



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

Administración de la Remuneración



**Apunte
electrónico**



COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COAUTORES

Martha Santiago García
Francisco Hernández Mendoza

DISEÑO INSTRUCCIONAL

Lic. Laura Antonia Fernández Lapray

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

DISEÑO EDITORIAL

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

OBJETIVO GENERAL

Que el alumno comprenda y aplique los conceptos y técnicas fundamentales de la administración de las remuneraciones con una perspectiva estratégica y con apego al marco legal pertinente.

TEMARIO DETALLADO (64 horas)

		Horas
1	La función estratégica de la administración de la remuneración	6
2	Equidad interna	8
3	Equidad externa o competitividad	8
4	Estructura salarial	6
5	Evaluación del desempeño	8
6	Remuneración variable	6
7	Prestaciones	6
8	Nóminas	10
9	Pagos por terminación de la relación laboral	6



Total: 64

INTRODUCCIÓN

Administración de recursos humanos es un área delicada, pues no se encarga solamente de seleccionar y contratar al factor humano, sino también de buscar estratégicamente su crecimiento integral, que a la vez permita el desarrollo de la organización.



El factor humano juega un papel importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización, y para este fin el área de Recursos Humanos deberá establecer líneas de acción. Entre la Dirección General y el área de Recursos Humanos hay lazos sumamente fuertes, puesto que proporciona el capital humano, el cual busca de una organización el cambio de conocimientos, habilidades y aptitudes por una remuneración adecuada, y que su trabajo sea totalmente reconocido y valorado. Este reconocimiento total permitirá que el trabajador se desempeñe con eficiencia y eficacia.

En esta asignatura estudiaremos los factores que ayudan a fortalecer estrategias para remunerar adecuadamente a un trabajador: equidad externa e interna, estructura salarial, evaluación del desempeño, remuneración variable, prestaciones, nómina y pago por terminación de la relación laboral.

Este material se divide en nueve unidades. En la primera, sobre la función estratégica de la administración de la remuneración, se estudiarán los diferentes



conceptos al respecto, así como los elementos que se establecerán para fijar estrategias adecuadas con base en la visión, misión, filosofía, objetivos, etcétera.

En la segunda unidad, se conocerá cómo establecer equidad interna en una organización, a partir de una aplicación precisa del análisis, descripción y métodos de valuación de puestos.

La importancia, objetivo, desarrollo y utilidad de las encuestas salariales, que permiten determinar externamente una remuneración con equidad y competitividad en una organización, son el tema de la tercera unidad.

Los elementos que fijan una estructura salarial justa y equitativa tanto interna como externa se analizarán en la cuarta unidad: valuación de puestos, política salarial, tabulador, curva salarial, encuesta salarial y evaluación del desempeño.

En cuanto a la quinta unidad, se enfocará a la importancia que representa la evaluación del desempeño para una organización. Se abordarán algunos métodos para esta evaluación a fin de conocer cuál es el idóneo para el personal de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.

En la sexta unidad, se ahondará en la importancia de algunas técnicas de remuneración variable, como bonos e incentivos de productividad individuales y colectivos, fundamentales en una estructura salarial.

En la séptima unidad, se profundizará en el objetivo, importancia y tipos de prestaciones que otorga la Ley Federal de Trabajo (LFT); además, se conocerán algunas que no están consideradas en la ley. Ambas, tanto legisladas como no legisladas, son fundamentales para determinar una remuneración competitiva.



En la octava unidad, se estudiarán los elementos de percepciones o deducciones que son parte esencial de una nómina; asimismo los tipos de nómina, su importancia y objetivos.

