>	
2.3. Métodos	<i>Cuya presencia siempre me acompaña manifestando motivación y</i>	
2.3.2. Método del cuestionario	<i>una vez lleno de energía, logro enfrentar con éxito cualquier adversidad.</i>	
2.3.3. Método de la entrevista	<i>Verdaderamente una segunda madre.</i>	
2.3.4. Métodos mixtos		26
2.4. Control de la precisión de la información del puesto	<i>C.P. Federico Vega Rojas,</i>	
2.5. El catálogo	<i>A quien le agradezco su colaboración y esfuerzo en la realización</i>	
2.6. Enfoques de los métodos	<i>de ésta obra, por sus consejos y ante todo por su amistad.</i>	
2.7. Etapas del análisis de cargos		30
2.8. Análisis del puesto en un entorno cambiante		31
2.9. Objetivos		32

3.1. Importancia, concepto y objetivos de la evaluación de puestos		33
3.2. Métodos de evaluación de cargos		33
3.2.1. Método de jerarquización de puestos		34
3.2.2. Método de clasificación de puestos		35
3.2.3. Método de valoración por puntos		36
3.2.4. Método de comparación de factores		41
3.3. Comité de evaluación de cargos		43
3.4. Clasificación de cargos		44
3.5. Valuación de puestos ejecutivos		45

ÍNDICE

Preámbulo	V
1. Generalidades	
1.1. Administración de salarios	1
1.2. Compensaciones	2
1.3. Definición de sueldo y salario	7
1.4. Clasificación de los salarios	8
1.5. Aspectos jurídico, económico, moral y administrativo del salario	10
1.6. Factores en la determinación de los salarios	12
1.7. Importancia de la administración de sueldos y salarios	14
2. Análisis de Puestos	
2.1. Descripción del puesto	15
2.2. Análisis de cargos	22
2.2.1. Estructura del análisis de cargos	23
2.3. Métodos de descripción y análisis de cargos	24
2.3.1. Método de observación directa	25
2.3.2. Método del cuestionario	25
2.3.3. Método de la entrevista	26
2.3.4. Métodos mixtos	26
2.4. Control de la precisión de la información del puesto	26
2.5. El catálogo de puestos y el análisis de puestos	27
2.6. Enfoques del análisis del puesto	28
2.7. Etapas del análisis de cargos	30
2.8. Análisis del puesto en un entorno cambiante	31
2.9. Objetivos	32
3. Evaluación de Puestos	
3.1. Importancia, concepto y objetivos de la evaluación de puestos	33
3.2. Métodos de evaluación de cargos	33
3.2.1. Método de jerarquización de puestos	34
3.2.2. Método de clasificación de puestos	35
3.2.3. Método de valuación por puntos	35
3.2.4. Método de comparación de factores	41
3.3. Comité de evaluación de cargos	43
3.4. Clasificación de cargos	44
3.5. Valuación de puestos ejecutivos	45

4. Estructura Salarial

4.1. Diseño de la estructura salarial	46
4.2. Clases de estructura salarial	52
4.3. Investigación salarial	62
4.4. Encuesta de salarios	65
4.4.1. Importancia de la encuesta de salarios	65
4.4.2. Requisitos de una encuesta técnica	65
4.4.3. Principales datos que deben investigarse	66
4.5. Política salarial	67
4.5.1. Organización sin cargos definitivos	68
4.5.2. Nuevos enfoques de remuneración	68

5. Prestaciones e Incentivos

5.1. Prestaciones	70
5.1.1. Ley Federal del Trabajo	70
5.1.2. Seguro Social	75
5.1.3. ISSSTE	80
5.2. Incentivos	84
5.2.1. Antecedentes	84
5.2.2. Beneficios, limitaciones y requisitos previos	85
5.2.3. Administración de los planes de incentivos	86
5.2.4. Grupos de salarios incentivos	88
5.2.5. Clases de incentivos	91
5.2.6. Ascensos y promociones	98

6. Nómina

6.1. Introducción a la nómina	101
6.2. Percepciones	101
6.3. Deducciones	103
6.4. Fondo de ahorro	107
6.5. Finiquitos y liquidaciones	107
6.5.1. Documentos derivados de la baja	107
6.5.2. Impuestos de los finiquitos y liquidaciones	108
6.5.3. ISR y crédito al salario	109
6.5.4. ISR anual de los pagos por retiro	110
6.5.5. Los impuestos en los casos de rescisión o despido	111
6.5.6. Cálculo para determinar el ISR por despido	111
6.6. Crédito al salario	112
6.7. PTU	117

Bibliografía	121
--------------	-----

P REÁMBULO

En una organización existen cargos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores, por lo que la administración de salarios debe ser un asunto que interesa a la empresa como un todo, ya que afectará a todos los niveles y sectores.

El dinero puede convertirse en un motivador para los empleados, siempre y cuando entiendan que el aumento de sus esfuerzos los lleva al aumento de la recompensa monetaria. Sin embargo, en nuestra cultura, la mayoría de los trabajadores no lo perciben de ésta manera e ignoran esta relación esfuerzo – dinero, por el contrario, piensan que la remuneración se encuentra relacionada con educación, edad, desempeño en los años previos, y otros criterios irrelevantes como la fortuna y el favoritismo.

Para que exista equidad, debe existir dentro de la organización un sistema de normas a través del cual se logre un pago justo, independientemente del trabajo que se realice y el nivel en el que se realiza. Lo más difícil es determinar el peso de la responsabilidad en cada tarea ejecutada, sin embargo, una vez evaluados los diferentes aspectos del trabajo a los que se encuentra sujeto el subordinado desde el punto de vista de la organización, se puede establecer una retribución salarial justa.

Ya que se han determinado los estándares para cada tarea, se logra tener un control que permite identificar desvíos hacia abajo o hacia arriba del desempeño, exigiendo medidas correctivas de la administración de la empresa. Todo esto nos lleva a concluir que una parte importante es el grado de control que el individuo ejerce sobre su propio comportamiento y se demuestra en la productividad, la cual no depende sólo del esfuerzo realizado, sino del interés y motivación de las personas.

Otros de los objetivos de la administración de sueldos y salarios son:

1. *Adquisición de personal calificado.* Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
2. *Retener empleados actuales.* Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

1. GENERALIDADES

1.1 Administración de salarios

La administración de salarios consiste en mantener equidad en la estructura salarial de una organización, tomando en cuenta los cargos de la propia organización y los cargos de otras empresas, para que exista un equilibrio tanto interno como externo. Esto quiere decir que, debido a que cada cargo tiene su propio valor individual, sólo se puede alcanzar una remuneración justa al empleado cuando se conozca el valor de su puesto con relación a los demás puestos de la organización y a la situación del mercado.

En una organización existen cargos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores, por lo que la administración de salarios debe ser un asunto que incumba a la empresa como un todo, ya que afectará a todos los niveles y sectores.

Para conocer los cargos de la organización es necesario recabar información de éstos a través de la evaluación de cargos y la clasificación de cargos, basados en un programa de análisis y descripción de cargos; en cambio, para llegar a conocer cargos de otras organizaciones se requiere realizar una investigación salarial. Toda ésta información es obtenida con el propósito de establecer una política salarial, a través de la cual se logre establecer una remuneración justa para todo el personal.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la estructura salarial equitativa son:

- 1 Remunerar a los trabajadores con equidad y en base al valor del cargo que ocupa.
- 2 Mantener coherencia interna y externa de los salarios.
- 3 Recompensar a cada empleado en base a su esfuerzo, desempeño y dedicación.
- 4 Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- 5 Lograr aumentar la competitividad de la organización.
- 6 Elevar la productividad y la calidad en la producción.
- 7 Tener los mejores candidatos en cualquier cargo.
- 8 Ampliar las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- 9 Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la empresa y su relación con los empleados.

Otros de los objetivos de la administración de sueldos y salarios son:

- 1 *“Adquisición de personal calificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.*
- 2 *Retener empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.*

- 3 **Garantizar la igualdad:** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- 4 **Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- 5 **Controlar costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- 6 **Cumplir con las disposiciones legales.**
- 7 **Mejorar la eficiencia administrativa.**

Al cumplir con los objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.¹

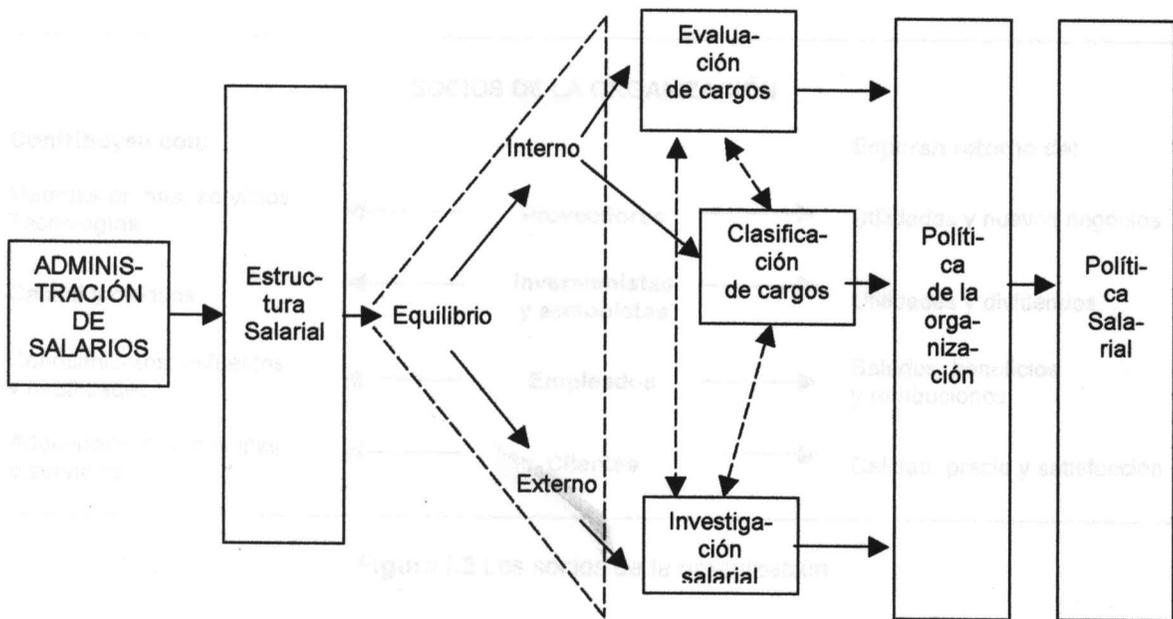


Figura I.1 El sistema de administración de salarios

1.2 Compensaciones

Toda organización es un proceso de conversión de recursos, es decir, se requiere una entrada de diferentes recursos para producir los resultados deseados. Esta conversión inicia cuando una empresa hace uso de la sinergia de los factores de producción con el fin de crear riqueza, utilizando la tierra y sus recursos naturales en forma de materia prima, equipos, edificios; el capital en forma de dividendos; y el trabajo a través del esfuerzo humano, pero no podemos olvidar que *“cada recurso productivo tiene su costo y su beneficio, su inversión y su retorno”*².

1. www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/admon/valuacin.htm

2. Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 5ª ed., Santafé de Bogotá, Colombia, 1999, 407 p.

Una empresa es el producto de la participación de algunas personas que con su esfuerzo contribuyen al logro de las metas y objetivos, como los proveedores quienes aportan materia prima, servicios, tecnología, etc. y esperan como retorno utilidades para la creación de nuevos negocios; o los inversionistas y accionistas que contribuyen con capital y créditos, quienes a su vez esperan utilidades y dividendos; también los empleados que contribuyen con conocimientos, esfuerzos y habilidades, esperando su retorno en forma de salarios, beneficios y retribuciones; por último se encuentran los clientes quienes contribuyen adquiriendo bienes y servicios, esperando obtener calidad, precio y satisfacción.

Cada una de éstas personas a quienes podemos considerar socios están dispuestas a contribuir, siempre y cuando el retorno sea mayor a lo que han invertido, es por eso que, toda empresa deberá aprovechar sus recursos para multiplicar los resultados.

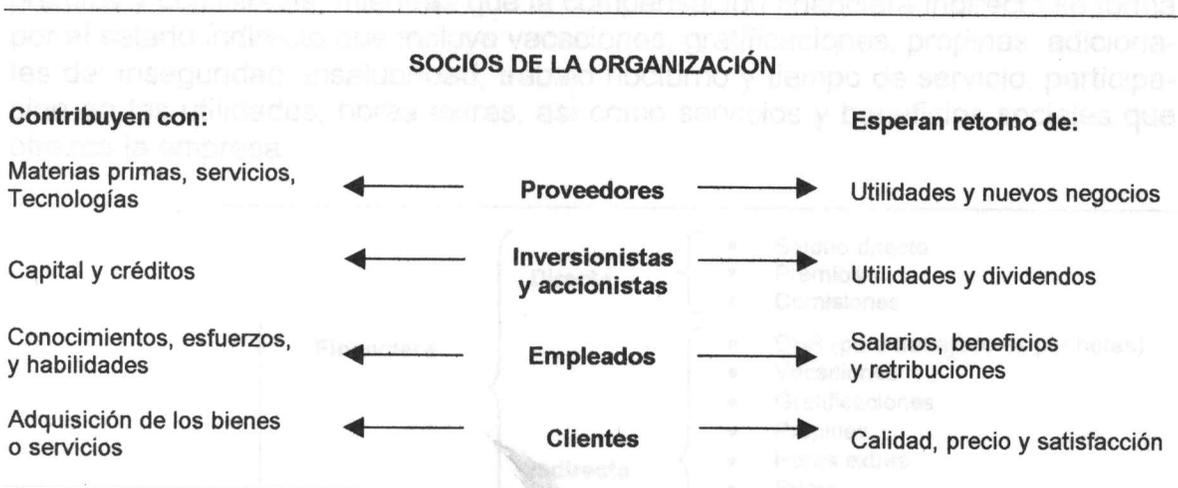


Figura 1.2 Los socios de la organización

“La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa³.

La compensación es la remuneración que el empleado recibe como retorno por su trabajo, ésta recompensa financiera puede ser directa o indirecta, además de las recompensas no financieras.

La compensación financiera directa está constituida por salarios, bonos, premios y comisiones, mientras que la compensación financiera indirecta se forma por el salario indirecto que incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales de: inseguridad, insalubridad, trabajo nocturno y tiempo de servicio, participación en las utilidades, horas extras, así como servicios y beneficios sociales que ofrezca la empresa.

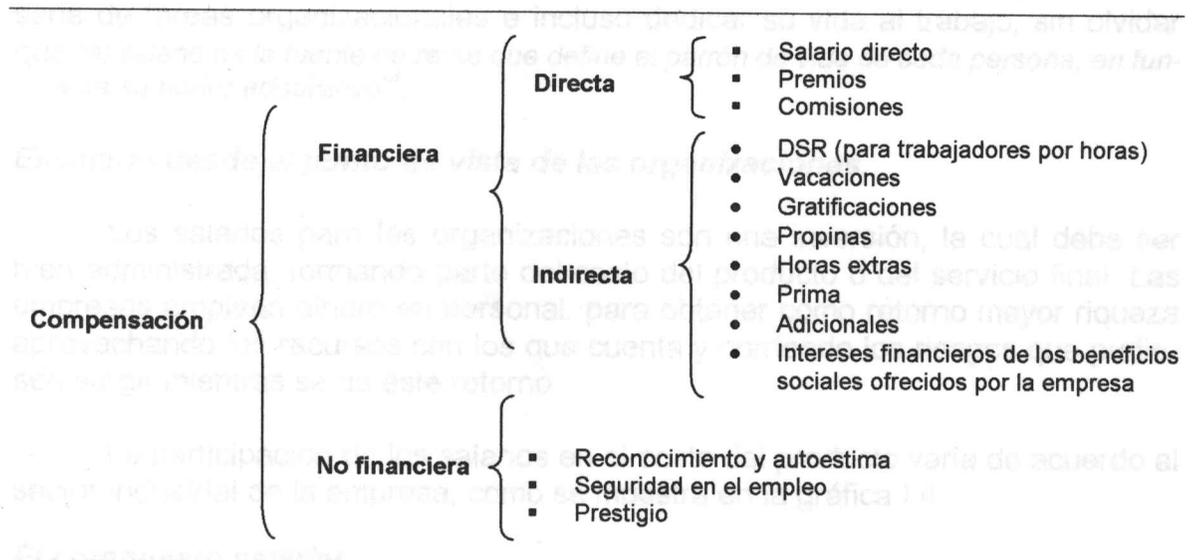


Figura 1.3 Tipos de compensación

Las recompensas no financieras que reciben los empleados son prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo con lo cual se completa el ciclo inversión – retorno. Es entonces la compensación un sistema de incentivos y recompensas que las empresas utilizan para remunerar a las personas que contribuyen para ella.

Cabe señalar la existencia del salario nominal y el salario real, ya que éstos nos muestran la diferencia del aumento real del salario y el reajuste salarial. El

3. www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/admon/valuacin.htm

salario nominal es el dinero que se paga por el puesto ocupado, sin embargo, éste pierde su poder adquisitivo si no se actualiza, en cambio, el salario real ésta formado por la cantidad de bienes que se pueden adquirir por aquel dinero, es decir, el poder de compra con el mismo salario. De éste modo el salario nominal deberá ser modificado para lograr mantener su poder de compra, lo que es solamente una reconstitución del salario real o un reajuste salarial, lo que es diferente de un aumento real del salario que sería un incremento del salario real.

Por su gran complejidad el salario toma un carácter variado dependiendo del punto de vista, pudiendo ser:

- El pago de un trabajo.
- Nivel de importancia de una persona para la organización (estatus jerárquico).

El salario desde el punto de vista de las personas.

La compensación es para las personas la principal razón de buscar y obtener un empleo, pues sólo de éste modo pueden satisfacer sus necesidades y las de su familia. Es por ello que está dispuesto a ofrecer su esfuerzo cumpliendo una serie de tareas organizacionales e incluso dedicar su vida al trabajo, sin olvidar que *“el salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo”*⁴.

El salario desde el punto de vista de las organizaciones.

Los salarios para las organizaciones son una inversión, la cual debe ser bien administrada, formando parte del costo del producto o del servicio final. Las empresas emplean dinero en personal, para obtener como retorno mayor riqueza aprovechando los recursos con los que cuenta y corriendo los riesgos que pudiesen surgir mientras se da éste retorno.

La participación de los salarios en el costo del producto varia de acuerdo al sector industrial de la empresa, como se muestra en la gráfica I.4

El compuesto salarial

Para lograr determinar los salarios en cualquier empresa, es necesario tomar en cuenta una serie de factores internos y externos cuyo efecto condiciona su valor. A éstos factores se les conoce como compuesto salarial.

Algunos factores internos son:

- Tipología de los cargos de la organización
- Política salarial de la organización
- Capacidad financiera y desempeño general de la organización
- Competitividad de la organización

4. Idalberto Chiavenato, op. cit., 412 p.

Sector industrial de la empresa	Porcentaje de los salarios en el valor del producto
Fábricas de tejidos	55%
Industria automovilística y de autopartes	44%
Astilleros navales – Mecánica pesada	43%
Siderúrgicas	38%
Industria aeronáutica – Equipos de computación	37%
Componentes electrónicos – Máquinas de escribir	36%
Editorial y artes gráficas	35%
Equipos de comunicación – Vestuario y afines	33%
Vidrios planos	32%
Maquinaria de construcción – Refrigerantes	26%
Juguets y elementos deportivos – Madereras	26%
Equipo ferroviario	24%
Papel y productos afines	22%
Concreto y cemento	21%
Neumáticos y mangueras de caucho	20%
Confecciones	19%
Zinc – Productos farmacéuticos	18%
Biscochos y galletas – Envases de metal	17%
Fibras, plásticos y caucho	16%
Empaques	13%
Refinación de azúcar	8%
Cigarros	7%
Derivados del petróleo	6%

Figura 1.4 Participación porcentual de los salarios en el costo del producto

Entre los factores externos podemos mencionar:

- Situación del mercado laboral
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida)
- Sindicatos y negociaciones colectivas
- Legislación laboral
- Situación del mercado de clientes
- Competencia en el mercado

“Los Desafíos del área de compensaciones son:

Cambios inducidos por la tecnología:

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

Presión sindical:

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Productividad:

Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Políticas internas de sueldos y salarios:

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humanos selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Disposiciones gubernamentales en materia laboral:

En general, la tendencia es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones.

Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales⁵.

1.3 Definición de sueldo y salario

El término salario, deriva de *sal*, por el hecho de que alguna vez se pagó con ella. Sueldo, proviene de *sólidus*, que significa moneda de oro de peso cabal. Tanto el sueldo como el salario se definen como *"toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo; la remuneración por una actividad productiva"*⁶.

La principal diferencia entre éstos es que el salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, aplicándose generalmente a trabajos manuales o de taller; mientras que el sueldo se paga mensualmente o por quincena y es aplicado a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Algunos conceptos relacionados:

"Jornal: Es la paga que se hace a los trabajadores del campo y su periodicidad es muy parecida a la descrita en el salario.

*Compensación total: Es todo lo que recibe un empleado como retribución al servicio prestado, y puede ser en dinero y en beneficios"*⁷.

5. www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/admon/valuacin.htm

6. Agustín Reyes, *Administración de personal 2ª Parte*, 1ª ed., México, 1986, 15 p.

7. Nelson Rafael Vargas, *Administración moderna de sueldos y salarios*, Santafé de Bogotá, Colombia, 1994, XIII p.

1.4 Clasificación de salarios

Según el director de la Escuela de Administración de Empresas en la Universidad Ibero Americana, Agustín Reyes Ponce los salarios pueden dividirse de acuerdo a:

El medio empleado para el pago.

- a) **Salario en Moneda:** Es el que se paga con dinero
- b) **Salario en Especie:** Es el que se paga con comida, productos, habitación, servicios, etc. que la empresa pueda prestar.
- c) **Pago Mixto:** Es aquel en que una parte se paga en dinero y otra en especie.

Su capacidad adquisitiva.

- a) **Salario Nominal:** Es el que se paga a cambio de sus servicios y es pactado a través de un contrato.
- b) **Salario Real:** Es el que recibe el trabajador en función del costo de vida, se refiere a la capacidad de compra que dicho salario puede proporcionar al trabajador. Para conocer el valor del salario real se compara el índice de precios al consumidor (IPC) del año actual con el del año anterior.

Su capacidad satisfactoria.

- a) **Salario Individual:** Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
- b) **Salario Familiar:** Es aquel que se requiere para la sustentación de la familia del trabajador.

Sus límites.

- a) **Salario Mínimo:** Este tipo de salario se divide a su vez en mínimo legal y en mínimo contractual. El primero es aquel que el gobierno establece por decreto, es estimado para garantizar a una persona su subsistencia y se actualiza cada año. El segundo se da por una contratación libre en alguna rama o empresa determinada.
- b) **Salario Máximo:** Es el salario que se considera más alto permitiendo a la empresa una producción costeable.

Quien produce el trabajo.

- a) **Salario Personal:** Es el que produce el trabajador que sostiene a su familia.
- b) **Salario Colectivo:** Es el que producen varias personas para colaborar al sustento de la familia.

- c) *Salario de Equipo: Es el que reciben un grupo de personas por la realización de algún trabajo, quedando la distribución del salario a criterio del mismo grupo.*

La forma de pago.

- a) *Salario por Unidad de Tiempo: Es aquel asignado al trabajador tomando en cuenta el tiempo que éste pone su esfuerzo a disposición del patrón. Usualmente se emplea como base la jornada de 8 horas, aunque el trabajo se realice por día, semana o mes.*
- b) *Salario por Unidad de Obra: Es aquel que se paga por unidades producidas (destajo), llamado también salario por rendimiento. Se asigna por el trabajo mismo.⁸*

Podemos mencionar algunas clasificaciones de otros autores, como:

- a) *Salario Directo: Se paga expresamente como salario.*
- b) *Salario Indirecto: Incluye complementos al salario directo como prestaciones adicionales de la empresa.⁹*
- c) *Salario Ordinario: Se paga al empleado por la jornada normal de trabajo.*
- d) *Salario Extraordinario: Se paga por jornadas extraordinarias de trabajo, es decir, horas de trabajo excedentes.*
- e) *Salario Integral: Este salario consiste en integrar al salario directo aquellas prestaciones que realiza la empresa, debiendo incluir como mínimo vacaciones, prima vacacional y aguinaldo que se encuentran marcadas por la Ley Federal del Trabajo.¹⁰*
- f) *Salario Básico: Es el que se asigna a cada cargo de acuerdo con su valor relativo dentro de la organización.*
- g) *Salario Diferido: Es el salario que se causa hoy y se paga después en periodos regulados por las leyes.*
- h) *Salario Medio: Consiste en agregar al salario básico, el salario complementario y el trabajo extra.*
- i) *Salario Mínimax: Es el salario mínimo que se está pagando por categoría y el salario máximo de la misma categoría.¹¹*

Una vez conocidos los conceptos relacionados a la administración de sueldos y salarios, podemos establecer que el salario directo más el salario indirecto constituyen la remuneración financiera que debe percibir el empleado por el trabajo que desempeña. También es momento de señalar que los términos compensación y remuneración son similares, por lo que serán empleados con los mismos efectos.

8. Agustín Reyes Ponce, *Administración de personal 2ª Parte*, 1ª ed., México, 1986, p. 15-17.

9. Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 5ª ed., Santafé de Bogotá, Colombia, 1999, 409 p.

10. <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/>

11. Nelson Rafael Vargas, *Administración moderna de sueldos y salarios*, Santafé de Bogotá, Colombia, 1994, p. 194, 195.

1.5 Aspectos jurídico, económico, moral y administrativo del salario

Aspecto Jurídico.

El aspecto jurídico considera como parte fundamental del salario *"la subordinación"*¹² y no toma en cuenta para éste concepto algunas prestaciones que se otorgan en la empresa, tales como deducciones o gastos por concepto de pasajes, pagos de cuotas sindicales, cuotas del seguro social o prestaciones que se realizan a través de una Caja de Subsidios Familiares, entre otras.

La fijación de los salarios desde el punto de vista jurídico tiene por objeto determinar a través de las leyes o contratos, aquello a lo que el trabajador tiene derecho y por lo tanto es exigible. Algunas de éstas leyes son la Ley Federal del Trabajo que define al salario en su artículo 82 como: *"La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo"*¹² y el artículo 20 de la misma ley define la relación de trabajo como: *"La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario"*¹². Estos conceptos son aplicables en los casos de litigios, indemnizaciones, etc.

Aspecto Económico.

El aspecto económico obedece a la ley de la oferta y la demanda para la fijación del salario, aunque es cierto que el esfuerzo humano no puede considerarse como mercancía por la dignidad humana, también es cierto que posee muchas de sus características y es mejor tomarlas en cuenta para servirnos de las leyes económicas que favorecen y contrarrestar las que afectan al salario.

Para aclarar lo recién mencionado sólo hay que hacer referencia a la retribución que se le da a la mano de obra en nuestro país, lo cual se debe por un lado al gran número de oferentes y por otro a la demanda satisfecha, en cambio, sino existieran tantos oferentes y éstos fueran indispensables para las compañías, sin lugar a dudas la retribución sería mayor. Otro factor que influye en la determinación del salario, es la diferencia de paga que existe en una empresa con respecto a otra, esto quiere decir que no puede existir una variación muy marcada en la retribución de un cargo en diferentes empresas y mucho menos si pertenecen al mismo sector, por lo que hay que considerar entonces la remuneración que se da en otras compañías para fijar la nuestra. Es de éste modo que influyen las leyes económicas en el mercado laboral.

El siguiente es un concepto de Manuel Pernaut Ardanaz que refleja lo descrito: *"Todos sabemos que el obrero es una persona, que ni se vende ni se compara. Pero al mismo tiempo estamos viendo cada día, cómo todos lo trabajadores dependientes alquilan por un precio su fuerza de trabajo. Y añadimos más. Si se da un mercado y se ventila un precio, querámoslo o no, deberán regir en su determinación las leyes de la Demanda y de la Oferta"*¹³.

12. <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/>

13. Manuel Pernaut, *Teoría Económica*, 5ª ed., Santafé de Bogotá, Colombia, 1999, 409 p.

Aspecto Moral.

Es aspecto moral considera tres elementos principales para la fijación del salario:

a) *Sustento del trabajador y su familia:*

La remuneración al esfuerzo del trabajador debe ser suficiente para cubrir sus necesidades las de su familia, de otro modo no existiría un desarrollo adecuado de la economía en el país, ya que la capacidad adquisitiva en general sería muy baja, pues la gran mayoría de las personas vive del salario. El salario debe ser entonces lo bastante amplio para atender las necesidades ordinarias de una familia, tomando en cuenta que el trabajador ha entregado al patrón todo aquello de lo que dispone y no debe recibir menos de lo que da para cumplir con el principio legal: "*a trabajo igual, salario igual*"¹⁴.

También es justo que los demás miembros de la familia contribuyan al sostenimiento común de todos, pero es injusto abusar de la edad de las personas y de la debilidad de la mujer.

Del mismo modo las personas que no cuentan con familia deben recibir una buena remuneración debido a que requieren prepararse para formar una familia en el futuro. En cambio, tratándose de familias excesivamente numerosas no se puede establecer la misma regla u obligación por parte del patrón de satisfacer todas las necesidades de ésta, por tratarse de un evento extraordinario y porque no se debe pagar distinto en razón al número de familiares.

b) *Situación de la empresa:*

Sería injusto exigir una remuneración elevada cuando ésta se encuentra fuera de las posibilidades de la empresa, debido a que llevaría a la quiebra a los propietarios y en consecuencia a los trabajadores. Es injusto pedir el máximo salario cuando hace al negocio incosteable, impidiendo su desarrollo y su modernización para lograr subsistir. Sin embargo, si el pobre rendimiento se debe a deficiencias de los propietarios o administradores, al desinterés del progreso técnico y económico, a negligencias, descuidos o desorganización, entonces no se puede alegar el aumento de salarios, ya que es injusto mantener las ganancias en determinado nivel o pretender obtener mayores ganancias a causa de los empresarios pagando salarios bajos.

c) *Necesidades del bien común:*

Los requerimientos del bien común son además de los ya mencionados anteriormente, satisfacer las necesidades de los asalariados, supervivencia y conservación de las fuentes de trabajo, encontrar un equilibrio tanto

14. Agustín Reyes Ponce, *Administración de personal 2ª Parte*, 1ª ed., México, 1986, 24 p.

- b) conservación de las fuentes de trabajo, encontrar un equilibrio tanto interno como externo en la determinación de los salarios.

Internamente los salarios deben fijarse de acuerdo a la importancia de las actividades realizadas en el trabajo y externamente “*debe procurarse una justa proporción entre las escalas de salarios que se pagan en cada sector*”¹⁵. De otra forma resultarían afectados los trabajadores y empresarios.

Aspecto Administrativo.

El salario desde el punto de vista administrativo es el estímulo empleado para obtener el mejor rendimiento de las personas, así como el no obtenerlo. El criterio para fijar la remuneración se basa en la actitud, cooperación, desempeño del personal y la relación obrero – patronal que se desea obtener. De allí lo importante que resulta la Administración de Sueldos y Salarios, pues de ella depende aprovechar correctamente el trabajo humano.

Como podemos observar el concepto salario es analógico y tiene diversas acepciones, es necesario conocer los diferentes aspectos del salario para no dar lugar a aparentes confusiones causadas por aplicar diferentes sentidos del concepto.

1.6 Factores en la determinación de los salarios

a) El Puesto

Una parte importante en la determinación de los salarios, se da en el valor del puesto dentro de la empresa, integrado por el conjunto de funciones y requisitos que debe llenar el trabajador.

1. El primer paso consiste en definir las obligaciones y responsabilidades para cada puesto, a través del *Análisis de Puestos*.
2. Se valúan los factores que integran el puesto, con la *Valuación de Puestos*.
3. Se determina la estructura salarial mediante la *Gráfica de Salarios* con sus *Líneas de Salarios*, para establecer rangos y realizar los ajustes o correcciones que correspondan para mantener equidad en los salarios.
4. Se recaba información del mercado laboral en que la empresa opera a través de la *Encuesta de Salarios* para ajustarse a la estructura salarial de la región.
5. Por último es conveniente formar grupos para manejar con mayor facilidad los salarios y esto se logra mediante la *Clasificación de los Salarios*.

15. Agustín Reyes, op. cit., 25 p.

b) Eficiencia

Se debe tomar en cuenta para la determinación de los salarios la forma en que cada individuo desempeña su labor, es decir, las cantidades que produce, la calidad, el ahorro de desperdicios y todos los beneficios que se obtienen gracias al modo de realizar sus funciones.