Por último, la novena unidad se concentrará en quiénes determinan una indemnización o finiquito, en una rescisión o terminación de la relación laboral entre un trabajador y patrón.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

La función estratégica de la administración de la remuneración



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá el objetivo e importancia de la administración de la remuneración con una visión estratégica.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

1. La función estratégica de la administración de la remuneración

1.1. Definición y evolución

1.2. Objetivos de la administración de la remuneración

1.2.1. Equidad interna

1.2.2. Competitividad externa

1.2.3. Elevar los niveles de desempeño del personal

1.2.4. Otros

1.3. Definición de terminología

1.3.1. Compensación

1.3.2. Remuneración

1.3.3. Retribución

1.3.4. Salario

1.3.5. Sueldo

1.3.6. Incentivos

1.3.6.1. Individuales



1.3.6.2. Colectivos

1.3.7. Prestaciones: en efectivo o en especie

1.3.8. Paquete de remuneración

1.4. Perspectiva para remunerar los puestos

1.4.1. Pago por valor de mercado: encuesta salarial

Pago por contenido de responsabilidad del puesto: valuación de puestos

1.4.3. Desarrollo de estructuras de remuneraciones

1.5. Perspectiva para remunerar a las personas

1.5.1. Remuneración con base en el desempeño

1.5.2. Remuneración con base en competencias laborales

1.5.3. Remuneración por cumplimiento de objetivos

1.5.4. Remuneración variable

INTRODUCCIÓN

En esta unidad, se analizará a grandes rasgos los elementos que se deben estudiar en la determinación de estrategias competitivas que permitan desarrollar estructuras salariales y, por consiguiente, sueldos competitivos.

En primer lugar, para que el área de recursos humanos pueda establecer estrategias tendrá que conocer la misión, visión, objetivos y filosofía de la organización, para alinearse a ellos.

Posteriormente, se profundizará en los objetivos principales de la administración de recursos humanos en cuanto al establecimiento de remuneraciones adecuadas.

Asimismo, para comprender mejor el desarrollo de la asignatura, es primordial reconocer algunas definiciones y las diferencias entre conceptos como sueldo y salario, remuneración y retribución, entre otras.

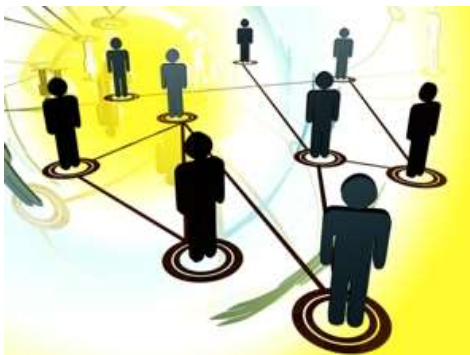
De igual forma, se ahondará en la importancia de la perspectiva de remunerar al trabajador con base en el puesto que ocupa y su desempeño.

¡Bienvenidos a esta primera unidad!

1. La función estratégica de la administración de la remuneración

Muchas organizaciones creen que el éxito que tienen depende de la cabeza, es decir, de los gerentes o directores. Sin embargo, el éxito es resultado de la

interacción de varios factores: capital humano, procesos, lineamientos, recursos financieros, tecnología, planes estratégicos, cultura organizacional, clientes, proveedores, entre otros.



La planeación estratégica es un enfoque que establece decisiones duraderas y a largo plazo; y la administración de la remuneración es un proceso

que permite establecer estructuras salariales justas, equitativas y competentes, así como lograr los objetivos principales de la administración de recursos humanos: “atraer” “retener” “desarrollar” y “motivar”. Ambas, planeación estratégica y administración de la remuneración, unidas permitirán atraer ventajas competitivas a la organización.



Para determinar estrategias reales y adecuadas, es necesario el estudio detallado del análisis FODA¹. De esta manera, se evalúan los factores internos y externos de la organización que permiten conocer nuestra posición, riesgos y planes contingentes para cualquier eventualidad.

Si buscamos salarios competitivos, desarrollo, crecimiento, compromiso y lealtad de los trabajadores, la planeación estratégica es fundamental para lograr los objetivos organizacionales.

Existe otra herramienta que dejará conocer el entorno político, económico, social y tecnológico, y algo más como la ecología “PESTE”, factores que envuelven, involucran y afectan a la organización y que es necesario conocer para saber hacia dónde movernos y determinar las mejores estrategias que nos guíen al éxito.

Hablar de planeación estratégica nos remite a algunos elementos importantes, como misión, visión, filosofía y objetivos, que deberán alinearse de manera adecuada a los planes y estrategias de la misma organización. Un buen análisis, formulación, aplicación y control de estas estrategias permite ser más competitivos tanto interna como externamente, sin olvidar que toda organización funciona sistemáticamente y sus elementos interactúan entre sí para lograr un fin común, y

¹ Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



la retroalimentación es de suma importancia para corregir y mejorar las guías de acción.

La función estratégica de la administración de la remuneración puede determinar el alcance de sus estrategias con base en los objetivos organizacionales. En muchas ocasiones, practicar las estrategias de remuneración genera un cambio en el ambiente laboral, por ello es fundamental evaluarlas.

Las estrategias de remuneración nos permitirán ser una organización más competitiva en este mundo tan cambiante, donde las competencias laborales² juegan un papel crucial para el éxito de toda organización. Así, la remuneración será partícipe, en gran medida, del logro de cada uno de los objetivos principales del área de recursos humanos (**atraer, retener, mantener y motivar**), ofreciendo sueldos justos, equitativos y competentes.

En la administración estratégica de recursos humanos, la función de remuneración constituye una práctica importante para hacer llegar el capital humano adecuado a la organización. Por tanto, la organización deberá establecer sus estrategias salariales de acuerdo con sus necesidades y las del trabajador.

² Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes características de una persona.

1.1. Definición y evolución



El pago del trabajador es un elemento importante para que cubra sus necesidades básicas y la base fundamental de una estabilidad social y emocional. Así, el juego de toda organización en el pago al trabajador es, más que compromiso, responsabilidad que debe planear para un bien común.

En primer lugar, se debe definir qué es administración de la remuneración, conocida también como administración de sueldos y salarios, para comprender su relevancia.

ADMINISTRACIÓN DE LA REMUNERACIÓN

“Es el conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización”. (Chiavenato, 2007, p. 286)

Un puesto tiene valor único en cada la organización, y para lograr que sea justo y equitativo, como indica la definición anterior, es necesario establecer estructuras diseñadas de acuerdo con las necesidades del trabajador y de la misma organización. Estas estructuras estarán determinadas por una serie de elementos como valuación de puesto, encuesta salarial, costo de vida, curva salarial, evaluaciones del desempeño, política salarial y tabulador de salarios.



Una de las funciones más complejas dentro del área de recursos humanos es remunerar adecuadamente al trabajador. El artículo 82 de la LFT refiere que “salario es la retribución que debe pagar al trabajador por su trabajo”. Por tanto, todo trabajo debe ser remunerado. Si nos remitimos a la historia para analizar cómo ha evolucionado la remuneración, podemos encontrar lo siguiente.

En la prehistoria, se trabajaba para subsistir. Luego, en los tiempos de la antigua Roma (500 años a. C.), el pago se daba en especie (sal, trigo, pan, telas, cebada, etcétera); recordemos que la palabra “salario” proviene del latín *salarium*, relacionado con la sal. En la época clásica y preclásica, *salarium* es la paga que recibían los esclavos domésticos (no todos la percibían, pues no era un derecho legal, sino una vieja costumbre romana); en ese entonces, ya se consideraba una pequeña asignación de dinero³. En la Revolución Industrial, se sentaron las bases del salario y su administración. En la actualidad, muchas organizaciones tienden a remunerar según competencias.

³ <http://etimologias.dechile.net/?salario>

1.2. Objetivos de la administración de la remuneración

Administración de la remuneración implica determinar y establecer programas de remuneración que garanticen a los empleados una paga justa, equitativa y competente por los servicios prestados, y que al mismo tiempo incrementen su calidad de vida. Así, toda organización deberá contar con programas confiables y estrategias que logren lo estipulado.

1.2.1. Equidad interna



Crear equidad interna con los mismos puestos de la organización por medio de los diferentes métodos de valuación de puestos permite llevar a cabo lo que establece el artículo 86 de la LFT: “A trabajo igual, desempeño en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual”.

La equidad interna se define como una relación que existe dentro de la organización entre la importancia relativa que tiene el puesto para los fines de la empresa, la compensación que recibe el ocupante del mismo y la eficiencia de su desempeño.⁴

⁴ Othón (2010, p. 132).

Es decir, para lograr equidad interna se deben utilizar varias herramientas y técnicas que nos permitan establecer un equilibrio interno entre los puestos y sus ocupantes.