Cuando un trabajador logra la eficiencia en su trabajo, preferentemente se le debe estimular con *Incentivos Directos* para lograr que los demás empleados tengan el mismo efecto. Otras formas de estimular al empleado eficiente son:

1. *Calificación de Méritos*: Nos permiten premiar al trabajador que demuestra superar las labores normales o exigibles para un puesto.
2. *Normas de Rendimiento*: Comparan lo logrado con las metas que se establecieron anteriormente.
3. *Ascensos y Promociones*: Demuestra la evolución del empleado.
4. *Aumentos de Salario*: Logra que el trabajador encuentre sentido a su esfuerzo.

c) Necesidades del trabajador

Es un factor que se refiere a la justicia social y se aplica a través de:

1. *Fijación de Salarios Mínimos Legales*: Los cuales garantizan la subsistencia adecuada del trabajador y su familia.
2. *Revisión de Contratos Colectivos de Trabajo*: Ayudan a ajustar la estructura salarial de acuerdo a los cambios de la situación económica.
3. *Escala Móvil de Salarios*: Garantizan el aumento del salario cada año.
4. *Prestaciones del Seguro Social*: Permite que el trabajador enfrente adversidades futuras como las enfermedades.
5. *Subsidios Familiares*: Se dan en dinero o en especie y resultan una ayuda parcial para el empleado y su familia.

d) Posibilidades de la empresa

Este factor también debe incluirse en la determinación de los salarios para garantizar el desarrollo y crecimiento de la empresa, para obtener mayores ganancias y así poder distribuirlas entre sus miembros, algunas de las técnicas utilizadas para dicha distribución son:

1. *Participación de Utilidades*
2. *Prestaciones: en dinero o en especie.*

1.7 Importancia de la administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios permite remunerar a los trabajadores equitativamente, aprovechar con eficiencia de la fuerza laboral, formar una empresa de mayor competitividad y optimizar la estructura misma de la sociedad.

No hace falta mencionar que nuestra organización pretende satisfacer las necesidades de los clientes externos, sin embargo, para lograrlo primero debemos satisfacer a nuestros clientes internos, es decir, los empleados. Es por eso, que la administración a través de la remuneración puede motivar al desempeño óptimo de los trabajadores, alcanzando además mayor calidad y productividad.

Otra de las ventajas de la administración de sueldos y salarios consiste en lograr identificar al personal adecuado para los cargos de la empresa, de modo que el rendimiento de cada persona superará las expectativas de la dirección. En general, los individuos tratarán de aumentar sus contribuciones para elevar sus oportunidades de éxito.

Principalmente, la administración pretende alcanzar la participación de los empleados, ofreciendo las mismas oportunidades para cada persona. La estrategia para llevarlo a cabo es elevando la calidad de vida en el trabajo, pues sólo en un ambiente de oportunidades se puede alcanzar el desarrollo, la creatividad y la voluntad de innovar en las personas.

La participación y responsabilidad del recurso humano formarán una identificación con la empresa, debido a que tendrán planteados las mismas metas y objetivos.

"Influencia de los sindicatos en las decisiones de compensación"

Diferentes estudios aclaran las actitudes de los sindicatos hacia los planes de compensación y subrayan diversos temores comúnmente experimentados por los sindicatos. Muchos líderes sindicales temen que cualquier sistema, como el estudio de tiempos y movimientos, utilizado para determinar el valor de un puesto, pueda convertirse rápidamente en una herramienta para malas prácticas administrativas. Tienden a opinar que nadie puede juzgar el valor relativo de los puestos mejor que los trabajadores mismos, que el método usual de la gerencia de utilizar varios factores de referencia, como el grado de responsabilidad, para evaluar y clasificar el valor de los puestos puede ser un dispositivo de manipulación para restringir o limitar el pago de los trabajadores. Parece ser que la mejor manera de ganar la cooperación de los miembros del sindicato en la determinación del valor de los puestos es requerir su participación activa en el proceso de decidir el valor relativo de las posiciones y en la asignación de tarifas de pago justas para estos puestos. Por otra parte, la gerencia tiene que asegurar que sus prerrogativas -como el uso de la técnica apropiada de valuación del puesto para determinar el valor relativo de las posiciones- no se pierdan."¹⁶

2. ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1 Descripción de puestos

Debido a que el trabajo se encuentra dividido por la especialización de actividades y las diferentes funciones, las necesidades de la organización se establecen mediante la descripción y especificación de cargos. La descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal refiriéndose a las tareas, los deberes y las responsabilidades; en tanto que las especificaciones del cargo se refiere a los requisitos que el ocupante necesita cumplir, debiendo tener dicho ocupante las características humanas, que según la percepción que tiene la organización, se requieren para ejecutar el trabajo, como la educación, experiencia, iniciativa, etc.

La descripción consiste en realizar un inventario de las actividades, deberes, responsabilidades, tareas, funciones y objetivos que conforman el cargo y que además lo hacen diferente a los demás cargos de la empresa, como por ejemplo:

1. ¿Qué hace el ocupante?	Funciones o tareas del cargo
2. ¿Cuándo lo hace?	Periodicidad de la ejecución
3. ¿Cómo lo hace?	Métodos aplicados para la ejecución de funciones o tareas
4. ¿Porqué lo hace?	Objetivos del cargo

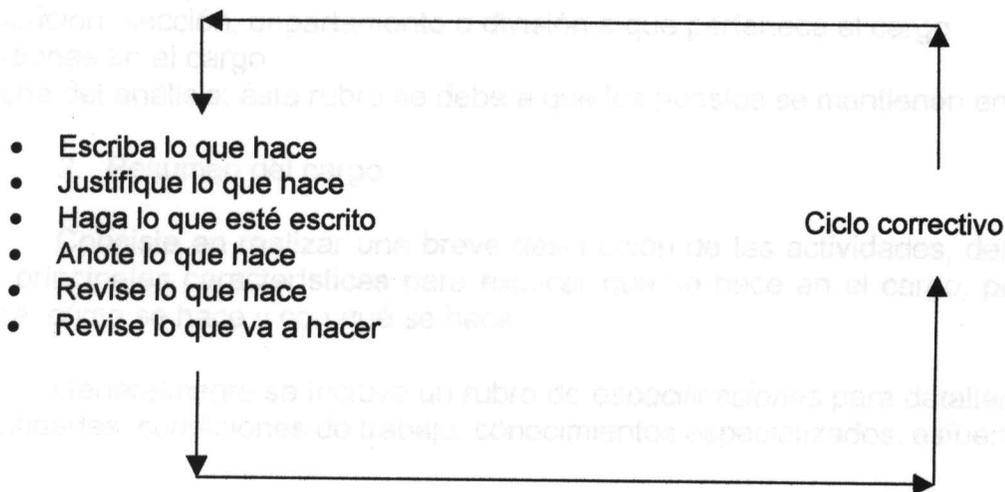


Figura II.1 Sistema de calidad y mejoramiento continuo

Fuente: John S. Oakland, *Gerenciamiento da qualidade total-TQM*, São Paulo, Nobel. 1994, p.111.

Cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama".

1. Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 5ª ed., Santafé de Bogotá, Colombia, 1999, 332 p.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo:	Fecha de elaboración: / /	Fecha de revisión: / /
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

Figura II.2 Ejemplo de una hoja de descripción del cargo.

La descripción de cargos puede dividirse en cuatro partes:

1. Identificación del cargo

Código

Nombre del cargo

Ubicación: sección, departamento o división a que pertenece el cargo

Personas en el cargo

Fecha del análisis: éste rubro se debe a que los puestos se mantienen en cambio.

2. Resumen del cargo

Consiste en realizar una breve descripción de las actividades, destacando las principales características para explicar qué se hace en el cargo, porqué se hace, cómo se hace y con qué se hace.

Generalmente se incluye un rubro de *especificaciones* para detallar responsabilidades, condiciones de trabajo, conocimientos especializados, esfuerzo físico, etc.

3. Extensión de actividades

En ésta sección se debe determinar el lugar que ocupa el cargo dentro del área funcional al que pertenece, así como su relación con el entorno. Tomando en cuenta lo siguiente:

- Describirse el flujo grama del área funcional a que pertenece el cargo.

- Determinarse el lugar que el cargo ocupa en el procedimiento del cual hace parte.
- Determinarse el equipo que se emplea en el cargo y lo relativo a la aplicación o uso de ese equipo.
- Elaborar la lista de los materiales empleados en el cargo, si se requiere.

4. Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales, riesgos de accidentes de trabajo y riesgos de enfermedades profesionales que afectan el bienestar físico y mental del empleado.

Sección 1: Identificación del cargo

Nombre del cargo

Código

Departamento

Personas en el cargo

Fecha del análisis

División

Sección

Sección 2: Resumen del cargo

Resumen general

Qué se hace	Porqué se hace	Cómo se hace	Con qué se hace

Figura 6.3 Formulario de descripción de cargos.

Especificación del cargo

Factores	Grado de requerimiento
<p>Área de Administración y Finanzas</p> <p>Dirección de Administración y Finanzas</p> <p>• Diseño y control de las políticas y planes financieros de la empresa.</p> <p>• Dirección y control de la gestión administrativa y financiera de la empresa.</p>	

Sección 3: Extensión de actividades

Flujograma del área funcional y ubicación del cargo en ella

Equipo empleado en el cargo

Equipo	Cómo se utiliza	Tiempo de utilización

Materiales empleados en el cargo

Materiales	Características

Sección 4: Condiciones de trabajo

Condiciones ambientales

Riesgos de accidentes de trabajo

Riesgos de enfermedades profesionales

Figura II.3 Formulario de descripción de cargos.

"Descripción de los principales puestos administrativos en una empresa

> Área de Administración y Finanzas

■ **Director de Administración y Finanzas**

- *Diseño y control de las políticas y estrategias financieras de la empresa.*
- *Dirección y control de la gestión administrativa y financiera de la empresa.*
- *Supervisión y coordinación de las actividades de tesorería, control, contabilidad, análisis financiero, presupuestos, fiscalidad y auditoría.*
- *Gestionar, disponer y optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.*

- *Diseñar y supervisar la implantación de los procedimientos, instrumentos o medios de gestión de carácter financiero.*
 - *Elaborar, en colaboración con el resto de la Dirección, los presupuestos y previsiones anuales, y control de su cumplimiento y desviaciones.*
 - *Relaciones y negociación con entidades financieras y otros proveedores.*
 - *Estudiar, determinar y dirigir las posibles inversiones de la empresa, y el plan de financiación.*
- **Jefe de control de gestión (Controller financiero)**
- *Diseñar e implementar las herramientas y procedimientos de control interno que faciliten su labor de Control de Gestión económica-financiera de la empresa.*
 - *Supervisar y asegurar la validez de los procesos administrativos que sirvan de soporte para la gestión de la empresa.*
 - *Realizar los controles contables necesarios para garantizar la máxima fiabilidad en la información de gestión.*
 - *Elaborar informes de control de gestión, reporting mensual, presupuestos anuales y mensuales y análisis de los márgenes de negocio y de las desviaciones presupuestarias proponiendo medidas correctoras.*
 - *Obtener y suministrar toda la información financiera previamente analizada requerida por la Dirección General, que permita la correcta toma de decisiones estratégicas en la misma y el control de gestión.*
 - *Colaborar en el análisis financiero de la marcha de la empresa junto con los responsables de los distintos departamentos, y apoyarles en la elaboración y ejecución de planes de mejora en el control de gestión.*
 - *Seguimiento y control de tesorería, de inversiones y de otros indicadores (stocks, precios de coste, márgenes. etc.)*
 - *Creación seguimiento y optimización de las políticas y los procedimientos de control interno.*
 - *Planificación financiera y control presupuestario de la compañía.*
 - *Preparación y consolidación de la revisión estratégica, presupuestos anuales y previsiones trimestrales.*
 - *Control mensual de gastos fijos.*
 - *Preparación de información financiera para la previsión mensual de volúmenes.*
 - *Análisis profundo de tendencias para hacer recomendaciones que cree valor.*
 - *Análisis y evaluación de nuevos productos, adquisiciones, joint ventures, concesiones y otros tipos de acuerdo.*
 - *Realizará la consolidación de información operativa de las diferentes divisiones, analizar las posibles desviaciones producidas entre los resultados y los presupuestos, y generar proyecciones.*
 - *Consecución de información necesaria para la gestión del negocio.*
 - *Elaborar procesos presupuestarios y de planificación en grupo así como las correspondientes revisiones anuales.*
 - *Elaboración y realización de análisis financieros y de estudios económicos.*
 - *Consolidación de la gestión.*
 - *Realizará el seguimiento de inversiones y de otros indicadores (stock, precios de coste, márgenes...)*
 - *Realizará la puesta a disposición y optimación de herramientas.*

■ **Adjunto a director administrativo financiero**

- Colaborar en la realización del Business Plan de la compañía, junto con el equipo financiero de la empresa.
- Participar de forma activa en la elaboración de reportings financieros y procedimientos internos de la compañía.
- Dar soporte a la Dirección Financiera en el desarrollo de su actividad, así como asistir a su labor diaria.
- Elaborar los informes demandados por la Dirección.
- Elaboración de los estados contables, análisis, y seguimiento de las cuentas, y coordinar cierres contables.
- Liquidación de los impuestos.
- Implantación del sistema de control de costes.
- Relaciones con las entidades financieras.
- Gestión de la Tesorería y análisis de inversores.
- Gestión de créditos, cobros a clientes y pagos a proveedores.
- Reporting a la casa matriz.

■ **Controller**

- Colaborar en la elaboración del Plan estratégico de la compañía.
- Confeccionar los presupuestos generales de la compañía.
- Realizar el seguimiento mensual de los presupuestos y analizar las desviaciones que se producen.
- Proponer medidas correctoras que mejoren la eficiencia general de la compañía.
- Analizar precios y márgenes comerciales.
- Elaborar los procedimientos de control de costes y los sistemas de recogida de información y cálculos idóneos, colaborando en la definición y desarrollo de los mismos.
- Elaborar el reporting a la matriz de la compañía.
- Realización de informes demandados por la Dirección.

■ **Jefe de administración**

- Controlar las imputaciones de las partidas, por centros de coste, resolviendo así cualquier incidencia.
- Establecer los procedimientos de control interno, flujos de información, y detectar los puntos débiles de control.
- Seguimiento y conciliación de cuentas con proveedores y clientes.
- Realizar los ajustes mensuales, supervisión de las declaraciones de impuestos, así como efectuar el cierre anual contable de la compañía (s), impuestos y activos fijos.
- Supervisar los aspectos laborales tales como: Nóminas, cotizaciones a la Seguridad Social, contratos, convenios, seguros de la compañía y del personal, etc.
- Colaborar con el departamento encargado de los temas de morosidad, seguimiento de cobros, control de expedientes.
- Controlar la tesorería diaria, exportación, vencimientos, clientes, proveedores, cobros y pagos.

- *Control de facturación y circuito de clientes.*

- *Jefe de contabilidad general*

- *Elaborar el plan de Cuentas de la Empresa sobre la base del Plan General de Contabilidad.*
- *Definir y dirigir los procedimientos y funciones de contabilidad e interpretar las normas.*
- *Elaboración e interpretación de los balances y cuentas de resultados, estados financieros, reporting, tesorería, etc. informando a la dirección.*
- *Supervisión de la confección de la Contabilidad General y Analítica de la empresa.*
- *Colaboración y supervisión en la realización de los presupuestos y en la elaboración de impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social.*
- *Preparación de informes, estudios y estadísticas económicas detallando los resultados financieros.*
- *Consolidación de los estados financieros del grupo.*
- *Dirección, Supervisión y motivación del equipo a su cargo.*

- *Jefe de contabilidad analítica*

- *Elaborar los procedimientos y normas de contabilidad analítica o interna a aplicar por las distintas áreas de las empresas.*
- *Establecer los circuitos de información, determinando los centros de costes, que permitan una contabilización de las partidas adecuadas.*
- *Colaborar en el diseño funcional y seguimiento de los procesos informáticos a implantar.*
- *Elaborar informes de rentabilidad por centro, producto y cliente, costes operativos y de productividad.*
- *Asesorar e impartir formación a los usuarios del sistema de contabilidad analítica.*
- *Revisar y actualizar periódicamente los costes estándar de producción, los precios de coste y los márgenes por productos.*
- *Elaborar periódicamente (mensual, trimestral, y anualmente) la contabilidad analítica de la sociedad.*
- *Proporcionar información en tiempo real de las variaciones de los costes de producción con el fin de prever con antelación modificaciones en los precios de venta.*

- *Jefe de tesorería*

- *Supervisar la posición de tesorería de la empresa, adoptando las medidas necesarias según las estrategias y políticas de la empresa.*
- *Calcular las previsiones de tesorería.*
- *Determinar los plazos de pago y cobros a realizar por la empresa en función de las operaciones.*
- *Determinar y supervisar el cumplimiento de las condiciones de cobros y pagos de los acreedores y de los deudores.*
- *Elaborar informes de tesorería sobre evolución de cobros, previsión de pagos, posibles riesgos de tesorería.*

- Control de los movimientos de las cuentas bancarias y de caja, y resolver incidencias.¹²

2.2 Análisis de cargos

A continuación se analiza la complejidad del puesto parte por parte, con el fin de conocer con certeza los requisitos que dicho puesto exige a su ocupante (aspectos extrínsecos). Podemos apuntar entonces que el análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto demanda para ser desempeñado de manera adecuada. Esta es una actividad que se desarrolla como base para evaluar y clasificar los cargos con el fin de compararlos.

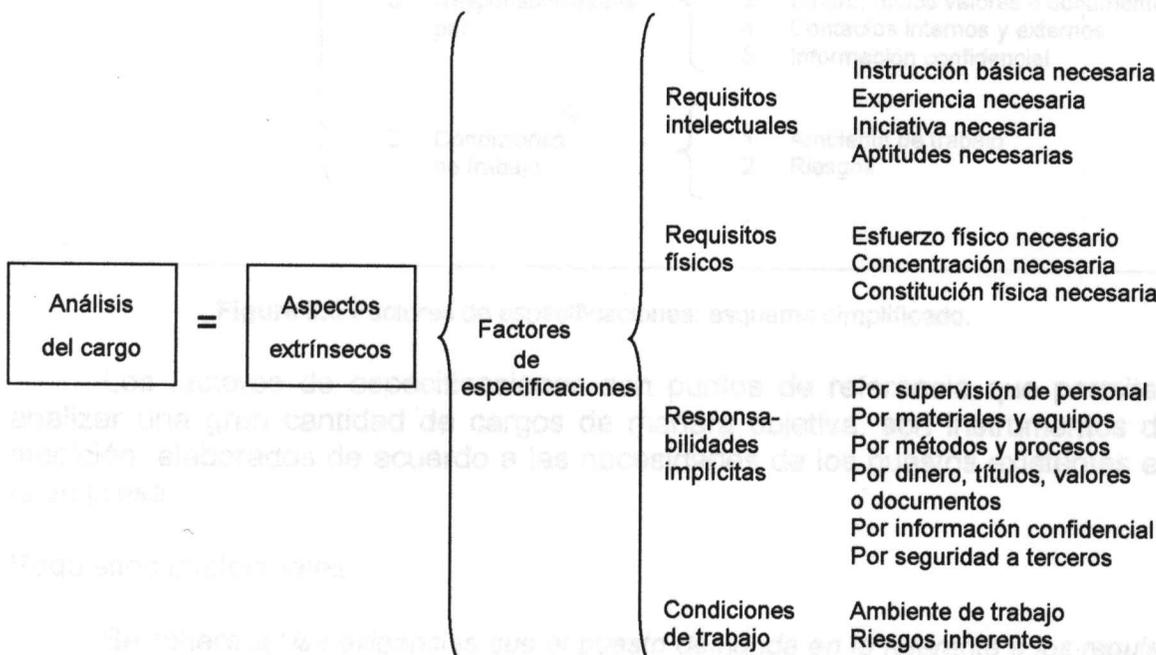
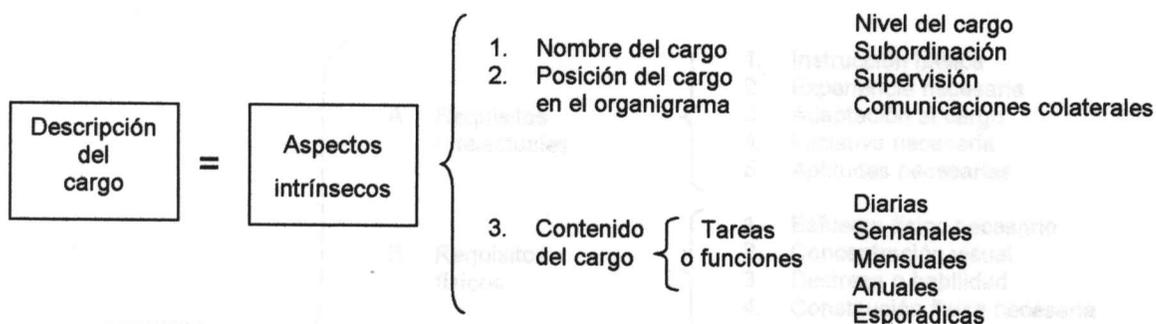


Figura II.4 Contenido de la descripción y del análisis de cargos.

2.2.1 Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos se compone de los requisitos físicos e intelectuales que el empleado debe tener para desempeñar adecuadamente el puesto, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en las que se debe desempeñar el puesto. Por lo cual, la estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicados a cualquier tipo de cargo:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo

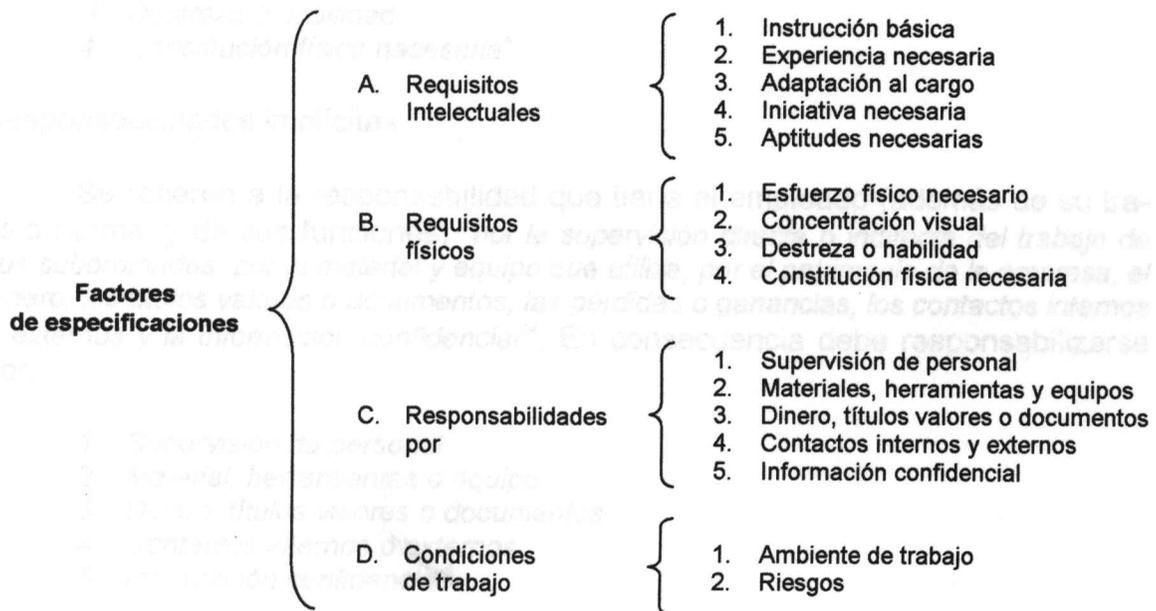


Figura II.5 Factores de especificaciones: esquema simplificado.

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son instrumentos de medición, elaborados de acuerdo a las necesidades de los puestos existentes en la empresa.

Requisitos intelectuales

Se refiere a "las exigencias que el puesto demanda en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe tener para desempeñar el cargo de manera adecuada"³. Los factores de especificación para este requisito son:

3. Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 5ª ed., Santafé de Bogotá, Colombia, 1999, 335 p.

1. *Instrucción básica*
2. *Experiencia básica*
3. *Adaptabilidad al cargo*
4. *Iniciativa necesaria*
5. *Aptitudes necesarias*⁴

Requisitos físicos

Se refiere a *“la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental; así como la fatiga provocada y la constitución física que el empleado requiere”*⁴ para desempeñar una labor de manera adecuada. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificación:

1. *Esfuerzo físico necesario*
2. *Capacidad visual*
3. *Destreza o habilidad*
4. *Constitución física necesaria*⁴

Responsabilidades implícitas

Se refieren a la responsabilidad que tiene el empleado (además de su trabajo normal y de sus funciones) *“por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material y equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias, los contactos internos o externos y la información confidencial”*⁴. En consecuencia debe responsabilizarse por:

1. *Supervisión de personal*
2. *Material, herramientas o equipo*
3. *Dinero, títulos valores o documentos*
4. *Contactos internos o externos*
5. *Información confidencial*⁴

Condiciones de trabajo

Tiene que ver con *“las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y con los riesgos a los que se encuentran sujetos los empleados”*⁴. Es por eso que algunos puestos exigen al ocupante adaptabilidad inmediata para mantener productividad y rendimiento en sus funciones y facilitar el desempeño. Los factores de especificación son:

1. *Ambiente de trabajo*
2. *Riesgos*⁴

2.3 Métodos de descripción y análisis de cargos

Los servicios de manejo y obtención de información deben ser responsabilidad del *staff*, representado por el analista de puestos, quien puede ser un emplea-

4. *Ibíd.*, p. 335, 336.

do especializado, el jefe de departamento o el propio ocupante del cargo que va a describirse y analizarse.

Los métodos más utilizados para describir y analizar cargos son:

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista directa
4. Métodos mixtos

2.3.1 Método de observación directa

Para analizar un puesto a través de éste método se observa al ocupante de manera directa y dinámica en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista recaba información clave en la hoja de análisis de cargos. Históricamente es el método más antiguo y su aplicación se vuelve más eficaz al considerar estudios de tiempos y movimientos. Se recomienda aplicarse a puestos cuya actividad se basa en operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos, por lo general debe acompañarse de una entrevista con el empleado o con el supervisor.

Como se muestra, éste método proporciona información veraz porque el analista se encuentra ajeno a los intereses del empleado y no requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores debido a que su participación es pasiva, sin embargo, su costo puede resultar muy elevado ya que el analista de cargos requiere invertir mucho tiempo para que el método sea completo. Es por eso que se aconseja aplicarlo en combinación con otros métodos.

2.3.2 Método del cuestionario

En el caso de varios puestos semejantes, resulta más práctico y económico elaborar un cuestionario que registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características, a fin de distribuirlo a todos los ocupantes de esos cargos. Este análisis requiere la participación de un ocupante del cargo que será analizado o de su jefe o supervisor, de manera que su elaboración permita obtener respuestas correctas e información útil.

Antes de aplicar el cuestionario, debe realizarse una prueba piloto con un empleado para conocer la pertinencia y adecuación de las preguntas, eliminar detalles innecesarios o la falta de relación, las distorsiones o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Éste método resulta más económico, debido a que el cuestionario se puede distribuir a todos los ocupantes de cargos y ser devuelto con rapidez. También se logra la participación de varias instancias jerárquicas, ya que no afecta el tiempo ni las actividades de los ejecutivos. Sin embargo, se debe tomar en cuenta la tendencia a ser superficial en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

2.3.3 Método de la entrevista

Éste método es más flexible y productivo, consiste en realizar una recolección de datos mediante una entrevista del analista de cargos con el ocupante del cargo, por lo que la participación de ambos es activa. Se puede aplicar a cualquier tipo o nivel de cargo y obtener todo tipo de información, permitiendo además intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias de los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de los resultados obtenidos.

Debido al acercamiento directo y verbal con el ocupante, con su jefe directo o con ambos, garantiza una interacción frente a frente, lo cual permite la eliminación de dudas o desconfianzas, principalmente con personas obstructoras y obstinadas, proporcionando un mayor rendimiento y calidad en el análisis.

Su costo operativo es elevado, pues exige analistas expertos, demasiado tiempo y parálisis en el trabajo. Además, una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos, o genere confusión entre opiniones y hechos.

2.3.4 Métodos mixtos

Consiste en llevar a cabo una recolección de información a través de una combinación de los métodos anteriores. Esto se debe a las diferentes características que poseen, para obtener el mayor provecho posible de las eficiencias de cada uno. Los más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida, teniendo como referencia el cuestionario.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.

Las combinaciones se realizarán tomando en cuenta las particularidades de cada empresa, así como los objetivos del análisis y descripción de cargos.

2.4 Control de la precisión de la información

Los datos obtenidos sobre el puesto deben ser precisos para cumplir con el propósito que se pretende, asegurándose de incluir todos los hechos relevantes. El analista de cargos tiene bajo su responsabilidad cuidar aquella información alte-

rada proporcionada por empleados que tiendan a exagerar funciones, aumentar la dificultad de sus trabajos o argumentar percepciones individuales con el fin de recibir alguna recompensa.

Si lo requiere el analista puede obtener información adicional, ya sea de los gerentes, supervisores o de otras personas que conozcan el mismo puesto, para buscar respuestas que no concuerden con los hechos o impresiones que ayuden a la investigación.

En la práctica, el analista puede hacer uso de los resúmenes de descripción de puestos que aparecen en los catálogos de puestos, como base para revisar la información.

2.5 El catálogo de puestos y el análisis de puestos

El catálogo de puestos (DOT por sus siglas en inglés) contiene las descripciones generales y estandarizadas de 20,000 puestos aproximadamente, *“es una recopilación elaborada por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos y tiene como propósito agrupar las ocupaciones en una estructura sistemática con base en un sistema de codificación, tomando en cuenta las tareas y los requisitos del puesto.”*⁵

Dicho catálogo permite que trabajadores con desempleo en diferentes ciudades puedan encontrar mayores oportunidades en otros lugares. Además gracias al sistema de codificación, se facilita el manejo de la información respecto a los trabajos, como el intercambio de información estadística, la realización de investigaciones, la preparación de trayectorias profesionales mediante transferencias o promociones, entre otras.

“La descripción del puesto y el catálogo de los puestos:

Regularmente la descripción de los puestos se maneja en una carpeta o fólder con hojas o tarjetas membreteadas de la empresa que puedan desprenderse, conteniendo la información particular de cada puesto. Dicho fólder es manejado por la unidad a cargo de la administración del personal. A este fólder que contiene el conjunto de descripciones de todos los puestos de la empresa se le da el nombre de “Catálogo de Puestos de la Empresa”. En cada descripción de puestos se señala el puesto al que reporta, los puestos que le reportan, su ubicación física en las instalaciones de la institución, las funciones que deben cubrirse y el perfil que debe llenar la persona que lo ocupe.

Categoría del puesto:

*Representa la jerarquía o nivel que corresponde al puesto dentro de la estructura orgánica de la institución.”*⁶

5. Sherman, *Administración de recursos humanos*, 48 p.

6. www.canalwork.com/recursoshumanos/puestos/funciones.html

2.6 Enfoques del análisis de puestos

Uno de los principales objetivos del análisis de puestos consiste en establecer la relación del puesto con los requisitos de selección, por lo que debemos incluir un estudio de comportamiento en el trabajador para un desempeño adecuado: "cualquier análisis del puesto deberá enfocarse en los comportamientos del trabajo y en las tareas relacionadas con los mismos"⁷. Los tres enfoques más utilizados son:

1. Análisis funcional de puestos

Este enfoque consiste en cuantificar a través de un inventario todas las diferentes funciones o actividades de trabajo que constituyen un puesto y que supone que cada uno de ellos incluye tres niveles de dificultad para un empleado, el cual reflejará su compromiso con el puesto gracias a una evaluación en cada nivel o categoría realizada por el analista, asignando una ponderación a cada tarea de las tres categorías. Este método se utiliza para realizar la codificación del Catálogo de Puestos y también sirve para facilitar la descripción y especificaciones de cargos.

DATOS	PERSONAS	COSAS
0 Sintetización	0 Mentor	0 Preparar
1 Coordinación	1 Negociación	1 Trabajo de precisión
2 Análisis	2 Instrucción	2 Operar – controlar
3 Compilación	3 Supervisión	3 Impulsar – operar
4 Cómputo	4 Desviación	4 Manipular
5 Copiar	5 Persuasión	5 Vigilar
6 Comparación	6 Hablar – hacer señales	6 Alimentar – offbearing
	7 Servir	7 Manejo
	8 Servir instrucciones – ayudar	

Fuente: Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Administración del Empleo y Capacitación. *Revised Handbook for Analyzing Jobs* (Washington, D.C.: Imprenta del Gobierno de Estados Unidos, 1991), 5.

Figura II.6 Niveles de dificultad de las funciones de los trabajadores.

2. Sistema de cuestionarios de análisis de puestos

El cuestionario es un método de recolección de datos cuantificable, consiste en elaborar preguntas que cubran tareas orientadas al trabajador (194) y mediante una escala del 0 al 5 se determina el grado con que las diversas tareas participan en el desempeño de un puesto en particular.

Éste enfoque permite un análisis estadístico que nos ayuda a comparar la conducta y comportamiento de un trabajador en varios puestos.

7. Sherman, *op. cit.*, 49 p.

REGISTRO DE INFORMACIÓN

1. REGISTRO DE INFORMACIÓN

1.1 Fuentes de información sobre el puesto

Clasifique cada uno de los puntos siguientes en función del alcance en que los emplea el trabajador como fuente de información en el desempeño de su puesto.