Muchos trabajadores comparan el sueldo con el desempeño, pero esta comparación la hacen para buscar la parte justa con los sueldos de los demás trabajadores de la organización. De aquí la importancia de lograr equidad interna, que genere compromiso, estabilidad, armonía y respeto por parte de los trabajadores. Cuando sucede lo contrario, el ambiente que se crea es de insatisfacción en el pago, desmotivación laboral, ausentismo, quejas, abandono del trabajo, entre otras consecuencias.

Los métodos de valuación de puestos serán centrales para lograr esta equidad interna, pues se encargarán de asignarle un valor a cada puesto de acuerdo con las características y requerimientos del mismo. También se tendrá que hacer una elección correcta del conjunto de prestaciones y técnicas de remuneración variable que la organización pretenda ofrecer.



1.2.2. Competitividad externa

Es ofrecer sueldos que resulten de aquella investigación y comparación salarial, realizada a empresas consideradas como nuestra competencia y que proporcione como resultado una ventaja competitiva.

La competitividad externa establece valores de remuneración competitivos con las tasas prevalecientes en el mercado donde opera la empresa⁵. Determinar sueldos competitivos por medio de las encuestas salariales que permitan atraer y retener al mejor capital humano no es muy sencillo, ya que todo depende del análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación. El puesto, zona geográfica, giro y tamaño de la organización son primordiales para lograr mejores resultados.

Las organizaciones que quieran ofrecer una remuneración competitiva deberán estar muy al pendiente de cómo se mueve el salario de su competencia (se deberá realizar esta investigación dos o tres veces al año). La misma organización puede hacer la encuesta salarial, o contratar servicios de terceros.

1.2.3. Elevar los niveles de desempeño del personal

La administración de la remuneración, además de lograr una equidad interna y externa, elevará el nivel de desempeño de los trabajadores. Lo anterior por medio del sueldo, prestaciones, incentivos y, sin duda, la evaluación del desempeño. Se deberá poner especial atención en las estrategias a utilizar, ya que éstas se deberán apoyar en las políticas salariales para lograr el éxito esperado.

⁵ Rimsky (2005, p. 10).

1.2.4. Otros

Establecer estructuras de remuneraciones justas y equitativas según cada puesto, desempeño, mercado laboral y posibilidades económicas de la empresa será otro objetivo de la administración de la remuneración. En este orden, se deberán fijar políticas que orienten y guíen las directrices de las estrategias y decisiones que se tomarán en el área de recursos humanos en cuanto a la remuneración que se le otorgue al trabajador.

Cumplir las normas legales que establece la normatividad para fijar sueldos y salarios es otro de los objetivos a tomarse en cuenta al momento de establecer estructuras salariales para la organización. Observar las normas resulta esencial para mantener un ambiente de orden, respeto, armonía y una relación laboral confiable.



Atraer y retener al mejor capital humano es otro objetivo que no debemos olvidar: el factor económico será un principal atrayente para una vacante, y para retener a aquellos trabajadores que ya forman parte de la organización.

1.3. Definición de terminología

Para comprender mejor qué engloba la administración de la remuneración, es necesario definir primero algunos conceptos fundamentales.

1.3.1. Compensación

Muchos creemos que compensar es el pago que recibe el trabajador por un trabajo desarrollado. Según el diccionario de la lengua española, significa “dar algo o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”⁶.

Analizando a fondo la definición anterior, nos percatamos que compensación no es el pago que deba recibir un trabajador por su trabajo, sino el pago que deberá recibir para resarcir un daño. Un ejemplo claro de esto son los salarios caídos, pago de la prima de antigüedad cuando el trabajador tiene menos de 15 años en la empresa y es despedido injustificadamente y, más comúnmente, el pago de la indemnización a que se refiere el artículo 50 de la LFT.



⁶ <http://lema.rae.es/drae/?val=compensar>

1.3.2. Remuneración

Remuneración es el “conjunto de pagos en efectivo y en especie que recibe el trabajador por su trabajo”. También podríamos manejar como remuneración aquellos factores intrínsecos que se encuentran en las relaciones laborales.



1.3.3. Retribución

Retribuir es la “recompensa o pago de algo” que recibe una persona por alguna circunstancia. Por ejemplo, el pago de un bono de productividad, bono por empleado del mes, bono de puntualidad, entre otros.



1.3.4. Salario

La definición de salario la encontramos en la LFT, artículo 82:

“La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.



El salario lo podríamos clasificar de acuerdo con los elementos que se estudien, como se ejemplifica a continuación.

Por la forma como se presenta. El artículo 83 de la LFT hace referencia a que el salario se podrá fijar

- ❖ en unidad de tiempo.
- ❖ en unidad de obra.
- ❖ en comisión.
- ❖ a precio alzado.

Otras clasificaciones del salario según lo establecido en el artículo 84 de la LFT:

Por los elementos que lo integran

- ❖ Efectivo
- ❖ En especie
- ❖ Mixto

Por su periodicidad de pago

- ❖ Por hora
- ❖ Diario
- ❖ Semanal
- ❖ Quincenal
- ❖ Mensual
- ❖ Anual

De acuerdo con el monto del salario (artículo 91 de la LFT)

- ❖ Salario mínimo general
- ❖ Salario mínimo profesional
- ❖ Salario por competencias

De acuerdo con la jornada laborada

- ❖ Ordinario
- ❖ Extraordinario

1.3.5. Sueldo

Ya se definió qué es salario, ahora analizaremos algunas pequeñas o grandes diferencias entre sueldo y salario, que al final del día no es más que la retribución que recibe un trabajador por su trabajo.

Según algunos autores, **sueldo** es la “remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional”⁷.



Para Rodríguez Valencia, sueldo y salario son conceptos tan comunes en nuestro país que aparentemente tienen dos significados diferentes, pero en esencia aluden a lo mismo: tanto el sueldo como el salario son la forma en que la empresa retribuye al trabajador por los servicios prestados. La única diferencia radica en que, cuando se elabora y paga la nómina del personal de confianza, se habla de sueldos; y,

⁷ Varela (2013, p. 20).

cuando se elabora y paga la nómina de personal sindicalizado, se alude a salarios. De esto se deduce que la única diferencia es de carácter social.⁸

Por lo general, las diferencias que se marcan entre sueldo y salario son mínimas, muy subjetivas y poco acertadas; además, la LFT solamente nos remite a qué es un salario. Podríamos decir, entonces, que sueldo y salario significan lo mismo, en tanto es el pago que recibe un trabajador (sindicalizado, de confianza, profesional, etcétera) por sus servicios.

1.3.6. Incentivos

Los incentivos son aquellos estímulos que recibe el trabajador en dinero o especie, independientemente de su salario o sueldo, con la finalidad de elevar y mejorar su rendimiento.



Cuando se pretenda acrecentar el nivel de productividad, eficientar la calidad en el servicio, terminar en tiempo y forma algunos proyectos o simplemente lograr un objetivo, los incentivos son una forma de estimular a cumplir con lo estipulado en los objetivos de la organización y pagar por resultados. Un buen incentivo puede incrementar varios factores importantes del trabajador y de la misma organización. Eleva de una u otra manera la remuneración, motivación, productividad, compromiso, calidad de vida de los trabajadores, etcétera.

⁸ Rodríguez (2007, pp. 179-180).

A diferencia de los sueldos –que remuneran el desempeño demostrado y, por consecuencia, pasado–, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados en el futuro y moldear ciertas características distintivas o comportamientos que el empresario considere deseables (por ejemplo, cierto estilo gerencial o determinados hábitos de trabajo).⁹

1.3.6.1. Individuales

Por lo general, los incentivos se calculan individualmente a cada trabajador y se otorgan en efectivo. Los incentivos individuales son una forma típica de pagar por resultados. Los sistemas de incentivos funcionan en la actualidad con la base de un salario garantizado, con frecuencia el que se abona al trabajador que no alcanza a cubrir la producción normal en la jornada de trabajo. Este salario garantizado es expresado en valores por hora y se determina por la valoración del puesto en función a su producción normal.¹⁰

1.3.6.2. Colectivos

Al contrario de los incentivos individuales, los colectivos son aquellos donde se requiere para el pago la unión y esfuerzo de varios trabajadores.