	Extensión del uso (U)
NA	No aplica
1	Nominal
2	Ocasional
3	Moderado
4	Considerable
5	Muy sustancial

1.1.1 Fuentes visuales de información sobre el puesto

- 1.U Materiales escritos (libros, informes, notas de la oficina, artículos, instrucciones del puesto, signos, etcétera).
- 2.U Materiales cuantitativos (materiales que tratan con cantidades o montos, como gráficas, cuentas, especificaciones, tablas de números, etcétera).
- 3.U Materiales gráficos (materiales en imágenes o similares que se utilizan como *fuentes* de información; por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, trazos, película fotográfica, película de rayos X, tomas de televisión, etcétera).
- 4.U Patrones e instrumentos relacionados (plantillas, estenciles, patrones, etc., que se emplean como *fuentes* de información cuando se *observan* durante el uso; *no* incluya aquí los materiales que se describieron en el punto 3).
- 5.U Desplegados visuales (medidores, cuadrantes, luces de aviso, pantallas de radar, velocímetros, relojes, etcétera).
- 6.U Instrumentos de medición (reglas, calibradores, medidores de presión en neumáticos, escalas, medidores de espesor, pipetas, termómetros, transportadores, etc., que se emplean para obtener información visual respecto de mediciones físicas; *no* incluya aquí los instrumentos enumerados en el punto 5).
- 7.U Dispositivos mecánicos (herramientas, equipos, maquinaria y demás instrumentos mecánicos que son *fuentes* de información cuando se *observan* durante el uso o la operación).
- 8.U Materiales en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que son *fuentes* de la información cuando se modifican, se trabajan o procesan de otra manera, como la masa de pan que se mezcla, las piezas que se maquinan en un torno, la tela que se corta, los zapatos a los que se aplican suelas nuevas, etcétera).
- 9.U Materiales *fuera* del proceso (partes, materiales, objetos, etc., fuera del proceso de transformación o modificación, que son *fuentes* de información cuando se inspeccionan, manejan, empaican, distribuyen o seleccionan, etcétera, como los artículos o materiales en inventario, almacén o canales de distribución, artículos que se inspeccionan, etcétera).
- 10.U Características de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, formaciones de nubes y otras peculiaridades que se observan o inspeccionan a fin de obtener información).
- 11.U Características del entorno hechas por el hombre (estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, muelles, ferrocarriles y otros aspectos "artificiales" o alterados del entorno interior o exterior que se *observan* o *inspeccionan* para proporcionar información sobre el puesto; *no* se considere el equipo, maquinaria, etc., que una persona utiliza en su trabajo, según se enumeró en el punto 7).

Fuente: *Position Analysis Questionnaire*, derechos reservados © 1969, 1989, por Purdue Research Foundation, West Lafayette, Indiana 47907. Reimpreso con permiso.

Figura II.7 Muestra del cuestionario de análisis del puesto.

3. Método de incidente crítico

En éste enfoque se identifican las tareas más importantes de cada cargo para que los empleados puedan cumplir con éstos deberes y responsabilidades logrando un desempeño exitoso. Las formas comunes de recabar la información son las entrevistas con trabajadores, supervisores o gerentes, además de recurrir a reportes existentes en la empresa. De éste modo el analista habrá de estudiar cada puesto enfocándose en el comportamiento de los empleados y podrá determinar que tareas son relevantes y quienes sí las realizan.

2.7 Etapas del análisis de cargos

Para realizar un programa de análisis de cargos de forma completa, podemos dividirlo en las siguientes etapas:

- a) Etapa de planeación
- b) Etapa de preparación
- c) Etapa de ejecución

a) Etapa de planeación:

Esta fase consiste en planear todo el trabajo del análisis de cargos y para ello se requiere:

- Determinar los cargos que deben describirse, así como sus características.
- Elaborar el organigrama de cargos definiendo el nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y el área de actuación.
- Elaborar un cronograma de trabajo, es decir, especificar por dónde se iniciará el programa de análisis y realizar una secuencia dentro de las áreas restantes de la empresa.
- Elegir el método de análisis de cargos que va a aplicarse.
- Seleccionar los factores de especificación en base a dos criterios:
 - Criterio de universalidad. Se refiere a que los factores de especificaciones deben estar presentes en todos los cargos a analizar o por lo menos en el 75% de éstos, en caso contrario, deja de ser adecuado para la comparación.
 - Criterio de discriminación. Se sustenta en que los factores de especificaciones deben variar según el puesto, es decir, no deben ser constantes o uniformes en todos los cargos.
- Determinar la dimensión de los factores de especificaciones dentro del cargo que se pretende analizar, ya que al aplicarlos a diferentes puestos existe una variación, de modo que establecer límites nos ayuda a adaptar el instrumento de medida. En éste mismo rubro se deben fijar los segmentos de los factores de especificaciones que se van a emplear para analizar un determinado conjunto de cargos.

- Establecer una gradación de los factores de especificaciones, es decir, asignar a un factor de especificaciones determinados valores que representen segmentos entre sus límites establecidos con anterioridad, con el fin de facilitar y simplificar su aplicación. Ejemplo: el número de grados de un factor de especificaciones se encuentra entre 4, 5 o 6 grados, como resultado cada factor sólo podrá tener 4, 5 o 6 grados de variación.

b) Etapa de preparación

Esta fase se puede llevar a cabo al mismo tiempo que la fase de planeación. Consiste en conformar y otorgar al personal, los esquemas y el material de trabajo:

- Integrar el equipo de trabajo, a través del reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas más adecuados para llevar a cabo el análisis de cargos.
- Elaborar el material de trabajo, como los folletos y formularios.
- Presentar informes a la dirección, a la gerencia y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos.
- Recopilación previa de la información, es decir, obtener nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos, entre otros.

c) Etapa de ejecución

Esta última fase consiste en recolectar toda la información obtenida de los cargos que se van a analizar, con el fin de redactar el análisis.

- Recolectar datos sobre los puestos a través de los métodos de análisis elegidos.
- Segmentar la información y revelar aquella de mayor utilidad.
- El analista de cargos deberá elaborar una redacción provisional.
- Dicha redacción será presentada al supervisor para realizar las correcciones que considere pertinentes.
- Una vez corregida, se procederá a la elaboración de la redacción definitiva del análisis de cargos.
- Finalmente se entrega para su aprobación al ejecutivo, al comité de cargos y salarios o al responsable de hacerlo oficial dentro de la organización.

2.8 Análisis del puesto en un entorno cambiante

Hasta ahora el enfoque del análisis de puestos se muestra tradicionalista, pues considera que los cargos siempre permanecen iguales y resulta fácil determinar las actividades, tareas, deberes, responsabilidades, procesos y comportamientos necesarios para alcanzar el éxito, sin embargo, no considera los avances

tecnológicos que con el paso del tiempo hacen que los puestos se vuelvan obsoletos y tengan que modificarse para adaptarse a las nuevas exigencias.

Es necesario reconocer la existencia de un entorno dinámico para tener la capacidad de adaptarse, tomando las medidas que correspondan. Los cambios pueden traer como consecuencia el recorte de personal, la adopción de equipos de trabajo, la desaparición o creación de algunos puestos, la necesidad de alterar la naturaleza de los cargos y por lo tanto cambiar los requerimientos del personal. Todas las demandas que surgen en el entorno cambiante, traen como consecuencia que la información obtenida con el análisis de puestos pierda su confiabilidad y puede obstaculizar la capacidad de la organización para adaptarse al cambio.

Para lograr ajustarse a los cambios se pueden emplear estrategias como el adoptar un enfoque orientado al futuro, con una visión que facilite la reestructuración de los puestos; o adoptar un enfoque que se oriente en la competencia, de modo que las características de las personas como la habilidad, comunicación, capacidad para tomar decisiones, adaptabilidad, capacidad para resolver conflictos, automotivación, etc. será lo que determine el cambio. Esto quiere decir, que una organización preparada para el futuro no requiere empleados que cumplen únicamente con las tareas u obligaciones de un puesto determinado, sino empleados con características necesarias para un desempeño exitoso, contribuyendo a expandir una cultura de calidad total y mejora continua en la empresa.

2.9 Objetivos

La elaboración del análisis de cargos nos arroja información que se vuelve muy útil para cualquier organización, ayudando a detectar las fuerzas y debilidades en el área de Recursos Humanos y repercutiendo de manera directa en la administración de sueldos y salarios. Es por eso, que los principales objetivos que se persiguen con el análisis de puestos son:

- Determinar la importancia del cargo
- Diseñar la estructura de salarios —a través de la evaluación y clasificación de puestos— según la posición de los cargos dentro de la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Desarrollar parámetros que conduzcan a realizar un buen diseño.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Identificar la existencia de necesidades de capacitación.
- Detectar cargos obsoletos.
- Planeación de la fuerza de trabajo.
- Contribuir al reclutamiento de personal.
- Determinar el tipo de características, destrezas y habilidades que deben tener las personas para desempeñar un cargo.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

3. EVALUACIÓN DE PUESTOS

3.1 Importancia, concepto y objetivos de la evaluación de puestos

La evaluación de puestos es importante porque nos ayuda a determinar la jerarquización del personal, es decir, permite establecer el lugar que el trabajador debe ocupar de acuerdo a su eficiencia respecto a los demás y como consecuencia se logra precisar la jerarquización de puestos según la importancia relativa de cada uno.

Otro aspecto muy importante de la evaluación, es que nos permite establecer el monto de remuneración justo para cada cargo, guardando equidad en los salarios que se pagan y el esfuerzo que ofrecen los trabajadores, con el fin de evitar que las personas sientan inequidad, injusticia o desequilibrio debido a condiciones como:

- Preferencias o favoritismos
- Protección del sindicato a trabajadores
- Acumulación de labores por parte de los supervisores
- Paga de salarios a puestos nuevos
- Determinación de obligaciones para un puesto, entre otras.

La valuación de puestos es *“un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal”*¹

Las evaluaciones de puestos son entonces procedimientos sistemáticos que determinan el valor relativo de cada puesto, tomando en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. *“El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios. Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o de especialista en compensaciones. Cuando se emplea un grupo de gerentes o especialistas, el grupo recibe el nombre de Comité de valuación de puestos.”*²

3.2 Métodos de evaluación de cargos

La evaluación de puestos se vuelve importante porque nos permite obtener información para calcular el precio de cada uno de los cargos, encontrando las diferencias cuantitativas y cualitativas que existen entre ellos, sin embargo, se deben tomar en cuenta otros aspectos que complementen la evaluación de puestos, como la investigación del mercado de salarios, sindicatos, etc.

Para realizar la evaluación de cargos se deben emplear los datos obtenidos del análisis de cargos y tomar en cuenta la naturaleza y el contenido de los puestos.

1. Agustín Reyes Ponce, *Administración de personal 2ª Parte*, 1ª ed., México, 1986, 40 p.

2. www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/admon/valuacin.htm

3.2.1 Método de jerarquización (Job Ranking)

Consiste en comparar cargos en función de algún criterio elegido, para emplearlo como referencia, los puestos deben ordenarse en forma creciente o decreciente en base a su valor relativo. Una técnica que se utiliza es la comparación por parejas, en la que se evalúa cada puesto con los demás a través de una tabla comparativa de jerarquización de cargos en pares, que enumera los puestos en filas y columnas. Deben marcarse los puestos de renglón que tengan una jerarquía mayor a los puestos de la columna, después deben contabilizarse las marcas y determinar los cargos que tengan mayor valor para la empresa. Esta técnica no es muy confiable porque no incluye análisis, no indica la diferencia de importancia entre puestos y sólo puede aplicarse a una pequeña cantidad de puestos.

Puestos en columnas	Secretaría Administrativa senior	Operario de registro de datos	Director de proceso de datos	Archivista	Analista de sistemas	Programador	Total
Renglón de Puestos							
Secretaría Administrativa senior	—	X		X		X	3
Operario de registro de datos		—		X			1
Director de proceso de datos	X	X	—	X	X	X	5
Archivista				—			0
Analista de Sistemas	X	X		X	—	X	4
Programador		X		X		—	2

Instrucciones: Escriba una X en el cuadro en que el valor del puesto en el renglón sea mayor que el del que aparece en la columna.

Figura III.1 Tabla comparativa de jerarquización de puestos en pares.

El método de jerarquización puede aplicarse:

a) Definiendo los límites de la jerarquización con los siguientes pasos:

- Se define el criterio de comparación entre los cargos.
- Se establecen los extremos de jerarquías según el criterio seleccionado.
Límite superior: Cargo que posee mayor cantidad del criterio elegido.
Límite inferior: Cargo con la menor cantidad de criterio escogido.
Los demás cargos quedarán situados entre los rangos ya establecidos.
- Se comparan los cargos entre sí en base al criterio elegido y se elabora una jerarquía en orden ascendente o descendente.

- Por último se clasifican los cargos.

b) Definiendo previamente los cargos de referencia:

- Se define el criterio de comparación entre los cargos.
- Se definen los cargos de referencia y se alinean de acuerdo a algún criterio en forma ascendente conformando así una jerarquización.
- Los demás cargos se comparan a éstos y se colocan por encima o por debajo del punto de referencia determinando su valor relativo para la empresa. Pueden surgir nuevos cargos de referencia a lo largo de la comparación.
- Una vez comparados entre sí, se realiza una clasificación de cargos.

Este método no requiere invertir demasiados recursos, tiempo y energía por lo que su aplicación resulta muy sencilla, además tiene gran aceptación por parte de los trabajadores y si es bien estructurado genera equidad en el aspecto salarial. Sin embargo, si se requiere precisión, se tendrá que recurrir a otros métodos, debido a que éste es un método no cuantitativo, no analítico y no se detallan los elementos para tomar decisiones.

3.2.2 Método de clasificación de puestos (Job Classification)

Para aplicar este método es necesario agrupar cargos que posean características comunes, formando categorías en base a la responsabilidad, habilidad, conocimiento, capacidad u otros factores que se definan de antemano con el fin de poder compararlos. Las categorías deben describirse con claridad para que puedan constituir la escala con que se comparen las especificaciones de los diversos puestos, de éste modo se logra su evaluación y clasificación ayudando a los gerentes a tomar decisiones sobre los niveles de remuneración para cada cargo.

El método de clasificación de puestos, también conocido como método de las categorías predeterminadas puede resultar inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y contenido de los cargos, por ser un método no analítico y cualitativo al igual que el método de jerarquización.

3.2.3 Método de evaluación por puntos (Point Rating)

Es un método analítico porque las partes que constituyen los cargos son comparados a través de factores de evaluación y es también un método cuantitativo porque asigna una ponderación a cada elemento del cargo.

El sistema de puntos se basa en el análisis de puestos y se forma por las siguientes etapas:

1. Determinar los factores de evaluación: es conveniente utilizar los mismos factores de evaluación que se eligieron en el análisis de cargos.

FACTORES DE EVALUACIÓN

Requisitos intelectuales:

1. Instrucción básica
2. Experiencia
3. Iniciativa e ingenio

Requisitos físicos:

4. Esfuerzo físico necesario
5. Concentración mental o visual

Responsabilidad por:

6. Supervisión de personal
7. Material o equipo
8. Métodos o procesos
9. Informaciones confidenciales

Condiciones de trabajo:

10. Ambiente de trabajo
11. Riesgos

Figura III.2 Factores de evaluación.

2. Ponderación de los factores de evaluación: Consiste en asignar a cada factor de evaluación un valor de acuerdo a su importancia relativa en las comparaciones entre cargos. Al finalizar la ponderación pueden realizarse ajustes compensatorios debido a que no todos los factores de evaluación son iguales en su contribución al desempeño de los cargos.

FACTORES DE EVALUACIÓN	1º Ponderación			2º Ponderación		
	15	30	45	60	75	90
Requisitos intelectuales:						
1. Instrucción básica		15			15	
2. Experiencia		20			25	
3. Iniciativa e ingenio		15			15	
Requisitos físicos:						
4. Esfuerzo físico necesario		6			6	
5. Concentración mental o visual		6			6	
Responsabilidad por:						
6. Supervisión de personal		10			10	
7. Material o equipo		4			4	
8. Métodos o procesos		4			4	
9. Informaciones confidenciales		4			4	
Condiciones de trabajo:						
10. Ambiente de trabajo		6			6	
11. Riesgos		10			10	
Total:		100			100	

Figura III.3 Ponderación de los factores de evaluación.

3. Establecimiento de la escala de puntos: Se asignan valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor de evaluación, generalmente el grado A es utilizado como el de menor valor. Los valores establecidos en la ponderación sirven de base para elaborar la escala de puntos y constituyen el valor de puntos para el primer grado (A), después se asignan puntos a los demás grados (B, C, D) a través de una progresión sucesiva que más convenga de acuerdo a los objetivos de la evaluación.

Progresión	Grado				
	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

Figura III.4 Progresiones de la escala de puntos.

La progresión aritmética es la que aumenta en cada grado a través de un valor constante (de 5 en la tabla) y la progresión geométrica aumenta 100% en relación al grado anterior. La diferencia es que la progresión aritmética produce una recta salarial, mientras que la progresión geométrica y la progresión arbitraria producen una curva salarial.

FACTORES DE EVALUACIÓN	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
Requisitos intelectuales:						
12. Instrucción básica	15	30	45	60	75	90
13. Experiencia	25	50	75	100	125	150
14. Iniciativa e ingenio	15	30	45	60	75	90
Requisitos físicos:						
15. Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
16. Concentración mental o visual	6	12	18	24	30	36
Responsabilidad por:						
17. Supervisión de personal	10	20	30	40	50	60
18. Material o equipo	4	8	12	16	20	24
19. Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
20. Informaciones confidenciales	4	8	12	16	20	24
Condiciones de trabajo:						
21. Ambiente de trabajo	6	12	18	24	30	36
22. Riesgos	10	20	30	40	50	60

Figura III.5 Escala de puntos adoptando la progresión aritmética.

4. Manual de evaluación de cargos: Consiste en definir cada factor de evaluación para emplearlo como base de comparación entre los grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

INSTRUCCIÓN BÁSICA		
Este factor considera el grado de instrucción general o entrenamiento específico preliminar exigidos para el adecuado desempeño del cargo. Debe considerar sólo aquella instrucción aplicable al cargo, y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante debe saber leer y escribir, o tener el curso de alfabetización	15
B	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o equivalente	30
C	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o equivalente	45
D	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la preparatoria o equivalente	60
E	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo	75
F	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo, más curso de postgrado	90

Figura III.6 Redacción del manual de evaluación

5. Evaluación de los cargos mediante el manual: Para realizar la evaluación con el manual se requiere crear un formulario de doble entrada, en las filas se escriben los cargos y en las columnas los factores de evaluación, de éste modo se comparan todos los cargos con cada factor y se determina el grado y el número de puntos para cada puesto.

Factores de evaluación	Instrucción		Experiencia		Iniciativa		Ambiente de trabajo		
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Total
Cargos									
Digitador	B	30	A	25	A	15	A	6	183
Secretario auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	263
Secretario especializado	C	45	C	75	C	45	A	6	356
Diseñador	B	30	C	75	B	30	A	6	276
Secretaria auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	313
Secretaria bilingüe	D	60	C	75	C	45	A	6	417
Supervisor de seguridad	D	60	D	100	E	75	B	12	546
Reclutador de personal	C	45	C	75	D	60	B	12	404
Auxiliar de costos	D	60	D	100	D	60	A	6	547
Auxiliar de importación	D	60	D	100	C	45	A	6	436

Figura III.7 Modelo de formulario de doble entrada para evaluación de cargos.

6. Trazado de la curva salarial: El primer paso consiste en transformar el valor de los puntos en valores monetarios, para esto se recurre a los salarios que se pagan actualmente en la empresa y se indica su relación con los valores de la evaluación a través de un gráfico de distribución de frecuencias. Los valores se representan en una gráfica en la cual, el valor de los puntos se señala en el eje de las abscisas (X) y los salarios en

el eje de las ordenadas (Y). Se traza la línea de tendencia de los salarios, de forma que la distancia entre la línea y los puntos en la gráfica sea lo menor posible, ésta línea es llamada recta o curva salarial.

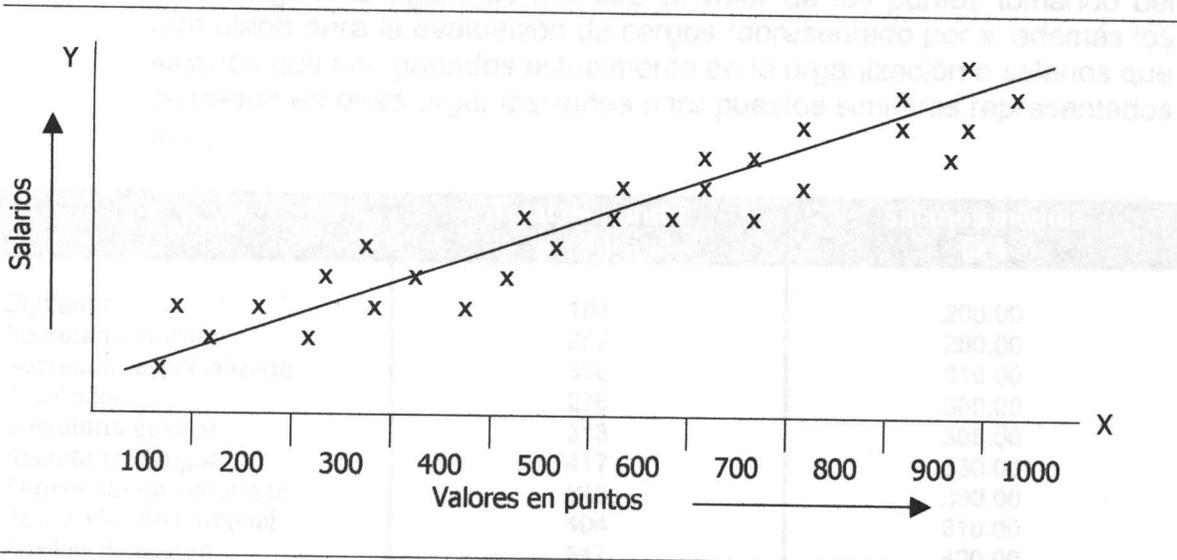


Figura III.8 Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos.

La línea de tendencia o curva salarial puede calcularse con mayor precisión con el método cuadrático, conocido también como el método de mínimos cuadrados, que es una "técnica estadística empleada para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos"³. Esto nos sirve para identificar la semejanza entre puntos y salarios.

La aplicación del método cuadrático implica analizar dos variables:

- Variable dependiente: Los salarios (y)
- Variable independiente: Los puntos (x)

La ecuación de la parábola creará una curva salarial

$$Y = a + bx + cx^2$$

Y la ecuación de la recta creará una recta salarial

$$Y = a + bx$$

En donde x y representan las variables, en tanto a b c representan las constantes que definen la posición de la línea de tendencia, la inclinación y la curvatura de la línea respectivamente. Los valores de a b c en la ecuación general de la parábola se calculan mediante:

$$1. \sum y = a(N) + b(\sum x) + c(\sum x^2)$$

3. Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 5ª ed., Santafé de Bogotá, Colombia, 1999, 434 p.

$$2. \Sigma xy = a(\Sigma x) + b(\Sigma x^2) + c(\Sigma x^3)$$

$$3. \Sigma x^2 y = a(\Sigma x^2) + b(\Sigma x^3) + c(\Sigma x^4)$$

En la siguiente figura se muestra el valor de los puntos tomando del formulario para la evaluación de cargos representado por x , además los salarios que son pagados actualmente en la organización o salarios que se pagan en otras organizaciones para puestos similares representados por y .

Cargos	Total de puntos (X_i)	Salarios medios (Y_i)
Digitador	183	200.00
Secretario auxiliar	263	280.00
Secretario especializado	356	310.00
Diseñador	276	300.00
Secretaria auxiliar	313	305.00
Secretaria bilingüe	417	330.00
Supervisor de seguridad	546	390.00
Reclutador de personal	404	310.00
Auxiliar de costos	547	420.00
Auxiliar de importación	436	350.00

Figura III.9 Valores de los cargos en puntos y sus respectivas medias salariales.

7. Franjas salariales: Consiste en establecer límites calculados a través de porcentajes al salario medio para formar franjas que permitan movimientos salariales en los cargos de acuerdo al desempeño.

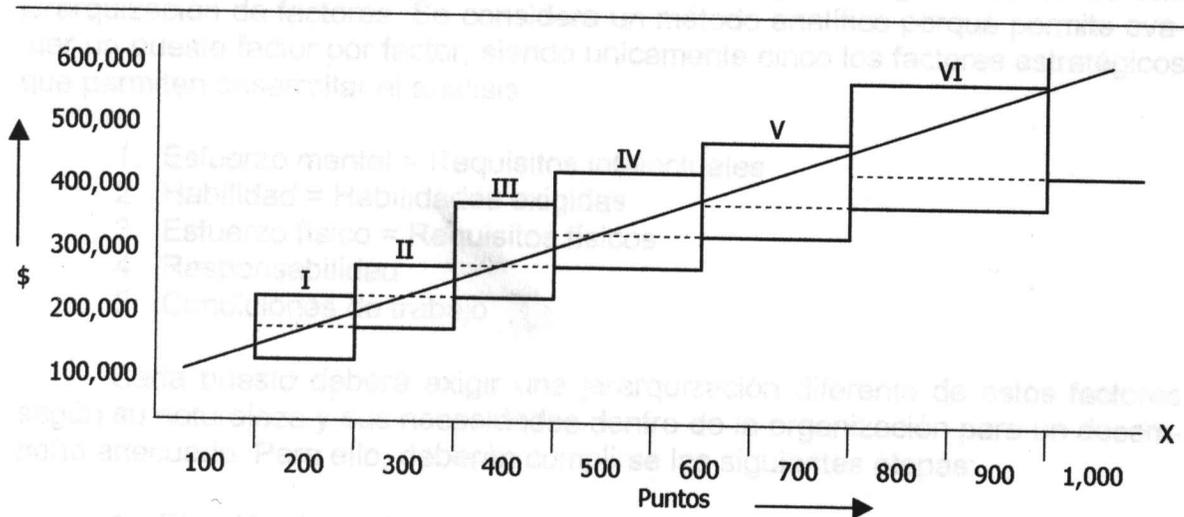


Figura III.10 Trazado de las franjas salariales.

Interpretado en números

Clases de Cargos	Amplitud de puntos	Salario medio (\$)	% de alejamiento de la franja	Amplitud de la franja (\$)	Franja salarial	
					Límite inferior (\$)	Límite superior (\$)
I	100 – 200	190.00	40	76.00	152.20	228.00
II	201 – 300	235.00	40	94.00	188.00	282.00
III	301 – 400	280.00	40	112.00	224.00	336.00
IV	401 – 550	340.00	40	136.00	272.00	408.00
V	551 – 700	400.00	40	160.00	320.00	480.00
VI	701 – 900	475.00	40	190.00	380.00	570.00
VII	901 – 1100	550.00	50	275.00	412.50	687.50

Figura III.11 Clases de cargos y las respectivas franjas salariales.

Esto quiere decir que un cargo que posea entre 100 y 200 puntos de acuerdo a la evaluación, pertenece a la I clase y su salario será \$1523.20. Sin embargo, si logra que su desempeño sea igual al exigido por la organización su salario aumentará a \$190.00 y si su desempeño es mayor podrá recibir el salario máximo de \$228.00.

Un cargo sólo puede pertenecer a una clase y los salarios pueden ser semejantes en franjas más elevadas o menos elevadas.

3.2.4 Método de comparación de factores (Factor Comparison)

Es una técnica de evaluación que compara a los cargos a través de una jerarquización de factores. Se considera un método analítico porque permite evaluar un puesto factor por factor, siendo únicamente cinco los factores estratégicos que permiten desarrollar el análisis:

1. Esfuerzo mental = Requisitos intelectuales
2. Habilidad = Habilidades exigidas
3. Esfuerzo físico = Requisitos físicos
4. Responsabilidad
5. Condiciones de trabajo

Cada puesto deberá exigir una jerarquización diferente de estos factores según su naturaleza y sus necesidades dentro de la organización para un desempeño adecuado. Para ello, deberán cumplirse las siguientes etapas:

1. Elección de los factores de evaluación: La elección de los factores constituye la base de comparación, debe realizarse de acuerdo a las características de cada cargo.
2. Definir cada factor de evaluación: Esto se hace con el fin unificar criterios y evitar malas interpretaciones por parte de las personas encarga-

das de llevar a cabo la evaluación, garantizando una mayor precisión y confiabilidad.

3. Elección de los cargos de referencia: Consiste en seleccionar un puesto que posea semejanzas con otros puestos en su desempeño, para facilitar las comparaciones y el manejo de los factores de evaluación.
4. Jerarquización de los factores de evaluación: Radica en clasificar los factores de evaluación de acuerdo a su importancia para cada cargo.
5. Evaluación de los factores en los cargos de referencia: En ésta etapa se otorgan valores numéricos a los factores de evaluación en base al orden de jerarquización elaborado en el paso anterior. Puede asignarse de dos formas:
 - a) En caso de conocer el salario de un cargo, éste se distribuye a cada factor de evaluación de acuerdo a la jerarquización ya establecida.
 - b) Si aún no se conoce la cantidad de salario para un cargo, se aplican porcentajes, en los cuales el 100% corresponde a la suma total de los factores y enseguida se pondera cada factor de acuerdo a la importancia relativa ya establecida.

Por ejemplo, si sabemos que la remuneración para el cargo de aseo es de \$300.00 mensuales y para el cargo de recepcionista es de \$150.00 mensuales, los factores de evaluación quedan de la siguiente forma:

Factores de evaluación	Aseo (\$)	Recepcionista (\$)
Requisitos intelectuales	60.00	10.00
Habilidades exigidas	100.00	30.00
Requisitos físicos	40.00	50.00
Responsabilidad	80.00	20.00
Condiciones de trabajo	20.00	40.00
	\$ 300.00	\$ 150.00

Figura III.12 Evaluación de los factores en dos cargos de referencia.

6. Matriz de jerarquización y de evaluación de factores: Para facilitar la comparación se construye una matriz en la que se acomodan los cargos de referencia en base al orden jerárquico que tengan en cada factor de evaluación.

La matriz debe completarse incluyendo en cada cargo el valor numérico que corresponda para indicar las diferencias entre éstos. De éste modo concluimos la matriz de jerarquización y de evaluación de factores.

7. Escala comparativa: En la etapa final se construye una escala comparativa como el último instrumento de la evaluación, en esta escala los valores numéricos se acomodan del lado izquierdo y los cargos de referencia se clasifican en cada factor de evaluación. Finalmente se suman los valores para obtener así una evaluación global del cargo.

El método de comparación de factores es menos exacto que el método de evaluación por puntos, además de que su operación es muy laboriosa, sin embargo, se recomienda su aplicación a la evaluación para cargos de trabajos por horas y otros menos complejos por su adaptación a éstos.

“Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa.

De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones de puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las empresas utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría. A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.”⁴

3.3 Comité de evaluación de cargos

La evaluación de cargos es una actividad propuesta normalmente por un organismo staff, con el fin de facilitar el proceso de aprobación se constituye un comité de evaluación que deberá integrarse por el responsable de la administración de salarios, el analista de cargos, los directores cuyas áreas se encuentran involucradas en el proceso de evaluación, gerentes, jefes y supervisores que correspondan. Se trata de conformar un equipo humano que conozca la organización, los cargos por evaluar, el método de evaluación que va a emplearse, y como va a afectar a toda la empresa es necesario que dentro del comité exista una representación de cada nivel jerárquico. En el caso de las empresas que tienen sindicatos y que comparten los objetivos de la organización, es recomendable incluir un representante en el comité. También se debe recurrir a la contratación de asesoría externa, en el momento en el que se necesite personal experto cuando la evaluación resulte muy compleja debido a los métodos seleccionados.

El comité de evaluación se formará entonces de *miembros permanentes o estables*, quienes participarán en todas las evaluaciones de la organización y

4. www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/admon/valuacin.htm

miembros provisionales, quienes participarán de forma parcial en el plan de evaluación de cargos.

3.4 Clasificación de cargos

En base al proceso de evaluación los cargos pueden agruparse en *clases de cargos*, de éste modo se simplifica el tratamiento a la retribución financiera y no financiera como lo son: salarios, beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de status, etc.

La clasificación consiste en dividir los cargos en grados o grupos para establecer sus respectivos salarios, elaborando franjas de clases de salarios con límites máximos y mínimos, para que todos los cargos de una clase tengan la misma importancia y se les pueda dar el mismo tratamiento, facilitando la administración salarial.

Los métodos de evaluación que analizamos anteriormente, realizaban automáticamente una clasificación de cargos, como se muestra en la figura.

Clases de cargos	Amplitud de puntos
1	Hasta 100
2	101 a 200
3	201 a 300
-	-
-	-

Figura III.13 Ejemplo de clasificación de cargos por puntos.

Sin embargo, existen otros criterios para realizar la clasificación, como:

- a) Clasificación por puntos: los cargos se agrupan en clases, de acuerdo con intervalos de puntos.
- b) Clasificación por cargos de carrera:
 - Secretario I
 - Secretario II
 - Secretario III
- c) Clasificación por grupo ocupacional:
 - Ingeniero civil
 - Ingeniero electricista
 - Ingeniero químico

d) Clasificación por área de servicio:

Gerente de finanzas
 Tesorero
 Contador
 Auxiliar de contador
 Cajero

e) Clasificación por categoría:

Secretaria junior
 Secretaria
 Secretaria bilingüe
 Secretaria ejecutiva

3.5 Valuación de puestos ejecutivos

Los puestos ejecutivos tienen alto grado de dificultad para ser evaluados, pues debido a que tienen mayor responsabilidad no pueden ser como los demás cargos, es por eso que algunas organizaciones no los evalúan y algunas otras lo hacen a través de un sistema separado de valuación.

Existen varios sistemas de valuación de puestos ejecutivos, sin embargo el sistema elaborado por Edward N. Hay, conocido como el método de perfiles Hay es de los más destacados, dicho sistema evalúa cada posición ejecutiva, gerencial y profesional en base al conocimiento, actividad mental y responsabilidad.