⁹ Othón (2010, p. 9).

¹⁰ Sackmann (2000, p. 376).

1.3.7. Prestaciones en efectivo o en especie

Las prestaciones representan un elemento fundamental en la remuneración total de un trabajador. En muchas ocasiones, se consideran una de las fuerzas para atraer y retener a un trabajador en la empresa.

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el fin de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción¹¹. Asimismo, las prestaciones son un derecho que el trabajador tiene; nacen cuando se establece una relación laboral y deberán ser, por lo menos, las que ordena la LFT.

1.3.8. Paquete de remuneración

Un paquete de remuneración es el conjunto de prestaciones, salario e incentivos que la organización establece para retribuir al trabajador por su trabajo. Este paquete podrá ser una de las principales razones por las que un trabajador decida quedarse o irse de la organización.



La remuneración se clasifica como se plantea en la tabla siguiente.

¹¹ Chiavenato (2007, p. 319).

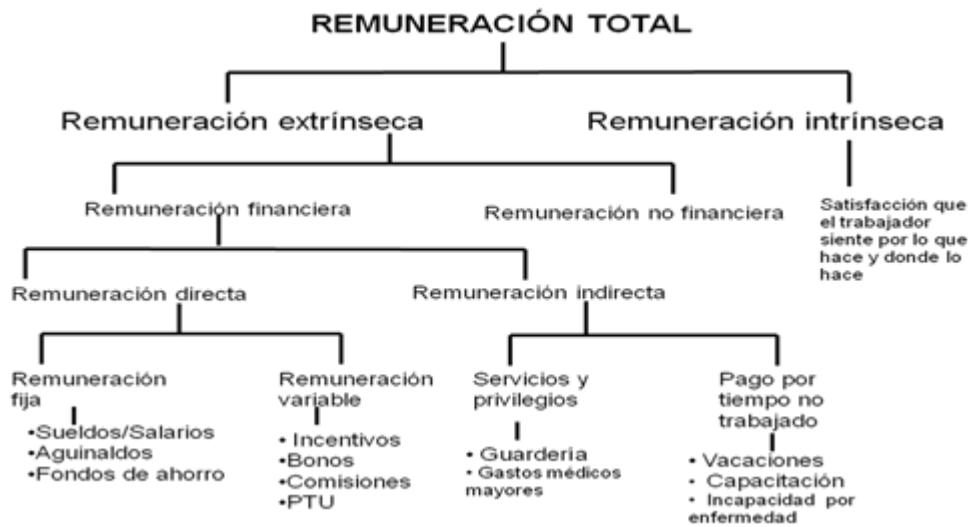


Figura 1.1. Clasificación de remuneración. (Rimsky, 2005, XVIII)

Remuneración extrínseca.	Es otorgada por el patrón al trabajador por las actividades desempeñadas; viene de afuera, es decir, del patrón hacia el trabajador.
Remuneración intrínseca.	Es aquella que el mismo trabajador se otorga por el hecho de hacer lo que le gusta o por estar en la empresa que él desea. Viene de adentro del propio trabajador.
Remuneración financiera.	Se recibe en efectivo y, normalmente, es la que le interesa más al trabajador, pues le permite satisfacer sus necesidades económicas.
Remuneración no financiera.	Es la que el trabajador recibe por el reconocimiento de su trabajo. Puede ser otorgada a través de un reconocimiento en papel o verbal. Por ejemplo, el reconocimiento del trabajador del mes.
Remuneración directa.	Todo aquello que el trabajador recibe directamente en dinero por parte del patrón: sueldos, bonos, comisiones, aguinaldo, entre otros.

Remuneración indirecta. Todo aquello que el trabajador no recibe en dinero, pero sí en especie.

Remuneración fija. Aquella que ya se sabe cuánto y cuándo se va a recibir. Por ejemplo, salarios, fondo de ahorro o aguinaldo.

Remuneración variable. Es aquella que no se sabe cuánto se va a recibir sino hasta el momento que se recibe. Por ejemplo, bonos, incentivos, PTU.