El éxito del método se basa en representar los aspectos más importantes de los puestos ejecutivos, *"el perfil de cada puesto se desarrolla determinando el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores, Luego se jerarquizan los puestos con base en cada factor y se asignan valores que componen el perfil, en términos de puntos para cada puesto, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquiza el puesto"*.⁵

El método Hay, puede ser utilizado para evaluar cualquier puesto, sin embargo resulta más útil emplearlo en puestos ejecutivos. Su aplicación en otros cargos es sencilla, pues selecciona únicamente los cargos claves de un grupo de cargos, para después utilizarlos como parámetros en la evaluación global.

Es necesario mencionar, que a diferencia de otros métodos, éste considera indiscutiblemente las conclusiones arrojadas por el Comité de evaluación, por lo que resulta imposible corregir durante su proceso dichos juicios.

ESTRUCTURA SALARIAL

4.1 Diseño de la estructura salarial

Al elaborar la estructura salarial de la empresa se pretende asignar los sueldos en base a la responsabilidad en el cargo, incluyendo además otros parámetros como el desempeño y la antigüedad. "Una estructura de salarios es el arreglo regular de ellos"¹ haciendo necesaria su comparación con las empresas competidoras. La administración de sueldos y salarios debe analizar los diversos criterios que determinan la estructura salarial, de modo que pueda seleccionar la que mejor se ajuste a las características y necesidades propias de la empresa. Dicho análisis puede ser representado por una simple ecuación, que a su vez genera una línea que marca la tendencia para llevar a cabo un manejo adecuado en el futuro.

1. El primer criterio es considerar que la distribución actual de los salarios básicos en la empresa, así como su tasa de crecimiento son adecuados. La proyección se realiza con: $y = a + bx$ (ecuación de la recta). Como ejemplo:

$$y = 146.11 + 0.7568x$$

$$x = 0$$

$$y = 146.11$$

si $x = 700$

$$y = 675.87 \approx 676$$

en donde:

- a = salario (dinero)
- b = crecimiento
- x = puntos de categorías
- y = salario / categoría

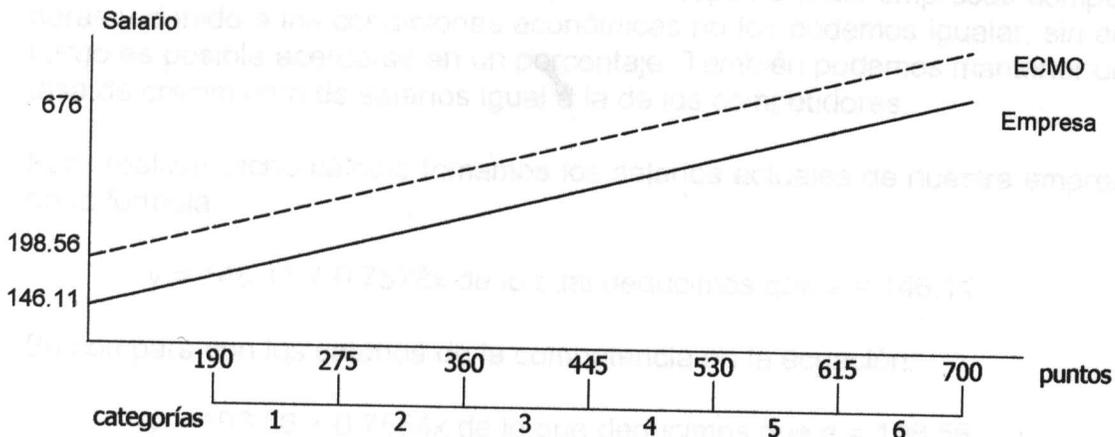


Figura IV.1 Línea de tendencia de la empresa.

1. Nelson Rafael Vargas, *Administración moderna de sueldos y salarios*, Santafé de Bogotá, Colombia, 1994, 273 p.

2. Otro criterio es considerar que la distribución de salarios que realizan las empresas competidoras así como la tasa de crecimiento de ellas es correcta. Este punto de partida nos lleva a realizar ajustes, pensando que por tener características similares podemos administrar los salarios en base a esa línea de tendencia.

$$y = 198.56 + 0.7754x$$

si $x = 0$
 $y = 198.56$
 $x = 700$
 $y = 741.34 \approx 741$

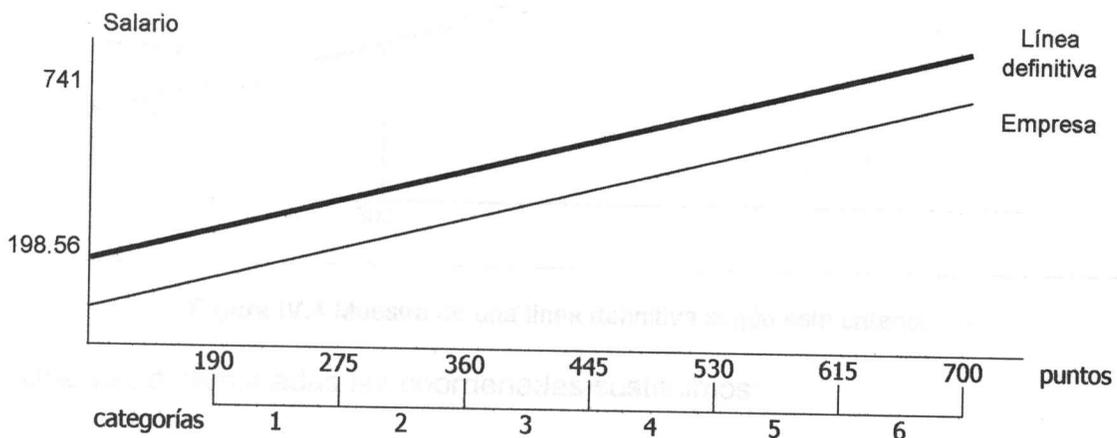


Figura IV.2 Uso de la línea de tendencia ECMO.

3. Un tercer criterio que se puede presentar es que los salarios que se pagan en nuestra empresa son demasiado bajos con respecto a las empresas competidoras y debido a las condiciones económicas no los podemos igualar, sin embargo es posible acercarse en un porcentaje. También podemos mantener una tasa de crecimiento de salarios igual a la de los competidores.

Para realizar dicho cálculo tomamos los salarios actuales de nuestra empresa en la formula:

$$y = 146.11 + 0.7578x \text{ de lo cual deducimos que } a = 146.11$$

Se compara con los salarios de la competencia en la ecuación:

$$y = 198.56 + 0.7554x \text{ de lo que deducimos que } a = 198.56$$

En el siguiente paso se saca la diferencia entre salarios:

$$198.56 - 146.11 = 52.45$$

El resultado se multiplica por el porcentaje que deseamos utilizar para acercarnos a los salarios de las empresas competidoras:

$$52.45 * 50\% = 26.225$$

La cantidad resultante se agrega al salario que pagamos actualmente:

$$146.11 + 26.225 = 172.335$$

Por último concluimos con la ecuación $y = a + bx$ para crear la pendiente ajustada.

$$y = 172.36 + 0.7578x$$

$$x = 0$$

$$y = 172.36$$

si $x = 700$

$$y = 702.82 \approx 703$$

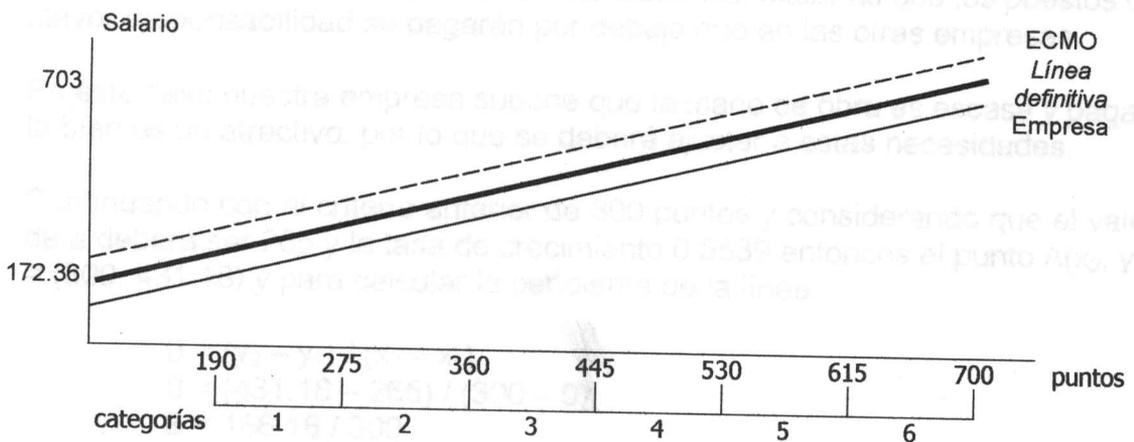


Figura IV.3 Línea de tendencia ajustada.

4. Otra consideración es que los salarios para los cargos de menor complejidad (primeras categorías) sean inferiores a los salarios pagados en las empresas competidoras, mientras que los salarios para los cargos de mayor responsabilidad sean mejor pagados que en las empresas competidoras. Para esto es necesario definir los cargos de mayor y menor complejidad, tomando en cuenta la puntuación asignada para cada categoría.

Como ejemplo supongamos que los cargos de mayor complejidad son aquellos que tienen 300 puntos o más, esto quiere decir que los cargos de menor puntuación serán pagados de manera inferior que en las empresas competidoras, por lo que el cálculo se haría a partir de la ecuación: $y = 198.56 + 0.7754x$

En el momento en que $x = 300$ deberán cruzarse ambas líneas en el punto que denominaremos A y cuyas coordenadas serán $A(x_2, y_2) = (300, 431.18)$ porque:

$$x_2 = 300$$

$$y_2 = 198.56 + 0.7754(300)$$

$$y_2 = 198.56 + 232.62$$

$$y_2 = 431.18$$

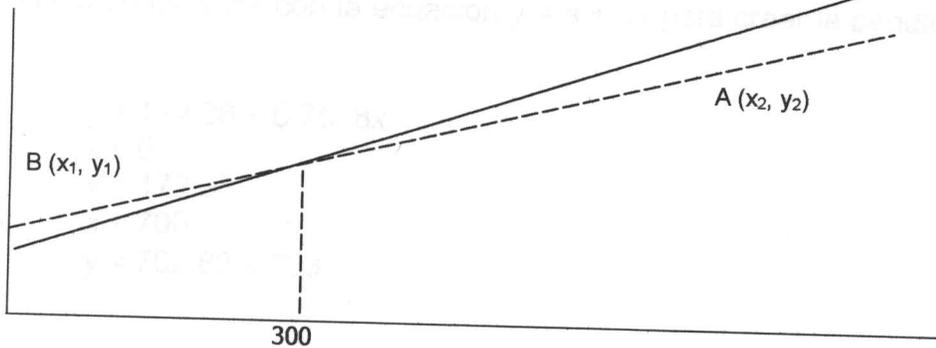


Figura IV.4 Muestra de una línea definitiva según este criterio.

Una vez determinadas las coordenadas sustituimos:

$$A = (y_2 - y_1) / (x_2 - x_1)$$

$$A = (431.18 - 146.11) / (300 - 0)$$

$$A = 285.07 / 300$$

$$A = 0.9502$$

Por último definimos la ecuación para la línea ajustada.

$$y = 146.11 + 0.9502x$$

$$x = 0$$

$$y = 146.11$$

si $x = 700$

$$y = 811.25 \approx 811$$

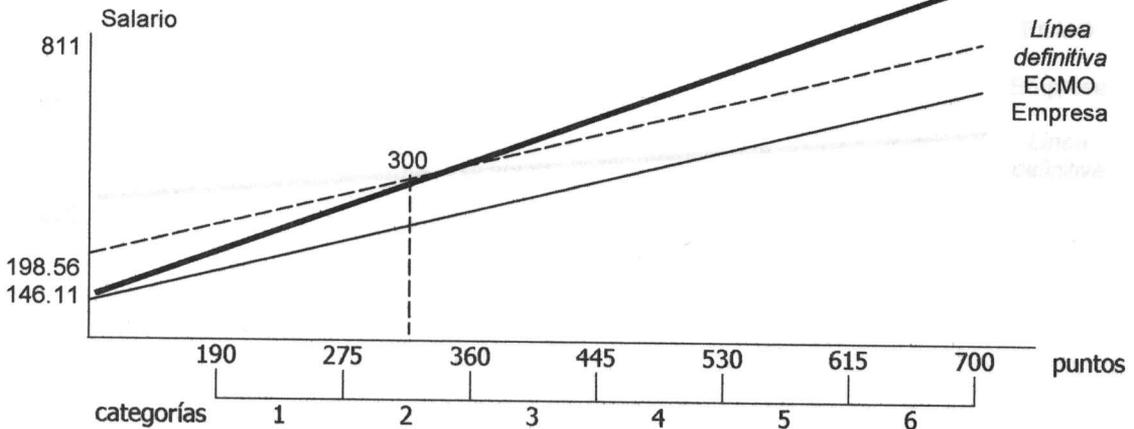


Figura IV.5 Línea de tendencia con paga mayor a los cargos ejecutivos.

5. El quinto criterio estima que los cargos de menor complejidad deberán ser mejor pagados que en las empresas de competencia, mientras que los puestos de mayor responsabilidad se pagarán por debajo que en las otras empresas.

En este caso nuestra empresa supone que la mano de obra es escasa y pagarla bien es un atractivo, por lo que se deberá ajustar a estas necesidades.

Continuando con el criterio anterior de 300 puntos y considerando que el valor de a deberá ser 265 y la tasa de crecimiento 0.5539 entonces el punto $A(x_2, y_2) = (300, 431.18)$ y para calcular la pendiente de la línea:

$$\begin{aligned} B &= (y_2 - y_1) / (x_2 - x_1) \\ B &= (431.18 - 265) / (300 - 0) \\ B &= 166.18 / 300 \\ B &= 0.5539 \end{aligned}$$

La ecuación para la línea ajustada queda así:

$$\begin{aligned} y &= 265 + 0.5539x \\ x &= 0 \\ y &= 265 \\ \text{si } x &= 700 \\ y &= 652.73 \approx 653 \end{aligned}$$

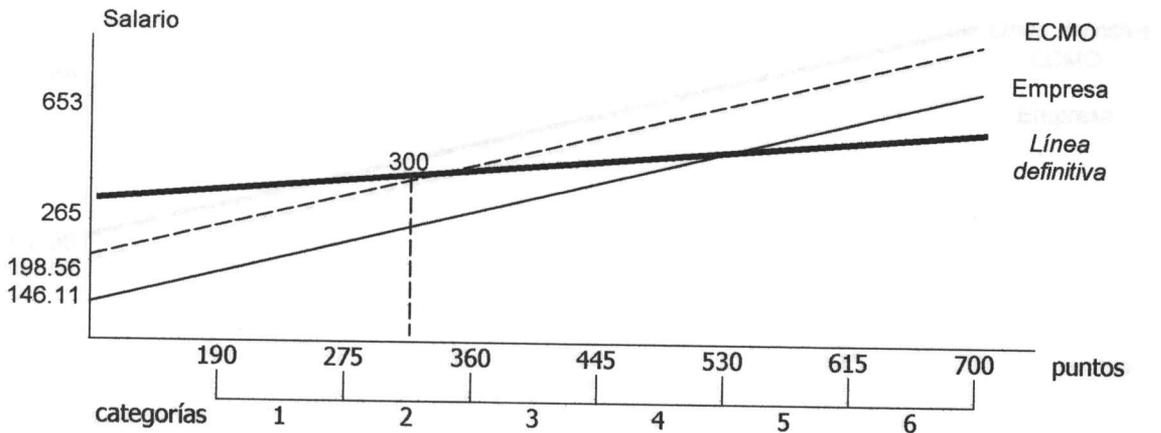


Figura IV.6 Línea de tendencia con paga mayor a los cargos operativos.

6. Como sexto criterio se considera que nuestra empresa deberá pagar más en todos los cargos con respecto a las empresas competidoras, además se establece que la tasa de crecimiento es adecuada. En este caso sólo aumentamos el valor de a en la ecuación de la recta conservando el valor de b .

Sin embargo, si se establece que la tasa de crecimiento de las empresas competidoras es correcta, entonces aumentamos el valor de a y utilizamos el valor de b de las empresas de la competencia.

Ejemplo: El análisis nos lleva a aumentar 20% por encima que las empresas competidoras y emplear su tasa de crecimiento que es de 0.7568

$$198.56 + 20\% = 218.56$$

$$y = 218.56 + 0.7568x$$

$$x = 0$$

$$y = 218.56$$

si $x = 700$

$$y = 748.32 \approx 748$$

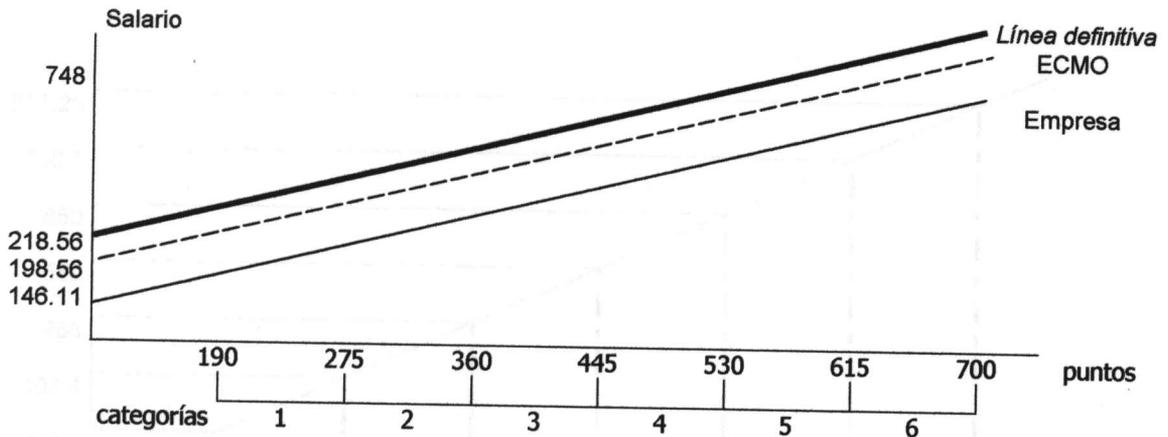


Figura IV.7 Línea de tendencia pagando más que la competencia.

- Un último criterio considera que debemos pagar todos los cargos de forma inferior que las empresas competidoras, por lo que se usa el mismo procedimiento ajustando la línea de tendencia por debajo de la línea de las empresas de la competencia.

4.2 Clases de estructura salarial

Existen tres clases de estructura salarial de las cuales algunas son más precisas que otras.

- Estructura salarial sin arreglo de grupo de cargos, el establecer una estructura de este tipo se pretende asignar un salario particular a cada cargo particular, para ello utilizamos el plano cartesiano en donde y representa el salario, mientras que x representa la puntuación que deberán tener los cargos. Esto implica que los cargos se encuentren evaluados por el comité y tengan asignada una puntuación, sin embargo construir una estructura salarial sin arreglo de grupo de cargos tiene como desventaja no tomar en cuenta el desempeño de los trabajadores además de que en organizaciones muy grandes resulta muy compleja la administración salarial.

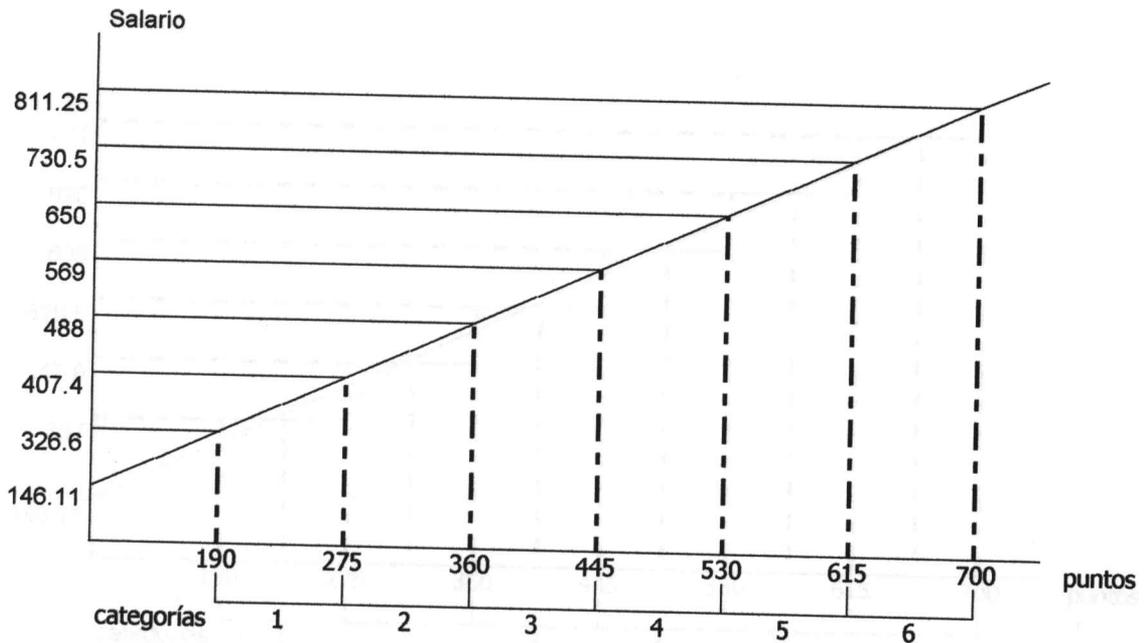


Figura IV.8 Estructura de salarios sin arreglo de cargos.

2. Estructura con salario único por clase o categoría, dentro de esta clase de estructura, se forma con los puestos, diferentes categorías de acuerdo a los puntos que han sido asignados a los cargos en la evaluación con el fin de que todos los cargos de una categoría tengan el mismo salario. Esto quiere decir que una categoría puede integrarse por distintos cargos con distintos puntajes y sin embargo recibirá el mismo salario, lo que permite considerar aspectos complejos de cada puesto como lo es el desempeño y méritos del empleado.

La forma de calcular el salario para cada categoría es a través de la fórmula empleada anteriormente $y = a + bx$ en donde x se sustituye por la marca de clase y se construye la gráfica trazando perpendiculares desde las marcas de clase para cada categoría hasta que corten con la línea de tendencia. La única desventaja de esta estructura es lo poco estimulante que resulta ganar el mismo salario que todos los trabajadores de una categoría.

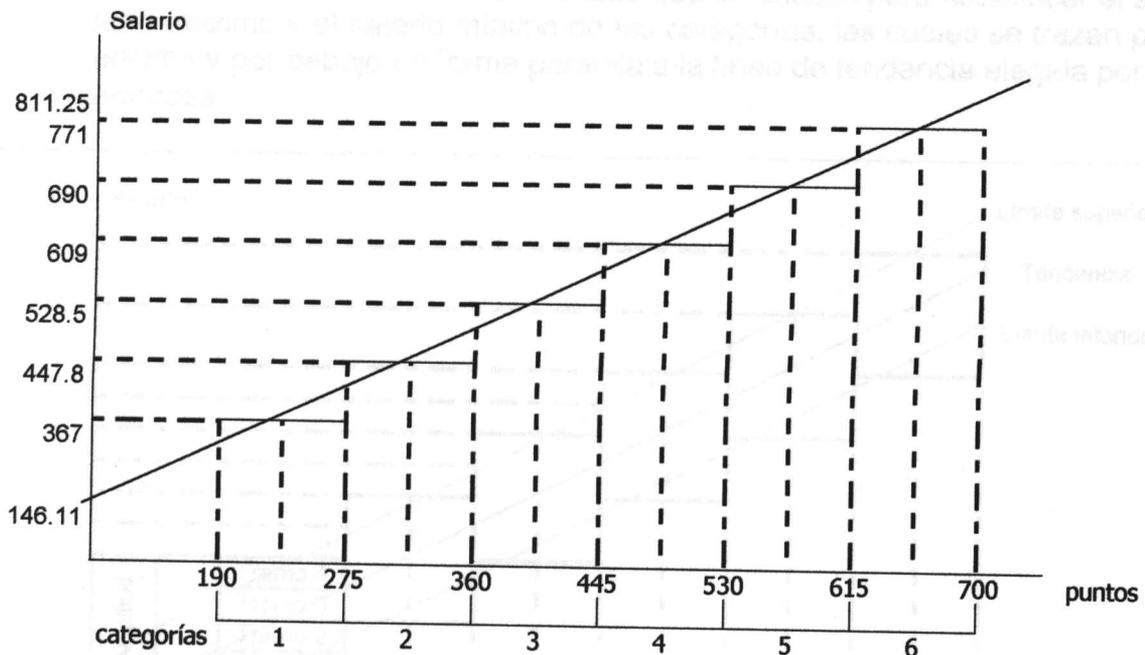


Figura IV.9 Estructura con salario único por categoría.

3. Estructura con intervalo salarial, aquí se puede determinar con mayor exactitud el salario para cada cargo además se logran incluir todos los aspectos del empleado de modo que la retribución se vuelve equitativa.

Para construir el intervalo salarial se necesita categorizar en base a puntos todos los cargos de la empresa y se traza la línea de tendencia que proyecta el aumento de los salarios, al realizar esto es posible crear líneas paralelas a la línea de tendencia, para establecer salarios máximos y mínimos para cada categoría, solo de este modo pueden existir cargos con puntuación igual y con diferente salario. Gracias al intervalo se pueden considerar elementos como el desempeño, la antigüedad y el mérito del trabajador entre otros.

Puede resultar conveniente segmentar los salarios máximos y mínimos de cada categoría (en tramos) para que el empleado se sienta motivado en pasar a un nivel superior de salario a través de su esfuerzo.

Como podemos observar la estructura con intervalo salarial se forma por:

- ✓ Amplitud, que indica la magnitud del intervalo y es la diferencia entre el salario máximo y mínimo de una categoría.
- ✓ Diferencia entre mínimos, se forma por el margen entre el salario mínimo de una categoría y el salario mínimo de la categoría que le antecede, también se le llama traslape entre categorías.

- ✓ Líneas de tendencia límite, son líneas que se utilizan para establecer el salario máximo y el salario mínimo de las categorías, las cuales se trazan por encima y por debajo en forma paralela a la línea de tendencia elegida por la empresa.

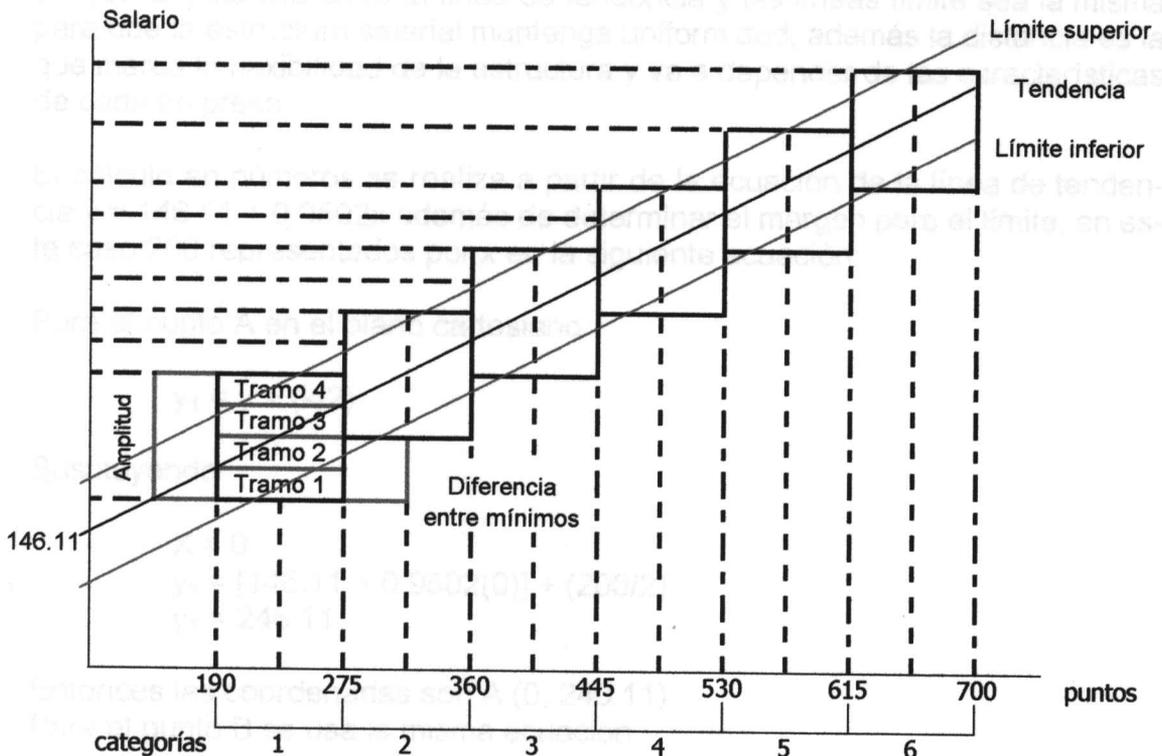


Figura IV.10 Estructura con intervalo salarial.

A continuación analizaremos con mayor detalle cada elemento de la estructura con intervalo salarial.

Líneas de tendencia límite:

Es muy importante determinar las líneas de tendencia límite, porque la línea de tendencia de la empresa sólo considera los salarios medios para los cargos por lo que existen salarios dispersos alrededor de esta línea que deben ser incluidos para elaborar una estructura salarial confiable, estos salarios pueden ser abarcados con las líneas límite.

Para lograr establecer las líneas de tendencia límite y determinar la distancia que debe existir entre ellas y la línea de tendencia seleccionada podemos utilizar tres métodos:

1. Método constante en pesos: En este método la empresa toma en cuenta el salario más alto que se paga para establecer el límite superior en la línea de tendencia y el salario más bajo que se paga para el límite inferior, estos salarios deben ser representativos en cada categoría, ya que si no lo son, podrían marcarse parámetros muy altos y casi imposibles de pagar, lo más conveniente es que la distancia entre la línea de tendencia y las líneas límite sea la misma para que la estructura salarial mantenga uniformidad, además la distancia es la que marca la flexibilidad de la estructura y va a depender de las características de cada empresa.

El cálculo en números se realiza a partir de la ecuación de la línea de tendencia $y = 146.11 + 0.9502x$ además de determinar el margen para el límite, en este caso 200 representados por x en la siguiente ecuación:

Para el punto A en el plano cartesiano

$$y_1 = y + (k/2)$$

Sustituyendo

$$X = 0$$

$$y_1 = [146.11 + 0.9502(0)] + (200/2)$$

$$y_1 = 246.11$$

Entonces las coordenadas son A (0, 246.11)

Para el punto B se usa la misma ecuación

$$X = 700$$

$$y_2 = [146.11 + 0.9502(700)] + (200/2)$$

$$y_2 = 911.25$$

Entonces B (700, 911.25), con A y B se traza la línea del límite superior.

Para el punto C la ecuación cambia en la parte de suma por resta, para que la línea límite quede por debajo de la línea de tendencia

$$X = 0$$

$$y_3 = [146.11 + 0.9502(0)] - (200/2)$$

$$y_3 = 46.11$$

Entonces C (0, 46.11)

Por último el punto D se calcula igual

$$X = 700$$

$$y_4 = [146.11 + 0.9502(700)] - (200/2)$$

$$y_4 = 711.25$$

Entonces D (700, 711.25), con C y D se traza la línea del límite inferior

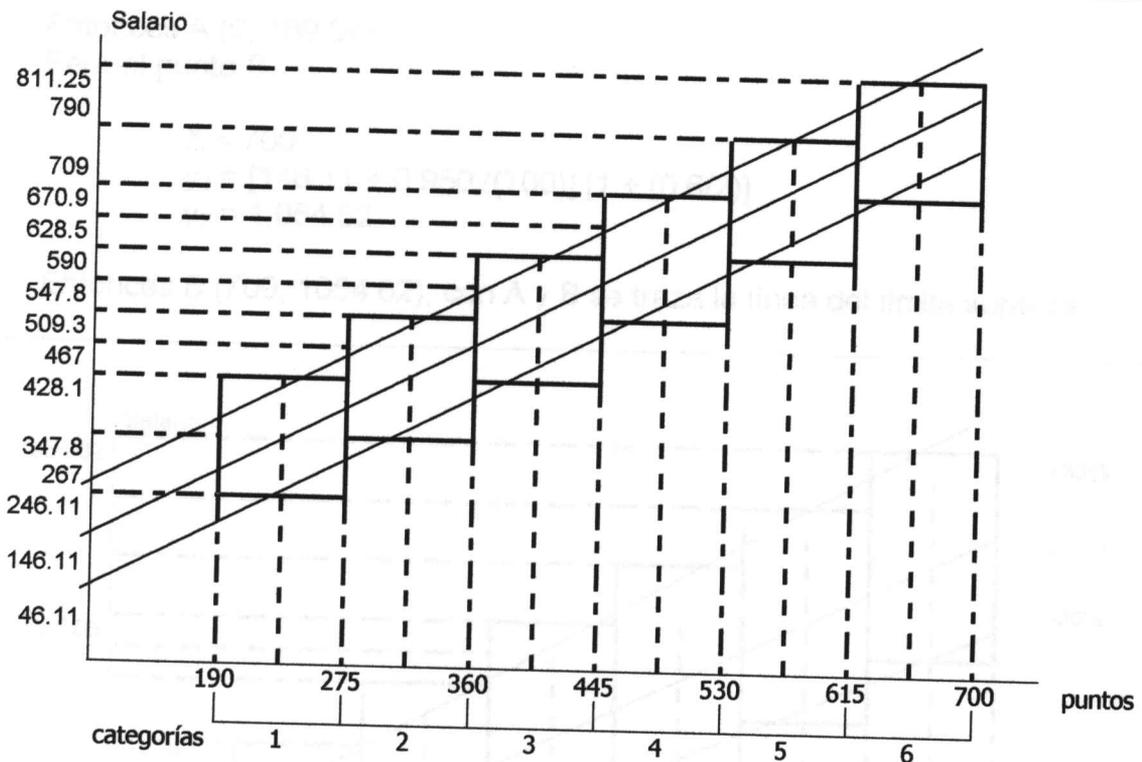


Figura IV.11 Método constante en pesos.

2. Método de porcentaje constante: Este método a diferencia del anterior no crea líneas límite paralelas a la línea de tendencia, esto es porque la administración determina un porcentaje constante de crecimiento que al ser aplicado a los salarios actuales se proyectan líneas límite que se alejan conforme al cambio de categoría, esto resulta positivo, pues los cargos que se encuentran en las categorías más altas deben ser más estables y debido a su mayor responsabilidad son mejor remunerados.

Para realizar el cálculo, primero se debe establecer el porcentaje que se va a emplear como margen de los límites, para ejemplo utilizaremos 60% representado en la ecuación por L

Para las coordenadas del punto A se utiliza la ecuación:

$$y_1 = y [100 + (L/2)]$$

Sustituyendo

$$x = 0$$

$$y_1 = [146.11 + 0.9502(0)] [1 + (0.6/2)]$$

$$y_1 = 189.94$$

Entonces A (0, 189.94)
 Para el punto B

$$X = 700$$

$$y_2 = [146.11 + 0.9502(700)] [1 + (0.6/2)]$$

$$y_2 = 1,054.62$$

Entonces B (700, 1054.62), con A y B se traza la línea del límite superior.

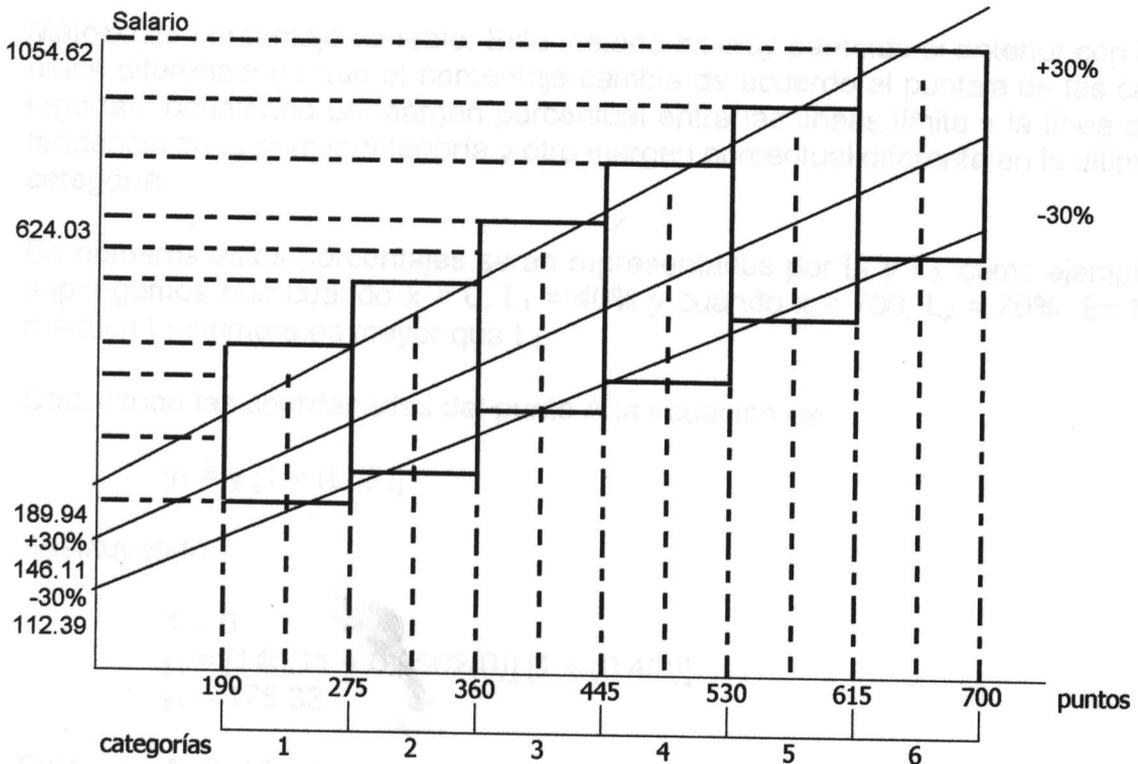


Figura IV.12 Método de porcentaje constante.

Para encontrar los puntos C y D la ecuación es diferente, debido a que la línea límite quedará por debajo de la línea de tendencia.

Para las coordenadas del punto C

$$y_3 = y / [1 + (L/2)]$$

Sustituyendo

$$X = 0$$

$$y_3 = [146.11 + 0.9502(0)] / [1 + (0.6/2)]$$

$$y_3 = 112.39$$

Entonces C (0, 112.39)

Para el punto D

$$X = 700$$

$$y_4 = [146.11 + 0.9502(700)] / [1 + (0.6/2)]$$

$$y_4 = 624.03$$

Entonces D (700, 624.03), con C y D se traza la línea del límite inferior como se muestra en la gráfica IV.12

3. Método de porcentaje variable: Este método es muy parecido al anterior con la única diferencia de que el porcentaje cambia de acuerdo al puntaje de las categorías, definiendo un margen porcentual entre las líneas límite y la línea de tendencia en la primer categoría y otro margen porcentual diferente en la última categoría.

En números estos porcentajes serán representados por L_1 y L_2 , como ejemplo supongamos que cuando $x = 0$, $L_1 = 40\%$ y cuando $x = 700$, $L_2 = 70\%$. En la práctica L_2 siempre es mayor que L_1

Calculando las coordenadas del punto A la ecuación es:

$$y_1 = y [1 + (L_1/2)]$$

Sustituyendo

$$X = 0$$

$$y_1 = [146.11 + 0.9502(0)] [1 + (0.4/2)]$$

$$y_1 = 175.33$$

Entonces A (0, 175.33)

Para B

$$X = 700$$

$$y_2 = [146.11 + 0.9502(700)] [1 + (0.7/2)]$$

$$y_2 = 1,095.19$$

Entonces B (700, 1095.19)

Con los puntos A y B se forma la línea del límite superior

Calculando las coordenadas del punto C la ecuación es:

$$y_3 = y / [1 + (L_1/2)]$$

Sustituyendo

$$X = 0$$

$$y_3 = [146.11 + 0.9502(0)] / [1 + (0.4/2)]$$

$$y_3 = 121.75$$

Entonces C (0, 121.75)

Para D

$$X = 700$$

$$y_4 = [146.11 + 0.9502(700)] / [1 + (0.7/2)]$$

$$y_4 = 600.92$$

Entonces B (700, 600.92)

Con los puntos C y D se forma la línea del límite inferior

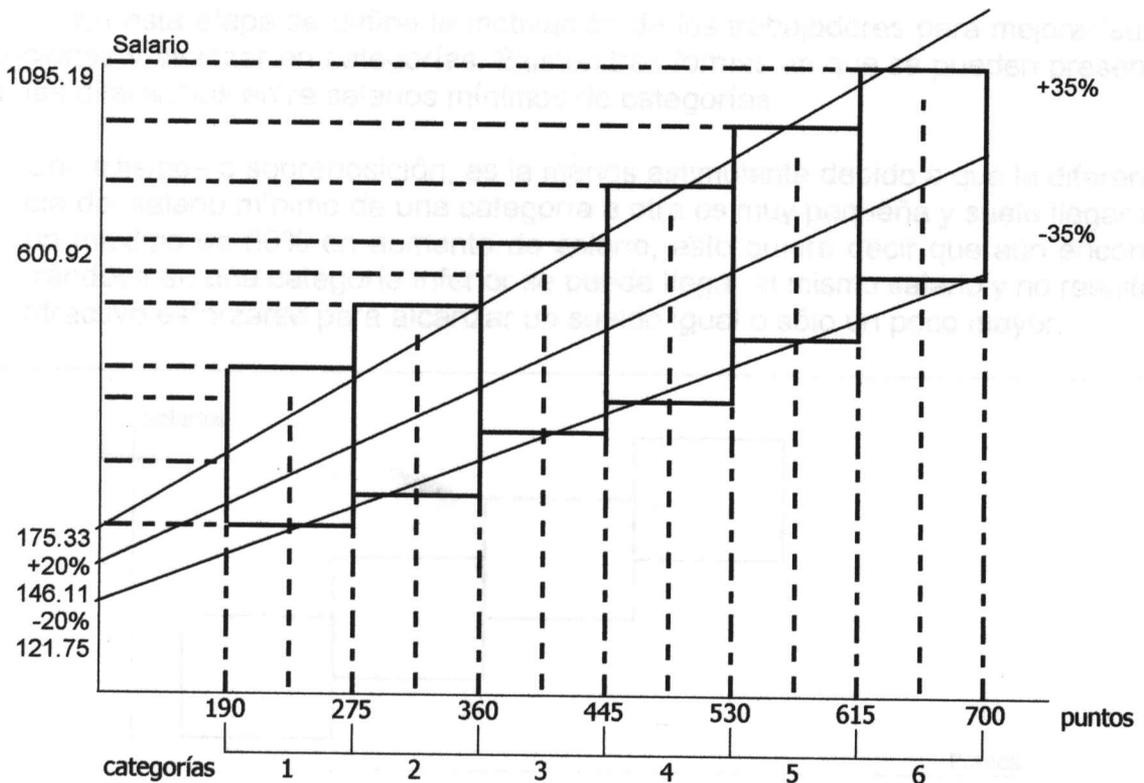


Figura IV.13 Método de porcentaje variable.

Amplitud del intervalo salarial:

Para determinar el intervalo salarial es conveniente utilizar la primera y la última categoría de modo que al trazar las líneas límite entre éstas se forman los intervalos salariales para el resto de las categorías. Es importante que al establecer los límites superiores se tome en cuenta el salario más alto que se paga al trabajador en cada categoría y que además sea representativo y no casos especiales, de igual forma al determinar la línea límite inferior se emplea el salario más bajo pagado al empleado en cada categoría.

También es momento de decidir si el límite superior será mayor en magnitud que el límite inferior o viceversa como política de salarios, definiendo si los cargos más complejos se pagan mejor y determinando qué cargos pueden aumentar más su salario de acuerdo al desempeño, antigüedad, méritos, etc.

Diferencia entre mínimos:

En esta etapa se define la motivación de los trabajadores para mejorar sus funciones y avanzar en categorías. Existen tres formas en que se pueden presentar las diferencias entre salarios mínimos de categorías.

1. Con traslape o sobreposición, es la menos estimulante debido a que la diferencia del salario mínimo de una categoría a otra es muy pequeña y suele llegar a un máximo de 50% en aumento de salario, esto quiere decir que aún encontrándose en una categoría inferior se puede llegar al mismo salario y no resulta atractivo esforzarse para alcanzar un sueldo igual o sólo un poco mayor.

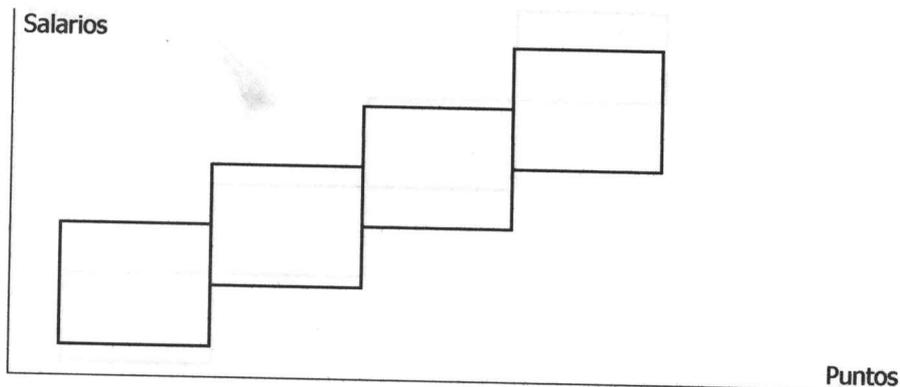


Figura IV.14 Gráfica con traslape.

2. Sin traslape, es sin duda el de mayor motivación para los empleados, porque el incremento es muy alto al pasar entre categorías, sin embargo alcanzarlo debe requerir también un alto desempeño. Así pues, la empresa se beneficia por alcanzar mayor productividad mientras que el empleado se capacita.

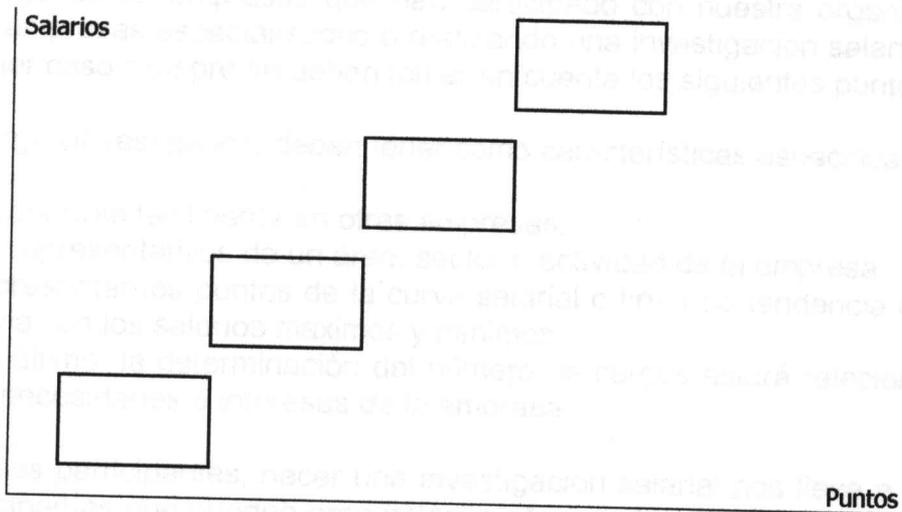


Figura IV.15 Gráfica sin traslape.

3. Modificando la estructura anterior, en donde se establece que el salario mínimo de una categoría debe ser el salario máximo de la categoría anterior, lo cual tiene como ventaja aumentar los salarios equitativamente, esto indica que al pasar de categoría el sueldo se incrementa lo suficiente para satisfacer necesidades mayores de los empleados, al mismo tiempo que permite a la empresa ser competitiva con el resto del mercado debido a que el costo de mano de obra no es excesivo.

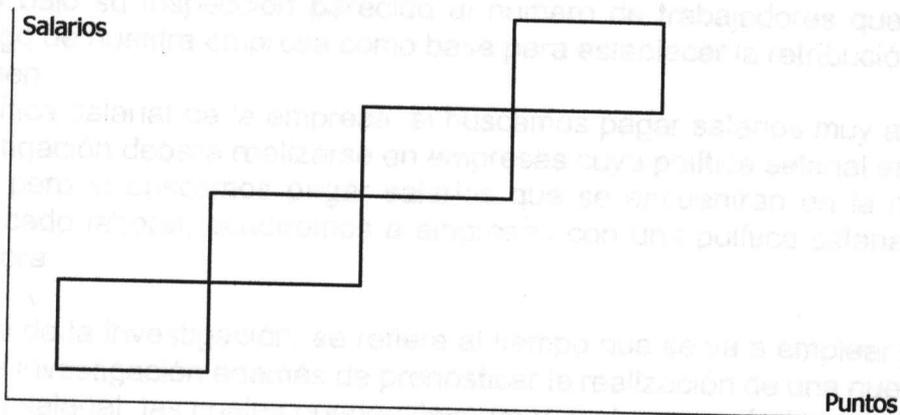


Figura IV.16 Gráfica sin traslape modificada.

4.3 Investigación salarial

Para realizar una estructura salarial es indispensable conocer los salarios que pagan otras empresas, por lo cual se investiga y analiza información que sirva

como base para mantener un equilibrio salarial. Esta información se puede obtener investigando en empresas que han participado con nuestra organización, a través de empresas especializadas o realizando una investigación salarial propia, en cualquier caso siempre se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Los cargos investigados, deben tener como características específicas:
 - ✓ Encontrarse fácilmente en otras empresas.
 - ✓ Ser representativos de un área, sector o actividad de la empresa.
 - ✓ Representar los puntos de la curva salarial o línea de tendencia de la empresa con los salarios máximos y mínimos.
 - ✓ Por último, la determinación del número de cargos estará relacionado con las necesidades e intereses de la empresa.

2. Empresas participantes, hacer una investigación salarial nos lleva a seleccionar compañías que pueden proporcionar información valiosa, sin embargo debemos considerar:
 - ✓ Su localización geográfica, debido a que muchos cargos son influenciados por empleados de un lugar específico.
 - ✓ Sector industrial de la empresa, por sus características similares se pueden encontrar operaciones parecidas que llevan a la creación de puestos iguales con economías uniformes.
 - ✓ Tamaño de la empresa, suponiendo que nuestra compañía es muy grande, la comparación debe realizarse seleccionando una empresa de igual tamaño con el fin de que el grado de responsabilidad para cada puesto sea muy cercano, es decir, el cargo a analizar deberá tener un número de empleados bajo su inspección parecido al número de trabajadores que tenga el cargo de nuestra empresa como base para establecer la retribución que obtienen.
 - ✓ Política salarial de la empresa, si buscamos pagar salarios muy altos la investigación deberá realizarse en empresas cuya política salarial es avanzada, pero si buscamos pagar salarios que se encuentran en la media del mercado laboral, acudiremos a empresas con una política salarial conservadora.

3. Período de la investigación, se refiere al tiempo que se va a emplear para elaborar la investigación además de pronosticar la realización de una nueva investigación salarial, las cuales pueden llevarse a acabo en períodos continuos.

El número de empresas seleccionadas para la investigación va a depender de la precisión de información que deseamos obtener. También es importante decidir la forma de obtener esta información, ya que la recolección de datos puede hacerse a través de:

- ✓ Encuesta técnica
- ✓ Cuestionarios

- ✓ Entrevistas o reuniones con el personal
- ✓ Reuniones de asociaciones de empresas o asociaciones de gremios
- ✓ Cartas
- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Medios electrónicos (Internet)

INVESTIGACIÓN SALARIAL					
Compañía investigada:				Fecha:	
Nombre del cargo:			Código:		
Breve descripción del cargo:					
Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios
Resumen					
Frecuencia total	Menor salario	Mayor salario	Salario medio		

Figura IV.17 Ejemplo de un cuestionario.

Una vez recabada la información se procede a tabularla de modo que nos sirva para comparar nuestros salarios con los del mercado laboral.

Cargo: Secretaria junior					
Fecha:					
Empresa	Frecuencia	Menor salario	Mayor salario	Salario medio	
B	3	935.00	937.00	936.00	
C	1	935.50	933.50	935.50	
Z	4	833.00	836.00	834.00	
A	6	730.00	737.00	732.50	
F	3	731.00	733.60	731.80	
E	8	730.50	733.30	731.60	
D	1	731.00	731.00	731.00	
Salario medio	N = 26	832.30	834.80	833.20	

Figura IV.18 Tabulación de datos.

4. Selección de investigadores, sin lugar a dudas la preparación de los analistas un factor que se va a reflejar en el éxito de la obtención de datos, debido a las diferentes técnicas de análisis de puestos, valuación de puestos y encuestas de salarios.
5. Personas a quienes dirigirse, que generalmente se hace a través de un escrito de la máxima autoridad de la empresa solicitante dirigido a la máxima autoridad de la empresa que se pretende investigar y presentando al personal encargado de llevar a cabo la recolección de datos. Una vez autorizado este escrito se presenta a las personas involucradas que son quienes van a colaborar

proporcionando la información necesaria, como supervisores, jefes de personal o empleados operativos.

6. Formas para recolectar datos, deben ser formatos sencillos que faciliten su aplicación. Existen dos tipos de formas:
 - a) De carácter general, en donde se investiga acerca de la estructura de salarios y sobre las políticas salariales.
 - b) De carácter específico, en donde se investiga toda la información relacionada con los cargos.

4.4 Encuesta de salarios

4.4.1 Importancia

A través de la encuesta de salarios podemos conocer las cantidades que pagan otras empresas a sus empleados, esto nos permite establecer estructuras de remuneración precisas, de manera que en nuestra compañía los trabajadores no tendrán que buscar otros empleos, al mismo tiempo que los costos de mano de obra no serán un obstáculo para competir con las demás compañías.

Para que la encuesta tenga resultados positivos es importante tomar en cuenta:

1. Salarios básicos, se refiere al sueldo directo que se paga al empleado.
2. Promedios de salarios, incluye las compensaciones que otorga la empresa de manera ordinaria.
3. Prestaciones adicionales, se refiere a toda retribución (financiera y no financiera) que recibe el empleado y hace más deseable su trabajo.

4.4.2 Requisitos de una encuesta técnica

La encuesta técnica no debe omitir detalles de la información que se va a obtener, es por eso que los medios impersonales como las llamadas por teléfono, conversaciones entre analistas o visitas cortas no son indicadas. Por eso es necesario practicar una encuesta que contenga:

1. Un análisis sobre el contenido de los puestos, debido a que pueden existir puestos con el mismo nombre en diferentes empresas y sin embargo realizar diferentes funciones.
2. El tiempo que se labora en cada cargo, pues aún cuando las funciones son iguales, puede que el empleado dedique tiempo diferente a sus actividades.
3. Especificaciones del puesto, son los requisitos mínimos para un cargo y pueden variar según las necesidades de cada empresa.
4. Las compensaciones que pagan algunas empresas puede modificar la retribución salarial que percibe el trabajador, es por eso que también se debe incluir en la encuesta.

5. Realizar comparaciones, no sólo de salarios aislados para poder reajustar la estructura salarial.

La encuesta técnica evidentemente proporciona información confiable que podemos usar para implementar o modificar nuestras políticas salariales.

4.4.3 Principales datos que deben investigarse

Como mencionamos anteriormente existen dos formas que se aplican en una investigación, una de carácter general y otra de carácter específico, la primera deberá contener:

1. *Nombre y dirección de la empresa investigada. Clave que se le asigna. Determinación de la actividad concreta a la que se dedica. Persona que proporcionó los datos, con especificación del puesto que ocupa. Número de trabajadores de la empresa: cuántos obreros, empleados, técnicos, jefes inmediatos e intermedios y altos ejecutivos. Cuántos hombres y cuántas mujeres laboran.*
2. *Promedio de salarios de los obreros y de sueldos de los empleados. Salarios máximo y mínimo en ambas categorías. Tipos diversos de salarios que se usen: por jornal, a destajo, etc.*
3. *¿Se paga un solo salario para cada puesto, o se pagan salarios distintos a quienes los ocupan? En este caso, ¿cuál es el método de progresión que se usa en su pago: por aumentos basados en la antigüedad, por aumentos basados en los méritos; ambos elementos combinados?*
4. *Bonificaciones que reciban los trabajadores en forma regular; v.g.: gratificaciones anuales, participación de beneficios, etc. ¿Cuál es el promedio mensual que representan para los trabajadores?*
5. *¿Existen algunos sistemas de incentivos? ¿De qué tipo? ¿Qué porcentaje del salario básico representan en promedio?*
6. *Jornada semanal: diurna, nocturna y mixta. ¿Qué promedio de horas extras se trabajan? ¿Cuál es el promedio de trabajo nocturno o mixto empleado? ¿Cuál es el promedio de retribución total a los trabajadores por estos conceptos?*
7. *¿Cuántos días de descanso con goce de sueldo se otorgan en la empresa? ¿Qué tiempo se concede para alimentos, si tal tiempo está comprendido dentro del remunerado? ¿Qué periodo de vacaciones se concede, si éstas exceden a los señalados por la ley? ¿Qué permisos se otorgan a los trabajadores con goce de sueldo: promedio del tiempo que representen?*
8. *¿De qué ropas se dota a los trabajadores, y cada cuándo? ¿Qué herramientas se exigen al trabajador?*
9. *¿Qué prestaciones contractuales existen en beneficio del obrero: despensas, cajas de ahorro, centros deportivos, etc.? ¿Qué prestaciones de naturaleza semejante se otorgan extracontractualmente?*
10. *¿Están sindicalizados los trabajadores? En caso afirmativo: ¿se trata de sindicato: a) gremial; b) de empresa; c) industrial; d) nacional industrial; e) de oficios varios? Central o federación a la que pertenece. Tipos de empleados no afiliados al sindicato¹².*

En el formato de carácter específico se debe investigar:

1. *“Título que al puesto se dé en las empresas investigadora e investigada. Descripción de su contenido, sumario, pero de la mayor precisión posible. Porcentaje aproximado*

2. Agustín Reyes Ponce, *Administración de personal 2ª Parte*, 1ª ed., México, 1986, 110 p.

de la jornada, que se dedica a cada actividad. Su especificación. Número promedio de trabajadores que lo ocupan. Grados que se den dentro del puesto, y número de trabajadores en cada uno. Tipo de la jornada en el puesto: diurna, nocturna o mixta. Porcentaje anual, semestral o mensual de horas extras trabajadas en el puesto y en cada uno de sus grados. (Si son varios los salarios pagados, pedir todos ellos, o por lo menos el promedio modal, o, en último, el que la empresa investigada considere el más típico.) Porcentaje anual, semestral o mensual que reciben los trabajadores de cada grado, después de aplicar los aumentos por antigüedad, mérito, incentivos, etc. Qué tipo de prestaciones adicionales pueden existir específicamente para este puesto³.

4.5 Política salarial

Las decisiones tomadas por la administración de sueldos y salarios deben enfocarse a las normas establecidas por la organización, esto quiere decir que desde un inicio se han creado parámetros que permiten tener un sistema de remuneración equitativo. "La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados"⁴, estas políticas deben adecuarse a los cambios que se van presentando con el paso del tiempo, es decir, deben ser evolutivas.

Una política salarial se encuentra integrada por:

- ✓ La estructura de salarios, que a su vez debe contar con una clasificación de puestos para formar categorías y lograr establecer la línea de tendencia.
- ✓ Salario de admisión, que generalmente es el mismo ubicado en el límite inferior de una clase salarial y se utiliza con empleados de nuevo ingreso. El salario puede encontrarse por debajo de este límite cuando el trabajador no reúne los requisitos del cargo o cuando no cumple las expectativas del puesto.
- ✓ Previsión de reajustes salariales, que pueden ser:
 - a) *Reajustes colectivos*, son los que se aplican de forma masiva y son utilizados para devolver al salario su poder adquisitivo, es decir, restablecer su valor real.
 - b) *Reajustes individuales*, son los otorgados por:
 - Promociones, cuando se traslada un empleado a un nivel funcional superior.
 - Por adecuaciones, cuando la empresa modifica el salario para acercarse más al pagado en el mercado.
 - Por méritos, cuando el salario cambia de acuerdo al desempeño del trabajador.

Según Thomas Patton una política salarial eficaz debe ser:

1. "Adecuada: Alejándose de los estándares mínimos del gobierno y del sindicato.
2. Equitativa: Pagando en base al esfuerzo, habilidades y entrenamiento.

3. Agustín Reyes Ponce, *Administración de personal 2ª Parte*, 1ª ed., México, 1986, 111 p.

4. Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 5ª ed., Santafé de Bogotá, Colombia, 1999, 444 p.

3. *Balanceada: Salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total razonable de recompensas.*
4. *Eficacia en cuanto a costos: Los salarios deben pagarse de acuerdo con lo que cada organización pueda (según su economía).*
5. *Segura: Toda retribución debe brindar seguridad al empleado y satisfacer sus necesidades básicas.*
6. *Estimulante: Motivar eficazmente el trabajo productivo.*
7. *Aceptable para los empleados: Los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa⁵.*

4.5.1 Organización sin cargos definitivos

De acuerdo a lo que hemos estudiado sabemos que la evaluación de cargos nos ayuda a determinar el valor relativo de cada cargo y además depende de una base de información que se lleva a cabo a través del análisis y descripción de cargos, a lo que podemos llamar "evaluación de cargos tradicional", sin embargo, en la práctica podemos observar que se vuelve obsoleto, incluso es necesario rediseñar puestos debido a la evolución de las compañías, dificultando la administración salarial.

Es por eso que hoy en día la evaluación de puestos se enfoca a las personas en lugar de los cargos, ocupándose del valor que cada empleado aporta a la organización en base a sus conocimientos, desempeño y habilidades facilitando la retribución salarial. Esto nos lleva a determinar aquellas actividades que se vuelven más importantes en el logro de los objetivos de la empresa y que deben ser mayor remunerados, de modo que los trabajadores administran su esfuerzo desempeñando destacadamente estas actividades alcanzando recompensas mayores, al mismo tiempo que contribuyen al mejoramiento de la empresa. *"El pago equitativo está en la base de los servicios que las personas prestan a la organización"*⁶.

4.5.2 Nuevos enfoques de remuneración

Como acabamos de mencionar las empresas tienen que cambiar su forma de operar si desean mantenerse competitivos con el resto de las empresas en el mundo, esto quiere decir que deben modernizarse y enfrentar los nuevos retos de la globalización, sumado a los avances tecnológicos que hacen más difícil mantener el poder adquisitivo del salario.

Es indispensable crear una remuneración flexible que permita aumentar los salarios en el momento en que la productividad también lo haga, pasando de una remuneración fija a una remuneración variable, orientada al desempeño del empleado y al logro de las metas de la empresa.

"La remuneración variable es la porción de remuneración total que se paga al empleado con periodicidad trimestral, semestral o anual. Es selectiva (para algunos emplea-

5 Thomas Patton, *Pay*, Nueva York, Free Press, 1977.

6. Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, 5ª ed., Santafé de Bogotá, Colombia, 1999, 447 p.

dos y ejecutivos) y depende de los resultados logrados por la empresa en determinado periodo mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleado⁷.

En conclusión, la empresa pretende aumentar la eficiencia para lograr mayor productividad y pagar salarios acordes al costo de vida de las personas.

La Ley Federal del Trabajo establece que el salario de los trabajadores debe ser suficiente para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda, educación, salud y recreación, así como para permitirles el ahorro y el desarrollo de sus actividades culturales y deportivas.

El salario debe ser suficiente para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda, educación, salud y recreación, así como para permitirles el ahorro y el desarrollo de sus actividades culturales y deportivas.

El salario debe ser suficiente para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda, educación, salud y recreación, así como para permitirles el ahorro y el desarrollo de sus actividades culturales y deportivas.

El salario debe ser suficiente para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda, educación, salud y recreación, así como para permitirles el ahorro y el desarrollo de sus actividades culturales y deportivas.

El salario debe ser suficiente para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda, educación, salud y recreación, así como para permitirles el ahorro y el desarrollo de sus actividades culturales y deportivas.

El salario debe ser suficiente para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda, educación, salud y recreación, así como para permitirles el ahorro y el desarrollo de sus actividades culturales y deportivas.

El salario debe ser suficiente para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda, educación, salud y recreación, así como para permitirles el ahorro y el desarrollo de sus actividades culturales y deportivas.

El salario debe ser suficiente para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda, educación, salud y recreación, así como para permitirles el ahorro y el desarrollo de sus actividades culturales y deportivas.

7. Idalberto Chiavenato, op. cit., 450 p.

5. PRESTACIONES E INCENTIVOS

5.1 Prestaciones

5.1.1 Ley Federal del Trabajo

Toda empresa ubicada dentro de la República Mexicana se encuentra obligada a otorgar las prestaciones que marca la ley, con el propósito de cumplir con el equilibrio y justicia social entre el binomio patrón – empleado. De esta forma el salario es complementado y asegura la condición óptima de las personas para que logren el cumplimiento de sus labores.

A través de las prestaciones, cualquier persona sin importar su color, idioma, sexo, clase social o doctrina religiosa podrá satisfacer sus necesidades de salud, educación, alimentos, habitación e incluso placeres honestos.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 84 nos menciona que *“el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”*¹. Sin embargo es necesario señalar que ésta ley se refiere al salario en su artículo 82 y 85 *“como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo y nunca podrá ser menor al fijado como mínimo tomando en cuenta la cantidad y calidad del trabajo”*¹, así que también requerimos analizar el significado de salario mínimo. El artículo 90 marca lo siguiente: *“salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo”*¹. En conclusión, el salario mínimo debe satisfacer las necesidades normales de una persona que sea jefe de familia, en el orden material, social y cultural y para otorgar una educación a sus hijos.

El salario comprende la compensación por la Jornada de Trabajo, Días de Descanso y en caso de que presente Horas Extra.

Respecto de la Jornada de Trabajo, la Ley establece lo que se presenta a continuación:

“Art. 60: Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas.

Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o mas, se reputará jornada nocturna.

Art. 61: La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

*Art. 63: Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos”*¹.

Acerca de las Horas Extra se consideran una prórroga extraordinaria de la Jornada de Trabajo, que supone la Ley son necesarias en ocasiones para el desempeño óptimo de cualquier empresa, por lo que deben ser eventuales en la mayoría de los casos y sólo en giros específicos se presentan en forma continua. La Ley Federal del Trabajo en sus artículos del 66 al 68 dispone:

“Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

Las horas de trabajo consideradas como ordinarias, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada. Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido. La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta ley¹.