Servicios y privilegios. Son prestaciones que se dan en especie. La diferencia entre servicios y privilegios es que los primeros se proporcionan a todo el personal (como guardería o comedor) y los privilegios únicamente a ciertos puestos a nivel gerencial (automóvil, viajes, etcétera).

Pago por tiempo no trabajado. Es la remuneración que se da indirectamente al trabajador. Por ejemplo, vacaciones, horas que se ausenta el trabajo para recibir capacitación, incapacidades, permisos especiales para ausentarse algún momento, etcétera.

1.4. Perspectiva para remunerar los puestos

Ya se mencionó la importancia de precisar las estrategias pertinentes para establecer una remuneración adecuada tanto para la organización como para el trabajador, en correspondencia con la misión y visión de la empresa. En primer lugar, para lograr una estructura salarial justa, equitativa y competente, se deberán analizar factores como los conocimientos, habilidades, condiciones de trabajo, experiencia, entre otros, que permitan realizar una valuación de puesto acertada, y mantener una equidad interna entre los puestos de la empresa.



Asimismo se tendrá que llevar a cabo una investigación externa que ayude a visualizar el valor de los puestos que se pretende remunerar. Lo idóneo es desarrollar una perspectiva completa que mantenga un enfoque tanto interno como externo. Es decir, la estructura salarial que se decida implantar en la organización deberá considerar una equidad interna conforme a los puestos de la organización, un incentivo por productividad individual o en equipo, una equidad externa conforme a los puestos de mercado y un complemento importante, las prestaciones a los trabajadores.

1.4.1. Pago por valor de mercado: encuesta salarial

Recordemos que uno de los propósitos de esta unidad es definir estrategias para atraer y mantener al personal mejor calificado que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. En este orden, la encuesta salarial es una herramienta que muestra datos confiables de los sueldos y prestaciones que ofrece el mercado laboral, el cual nos permitirá analizar detalladamente dónde estamos ubicados, con la finalidad de que la organización compare y determine salarios razonables de acuerdo con el giro y región donde opera.



La encuesta salarial requiere de un proceso que no se limite a recabar información de su competencia, sino que además reúna información de aquellas organizaciones de las que quisiera tener alguna referencia acerca del nivel de remuneración que ofrecen. Esta investigación la podrá hacer el área de recursos humanos, instituciones especialistas o bien externos con los conocimientos suficientes para realizarla.

Para mantener información más confiable, se deberán realizar encuestas salariales periódicamente que determinen la posición competitiva en la que se encuentra la organización con respecto al mercado laboral. Es decir, las encuestas permiten determinar si nos situamos debajo, en promedio o arriba de los sueldos del mercado.

Muchas organizaciones observan una equidad interna excelente conforme a todos sus puestos, pero esto no implica que su remuneración sea competitiva. Para lograrlo, entonces, es necesaria la encuesta salarial, que brindará un panorama general del pago que tienen por fuera los puestos que se pretende investigar.

1.4.2. Pago por contenido de responsabilidad del puesto: valuación de puestos

La valuación de puestos es la herramienta que permite asignarle un valor al puesto de acuerdo con ciertas características del mismo: conocimientos, habilidades físicas y mentales, experiencia profesional que se requiere para desarrollar las actividades, grado de responsabilidad, condiciones de trabajo en donde se desenvuelven, entre otras.

1.4.3. Desarrollo de estructuras de remuneraciones

Las estructuras de remuneración son la unión de varias herramientas que permiten establecer salarios adecuados para el trabajador de acuerdo con las necesidades de cada organización. Luego de precisar el valor fijo de cada puesto y de haber realizado una adecuada encuesta salarial, se deberán establecer políticas salariales que permitan guiar la forma de pago. De igual modo, se elaborará un tabulador salarial donde implanten los rangos salariales.

Definir un paquete de prestaciones será esencial para cualquier estructura, y si las prestaciones son superiores a las que establece la LFT, se reclutará a un mayor índice de vacantes y se elegirá entre varios al mejor; y al mismo tiempo se motivará a quienes ya laboran en la organización. No dejemos fuera la remuneración variable, que puede valorar los esfuerzos de los trabajadores en cuanto a conocimientos, actitudes, aptitudes y rendimiento, para determinar una remuneración en correspondencia con los resultados obtenidos por medio de los diferentes métodos.