Por último encontramos los Días de Descanso como parte del salario, debido a que son días en los que se permite a los trabajadores recuperar energías para continuar con sus labores cotidianas y son remuneradas de igual forma que un día trabajado. La Ley establece respecto a esto en los artículos del 69 al 75:

“Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los de descanso semanal.

En los reglamentos de esta ley se procurara que el día de descanso semanal sea el domingo. Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

Cuando el trabajador no preste sus servicios durante todos los días de trabajo de la semana, o cuando en el mismo día o en la misma semana preste sus servicios a varios patrones, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario de los días de descanso, calculada sobre el salario de los días en que hubiese trabajado o sobre el que hubiese percibido de cada patrón.

Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.

Son días de descanso obligatorio:

- I. el 1o. de enero;

- II. el 5 de febrero;
- III. el 21 de marzo;
- IV. el 10. de mayo;
- V. el 16 de septiembre;
- VI. el 20 de noviembre;
- VII. el 10. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transición del Poder Ejecutivo Federal; y
- VIII. el 25 de diciembre.
- IX. el que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

En los casos del artículo anterior los trabajadores y los patrones determinarán el número de trabajadores que deban prestar sus servicios. Si no se llega a un convenio, resolverá la junta de conciliación permanente o en su defecto la de conciliación y arbitraje. Los trabajadores quedarán obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado¹.

En muchas ocasiones los salarios son insuficientes para que se cumplan las condiciones antes mencionadas, es por eso que la ley garantiza mediante las prestaciones, mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Dentro de las prestaciones que se integran al salario se encuentran la prima vacacional y el aguinaldo.

Sobre la prima vacacional y las vacaciones nos marca la Ley en los artículos 76, 77, 80 y 81 que: "Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días de trabajos en el año.

Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo¹.

PERIODO DE VACACIONES

Menos de un año	Parte proporcional
Al concluir 1 año de trabajo	6 días
Al concluir 2 años de trabajo	8 días
Al concluir 3 años de trabajo	10 días
Al concluir 4 años de trabajo	12 días
Al concluir 9 años de trabajo	14 días
Al concluir 14 años de trabajo	16 días
Al concluir 19 años de trabajo	18 días
Al concluir 24 años de trabajo	20 días
Al concluir 29 años de trabajo	22 días

Sobre el aguinaldo la Ley señala en el artículo 87 lo siguiente: *“Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste”*¹.

Esto quiere decir que el salario es aumentado con el fin de que los trabajadores puedan llevar una vida digna y decorosa, sin embargo las empresas que de acuerdo a sus ingresos pueden otorgar mayores beneficios tienen la facultad de distribuir en cantidades más elevadas éstas prestaciones e incluso proveer otras que contribuyan a satisfacer las demandas de los clientes internos.

Además de las prestaciones que acabamos de mencionar, las empresas están obligadas a dar una parte correspondiente de las utilidades, ya que los trabajadores son responsables directos de que éstas se generen. La Ley Federal del Trabajo establece que: *“Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas,*

de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas”¹.

El artículo 120 señala que la utilidad es la renta gravable de acuerdo a la Ley del Impuesto sobre la Renta. Además de que se tiene que repartir dentro de los sesenta días siguientes al pago del impuesto anual.

“Art. 123: La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año”¹.

La distribución del reparto de utilidades se efectúa de la siguiente manera:

“Art. 124: Para los efectos de este capítulo, se entiende por salario la cantidad que perciba cada trabajador en efectivo por cuota diaria. No se consideran como parte de él las gratificaciones, percepciones y demás prestaciones a que se refiere el artículo 84, ni las sumas que perciba el trabajador por concepto de trabajo extraordinario”¹.

Algunas consideraciones que se deben aplicar en la determinación del reparto:

“Art. 125: Para determinar la participación de cada trabajador se observarán las normas siguientes:

- I. Una comisión integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón formulará un proyecto, que determine la participación de cada trabajador y lo fijará en lugar visible del establecimiento. A este fin, el patrón pondrá a disposición de la Comisión la lista de asistencia y de raya de los trabajadores y los demás elementos de que disponga;
- II. Si los representantes de los trabajadores y del patrón no se ponen de acuerdo, decidirá el inspector del trabajo;
- III. Los trabajadores podrán hacer las observaciones que juzguen conveniente, dentro de un término de quince días; y
- IV. Si se formulan objeciones, serán resueltas por la misma Comisión a que se refiere la fracción I, dentro de un término de quince días”¹.

De acuerdo a la Ley, no todas las empresas están siempre obligadas a realizar el reparto de utilidades, debido a que en ocasiones es conveniente beneficiar a los empresarios para lograr un equilibrio social como se muestra a continuación:

“Art. 126: Quedan exceptuadas de la obligación de repartir utilidades:

- I. Las empresas de nueva creación, durante el primer año de funcionamiento;
- II. Las empresas de nueva creación, dedicadas a la elaboración de un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento. La determinación de la novedad del producto se ajustará a lo que dispongan las leyes para fomento de industrias nuevas;

- III. *Las empresas de industria extractiva, de nueva creación, durante el período de exploración;*
- IV. *Las instituciones de asistencia privada, reconocidas por las leyes, que con bienes de propiedad particular ejecuten actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios;*
- V. *El Instituto Mexicano del Seguro Social y las Instituciones Públicas descentralizadas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia; y*
- VI. *Las empresas que tengan un capital menor del que fije la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por ramas de la industria, previa consulta con la Secretaría de Industria y Comercio. La resolución podrá revisarse total o parcialmente, cuando existan circunstancias económicas importantes que lo justifiquen¹.*

Y por último, es necesario mencionar las normas que deben cumplir los trabajadores para poder beneficiarse del reparto de utilidades. Para ello la Ley estipula en el artículo 127 lo siguiente:

- I. *“Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participarán en las utilidades;*
- II. *Los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades de las empresas, pero si el salario que perciben es mayor del que corresponda al trabajador sindicalizado de más alto salario dentro de la empresa, o a falta de éste al trabajador de planta con la misma característica, se considerará éste salario aumentado en un veinte por ciento, como salario máximo;*
- III. *El monto de la participación de los trabajadores al servicio de personas cuyos ingresos deriven exclusivamente de su trabajo, y el de los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas o al cobro de créditos y sus intereses, no podrá exceder de un mes de salario;*
- IV. *Las madres trabajadoras, durante los períodos pre y postnatales, y los trabajadores víctimas de un riesgo de trabajo durante el período de incapacidad temporal, serán considerados como trabajadores en servicio activo;*
- V. *En la industria de la construcción, después de determinar que trabajadores tienen derecho a participar en el reparto, la Comisión a que se refiere el artículo 125 adoptará las medidas que juzgue conveniente para su citación;*
- VI. *Los trabajadores domésticos no participarán en el reparto de utilidades; y*
- VII. *Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado sesenta días durante el año, por lo menos¹.*

5.1.2 Seguro Social

La seguridad social son el conjunto de normas que el Estado utiliza para garantizar el derecho a la salud, asistencia médica, medios de subsistencia y servicios sociales y ha sido establecido como un servicio público de carácter nacional.

La administración del Seguro Social se encuentra a cargo del organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, conocido como Instituto Mexicano del Seguro Social.

1. <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/>

El Seguro Social comprende:

- ✓ El régimen obligatorio, y
- ✓ El régimen voluntario.

El régimen obligatorio asegura a aquellas personas que se encuentren subordinadas a otra de manera permanente o eventual por una relación de trabajo, quedando el patrón obligado a inscribir a estos en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

También asegura a los miembros de las sociedades cooperativas de producción. Y por último, a las personas que determine el Ejecutivo Federal a través del Decreto.

El régimen obligatorio consta de los siguientes seguros:

- I. Riesgos de trabajo
- II. Enfermedades y maternidad
- III. Invalidez y vida
- IV. Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, y
- V. Guarderías y prestaciones sociales

En el régimen voluntario se pueden incorporar aquellas personas que no se encuentran sujetas al régimen obligatorio, a través de un convenio con el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Las personas que pueden asegurarse voluntariamente son:

- ✓ Trabajadores en industrias familiares
- ✓ Trabajadores independientes
- ✓ Todo trabajador no asalariado
- ✓ Trabajadores domésticos

Los patrones quedan obligados a registrarse en el Instituto del Seguro Social en el momento en que:

- ✓ Inicie una relación laboral
- ✓ Inicie operaciones la sociedad cooperativa de producción
- ✓ Inicie su vigencia el convenio celebrado con el Instituto, e
- ✓ Inicie su vigencia el Decreto que expide el Ejecutivo Federal.

Para que esta obligación tenga efecto, el patrón deberá contar al menos con un trabajador y deberá proporcionar toda la información y documentos que requiera el Instituto. Una vez cumplidos los requerimientos, el Instituto otorgará a cada patrón una tarjeta de identificación patronal, en la que deberá constar:

- ✓ Nombre de registro patronal asignado por el Instituto
- ✓ Nombre o razón social del patrón o sujeto obligado
- ✓ Actividad o giro
- ✓ Domicilio, y
- ✓ Firma del patrón o representante legal.

También deberá comunicar al Instituto de la suspensión o término de actividades, clausura, cambio de nombre o razón social, cambio de actividad, cambio de domicilio, cambio de representante legal y sustitución patronal o fusión.

Los patrones quedan obligados a:

- ✓ Registrarse e inscribir a sus trabajadores ante el Seguro Social, así como dar a conocer las altas y bajas, modificaciones de salario y los demás datos en un plazo no mayor de 5 días hábiles.
- ✓ Elaborar nóminas y listas de raya, siendo obligatorio conservar estos registros durante los 5 años siguientes al de su fecha.
- ✓ Determinar las cuotas obrero – patronales y dar a conocer su importe ante el Instituto.
- ✓ Permitir las visitas domiciliarias e inspecciones que practique el Instituto, sujetas a esta Ley y el Código Fiscal de la Federación.
- ✓ Cumplir con las obligaciones del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, y las demás disposiciones de esta ley.
- ✓ Expedir y entregar constancia de los días cotizados de trabajadores eventuales.

Para dar de alta un trabajador se requiere que su patrón dé aviso de inscripción al Instituto, para que se le otorgue su número de seguridad social que tendrá el carácter de único y permanente. El Instituto deberá entregar al trabajador y beneficiarios una tarjeta de afiliación que deberá contener:

- ✓ Número de seguridad social del asegurado
- ✓ Clave única de registro de población
- ✓ Nombre del derechohabiente
- ✓ Datos médicos básicos, y
- ✓ Firma del derechohabiente.

Es también obligación de los patrones comunicar al Instituto las modificaciones al salario de los trabajadores dentro de los siguientes plazos:

- ✓ Cuando se trate de salarios fijos, dentro de un plazo máximo de 5 días hábiles
- ✓ Cuando se trate de salarios variables, dentro de los primeros 15 días naturales del mes siguiente a la modificación del salario promedio obtenido en el mes anterior, y
- ✓ En los salarios mixtos, si se modifican los elementos fijos del salario, el patrón deberá presentar el aviso de la modificación dentro de los 5 días

hábiles siguientes de la fecha en que cambie el salario. Si al concluir el mes hubo modificación de los elementos variables que se integran al salario; el patrón presentará el aviso dentro de los 15 días naturales del mes inmediato siguiente.

Por último, el patrón tendrá que dar a conocer de las bajas de los trabajadores al Instituto cuando termine la relación laboral o cuando dejen de ser sujetos de aseguramiento. Esta notificación se debe presentar en los 5 días hábiles siguientes a la fecha de la baja. En caso de que el patrón no presente éste aviso, deberá continuar con la obligación de pagar las cuotas obrero - patronales y en caso de que presente el aviso en forma extemporánea, surtirá efectos para el Instituto a partir de la fecha en que fue recibida.

En caso de huelgas no procederán los avisos de baja por parte del patrón, a menos que la persona empleada lo pida y cumpla con los requisitos de pensión.

Para los efectos de la ley del Seguro Social, el salario base de cotización se integra con:

- ✓ Pagos en efectivo, es decir, el salario percibido por el trabajador
- ✓ Gratificaciones
- ✓ Percepciones
- ✓ Alimentación
- ✓ Habitación
- ✓ Primas
- ✓ Comisiones
- ✓ Prestaciones en especie
- ✓ Cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador por sus servicios.

A su vez quedan excluidos del salario base de cotización:

- ✓ Instrumentos de trabajo, como herramientas y ropa
- ✓ El ahorro, únicamente cuando el patrón aporte la misma cantidad que el trabajador y el trabajador pueda retirar el ahorro 1 o 2 veces al año, o que el trabajador aporte una cantidad superior a la del patrón y sólo retire el ahorro 1 o 2 veces al año
- ✓ Aportaciones adicionales por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez
- ✓ Aportaciones al INFONAVIT y PTU
- ✓ Alimentación y habitación siempre y cuando se entreguen en forma onerosa (que de alguna forma le cueste al trabajador)
- ✓ Despensas en especie o en dinero mientras que su importe no rebase el 40% del salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal
- ✓ Premios por asistencia y puntualidad, cuando el importe de cada uno de ellos no rebase el 10% del salario base de cotización
- ✓ Cantidades aportadas para fines sociales, y



- ✓ El tiempo extra, mientras no rebase los márgenes señalados en la Ley Federal del Trabajo.

Además de determinar el salario base de cotización, el patrón que tenga de uno a cuatro trabajadores deberá calcular la cuota obrero – patronal a través de los formularios que autoriza el Instituto, mientras que los patrones que tienen cinco o más empleados podrán utilizar programas de cómputo (SUA) para realizar dicho cálculo.

Los porcentajes empleados para determinar las cuotas obrero – patronales son los siguientes:

Seguro	% Patrón	% Trabajador	% Total
1. Enfermedades y Maternidad			
Cuota fija	15.85		15.850
Excedente de 3 veces el SMD	4.53	1.520	6.050
Prestaciones en dinero	0.70	0.250	0.950
Gastos médicos pensionados	1.05	0.375	1.425
<hr/>			
2. Riesgos de trabajo	0		0
<hr/>			
3. Invalidez y vida	1.75	0.625	2.375
<hr/>			
4. Guardería y prestaciones	1.00		1.00
<hr/>			
5. Retiro	2.00		2.00
<hr/>			
6. Cesantía en edad avanzada y vejez	3.15	1.125	4.275

A continuación se presenta un ejemplo en el que se determina el salario base de cotización y el salario diario integrado de un trabajador que tiene las siguientes prestaciones; así como el cálculo de la cuota obrero – patronal, por el mes de julio.

Sueldo diario	\$ 350.00
Vacaciones	45 días
Prima vacacional	65%
Ayuda para despensa	28.00
Ayuda para transporte	12.00
Premio por asistencia diario	38.00

	Salario Base de Cotización	Salario Diario Integrado
Salario diario	\$ 350.00	\$ 350.00
Aguinaldo	14.38	14.38
Prima vacacional	28.05	28.05
Despensa	11.14	28.00
Transporte	12.00	12.00
	<u>\$ 415.57</u>	
Premio por asistencia	0.00	38.00
Total	\$ 415.57	\$ 470.43

Para efectos del salario base de cotización el calculo se realiza de la siguiente manera:

El aguinaldo se calcula: $(15 \text{ días por ley} \times \$350) / 365$

La prima vacacional: $(45 \times \$350 \times 65\%) / 365$

Despensa: $(42.15 \text{ SMD DF} \times 40\% = 16.86)$ entonces $28 - 16.86 = 11.14$

Transporte: Integro 12

El premio por asistencia se excluye por superar el 10% del salario base de cotización.

CUOTA OBRERO – PATRONAL

1. Enfermedades y Maternidad		
Cuota fija	\$ 207.10	
Excedente	542.24	
Prestaciones en dinero	122.39	
Gastos médicos pensionados	<u>183.58</u>	\$ 1,055.31
2. Invalidez y vida		305.96
3. Guardería y Prestaciones		<u>128.83</u>
Total		\$ 1,490.10

5.1.3 Ley del ISSSTE

La Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado es de orden público, de interés social y se aplica en toda la nación. Comprende el régimen obligatorio y el régimen voluntario.

El régimen obligatorio se encuentra formado por lo siguiente:

- I. Medicina preventiva
- II. Seguro de enfermedades y maternidad
- III. Servicios de rehabilitación física y mental
- IV. Seguro de riesgos de trabajo
- V. Seguro de jubilación
- VI. Seguro de retiro por edad y tiempo de servicios
- VII. Seguro de invalidez

- VIII. Seguro por causa de muerte
- IX. Seguro de cesantía en edad avanzada
- X. Indemnización global
- XI. Servicios de atención para el bienestar y desarrollo infantil
- XII. Servicios integrales de retiro a jubilados y pensionados
- XIII. Arrendamiento o venta de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto
- XIV. Préstamos hipotecarios y financiamiento en general para vivienda
- XV. Préstamos a mediano plazo
- XVI. Préstamos a corto plazo
- XVII. Servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida del servidor público y familiares derechohabientes
- XVIII. Servicios turísticos
- XIX. Promociones culturales, de preparación técnica, fomento deportivo y recreación
- XX. Servicios funerarios, y
- XXI. Sistema de Ahorro para el Retiro.

La administración de éstos seguros, prestaciones y servicios, además del Fondo de Vivienda corresponde al organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios llamado Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Esto quiere decir que su patrimonio se encuentra integrado por:

- I. Sus propiedades, posesiones, derechos y obligaciones;
- II. Las cuotas de los trabajadores y pensionistas;
- III. Las aportaciones que hagan las dependencias y entidades;
- IV. El importe de los créditos e intereses a favor del Instituto y a cargo de los trabajadores o de las dependencias y entidades;
- V. Los intereses, rentas, plusvalías y demás utilidades que se obtengan de las inversiones;
- VI. El importe de las indemnizaciones, pensiones caídas e intereses que prescriban a favor del Instituto;
- VII. El producto de las sanciones pecuniarias derivadas de la aplicación de esta Ley;
- VIII. Las donaciones, herencias y legados a favor del Instituto;
- IX. Los bienes muebles e inmuebles que otorguen las dependencias y entidades; así como los adquiridos por el Instituto y que puedan ser destinados a los mismos fines; y
- X. Cualquier otra percepción respecto de la cual el Instituto resulte beneficiario.

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado asegura a través del régimen obligatorio a los trabajadores de las dependencias y entidades de la administración pública federal, con excepción de aquellos que presten sus servicios mediante contrato sujeto a legislación común o que per-

ciban honorarios. También asegura a los familiares de los derechohabientes, siempre y cuando sean dependientes económicos del trabajador. Y por último a las personas con carácter de pensionados.

Dentro del régimen voluntario se pueden asegurar los diputados o senadores durante su mandato constitucional y agrupaciones o entidades que de acuerdo a la Junta Directiva se incorporen. También se consiguen asegurar los trabajadores que dejen de prestar sus servicios en alguna dependencia o entidad de la administración pública federal y no tenga la calidad de pensionado, sólo si hubiese trabajado cuando menos 5 años, pudiendo solicitar su continuación voluntaria.

El Instituto podrá celebrar convenios con las entidades de la administración pública y con los gobiernos de los Estados o de los Municipios, a fin de que sus trabajadores y familiares derechohabientes reciban las prestaciones y servicios. Dicha incorporación podrá ser total o parcial.

Las dependencias y entidades de la administración pública federal están obligadas a entregar al Instituto una relación del personal que se encuentre sujeto al pago de cuotas y descuentos correspondientes, además de remitir al Instituto las nóminas en un plazo no mayor de 10 días a la fecha de elaboración.

De la misma forma se obliga a informar al Instituto dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que ocurra de:

- I. Las altas y bajas de los trabajadores
- II. Las modificaciones de los salarios sujetos a descuentos
- III. La iniciación y terminación de los descuentos; así como los motivos y justificaciones por la suspensión de éstos.
- IV. Los nombres de los familiares que también serán beneficiados en un plazo no mayor de 30 días a la fecha en que el trabajador inicie su relación laboral.

Por otra parte los trabajadores se comprometen a proporcionar al Instituto y a las dependencias o entidades en que presten sus servicios sobre:

- I. Los nombres de sus familiares que podrán considerarse como derechohabientes; y
- II. Los informes y descuentos probatorios que se les pidan, relacionados con la aplicación de esta Ley.

El Instituto deberá proporcionar a los asegurados una tarjeta de afiliación, como documento de identificación para tener acceso a los seguros, servicios y prestaciones.

Para que se pueda conceder la inscripción de los familiares, se deberán reunir los siguientes requisitos:

- I. De la esposa, copia certificada del acta de matrimonio.
- II. De la concubina, copia certificada del acta de nacimiento del hijo procreado con el asegurado o pensionista, a falta de éste, información testimonial que acredite su estado civil y duración de la unión libre (5 años como mínimo).
- III. De los hijos menores de 18 años, copia certificada del acta de nacimiento.
- IV. De los hijos estudiantes de 18 hasta 25 años, copia certificada del acta de nacimiento y constancia de estudios expedida por el plantel educativo correspondiente, acreditando estudios de nivel medio o superior; o la credencial que acredite al estudiante en dicho nivel.
- V. De los hijos, esposa o concubinario incapacitados física o psíquicamente, los documentos antes mencionados respectivamente además de un certificado médico y acreditar la dependencia económica del asegurado o pensionista.
- VI. De los ascendientes, copia certificada del acta de nacimiento del asegurado o pensionista, además de acreditar su dependencia económica con el mismo.

El cálculo de las cuotas se realiza sobre el sueldo básico, que para efectos de ésta Ley se integra con el sueldo presupuestal, el sobresueldo y la compensación.

El sueldo presupuestal es el que percibe el trabajador por la prestación de sus servicios; el sobresueldo agrega una remuneración en atención a circunstancias de insalubridad o carestía de la vida del lugar en que presta sus servicios; y por último la compensación, que es la cantidad adicional a los dos anteriores otorgados a un trabajador por su responsabilidad o labores extraordinarias relacionadas con su cargo.

3.2.2.2. Incentivos

A finales del siglo pasado, Frederick Taylor popularizó los incentivos financieros — la compensación que se paga a los trabajadores cuya producción supera un nivel predeterminado. Como resultado de supervisión estaba preocupado por lo que él llamó "el problema del trabajador", la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más lento posible y producir al mínimo compatible con lo que le exigían particularmente en el hecho de que algunos de estos mismos trabajadores todavía tenían la energía de volver a trabajar en sus hogares, incluso después de un día de 12 horas de trabajo. Taylor sugiere que si pudiera encontrar alguna manera de aumentar esta energía en el trabajo, podría lograr enormes incrementos en la producción.

Seguros, Prestaciones y Servicios	% Dependencia y entidad	% Trabajador
Medicina preventiva Enfermedades y maternidad Rehabilitación física y mental	6.75	2.75
Préstamos a mediano plazo Préstamos a corto plazo	0.50	0.50
Atención para el bienestar y desarrollo infantil Retiro a jubilados y pensionados Servicios turísticos Promociones culturales, de preparación técnica fomento deportivo y recreación Servicios funerarios	0.50	0.50
Riesgos de trabajo	0.25	
Prima anual, para el pago de: Jubilaciones, pensiones e indemnizaciones globales	3.50	3.50
Fondo de Vivienda	5.00	
Gastos generales de administración Excepto Fondo de Vivienda	1.25	0.75
Total	17.75	8.00

5.2 Incentivos

5.2.1 Antecedentes

A finales del siglo pasado, Frederick Taylor popularizó los incentivos financieros – recompensas que se pagan a los trabajadores cuya producción supera un nivel predeterminado. Como empleado de supervisión estaba preocupado por lo que llamaba "engaño sistemático": la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más bajo posible y producir al nivel mínimo aceptable. Lo que le intrigaba particularmente era el hecho de que algunos de estos mismos trabajadores todavía tenían la energía de correr a trabajar en sus hogares, inclusive después de un día de 12 horas de trabajo. Taylor sabía que si pudiera encontrar alguna manera de encauzar esta energía al trabajo, podría lograr enormes incrementos en la productividad.

En esa época ya se utilizaban sistemas primitivos de trabajo a destajo, pero en general eran ineficientes. Se pagaba a los trabajadores una tarifa por cada pieza que producían según cuotas establecidas de manera informal. Sin embargo, el recorte en la tarifa por parte de los patronos era flagrante, y los trabajadores sabían que si sus ingresos se tornaban excesivos, les reducirían el pago por pieza. Como resultado, la mayoría de los empleados producía apenas lo suficiente para obtener un salario decente, pero no tanto como para que su tarifa por pieza fuera reducida. Uno de los más grandes logros de Taylor fue ver la necesidad de un punto de vista aceptable y uniforme del día de trabajo justo. Para él, el día de trabajo justo debería depender no de las poco precisas estimaciones de los supervisores, sino de un proceso científico, formal y cuidadoso de inspección y observación. Fue precisamente esta necesidad de evaluar científicamente cada puesto lo que condujo a lo que se llegó a conocer como el movimiento de la administración científica. A su vez, la administración científica dio lugar en la década de los años treinta, sacudida por la depresión, al movimiento de relaciones humanas y su hincapié en satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores.

Este cada vez más creciente énfasis en los programas de mejoramiento de la calidad y de la formación del compromiso del empleado está haciendo renacer los planes de incentivos financieros y de pago por desempeño. Existen razones de competitividad para el aumento en la importancia de esta forma de compensación. El renovado interés en la reducción de costos, la reestructuración y en fomentar el desempeño conduce de manera lógica a vincular el pago con el desempeño, como lo hicieron los gerentes de compensaciones en los tiempos de Taylor. Pero también se origina la tendencia hacia los programas de mejoramiento de la calidad y de formación del compromiso del empleado. El motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propios.

5.2.2 Beneficios, limitaciones y requisitos previos

✓ **Beneficios.** Los incentivos pueden traer consecuencias positivas tanto a las empresas como a los trabajadores.

Las empresas logran alcanzar producciones elevadas reduciendo los costos de producción, se simplifican los métodos de fabricación y la calidad puede obtener mayor atención por parte de los supervisores. En conclusión, las organizaciones logran aprovechar con eficiencia el esfuerzo del trabajador.

Los trabajadores perciben una mayor remuneración porque sus esfuerzos han generado mayores ganancias a las empresas, logran mejorar su nivel de vida por tratarse de aumentos reales, además pueden obtener estabilidad laboral asegurando su empleo y creando posibilidades de ascenso.

✓ **Limitaciones,** existen cuando su aplicación resulta casi imposible en algún cargo, por ejemplo donde no se pueden contar el número de unidades producidas o también cuando la producción es ajena al esfuerzo del empleado por lo que pier-

pierde influencia en las cantidades de producción, también se pueden presentar limitaciones en casos donde es riesgoso elevar demasiado la productividad o en trabajos artísticos en los que la calidad y precisión son más importantes que la rapidez para elaborar. Los incentivos tienen como consecuencia elevar el desempeño de las personas, sin embargo éste puede estar sujeto a algunas variables que limitan su aplicación, por lo que se recurre a otros estímulos.

✓ Deben establecerse requisitos previos con el fin de que los incentivos funcionen adecuadamente y logren su objetivo de aumentar el desempeño del personal.

1. Las actividades y funciones de cada puesto deben estandarizarse para mostrar de forma sencilla si el personal cumple con una participación destacada.
2. Debe existir una estructura salarial apegada a la realidad de la empresa, de modo que un aumento de producción contribuya al aumento de ingresos que puedan destinarse como incentivos.
3. El control de calidad no debe ser sacrificado en el momento de establecer los planes incentivos, por el contrario se debe elevar la calidad de los productos o servicios al mismo tiempo que se compensa el rendimiento de los trabajadores.
4. La administración debe abrir un espacio para atender cualquier duda que pueda surgir con el implemento de un sistema de incentivos.
5. Los incentivos deben lograr estimular a todos los trabajadores, aún cuando el cargo dificulte su aplicación.
6. Los empleados podrán calcular el incentivo que les corresponde, por lo que deberán tener una aplicación fácil y sencilla.
7. Para que el sistema de incentivos logre tener el éxito deseado, deberá existir armonía en las relaciones entre la empresa, los trabajadores y el sindicato.

5.2.3 Administración de los planes incentivos

Hay varias razones por las que los planes de incentivos fracasan y casi todas pueden explicarse en términos de lo que se sabe sobre la motivación humana. Para que ocurra la motivación, el trabajador debe creer que su esfuerzo conducirá a recompensas y debe desear esa recompensa. En la mayoría de los casos, cuando fallan los planes de incentivos se debe a que una o las dos condiciones no se cumplen.

Las normas específicas para desarrollar planes de incentivos eficientes son:

1. Asegure que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionados.
2. El plan de incentivos debe recompensar a los empleados en proporción directa a su aumento de productividad. Los empleados deben también percibir que pueden realmente llevar a cabo las tareas requeridas.

3. El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por los empleados.
4. Los empleados deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.
5. Establezca criterios efectivos.
6. Los criterios deben ser justos para sus subordinados, deben ser altos pero razonables, y la meta debe ser específica.
7. Garantice sus criterios.
8. Considerar el criterio como un contrato con los empleados, una vez que el plan funcione, sea precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.
9. Garantice un salario base por hora.

Es aconsejable garantizar un sueldo base a los empleados, ya que ellos sabrán que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán un salario base mínimo garantizado.

Existen dos elementos sobre los cuales se puede compensar a los empleados: tiempo y producción. ¿En que condiciones se debe pagar a los empleados con base en el tiempo o en la producción?

Con base en tiempo

1. Cuando las unidades de producción son difíciles de distinguir y medir.
2. Cuando los empleados no pueden controlar la cantidad de la producción.
3. Cuando los retrasos en el trabajo son frecuentes y están fuera del control de los empleados.
4. Cuando las consideraciones de calidad son particularmente importantes.
5. Cuando el conocimiento preciso de los costos de mano de obra por unidad no sea requerido por las condiciones competitivas.

Con base en la producción

1. Las unidades de producción se pueden medir.
2. Existe una relación clara entre el esfuerzo del trabajador y la cantidad de producción.
3. El puesto esta estructurado, el flujo de trabajo es regular y los retrasos son pocos o predecibles.
4. La calidad es menos importante que la cantidad o, si la calidad es importante, es fácil de medir y controlar.

Las condiciones competitivas requieren que los costos de mano de obra por unidad se conozcan y sean establecidos antes de iniciar la producción.

5.2.4 Grupos de salarios incentivos

Los salarios incentivos se agrupan de acuerdo a la forma en que se remunera el rendimiento de los trabajadores. A continuación se presentan cuatro principales grupos mostrando cada uno de ellos características diferentes.

Primer grupo: Integrado por aquellos incentivos que se remuneran en la misma proporción que el rendimiento del empleado.

Sistema de pago por pieza (destajo):

Consiste en asignar a cada pieza producida una cuota, de manera que el trabajador podrá obtener una buena remuneración al mismo tiempo que incrementa la productividad. La empresa disminuye el costo de producción prorrateando en mejor forma los gastos indirectos.

Su manejo resulta muy práctico y sencillo, estimulando al empleado a laborar con mayor esfuerzo. Sin embargo tiene como consecuencia reducir la calidad, ya que el obrero solo se preocupa por elaborar altos volúmenes de producción.

El cálculo del salario incentivo se puede representar en la siguiente ecuación:

$$\text{SALARIO INCENTIVO} = \text{No. De piezas producidas} \times \text{Cuota por pieza}$$

Señalando que de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo el empleado no deberá percibir un monto inferior al salario mínimo en una jornada de 8 horas.

Sistema de horas estándar:

Al igual que en el sistema de pago por hora, las piezas producidas tienen un valor con la diferencia en que dentro del sistema de horas estándar se toma en cuenta el tiempo que tarda un empleado en elaborar una pieza, para lo cual se determina un promedio estándar de tiempo de elaboración por parte de la administración de la empresa y el incentivo consiste en el tiempo real que utilice el trabajador. De este modo si el empleado ocupa 6 horas en producir una pieza que normalmente ocupa 8 horas, el empleado recibirá la remuneración correspondiente en menos tiempo con la capacidad de aumentar esa cantidad.

El cálculo se puede observar en la siguiente fórmula:

$$\text{SALARIO INCENTIVO} = (\text{Hrs Std} \times \text{Salario Base}) / \text{Hrs Reales}$$

Su aplicación es muy sencilla y garantiza a los trabajadores un salario mínimo aún cuando su eficiencia no sea destacada.

Segundo grupo: Integrado por aquellos incentivos que se remuneran en menor proporción que el rendimiento del empleado.

Sistema Halsey:

Parece incomprensible que un estímulo sea remunerado en menor proporción que el esfuerzo de los trabajadores, sin embargo, cobra sentido cuando la eficiencia del empleado es difícil de determinar, es por eso que en el sistema de Halsey se paga al empleado un salario base por labores normales y cuando su desempeño aumenta se le otorga un incentivo del 50% del tiempo ahorrado. Esto quiere decir que las actividades normales que considera la administración sólo utilizan una parte de la capacidad del empleado, además de que resulta muy difícil cuantificar su eficiencia, de modo que los incentivos se conceden sobre el 50% del tiempo que ahorra.

Su cálculo se presenta a continuación:

$$\text{SALARIO INCENTIVO} = S_b + p(H_e - H_r) S_{bh}$$

Este sistema presenta una variante en el porcentaje de bonificación acordado, llamado sistema de Rowan y consiste en que dicho porcentaje no es constante sino que varía de acuerdo al tiempo ahorrado sobre el tiempo estándar fijado quedando la ecuación como sigue:

$$\text{SALARIO INCENTIVO} = S_b \frac{(H_e - H_r)}{H_e} (H_e - H_r) S_{bh}$$

Sistema Bedaux:

Al igual que el sistema Halsey garantiza al empleado un salario base por una eficiencia normal y paga un incentivo cuando se eleva la eficiencia del 75% sobre el tiempo ahorrado, con la diferencia de que éste porcentaje puede aumentar hasta el 100% igualando la remuneración con el rendimiento, esto quiere decir que el trabajador puede obtener un buen salario si se esfuerza lo suficiente, pasando de un sistema Bedaux a un sistema de Horas Estándar. La principal característica es que la unidad de trabajo se desarrolla en un minuto incluyendo en él todas las actividades y funciones, ésta unidad es conocida como "Bedaux" o "B" esto quiere decir que una labor que requiera de una hora, en realidad vale 60 "B" para la empresa, de este modo el trabajador que sobrepase la producción en el tiempo determinado será recompensado con el incentivo mencionado. Por ejemplo en una jornada de 8 horas (60 x 8 hrs. = 480) si el empleado hace más de 480 labores recibirá el premio.

Sistema Barth:

Se calcula aplicando al "Salario base por hora" la raíz cuadrada del producto de las horas estándar por las horas reales.

$$\text{SALARIO INCENTIVO} = S_{bh} \sqrt{H_e \times H_r}$$

Esto quiere decir que no existe un salario base garantizado, enfocándose completamente en el rendimiento del trabajador, pagando salario normal al rendimiento normal y un salario superior si el rendimiento es superior. La fórmula nos muestra que el desempeño destacado es recompensado haciendo que el salario crezca rápidamente al principio y conforme a la progresión, va disminuyendo haciendo imposible aumentar al 100% el salario considerado como normal.

Tercer grupo: Integrado por incentivos que se remuneran en mayor proporción que el rendimiento del empleado.

Sistema de tasas elevadas por pieza:

Este sistema recompensa el desempeño del trabajador por más del 100% de su salario normal, tomando en cuenta el aumento de producción y la participación de los empleados en la reducción de costos. Tiene como desventaja el alto costo para las empresas, además de que su cálculo es complicado y difícil de comprender para los empleados.

Cuarto grupo: Comprende los sistemas en los que se otorgan incentivos en proporciones diversas, de acuerdo a los niveles de rendimiento.

Sistema de Gantt por tarea:

En el sistema de Gantt existe un salario base garantizado al rendimiento inferior al considerado como normal, debido a que un rendimiento normal es fijado un poco alto con anterioridad por la administración. Cuando un empleado llega al desempeño normal automáticamente se le paga una prima que varía hasta un 30% (esta variación que puede ir desde 1 hasta 30 puntos porcentuales queda a criterio de la empresa) y si la eficiencia aumenta aún más del 100%, su recompensa también lo hará abonando al trabajador una tasa elevada por pieza.

Sistema de Emerson:

Este es una variante del sistema de Gantt que también garantiza un salario base al rendimiento inferior al normal y poco antes de alcanzar un desempeño normal o de 100% gradualmente se va aumentando el salario del empleado hasta el 20% o 30% según el criterio de la compañía. Estos aumentos de salario deben iniciar cuando el rendimiento sea de un 67% y continuar su proyección hasta alcanzar el nivel deseado. Al llegar al desempeño normal, se paga una prima del 1% por cada 1% adicional de eficiencia.

Sistema de tarifas diferenciales de Taylor:

Taylor no garantiza un salario base, por el contrario castiga al empleado que tiene un desempeño inferior al normal pagando un salario que se encuentra por debajo de la producción lograda. Sin embargo, a través de éste sistema motiva a las personas a alcanzar un rendimiento normal pagando no solamente un salario normal, sino también un incentivo de 50%. Y por último, a los empleados que tienen un desempeño superior al normal se les aumenta su salario en mayor proporción que el aumento de la producción.

Sistema de Merrick:

Este es una variante del sistema de Taylor que también penaliza al empleado con rendimientos inferiores a los normales pagándole en proporción al salario normal, hasta el rendimiento de un 83% al superar éste desempeño se otorga una prima del 10% y continúa a pagar en proporción al salario normal hasta un rendimiento del 110% y al llegar a superar este desempeño se concede una vez más otra prima del 10%. A partir del desempeño de 110% en adelante se paga como el sistema de Taylor, es decir, con tasas elevadas.

Al igual que Taylor busca motivar a las personas a alcanzar un rendimiento normal y después tratar de superarlo. Hacerlo en etapas contribuye a que los empleados nunca piensen que es inalcanzable y promueve que se capaciten por su cuenta y se esfuercen poco a poco teniendo en el largo plazo, trabajadores de alta calidad.

5.2.5 Clases de incentivos

Incentivos sobre la calidad y ahorro:

Establecer incentivos sobre la calidad y ahorro requieren estandarizar algún sistema de calidad que a través de parámetros se logre determinar objetivamente si el empleado obtiene niveles inferiores o superiores y pueda ser reflejado en su salario. Por otro lado el incentivo sobre el ahorro supone que las labores de un empleado requieren un consumo, gasto, desperdicio de materiales, mermas, etc. y en la medida que su esfuerzo disminuya estos gastos que son necesarios, obtendrá una remuneración mayor, del mismo modo si excede el gasto su salario será inferior. La empresa podrá elegir que tipo de incentivo se adapta a sus necesidades, incluso combinando calidad, cantidad y ahorro. Los incentivos de cantidad se han mencionado anteriormente como de producción y consisten en estimular a los trabajadores para elevar los niveles de producción.

Incentivos para los empleados de producción

1. PLANES DE TRABAJO A DESTAJO

Es el tipo de plan de incentivos más antiguo, los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una "tarifa por pieza", por cada unidad que produce. El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere tanto de la valuación del puesto como de la Ingeniería Industrial. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción, y este generalmente lo desarrollan los ingenieros industriales. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.

Los planes de incentivos por trabajo a destajo tienen varias ventajas:

- Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- Los planes por piezas parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

Como desventajas se presentan:

- El trabajo a destajo tiene mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.
- La tarifa por pieza se determina en términos monetarios, de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse también.
- La tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido.

2. PLAN DE PRODUCCIÓN POR HORA

Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. El plan de producción por hora ofrece casi todas las ventajas del plan de trabajo a destajo y es muy fácil de calcular y de entender. Sin embargo, el incentivo se expresa en unidades de tiempo y no en términos monetarios. Por tanto, hay menos tendencia por parte de los trabajadores a vincular su nivel de producción con su pago.

3. PLANES DE INCENTIVOS POR EQUIPO O GRUPO

Algunas empresas utilizan los planes de incentivos por grupo o equipo y existen varias maneras de hacerlo:

1. Determinar las normas de trabajo para cada miembro del grupo y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos.
2. Establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto: Todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo con el nivel de piezas determinado para el puesto del grupo. El incentivo de grupo se puede determinar según una tarifa por pieza o el plan de producción por horas.
3. Elegir una definición medible del desempeño o productividad del grupo que éste mismo pueda controlar.

Los incentivos de grupo son una buena alternativa ya que el desempeño de un trabajador refleja no solamente su propio esfuerzo sino también el de sus compañeros, también refuerzan la planeación y la solución de problemas del grupo y ayudan a asegurar la colaboración. Los planes de incentivos por grupos facilitan la capacitación en el trabajo, ya que todos los miembros del grupo tienen interés en que los nuevos miembros se capaciten tan pronto como sea posible. La desventaja principal de los planes de grupo es que las recompensas de cada trabajador ya no se basan solamente en su propio esfuerzo. En la medida en que la persona ya no ve que su esfuerzo produce la recompensa deseada, un plan de grupo normalmente ya no tan efectivo como uno individual.

Incentivos para gerentes y ejecutivos

Debido al papel que los gerentes desempeñan en la determinación de la rentabilidad divisional y corporativa, la mayoría de las empresas pagan a sus gerentes y ejecutivos algún tipo de bono o incentivo.

1. INCENTIVOS DE CORTO PLAZO: EL BONO ANUAL

Casi todas las compañías cuentan con planes de bono anual dirigidos a motivar el desempeño inmediato de sus gerentes y ejecutivos. A diferencia de los salarios, los bonos de incentivos de corto plazo fácilmente pueden producir ajustes superiores o inferiores de 25% o más en la compensación total. Son tres los elementos básicos que se deben tener en consideración al otorgar incentivos de corto plazo: Elegibilidad, determinación del tamaño del fondo y recompensas individuales.

- La elegibilidad normalmente se decide en una de tres maneras:

1. *La posición clave*: en el que se realiza una revisión puesto por puesto para identificar las posiciones claves que tiene un impacto medible en la rentabilidad.

2. Establecer un punto crítico del *nivel del salario*, todos los empleados que ganen más de una cantidad predeterminada automáticamente son elegibles para los incentivos de corto plazo.
3. El grado salarial: supone que todos los empleados por arriba de cierto grado deben ser elegibles para el programa de incentivos a corto plazo.

El sistema más sencillo es utilizar el nivel de sueldo como un límite

- Determinación del tamaño del fondo (cuanto pagar)

A continuación, debe tomarse una determinación con respecto al tamaño del fondo, la cantidad de dinero disponible. Para esto se pueden utilizar:

1. Fórmulas no deducible: en donde se utiliza un porcentaje fijo, para crear el fondo de incentivos de corto plazo.
2. Fórmulas deducible: basadas en la suposición de que el fondo de incentivos a corto plazo debe empezar a acumularse solamente después de que la empresa, ha cumplido con un nivel específico de ingresos.

- Determinación de las recompensas individuales

El tercer elemento es decidir las recompensas individuales, normalmente se establece un bono meta para cada posición elegible y se realizan ajustes según el desempeño superior o inferior a lo proyectado. Podría establecerse una cantidad máxima, quizás el doble del bono meta. Se obtienen las calificaciones de desempeño de cada gerente y se calculan los estimados preliminares de bonos. Con ello, se hacen los cálculos de la cantidad total de dinero que se utilizará para los incentivos de corto plazo y se compara con el fondo para bono disponible. Si es necesario se ajustan los estimados individuales.

Es importante tener en consideración que existe una diferencia entre un plan de reparto de utilidades y un verdadero bono de incentivos individuales. En un plan de reparto de utilidades todas las personas reciben un bono según los resultados de la compañía, sin considerar el esfuerzo real de la persona, por el contrario, con un verdadero incentivo individual lo que recompensa un bono es el esfuerzo y desempeño particular del gerente.

2. INCENTIVOS DE LARGO PLAZO

Estos incentivos están dirigidos a motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación en el largo plazo y dar a las decisiones ejecutivas una perspectiva más amplia. Otro propósito de estos planes es alentar a los ejecutivos a quedarse en la compañía al proporcionarles la oportunidad de acumular capital, de acuerdo con el éxito a largo plazo de la empresa.

Los incentivos de largo plazo o programas de acumulación de capital generalmente se reservan a los ejecutivos de más alto nivel. Existen 6 planes muy conocidos de incentivos a largo plazo:

1. Opciones de acciones
2. Derechos de apreciación de valores
3. Planes de logro y desempeño
4. Planes de acciones restringidos
5. Planes de acciones fantasma
6. Planes de valor en libros

La popularidad de estos planes cambia con el tiempo, debido a las condiciones y tendencias económicas, las presiones financieras internas de la compañía, las actitudes cambia hacia los incentivos de largo plazo y los cambios en las leyes tributarias, así como otros factores.

Incentivos para los vendedores

Los planes de compensación para los vendedores tradicionalmente se basan en incentivos en forma de comisión por ventas, aunque el uso de comisiones varía de acuerdo con el tipo de industria.

El uso generalizado de incentivos para los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas y la suposición de que necesitan incentivos para motivar a los vendedores

1. PLAN DE SALARIO

Al vendedor se le paga un salario fijo, aunque también es posible que haya incentivos ocasionales en forma de bonos, premios en concursos de ventas y otros. El plan funciona bien cuando el principal objetivo es el trabajo de prospectos o cuando el vendedor básicamente da servicio a las cuentas, como es el desarrollo y ejecución de las ventas y los programas de capacitación en el producto para una fuerza de ventas del distribuidor, o la participación en muestras comerciales nacionales y locales.

2. PLAN POR COMISION

Se paga a los vendedores en proporción directa a sus ventas, por los resultados y solamente por ellos. Los vendedores tienen el mayor incentivo posible y hay la tendencia a atraer a personal de ventas con grandes logros, que vea que el esfuerzo conducirá directamente a recompensas.

3. PLAN COMBINADO

La mayoría de las compañías pagan a sus vendedores una combinación de sueldo y comisiones, y la mayoría de estos planes cuenta con un componente sa-

larial importante. Los vendedores tienen una base de ingresos, por lo que la seguridad de sus familias está garantizada. Además la compañía puede dirigir las actividades de sus vendedores al detallar qué servicios se pagan con el componente salarial, mientras que la comisión representa un incentivo adicional para un mejor desempeño. Sin embargo, el componente salarial no está vinculado con el desempeño y por tanto la empresa no cuenta con parte del valor como incentivo de lo que se paga a la persona. Los planes de combinación tienden a ser más complicados y es posible que surjan malos entendidos.

Pago por mérito como incentivo

1. INCENTIVOS PARA OTROS PROFESIONALES

El pago por mérito o aumento por mérito es cualquier incremento salarial que se otorga a un empleado fundado en su desempeño individual. Aunque el término pago por mérito puede aplicarse a los aumentos que se otorgan a cualquier empleado- exento o no exento, de oficina o de fabricación, administrativo o no- el término se utiliza con más frecuencia con respecto a los empleados de oficina y particularmente los profesionales, oficinistas o empleados de mostrador y secretarías.

2. INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS PROFESIONALES

Los empleados profesionales son aquellos cuyo trabajo incluye la aplicación de conocimiento adquirido a la solución de los problemas de la empresa, incluyendo a los abogados, doctores, economistas e ingenieros.

Las decisiones de remuneración de los empleados profesionales comprenden problemas como, que para la mayoría de los profesionales, el dinero históricamente ha sido menos importante de lo que ha sido para otros grupos de empleados, esto se debe a que los profesionales de cualquier forma normalmente reciben buen pago, y en parte porque tienden a ser más impulsados por el deseo de producir trabajo de gran calidad y recibir reconocimiento de colegas.

Aunque no son estrictamente incentivos, existen muchos elementos no salariales que los profesionales deben tener para hacer mejor su trabajo. Estos elementos van desde un mejor equipo e instalaciones, hasta un estilo de administración estimulante que apoye sus publicaciones profesionales.

Incentivos a nivel de toda la organización

Muchas empresas tienen planes de incentivos en los que virtualmente todos los empleados pueden participar, entre los que se conocen son: El reparto de utilidades, la posesión de acciones por parte del empleado y los planes Scanlon.

1. PLAN DE REPARTO DE UTILIDADES

En un plan de reparto de utilidades, la mayoría de los empleados recibe una participación de las utilidades de la compañía. Estos planes pueden incrementar el sentido de compromiso de los trabajadores con la organización así como la sensación de participación y membresía. Hay varios tipos de planes de reparto de utilidades, pero los más populares son los planes en efectivo.

2. PLAN DE PROPIEDAD DE ACCIONES PARA LOS EMPLEADOS

Una corporación contribuye con acciones propias, o dinero para comprarlas, a un fideicomiso que se establece con el fin de adquirir acciones de la compañía para los empleados. Estas contribuciones se realizan anualmente y en proporción a la compensación total de los empleados. El fideicomiso retiene los valores en cuentas individuales de los empleados y luego se les entrega al tiempo de su retiro o separación de la empresa.

Las ventajas de este plan consiste en que la corporación recibe una deducción de impuestos cuando hace su contribución; La deducción es equivalente al valor en el mercado de las acciones que se transfieren al fideicomisario.

3. PLAN SCANLON

Es un plan de incentivos desarrollado en 1937 por Joseph Scanlon, funcionario del Sindicato de Acereros y tienen tres características básicas:

- Filosofía de cooperación. Asume que los gerentes y trabajadores tienen que deshacerse de las actitudes de "nosotros" y "ellos", que normalmente impide a los empleados desarrollar un sentimiento de propiedad en la compañía, sustituyéndolo por un clima en el que todos cooperan debido a que entienden que las recompensas económicas dependen de la cooperación honesta.
- Identidad. Significa que la participación del empleado en la misión o propósito de la compañía debe estar claramente establecido y los empleados deben entender la forma en la que funciona el negocio, en términos de consumidores, precios y costos.
- Capacidad. El plan Scanlon exige un alto grado de capacidad por parte de los empleados en todos los niveles, por tanto, la aplicación exitosa del plan supone que los empleados por horas puedan realizar sus actividades de manera capaz así como identificar e instituir mejoras, y que los supervisores tienen las habilidades de liderazgo para la administración participativa.

Sistema de participación: Este toma la forma de dos niveles de comités: el nivel departamental y el nivel ejecutivo. Los empleados presentan sugerencias para el mejoramiento de la productividad a los comités apropiados a nivel departamental, los que posteriormente transmiten selectivamente las sugerencias valiosas al comité de nivel ejecutivo.

La fórmula de reparto de utilidades: El plan Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos. Si se aplica una sugerencia y tiene éxito, todos los empleados generalmente comparten el 75% de los ahorros.

El plan Scanlon ha tenido mucho éxito en términos de la reducción de costos y el aumento de la sensación de participación y cooperación entre los empleados. La buena supervisión y las relaciones laborales saludables son esenciales y es crucial que haya un firme compromiso con el plan por parte de la administración, particularmente durante el período de inicio.

4. PLAN DE REPARTO DE GANANCIAS

Es un plan de incentivos que compromete a muchos o todos los empleados en un esfuerzo común para lograr los objetivos de productividad de la compañía. El incremento de las ganancias resultantes de los ahorros en los costos se reparten entre los empleados y la compañía.

Además del plan Scanlon, otros tipos comunes de planes de reparto de ganancias incluyen los planes Rucker e Improshare.

Incentivos económicos y morales

Los incentivos que hemos mencionado hasta ahora se reflejan en un aumento de salario, sin embargo no todos los incentivos se traducen en dinero, por ejemplo: la mención honorífica, reconocimientos escritos, publicaciones en revistas, diplomas, etc. La administración no siempre está en posibilidades de desembolsar efectivo y las personas deben ser estimuladas cuando mejoran su desempeño, por lo que resulta conveniente reconocer el esfuerzo de cualquier forma posible. Es muy recomendable que los incentivos económicos se acompañen de los incentivos morales por el valor que le da a la persona y no tanto a su desempeño.

5.2.6 Ascensos y promociones

Dentro de las empresas deben existir los ascensos y promociones que permitan a los empleados superar sus propias capacidades y habilidades facilitando el desarrollo de la organización. El trabajador se encuentra motivado porque el ascenso significa un aumento de salario y a su vez mejora su calidad de vida, además genera satisfacción por el logro de una mayor jerarquía dentro del organigrama, por el contrario en cargos en los que ya no se puede obtener una mejora, se pierde la motivación.

Como es bien conocido una forma de alcanzar un ascenso es a través de la antigüedad (escalafón ciego) en donde supone que las personas con un período de tiempo considerable han adquirido experiencia en su cargo y están listos para recibir responsabilidades mayores. Anteriormente hemos mencionado que los niveles superiores en las empresas son ocupados por personal responsable y con experiencia suficiente para tener a su cargo la supervisión de otros, por lo que con el sistema de ascensos por antigüedad se cumplen estas condiciones. Otra consideración es la garantía de que todos los trabajadores podrán ascender siempre y cuando cumplan con el tiempo establecido para esto, generando una estabilidad laboral y disminuyendo la rotación de personal. Sin embargo tiene como desventaja colocar empleados ineficientes ya que nunca se toma en cuenta su capacidad, pues muchos trabajadores no estarán estimulados a superarse debido a que todo dependerá del tiempo. También puede suceder que como obligación de ascender a los empleados, estos tengan que ser ubicados en cargos contrarios a sus conocimientos y aptitudes, por lo que la administración deberá tomar en cuenta las necesidades tanto internas como externas de la organización para establecer el sistema de ascensos más adecuado.

La opinión de la Organización Internacional del Trabajo dice que: *"Supuesto que todo ascenso exige un período de prueba, considera esos ascensos por antigüedad, no como una preferencia para ocupar el puesto, sino como una preferencia sólo para el efecto "de ser probados": puede rechazárseles si no llenan los requisitos durante el período de prueba"*². Sin embargo, no siempre es posible determinar la capacidad de una persona con bases objetivas además de que en ocasiones existen presiones sindicales que impiden el rechazo de las personas.

Otra forma de ascender a los empleados es por su capacidad, esto quiere decir que un trabajador que demuestra tener conocimientos y aptitudes superiores al resto de los demás, requiere de un cargo en el que pueda desarrollarse por completo y al mismo tiempo proporcione beneficios a la organización. La ventaja en el ascenso por capacidad es que la colocación en el nuevo cargo se da en línea recta, por lo que sus conocimientos siempre serán afines a las actividades que desempeña, esto ayuda a mantener en las personas una motivación para que se actualicen, capaciten y continúen preparándose. Por otro lado el personal que no recibe este tipo de ascensos genera ideas de preferencia por parte de la gerencia hacia los que son ascendidos, perdiendo confianza en la dirección y en la forma en que se conduce para incentivar a los trabajadores. Es por eso que para establecer un sistema de ascensos se tiene que analizar lo siguiente:

1. Canales de ascensos, es decir formar líneas con los cargos cuyas funciones sean comunes con posibilidades de establecer diferentes líneas y promocionar a los trabajadores pasando de una línea a otra.
2. Emplear la valuación de puestos al elaborar los canales de ascensos.
3. Agrupar a los empleados de acuerdo a sus aptitudes como por ejemplo:

2. Agustín Reyes Ponce, *Administración de personal 2ª Parte*, 1ª ed., México, 1986, 156 p.

- Técnico
- Administrativo
- Calificados de taller
- Calificados de oficina

En el caso de puestos de supervisión es más complejo medir objetivamente su desempeño, ya que se basa en el logro de objetivos de un grupo de personas. Es por eso que para conceder un ascenso es necesario: investigar anticipadamente las aptitudes de los candidatos de manera que se puedan conocer los cargos a los que podrá ascender sin importar el puesto que ocupe en ese momento; analizar sus cualidades potenciales, es decir, aquellas que posiblemente serán adquiridas en el futuro con ayuda de la calificación de méritos; las pruebas aplicadas a los candidatos deberán estandarizarse de modo que resulte claro quienes merecen ascender; en caso de competencia igual se puede recurrir al criterio de dar preferencia al de mayor tiempo en la organización (antigüedad); y por último es conveniente ampliar los períodos de prueba para que se logre determinar su verdadera capacidad y en caso de demostrar ineficiencia promover la separación definitiva.

- ✓ Pago de horas extras
- ✓ Pago de prima por antigüedad
- ✓ Pagar el seguro de salariedad excluida de la contribución a la Seguridad Social
- ✓ Pagar el seguro de salariedad como indemnización y otros
- ✓ Indemnización por extinción de la Seguridad Social y retención del IRPF
- ✓ Indemnización de salida de la empresa
- ✓ Pago de vacaciones
- ✓ Pagar prima y pago de la empresa

La nómina o lista de paga, puede entenderse como el documento en el cual se registran los salarios que deben cubrirse al final de la semana, considerando en las tarjetas de asistencia.

Es recordatorio que la nómina se elabora por departamentos a fin de obtener un registro de trabajo departamental, o también se divide en operaciones si así lo exige el sistema productivo, pero localizando la labor que corresponde a los departamentos o servicio.

Los elementos fundamentales son:

1. Percepciones
2. Deducciones

El sistema de nómina debe ser diseñado de modo que permita la correcta gestión de los salarios y el cumplimiento de las obligaciones legales.

La nómina de pago es el documento en el que se refleja el pago de cada uno de los trabajadores de una empresa, con sus respectivas deducciones en un período de tiempo establecido.

6. NOMINA

6.1 Introducción a la nómina

La nómina es el recibo del salario, entendiendo el salario como la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores (en dinero o en especie) por la prestación profesional de sus servicios por cuenta ajena.

El salario que mencionamos debe incluir un sueldo base y complementos salariales como: antigüedad, pagas extraordinarias, pluses de distancia o transporte, complementos del puesto de trabajo, primas a la producción y otros.

Todos los trabajadores tienen derecho al pago puntual de su salario y a la entrega del recibo o nómina que deberá recoger los datos siguientes:

- ✓ Datos de la empresa.
- ✓ Datos del trabajador.
- ✓ Período de cotización.
- ✓ Salario base.
- ✓ Complementos salariales.
- ✓ Percepciones no salariales excluidas de cotización a la Seguridad Social -si las hubiera-, como indemnizaciones y otras.
- ✓ Deducciones por cotización a la Seguridad Social y retención del IRPF. (Impuesto sobre la renta de personas físicas)
- ✓ Líquido total a percibir.
- ✓ Fecha, firma y sello de la empresa.

La nómina o lista de raya, puede entenderse como el documento en el cual se registran los salarios que deben cubrirse al final de la semana, concentrados en las tarjetas de asistencias.

Es recomendable que la nómina se elabore por departamentos a efecto de obtener los costos de trabajo departamental, o también se divida en operaciones si así lo exige el sistema de producción, pero localizando la labor que corresponde a los departamentos o servicios.

Los elementos fundamentales son:

1. Percepciones
2. Deducciones

6.2 Percepciones

Es la cantidad de dinero en efectivo a la que tiene derecho cada uno de los trabajadores de una empresa, como retribución a sus servicios en un período de tiempo determinado.

Las percepciones que debe integrar una nómina son:

1. Salario diario
2. Tiempo extra
3. Prima dominical
4. Vacaciones y Prima vacacional
5. Aguinaldo

Además de las percepciones adicionales que otorgan algunas empresas dependiendo de su capacidad como:

6. Plus de convenio
7. Comisiones
8. Prestaciones en especie, entre otras.

En el capítulo anterior mencionamos que cada uno de los rubros anteriores del 1 al 5, deben apegarse a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en sus artículos correspondientes; así como las cantidades que deben registrarse para efectos de elaborar la nómina.

Por regla general, el salario base para el cálculo de las prestaciones, es el que correspondería al trabajador en el momento en el que nace el derecho al pago de la prestación y se obtiene como sigue:

Si se trata de un trabajador con cuota diaria ordinaria, ésta será la base para el cálculo de las prestaciones a pagar, sin considerar otros pagos de nómina como tiempos extras, descansos, etc.

Si es un trabajador de destajo, es decir, se le paga por unidad producida, el salario base será el promedio de lo pagado por este concepto en el año.

Para los vendedores a comisión el salario de base para el cálculo del pago de sus prestaciones, será el promedio de los devengados en el año (Art. 289 LFT). Por ejemplo, si el 20 de diciembre se le han pagado 23 quincenas por un total de comisiones de \$27, 600.00 divididos entre los días de salario devengado, por ejemplo 345, el salario promedio sería de \$80.00, que multiplicado por 15 días nos daría \$1, 200.00 de aguinaldo.

En cambio, si el mismo vendedor tuviera aparte de las comisiones promedio de \$80.00, un salario fijo por cuota diaria de \$50.00, ambas cantidades se sumarían y se multiplicarían por 15 para obtener el importe del aguinaldo: \$130.00 por 15 sería igual a \$1,950.00

Sobre el Aguinaldo, su finalidad es proporcionar a los trabajadores un ingreso extra para que puedan hacer frente a los gastos decembrinos, sin que se vean afectados sus salarios normales. Si el trabajador causa baja en el transcurso

del año, tuviese derecho a que en ese momento se le pagara la parte proporcional del aguinaldo por el tiempo laborado.

Por ejemplo, si solo laboró un mes, tendría derecho a 1.25 días de aguinaldo (15/365) y de igual forma por cada mes del año 1.25 días de aguinaldo (15/12).

El monto del aguinaldo, sin importar que se haya calculado sobre todo el año o solo proporcionalmente por un corto tiempo trabajado, está exento del pago de impuestos hasta por el equivalente a 30 días del Salario Mínimo General vigente en el momento de su pago y por el excedente se calculará el impuesto correspondiente.

Si a un trabajador le corresponden 30 días de aguinaldo y se le va a pagar la mitad en diciembre y el resto en enero, deberá calcularse el impuesto en diciembre, ya que se trata del aguinaldo de ese año y no del siguiente. Es decir, a su importe se le resta la parte exenta de 30 veces el Salario Mínimo General y al excedente se le calcula el impuesto a retener, sin importar que en ese momento únicamente se le pague la mitad del aguinaldo neto que le corresponda y el resto en enero del siguiente año.

Sobre la prima dominical del 25% de la cuota ordinaria (Art. 71 LFT), sabemos que se paga por laborar normalmente en día domingo y descansar otro día de la semana. Si el descanso ordinario del trabajador es el domingo y lo labora, únicamente procede pagarle el salario del día más el doble, sin la prima dominical del 25%, porque nadie puede ser sancionado dos veces por la misma infracción.

El monto de la prima dominical está exenta de impuesto hasta un día de SMG por cada domingo laborado y por el excedente se calculará el impuesto correspondiente.

Y respecto al rubro de vacaciones, el monto de la prima vacacional está exenta de impuesto hasta por el equivalente a 15 días de SMG y por el excedente se calculará el impuesto correspondiente.

El Art. 109 – XI LISR, hace referencia a que las “primas vacacionales que se otorguen dentro del año de calendario”, se refiere a la suma de las mismas y que su monto total, se le deduzca únicamente una vez los 15 días de salario mínimo general.

Por último, se incluyen las percepciones no salariales, como el transporte y las indemnizaciones.

6.3 Deducciones

Por otra parte las deducciones son todos aquellos descuentos que se hacen a cada uno de los trabajadores, descuento que representa obligaciones por parte del trabajador y que es el monto de un beneficio devengado, y son:

1. I.S.P.T. (Impuesto Sobre Producto del Trabajo) o I.S.R. (Impuesto Sobre la Renta)
2. I.M.S.S. o I.S.S.S.T.E.
3. Cuota sindical, e
4. INFONAVIT, únicamente cuando se ha otorgado el crédito.

El impuesto sobre producto del trabajo es un término que se utiliza por costumbre, ya que la Ley del Impuesto Sobre la Renta lo utilizó hasta la década de los 70s y posteriormente simplemente le llamó Impuesto sobre la renta.

ISPT o ISR significa que se grava todo lo que se obtiene como producto del trabajo. En general la tendencia impositiva ha sido y será siempre querer gravarlo todo, por lo que las partes exentas del ISR son mínimas. Los trabajadores tienen ingresos gravados y exentos. Estos últimos se expresan en veces el salario mínimo general, por ejemplo el aguinaldo está exento del ISR hasta 30 veces el salario mínimo general de la zona y lo que exceda se grava.

Ante la Secretaria de Hacienda se hacen pagos provisionales a cuenta del ISR anual, es decir la suma de las retenciones mensuales se ajusta en el mes de diciembre para que el total sea igual al ISR anual.

El ISR provisional se retiene por nómina y se entera periódicamente a Hacienda, y por regla general el entero se hace en forma mensual a más tardar el día 17 del siguiente mes. La excepción de la regla, es optar desde el principio del año, por hacer el entero del ISR retenido, en forma trimestral, junto con la del IVA y el IEPS, en su caso.

Es importante destacar, que el patrón siempre deberá de enterar el ISR que debió haber retenido, aunque no haga el pago físico de la nómina o se le olvide retenerle el impuesto al trabajador (Art. 6-VII CFF).

La Ley del Impuesto Sobre la Renta, establece la tarifa del Art. 113 para obtener el Impuesto al Salario, la 114 para obtener el subsidio acreditable y la 115 para obtener el Crédito al Salario, en si hay que utilizar tres tarifas, para que al final nos arroje un ISR a retener o un Crédito al Salario a pagar.

Aún cuando está claro el método a utilizar, la SHCP ha publicado otras tarifas alternas, que si bien representan opciones, también el resultado final siempre es el mismo.

- El método ordinario de ley, que utiliza tres tarifas: Art. 113, 114 y 115 LISR.
- El método de la proporción redondeada, ya que utiliza una sola tarifa según la proporción que le haya correspondido a la empresa.
- El método de la tarifa opcional única, que utiliza una sola tarifa según la proporción que le haya correspondido a la empresa.

Por regla general el cálculo del ISR se hace sobre los ingresos acumulados de cada mes, ya que la tarifa del Art. 113 es mensual. Para facilitar los cálculos, la SHCP por Miscelánea Fiscal, acostumbra publicar tarifas diarias, semanales, decenales, catorcenales y quincenales, para su aplicación según la forma de pago de las nóminas.

Es recomendable que aún cuando se aplique por ejemplo la tarifa semanal, al concluir el mes se verifique la retención del ISR con la tarifa mensual, para evitar posibles diferencias al terminar el año. Las tarifas mensuales, así como en su forma diaria, semanal, decenal y quincenal, tanto 113, 114 como la 115, la SHCP las actualiza a través del factor de ajuste mensual como se indica en el artículo 7 LISR.

Respecto a las deducciones del IMSS e ISSSTE, se mencionó todo lo referente para su cálculo en el capítulo de prestaciones.

La cuota sindical es variable, debido a que su monto es diferente en cada empresa, así como su forma de pago. Depende de los estatutos que sean establecidos por el sindicato.

Y respecto del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, la ley marca que la retención debe hacerse sólo a los trabajadores que cuenten con el Crédito de vivienda

“CONSIDERANDO: Que los obligados a enterar las cuotas y aportaciones correspondientes al sistema de ahorro para el retiro, deben proporcionar a las instituciones de crédito y entidades financieras autorizadas la información que permita individualizarlas en las cuentas de los trabajadores cuentahabientes;

PRIMERA.- APERTURA DE CUENTAS. Las instituciones de crédito o entidades financieras autorizadas, no efectuarán la apertura de cuentas individuales del Sistema de Ahorro para el Retiro respecto de cuotas y aportaciones que hubieren recibido, si previamente el patrón de que se trate no ha tramitado la apertura correspondiente mediante la entrega del formulario SAR-04 debidamente requisitado a que se refiere el Anexo “G” de las Reglas Generales sobre el Sistema de Ahorro para el Retiro de los Trabajadores Sujetos a las Leyes del Seguro Social y del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 22 de septiembre de 1994. Para tal efecto, el patrón deberá presentar el formulario SAR-04 de los trabajadores a la institución de crédito o entidad financiera autorizada que vaya a operar las cuentas, 10 días hábiles antes de la fecha de entero de las cuotas y aportaciones respectivas. Las cantidades que no puedan individualizarse por no existir la cuenta respectiva, se registrarán en la Cuenta Transitoria SAR a que se refiere la regla DECIMA CUARTA de esta Circular.

SEGUNDA.- RECEPCION DE CUOTAS Y APORTACIONES. Las instituciones de crédito o entidades financieras autorizadas, al momento de recibir los pagos de cuotas y aportaciones a través de los formularios SAR-01 y SAR-02, se cerciorarán que los recursos que entera el patrón coinciden con el importe anotado en el recuadro “TOTAL A PAGAR” y que éste a su vez coincide con la suma de los recuadros “TOTAL IMSS” y “TOTAL INFO-NAVIT” del referido formulario SAR-01, en caso contrario podrán rechazar al patrón los

pagos e información correspondientes. Salvo lo dispuesto en el párrafo anterior y en la Décima Tercera de las Reglas Generales antes mencionadas, las instituciones de crédito o entidades financieras autorizadas, recibirán los formularios que se les presenten de acuerdo a dichas reglas, tal y como se exhiban, sin hacer observaciones ni objeciones y devolverán copia sellada del formulario SAR-01 a quien lo entregue, como constancia de haber recibido los recursos e información respectiva.

APORTACION PATRONAL INFONAVIT.- *En este campo se registrará el importe pendiente de individualizar del total de las aportaciones entregadas por el patrón, para abono de las subcuentas de vivienda de las cuentas individuales del sistema de ahorro para el retiro de sus trabajadores.*

APORTACION ADICIONAL INFONAVIT.- *En este campo se anotará el importe pendiente de individualizar de las aportaciones adicionales para abono de las subcuentas de vivienda de las cuentas individuales del sistema de ahorro para el retiro de sus trabajadores que por cuenta de los mismos realice el patrón.*

SUBTOTAL INFONAVIT.- *En este campo se registrará el resultado de sumar los importes de los campos "APORTACION PATRONAL INFONAVIT" y "APORTACION ADICIONAL INFONAVIT".*

FACTOR DE ACTUALIZACION DE APORTACIONES INFONAVIT.- *En este campo se señalará el factor de ajuste que resulte aplicable conforme a la tabla que al efecto publique esta Comisión dentro de los primeros cinco días de cada mes.*

TOTAL INFONAVIT.- *En este campo se anotará el resultado de multiplicar el importe del campo "SUBTOTAL INFONAVIT" por el importe del campo "FACTOR DE ACTUALIZACION DE APORTACIONES INFONAVIT".*

TOTAL DE APORTACIONES.- *En este campo se anotará el resultado de sumar los importes de los campos "TOTAL IMSS" y "TOTAL INFONAVIT".¹*

Para dicho cálculo el patrón podrá solicitar el disco magnético de aportaciones (SUA: Sistema Único de Autodeterminación) tanto patronales como de trabajadores, el cual mostrará las cantidades a cubrir por concepto de cuotas obrero patronales al INFONAVIT.

Salario del Trabajador en no. de veces del SM	Porcentaje conforme al aviso para retención de descuentos		
	20%	25%	30%
De 1 a 2.5	15.70%	19.60%	24.60%
Más de 2.5 a 3.5	16.80%	21.00%	26.00%
Más de 3.5 a 4.5	17.20%	21.50%	26.50%
Más de 4.5 a 5.5	17.70%	22.10%	27.10%
Más de 5.5 a 6.5	17.80%	22.30%	27.30%
Y más de 6.5	20.00%	25.00%	30.00%

Debido a que el dinero es un elemento importante para cualquier negocio, su distribución y manejo es un asunto delicado. Para su distribución se deben utilizar datos históricos proporcionados por los documentos contables, políticas empresariales, proyecciones a corto y largo plazo. Los elementos anteriores y algunos otros se resumen en los presupuestos, que sirve de indicador sobre como se habrá de distribuir el dinero. Estos presupuestos repercuten en toda la empresa, incluyendo los recursos para el personal, lo cual se encuentra reflejado en la nómina.

1. http://www.consar.gob.mx/normatividad/sar_9297

Como las nóminas semanales no coinciden exactamente con el número de días que abarca el mes, es permitido tomar únicamente en cuenta las nóminas pagadas en dicho mes, a efecto de hacer el entero mensual del ISR (Art. 90 RISR), así por ejemplo, si una nómina abarca días de enero y febrero, el ISR se computará para declararlo en febrero porque dicha nómina se pagara en febrero. En cambio la última nómina de diciembre si deberá cortarse el día 31 para efectos de la declaración anual. En el caso de que se realice un pago por períodos comprendidos en dos meses de calendario, para el cálculo del ISR se podrá utilizar la tarifa vigente al inicio del período.

6.4 Fondo de ahorro

Otra de las prestaciones que generalmente se perciben a fin de año es la de Fondo de Ahorro, misma que puede definirse como una aportación que sobre el salario nominal del trabajador aportan los patrones y los trabajadores; siendo recomendable, que la aportación a dicho fondo sea de igual forma de ambas partes, ya que esto servirá para su no gravamen en el ISR o integración con base en las aportaciones de seguridad social.

La constitución de dicho fondo fomenta el hábito del ahorro entre los trabajadores y pueden recurrir a él, para solicitar préstamos o anticipos a cuenta del mismo, para apoyo en gastos imprevistos, siendo de mucha utilidad, considerando que la mayoría de las empresas, casi no otorgan.

Para el tratamiento fiscal en el ISR, se vuelve una prestación deducible para el patrón y un ingreso exento para el trabajador, cumpliendo los requisitos de los artículos 31 fracción XII, y 109 fracción VIII de la LISR; así como de los artículos 20, 22 y 23 del RLISR, entre los que se destacan para su deducibilidad los siguientes:

- Que participen cuando menos 75% de los trabajadores o empleados de confianza (Art. 20, fracción III, RLISR).
- Que se otorgue como máximo una aportación de 13% de los salarios de cada trabajador.
- Que la aportación no exceda además de un monto de 10 veces el SMG del área geográfica en que se encuentre el establecimiento en que el trabajador presta sus servicios.
- Que se establezca un plan por escrito, en el que se fijen los plazos y requisitos para su operación.

6.5 Finiquitos y liquidaciones

6.5.1 Documentos derivados de la baja

Cualquiera que sea la causa de la extinción de la relación de trabajo, siempre deberá elaborarse el recibo de finiquito o liquidación, dado que dicho recibo, es una prueba muy valiosa de la voluntad del trabajador, independientemente de

los conceptos de pago vertidos en el mismo, por ello se recomienda que por lo menos en cualquier tipo de baja, se recabe el recibo de finiquito correspondiente.

Todo convenio o liquidación para ser válido, deberá contener una relación circunstanciada de los hechos que lo motiven y los derechos comprendidos en él. Es importante aclarar que el recibo de finiquito o liquidación no requiere para su validez ser sancionado por la Junta de Conciliación y Arbitraje, por no constituir un convenio, ya que es un acto voluntario del trabajador él querer firmarlo de conformidad. Podemos concluir que la ratificación ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, no implica la nulidad del finiquito o liquidación, pero si debe hacerse por escrito con los requisitos de validez, es decir, que conste por escrito el motivo de la liquidación y los conceptos a pagar.

Dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la baja, deberá presentarse al IMSS el AVISO DE BAJA del trabajador, indicando la causa de la misma: Renuncia, Rescisión, Despido, Fallecimiento, Terminación de Contrato, Pensionado por el IMSS, Pensión por Vejes, Abandono de Trabajo, Jubilación etc.

No debe temerse el anotar la causa real de la baja, ya que no es competencia del IMSS las controversias entre patrones y trabajadores, por lo que no puede objetar ni pedir aclaraciones al respecto, ya que las diferencias Obrero-Patronales se ventilarían en su caso ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Sin importar cual haya sido el motivo de la baja, siempre deberá presentarse el aviso de baja al INFONAVIT, ya que es una constancia de las aportaciones y descuentos que se hicieron a favor del trabajador durante el tiempo que duró la relación de trabajo.

En caso de que el trabajador tuviera crédito INFONAVIT, el patrón deberá presentar el "Talón de liberación" ante ese instituto, ya que de no hacerlo subsistirá su obligación solidaria de enterar los abonos al INFONAVIT, aunque el trabajador ya no le preste servicios en lo sucesivo.

Por su parte el patrón queda obligado a expedir una constancia al trabajador por los servicios prestados, en la que se especifique la antigüedad, puestos desempeñados y salarios percibidos, durante el tiempo que duró la Relación de Trabajo (Art. 132-VIII LFT).

6.5.2 Impuestos de los finiquitos y liquidaciones

La tarifa del Art. 113 de la LISR, señala que cuando el patrón realice pagos a sus trabajadores por concepto de primas de antigüedad, retiro o liquidación por separación de la relación laboral, deberán efectuar la retención del impuesto sobre dichos ingresos, aplicando el siguiente tratamiento fiscal:

Primero, la remuneración de que se trate se disminuirá con la parte exenta que establece la fracción X del Art. 109 de la LISR de referencia. La exención

permitida a los ingresos obtenidos por un trabajador en el momento de separarse de su trabajo, llámese primas de antigüedad o indemnizaciones, es el equivalente a 90 veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente por cada año de servicio. Así mismo, se considera que toda fracción de más de seis meses se tomará como año completo.

Segundo, a la remuneración gravable del inciso anterior se le aplicará una tasa que se obtendrá de dividir el impuesto del último sueldo mensual ordinario entre el último sueldo mensual ordinario por 100.

Por lo que para obtener la retención de la indemnización se multiplicará la remuneración gravable por la tasa obtenida del párrafo anterior.

Por las aportaciones y descuentos al INFONAVIT, el patrón está obligado a realizar la aportación patronal del 5% hasta el último día de la Relación de Trabajo. De igual manera retendrá y enterará el INFONAVIT los descuentos hechos al trabajador crédito-habiente para el pago de su crédito, hasta el último día de la relación de trabajo, presentando para ello a dicho instituto el talón de liberación de la obligación de seguir enterando dichos abonos.

En lo que respecta a la cuota obrera del seguro social, el trabajador únicamente está obligado a pagar la cuota obrera del seguro social hasta el último día de la relación de trabajo, claro está, si el patrón no presenta aviso de baja (Art. 19-I LSS), éste quedará obligado por su cuenta enterar al IMSS las cuotas obrero-patronales (Art. 43 LSS).

6.5.3 ISR y crédito al salario

En todo finiquito o liquidación, deberá hacerse dos cálculos de impuestos:

A.- Uno por salarios y las prestaciones ordinarias, como el aguinaldo, vacaciones y Prima Vacacional.

Es decir; al ingreso del mes en que ocurre la baja, se le suma la parte gravada del Aguinaldo y la Prima Vacacional, así como el importe de las vacaciones proporcionales a pagar, y al total se le aplican las tarifas 113, 114 y 115 LISR.

Una vez obtenido el ISR a retener, a éste se le resta el ISR que ya se había retenido en las nóminas del presente mes y la diferencia será el ISR a retener en el finiquito.

B.- Y el otro por los llamados pagos por retiro, que nacieron al extinguirse la Relación de Trabajo.

Se entiende por gastos de retiro (Art. 112 LISR), la prima de antigüedad y las indemnizaciones que recibe el trabajador al extinguirse la relación de trabajo, y a las prestaciones ordinarias que otorga el patrón al trabajador. Son pagos por

retiro: 3 meses, 20 días por año, 1 mes, 4 meses, 6 meses, salarios de la mitad de tiempo trabajado, la prima de antigüedad, los salarios vencidos, etc.

Los pagos por retiro no tienen derecho a que se les calcule el Crédito al Salario, ya que el Art. 115 dispone que quedan expulsados los pagos que se refiere el sexto párrafo del Art. 113 LISR.

Si los pagos por retiro se hacen antes del 1º de Diciembre, el patrón únicamente estará obligado a retenerle al trabajador el impuesto provisional de dichos pagos de retiro y le extenderá una constancia de percepciones, para que se la entregue a su nuevo patrón con el que se contrate o la adjunte a su Declaración Anual Personal (Art. 116-I y 118-III LISR).

Si los pagos por retiro se hacen entre el 1º y el 31 de Diciembre, el patrón no le calculará al trabajador el Impuesto Provisional sino el Anual.

El Impuesto Provisional de los pagos por retiro se calcula de conformidad con el sexto párrafo posterior a la tarifa del Art. 113 LISR y el anual de acuerdo con lo establecido en el Art. 112 de la misma ley.

6.5.4 ISR anual de los pagos por retiro

Cuando se obtengan ingresos por concepto de primas de antigüedad, retiro e indemnizaciones u otros pagos, por separación, se calculará el impuesto anual conforme a lo siguiente:

Fracción I, del total de percepciones, se separará una cantidad similar al último sueldo mensual ordinario, para sumarlo a los demás ingresos para el pago de impuesto en el año y se calculará en los términos de este título.

Cuando el total de las percepciones sean inferiores al último sueldo mensual ordinario, estas se sumarán a los demás ingresos y no se aplicará la fracción II de este artículo.

Fracción II, al total de percepciones se le restará una cantidad igual al último sueldo mensual ordinario y al resultado se le aplicará la tasa que corresponda al impuesto de la fracción anterior.

El impuesto que resulte se sumará al calculado conforme a la fracción que antecede.

La tasa a la que se refiere la fracción II se calculará dividiendo el impuesto señalado en la fracción I entre la cantidad a la que se aplicó la tarifa del Art. 177 LISR, el cociente se multiplica por cien y el producto se expresa en por ciento.

6.5.5 Los impuestos en los casos de rescisión o despido

En lo referente a este apartado el problema podría presentarse, cuando elaborado el recibo de liquidación el trabajador se niega a firmarlo e interpone una demanda laboral, que puede llevarse a veces más de un año para que se dicte el Laudo Condenatorio a favor del patrón.

A la fecha de la baja, que es el último día laborado, se le calculan los impuestos a retener con la tarifa vigente en ese momento, esto porque el Art. 6 del CFF, dispone que las contribuciones que causan conforme a las leyes vigentes en el lapso en que ocurran.

Al momento de la baja se retuvo y enteró, por ejemplo, el impuesto de las vacaciones, el aguinaldo y la prima vacacional, y si la Junta de Conciliación y Arbitraje condena al patrón, después de un juicio laboral de un año, a que pague la prima de antigüedad de 3 meses de indemnización y salarios caídos, se les aplicará la nueva tarifa de impuestos vigentes.

De esta manera, tendríamos dos cálculos de impuestos, uno al momento de la baja y otro al momento de dar cumplimiento al Laudo Condenatorio.

Si el laudo nos obliga a pagar por ejemplo la prima de Antigüedad, los tres meses de indemnización y salarios vencidos, tales conceptos son pagos por retiro y deberá calcularse el impuesto provisional correspondiente. Y se le extenderá al trabajador una constancia de percepciones y retenciones, para que la entregue a su actual patrón o la adjunte a su Declaración Anual.

6.5.6 Cálculo para determinar el ISR por despido

Referencias: El Sr. Felipe Leal es despedido con fecha 31 de Diciembre del 2002, contando con una antigüedad de 2 años 9 meses y recibiendo las siguientes percepciones:

Sueldo mensual de diciembre	\$ 4, 500.00
Gratificación anual	2, 250.00 (15 días x \$150)
Indemnización por despido (Constitucional 90 días)	13, 500.00 (90 días x \$150)
Prima de antigüedad (Límite de 2 SMG)	2, 757.60 (12 días x 3 años x 76.60)
	<u>\$ 23, 007.60</u>

Concepto	Importe
1. Ultimo sueldo mensual ordinario	\$ 4, 500.00
2. ISR último sueldo mensual ordinario	332.22

$$\text{Tasa de impuesto} = \frac{\text{ISR último sueldo} \times 100}{\text{Último sueldo}}$$

$$\text{Tasa de impuesto} = \frac{\$ 332.22 \times 100}{\$ 4, 500.00}$$

$$T = 7.38\%$$

3. Indemnización y prima de antigüedad	\$ 16, 257.60
(-) Parte exenta (38.30 x 3 años x 90)	10, 341.00
4. (=) Ingreso gravado	\$ 5, 916.60
(x) Tasa de Impuesto	7.38%
(=) ISR a retener	\$ 436.64

6.6 Crédito al salario

Importancia de la declaración anual

La declaración anual del crédito al salario es una de las declaraciones informativas que deben presentarse en el mes de febrero de cada año. En ella se informará de los pagos que los patrones realizaron por concepto de crédito al salario a sus trabajadores y el monto que se acreditó durante el ejercicio.

El fundamento de lo anterior se encuentra dentro del Art. 118, fracción V, el cual indica la obligación de presentar esta declaración, así como también la de proporcionar información de las personas que le hubiesen prestado servicios el año calendario anterior.

La obligación de presentar esta declaración se aplica a personas que efectuaron pagos por ese concepto.

Así mismo y conforme al Art. 117, fracción III, de la LISR, las personas físicas que obtengan ingresos por la prestación de servicios personales subordinados deberá presentar declaración anual respecto de los ingresos percibidos, a efecto de determinar el impuesto anual.

Durante todo el ejercicio, en cada nómina se le estuvo reteniendo, a quien le resultara, el ISR provisional, mismo que se considera a cuenta del ISR anual, es decir, son anticipos, que por lo mismo puede descontársele en exceso o bien de menos, por lo que será necesario hacer el cálculo anual para hacer los ajustes pertinentes. Dicho cálculo anual se recomienda que se haga en el mes de diciem-

bre para que al término del ejercicio no haya diferencia a favor ni a cargo del trabajador.

A diferencia de que en el cálculo provisional se utilizan las tarifas de los artículos 113, 114 y 115, en el anual se aplican las tarifas de los artículos 177, 178 y 116 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Es importante que al efectuar el cálculo anual en el mes de diciembre, a efecto de evitar diferencial al concluir el ejercicio, ya que de realizar el cálculo en los meses de enero o febrero, este puede resultar con saldo a favor o en contra del trabajador.

Saldo a favor del trabajador

Es decir se le retuvo de más y por tanto se enteró de más a la SHCP, debería tomarse el exceso como un anticipo a cuenta del ISR del próximo año, es decir, de la retención que le resulte al trabajador en cada nómina del siguiente año se le compensará (restará) el saldo a favor hasta agotarlo. Si el trabajador ya no va a laborar en la empresa, queda libre su derecho de solicitar a la SHCP la devolución del ISR enterado en exceso.

Saldo a cargo del trabajador

Esto se da cuando se le retiene de menos ISR durante el año, que obviamente lo debe el trabajador a la SHCP y deberá descontársele en enero-febrero para enterarlo. Este ISR a pagar se entera a la SHCP, mediante una Declaración Complementaria de ISR por el mes de diciembre (porque el ajuste debió haberse hecho en diciembre), sin pagar actualización, ni recargos moratorios, siempre y cuando se entere a más tardar en el mes de febrero. Si se enteró de Marzo en adelante, necesariamente habría que añadirse el pago de actualización y recargos moratorios.

Si el trabajador ya no labora en la empresa, entonces el patrón será solidariamente responsable del adeudo y deberá por tanto pagar el ISR a cargo de ese trabajador.

Previo consentimiento de los trabajadores se puede hacer compensación de unos con otros, es decir, de saldos a cargo con saldos a favor.

Por quienes no esta obligado a hacer cálculo anual del ISR

- Por los trabajadores que causen baja antes de diciembre, en cuyo caso la única obligación patronal es entregarles, la Constancia de Percepciones y Retenciones, dentro del mes siguiente a dicha baja.
- Por lo que dejen de prestar servicios a más tardar el 31 de diciembre y comuniquen al patrón que presentaran su propia Declaración Anual.

- Por los trabajadores que obtengan ingresos de dos o más fuentes, por ejemplo salarios y honorarios.
- Por los que tengan dos patrones al 31 de diciembre.

En todos estos casos, la única obligación patronal es entregarles la Constancia de Percepciones y Retenciones, por tanto no deberá hacerles el cálculo del ISR anual ni del Crédito al Salario anual.

Constancia de percepciones y retenciones

El Art. 118, fracción III, de la LISR, se señala como una de las obligaciones de los patrones, la de proporcionar a las personas que les hubieran prestado servicios personales subordinados, constancias de remuneraciones cubiertas y de retenciones efectuadas en el año de calendario de que se trate, las constancias deben proporcionarse a más tardar el 31 de enero de cada año.

En caso de retiro del trabajador se proporcionarán dentro del mes siguiente a aquel en que ocurra la separación.

Respecto al trabajador es su obligación el recabar la constancia, ya sea para presentar su declaración anual, o bien para proporcionarla al nuevo empleador cuando haya dejado de trabajar con el anterior, para que el nuevo pueda efectuar el cálculo anual.

Si el trabajador causa baja antes del 1º de diciembre, el patrón le deberá expedir, dentro del mes siguiente, la Constancia de Percepciones y Retenciones efectuadas en el año calendario (Art. 118-III LISR)

Si ya había laborado en el año para otros patrones, el patrón actual le devolverá las Constancias de Percepciones y Retenciones que le había presentado (Art. 95 RISR).

De igual manera, si el trabajador le comunica por escrito a su patrón (a más tardar el 31 de diciembre), que va a presentar su propia declaración anual, es obligación del patrón expedirle la constancia, a más tardar el 31 de enero, aunque no este causando baja con él (Art. 116-IV, 118-III LISR y 93 RISR).

Constancia de subsidio acreditable y no acreditable

En el mes de febrero, el patrón deberá comunicar a sus trabajadores que le prestaron servicios en el año anterior, el monto del subsidio acreditable y no acreditable. El subsidio no acreditable solo le serviría a los trabajadores que tengan otros ingresos (además de salarios), como tal vez Honorarios, YA QUE NO PUEDE ACREDITAR MAS DEL 100% DEL SUBSIDIO, es decir, el subsidio acreditable, sería por los salarios y el subsidio no acreditable sería por los honorarios (Art. 178 LISR).

Lo que se debe recordar al hacer el cálculo anual de sus trabajadores

1. No esta obligado hacer el cálculo anual de los trabajadores:
 - a) Que causen baja antes del mes de diciembre.
 - b) Que le comuniquen por escrito aquellos que harían su propia Declaración Anual.
2. Debe calcular el ISR anual para conocer el saldo a favor a cargo de cada trabajador de ISR anual, resta el ISR provisional y la diferencia es a favor o a cargo del trabajador.
 - a) El saldo a favor se compensa (resta) del ISR de diciembre y del siguiente año hasta agotarlo.
 - b) El saldo a cargo se entera a mas tardar en febrero, mediante declaración complementaria del mes de diciembre y no causa actualización ni recargos moratorios.
 - c) Este ISR se le deberá retener a los trabajadores o bien solidariamente pagar el patrón.
 - d) Se pueden compensar saldos a favor y a cargo, de unos trabajadores con otros.
3. En el mes de febrero se presenta la Declaración del Crédito al Salario.

Reglas:

 - a) Solo se incluyen los trabajadores que tengan ingresos en los 12 meses del año con uno o más patrones), ya que además se les haya pagado el Crédito al Salario mensual (en uno, varios o todos los meses).
 - b) El Crédito al Salario mensual pagado a los trabajadores que no tienen ingresos en los doce meses, bien sea porque ingresaron durante el año o causaron baja antes de diciembre, se considera un pago definitivo, es decir, ya no se declara.
4. Si le resulta a un trabajador una diferencia a su favor de Crédito al Salario anual, esta deberá pagársele a mas tardar en marzo para que se pueda disminuir de impuestos del ejercicio que esta por declararse en marzo (persona moral) o en abril (persona física).
5. Se recomienda que el cierre laboral del ISR se haga en el mes de diciembre para que no haya diferencias.

CASO PRACTICO DE CALCULO DEL IMPUESTO ANUAL.

DATOS:

Ingresos 2002:

Salarios	\$ 144, 000.00	
Aguinaldo	12, 000.00	Exento 30 días SM
Prima vacacional	2, 100.00	Exento 15 días SM
	<u>\$ 158, 100.00</u>	

Retenciones:

Efectuadas por el empleador según constancia	\$ 20, 000.00
--	---------------

Subsidio:

Proporción	70%
Subsidio acreditable	\$ 7, 983.27
Subsidio no acreditable	10, 715.22

Deducciones personales:

Gastos de hospital	\$ 32, 000.00
Honorarios médicos	16, 000.00
	<u>\$ 48,000.00</u>

OTROS DATOS:

Salario mínimo general apartir del 1 de enero del 2002:

A \$42.15 B \$40.10 C \$38.30

DETERMINACION DE LOS INGRESOS GRAVADOS

Concepto	Ingreso Total	Exento	Ingreso Gravable
Salario	\$ 144, 000.00		\$ 144, 000.00
Aguinaldo	12, 000.00	\$ 1, 149.00	10, 851.00
Prima vacacional	2, 100.00	574.50	1, 525.50
Total	<u>\$ 158, 100.00</u>	<u>\$ 1, 723.50</u>	<u>\$ 156, 376.50</u>

DETERMINACION DEL ISR

Ingresos Totales		\$158,000.00	
(-) Ingresos exentos		1,723.50	
Ingresos gravados		\$156,376.50	
(-) Deducciones		48,000.00	
Base gravable		\$108,376.50	
(-) Límite inferior		89,355.49	Art. 177
Excedente		\$19,021.01	
Porcentaje		32%	Art. 177
Impuesto marginal		\$6,086.72	
(+) Cuota fija		12,767.04	Art. 177
ISR a subsidiar		\$18,853.76	
40% S/ impto marginal		\$7,608.40	Art. 178
(+) Cuota fija		9,203.70	Art. 178
Subsidio		\$16,812.10	
ISR a subsidiar		\$18,853.76	
(-) Subsidio			
Subsidio total	\$16,812.10		
Subsidio no acreditable	10,715.22	6,096.88	
Impuesto subsidiado		\$12,756.88	
Crédito al salario		1,847.04	Art. 116
ISR		\$10,909.84	
(-) ISR acreditable		20,000.00	
ISR anual a favor		\$(9,090.16)	

6.7 Participación de utilidades (PTU)

La obligación del pago del reparto de utilidades a los trabajadores, tiene su fundamento en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo; asimismo, la Ley del Impuesto sobre la Renta obliga a las personas físicas y morales a determinar la utilidad fiscal, así como a calcular el monto que corresponde a los trabajadores por concepto de PTU.

De la misma forma el Art. 126 de la LFT, establece que no están obligados a repartir utilidades:

- Las empresas de nueva creación dedicadas a la elaboración de un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento.
- Las minas durante el período de exploración.
- Las instituciones de asistencia privada.
- El IMSS y el INFONAVIT.
- Las empresas con capital menor al que fije el ISR.

Ante este esquema, todas las demás si están obligadas a repartir utilidades a sus trabajadores.

El PTU y la tributación

Como ya se ha comentado, como persona física o moral se tiene la obligación al reparto de utilidades, sin importar cuál sea la naturaleza legal, económica o fiscal de su negocio.

Por lo que es importante aclarar, que cuando se determina la obligación de repartir utilidades es la calidad de patrón con los trabajadores:

No la forma de su constitución legal: Sociedad Mercantil, Asociación o Sociedades Civiles, Asociación Religiosa, etc.

No de su forma de darse de alta ante la SHCP, ya que su modalidad de tributación es únicamente para efectos de impuestos: Régimen Simplificado, Persona Moral o Contribuyente por Honorarios, Persona Física con actividades empresariales, etc.

La base gravable para PTU

Conforme a la Ley Federal del Trabajo, los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

El porcentaje del 10% se aplicará sobre la renta gravable de conformidad con la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Ese 10% por Regla General, se aplica a la utilidad o renta gravable del patrón, sin hacer ninguna deducción y antes de amortizar las pérdidas de ejercicios anteriores (Art. 120 y 128 LFT y 10 Resolución de la Comisión Nacional del PTU).

Por ejemplo: en Asociaciones Civiles, los ingresos menos las erogaciones nos da un Remanente Atribuible, que será la base para aplicar el 10%.

En profesionales independientes por honorarios, los ingresos menos los gastos y las deducciones autorizadas, nos da el ingreso gravable que se le aplicaría el 10%. Este tipo de prestadores de servicios solo están obligados a repartir utilidades hasta un mes del salario de cada trabajador.

La expedición de la Regla anterior, son las Personas Morales del Título II, que en el Art. 16 de la LISR establece un procedimiento especial para determinar la base gravable para PTU.

Reparto del PTU.

Una vez que el Departamento de Contabilidad determina la base gravable para PTU, el Departamento de Recursos Humanos le aplica el 10% y esa será la cantidad a repartir entre todos los trabajadores que laboraron en el ejercicio fiscal inmediato anterior.

La cantidad resultante se reparte como sigue:

- a) 50% en base a las cuotas diarias pagadas a los trabajadores en el ejercicio fiscal.
- b) 50% en base a los días laborados por todos los trabajadores en el ejercicio fiscal.

El PTU se reparte dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que el patrón deba presentar su Declaración Anual del ISR (Art. 122 LFT), sin importar que omita presentar dicho documento en la ventanilla. Además deberá recabarse por cada trabajador el recibo correspondiente.

Parte exenta de PTU.

El PTU está exento de impuestos hasta 15 veces el SMG vigente, sin importar que el trabajador no cobre su participación en ese momento, y sobre el excedente se calculará el ISR (Art. 109-XI LISR).

Cuando se paga el PTU a ex – trabajadores, al monto que les corresponda se le resta la parte exenta y el excedente se lleva directamente a la tarifa del Art. 113 LISR.

CALCULO PARA DETERMINAR EL MONTO A REPARTIR DE PTU.

Utilidad base del reparto	\$80, 164.40
Dividido entre:	<u>2</u>
Igual a:	\$40, 082.20

Una de las mitades se reparte en función de los días laborados por cada trabajador durante el año. Por ejemplo:

Trabajador	% del total días laborados		Utilidad a repartir	Reparto a cada trabajador
A	263	19.66	\$ 40, 082.20	\$ 7, 880.16
B	215	16.07	40, 082.20	6, 441.21
C	330	24.66	40, 082.20	9, 884.27
D	320	23.91	40, 082.20	9, 583.65
E	210	15.70	40, 082.20	6, 292.91
totales	1, 338	100%		\$ 40, 082.20

La otra mitad se reparte en función del sueldo o salario de cada trabajador.
Por ejemplo:

Trabajador	Sueldos en el año	% del total	Utilidad a repartir	Reparto a cada trabajador
A	\$ 28, 960.00	16.44	\$ 40, 082.20	\$ 6, 589.51
B	36, 763.00	20.87	40, 082.20	8, 365.16
C	50, 326.00	28.57	40, 082.20	11, 451.48
D	30, 266.00	17.18	40, 082.20	6, 886.12
E	29, 830.00	16.94	40, 082.20	6, 789.93
totales	\$ 176, 145.00	100%		\$ 40, 082.20

CANTIDAD A RECIBIR POR CONCEPTO DE PTU.

Trabajador	En función de días laborables	En función de sueldos y salarios	Total para cada trabajador
A	\$ 7, 880.16	\$ 6, 589.51	\$ 14, 469.67
B	6, 441.21	8, 365.16	14, 806.37
C	9, 884.27	11, 451.48	21, 335.75
D	9, 583.65	6, 886.12	16, 469.77
E	6, 292.91	6, 789.93	13, 082.84
totales	\$ 40, 082.20	\$ 40, 082.20	\$ 80, 164.40

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*, Santafé de Bogotá, Colombia. Ed. McGraw-Hill.

CHRUDEN, J. Herbert. SHERMAN Jr., Arthur. *Administración de recursos humanos*. Ed. Iberoamericana.

Ley Federal del Trabajo
Ed. McGraw-Hill

Ley del INFONAVIT
Editorial Pac, S.A. de C.V.

Ley del ISSSTE, Disposiciones complementarias
Editores ABZ.

Ley del Seguro Social
Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

Prontuario Fiscal Correlacionado 2002, Estudiantil
Editorial Thomson, Ecafsa.

REYES, Ponce Agustín. *Administración de personal, Segunda parte: Sueldos y salarios*, México. Ed. LIMUSA.

VARGAS, Muños Nelson Rafael. *Administración moderna de sueldos y salarios, Un enfoque práctico*, Santafé de Bogotá Colombia. Ed. McGraw-Hill.

Páginas visitadas en Internet:

<http://www.geocities.com/>
<http://www.cddhcu.gob.mx/>
<http://ingindustrialjejm.tripod.com.co/>
<http://www.canalwork.com/>
<http://www.consar.gob.mx/>