1.5. Perspectiva para remunerar a las personas

Como ya se afirmó, para fijar una buena remuneración no basta asignar un valor al puesto tanto interna como externamente, también se tomarán en cuenta las capacidades, habilidades y actitudes de cada trabajador. Hoy, muchas organizaciones tienden a remunerar a los trabajadores según las competencias laborales. A continuación, se abordan las diferentes formas para esta remuneración.



1.5.1. Remuneración con base en el desempeño

Evaluación del desempeño es una herramienta de control que, aplicándose adecuadamente, permite detectar, algunas fortalezas y debilidades de los trabajadores. Con una capacitación adecuada, podremos transformar las debilidades en fortalezas para el logro de objetivos.

La evaluación es un proceso que permite determinar, evaluar y comunicar a los trabajadores la forma como están desempeñando sus funciones, con base en conocimientos, actitudes y aptitudes. Lo anterior no exclusivamente para remunerar, sino para establecer planes de mejora.

1.5.2. Remuneración con base en competencias laborales

Actualmente, muchas organizaciones presentan formas de pago para sus trabajadores de acuerdo con las competencias laborales: aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarios para que las personas trabajen de manera eficiente y productiva. Cuando se remunera al trabajador bajo este esquema, el factor principal para determinar el pago será el trabajador y no el puesto, por consiguiente, este será un elemento motivacional para que el trabajador eleve su productividad. También en estos casos nos podemos encontrar a personas que, con el mismo puesto, tiene diferente sueldo.

1.5.3. Remuneración por cumplimiento de objetivos

Esta forma de remunerar se realiza tomando en cuenta el cumplimiento de objetivos. Es decir, jefe y subordinado establecen las metas que deberán alcanzar en un lapso determinado, y de manera periódica revisarán el grado de avance. Esta técnica permite planear y conocer el desempeño de los trabajadores atendiendo un conjunto de responsabilidades y objetivos acordados que se derivan de la misión y visión, estrategias y objetivos de la organización. De igual modo ayuda a conocer y comunicar a los empleados la forma como se está desempeñando el trabajo y, en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos. Su importancia también radica en la manera como se lleva la retroalimentación, a fin de que permita establecer medidas correctivas para el cumplimiento los objetivos y evaluar el desempeño real que tuvo el trabajador.

1.5.4. Remuneración variable

Como su nombre lo indica, la remuneración variable es aquella que no otorga una cantidad fija de dinero y que no está garantizada; es decir, no se conoce qué cantidad de dinero a recibir, sino hasta cuando se recibe (por ejemplo, bonos,



incentivos, PTU, entre otras). Este tipo de remuneración puede ser buena para algunos y mala para otros, toda vez que el nivel de remuneración depende de las características del puesto y la productividad del trabajador con su área de labores.

RESUMEN DE LA UNIDAD

El departamento de recursos humanos ha sido un área de suma importancia para la organización y para el mismo trabajador, pues determina el desarrollo y crecimiento integral de ambos. En esta línea, se analizaron las estrategias que permiten remunerar adecuadamente a un trabajador, y que deberán contar con ciertos elementos como equidad externa e interna, estructura salarial, evaluación del desempeño, remuneración variable, prestaciones, nómina y pago por terminación de la relación laboral.

Toda planeación estratégica tomará en cuenta la misión, visión, objetivos y filosofía de la organización, así como los análisis FODA y PESTE, que permitan establecer decisiones a largo plazo. Luego, la administración estratégica de la remuneración es un proceso que da paso a estructuras salariales justas, equitativas y competentes, así como a lograr los objetivos principales de la administración de recursos humanos: “atraer” “retener” “desarrollar” y “motivar”, que, unidos, implican ventajas competitivas para la organización.

Las estrategias formuladas para remunerar permiten a las organizaciones ser más competitivas en este mundo tan cambiante, donde las competencias laborales juegan un papel fundamental. En este orden, la remuneración será participe, en gran medida, de la atracción y retención del mejor capital humano.

El salario que percibe un trabajador es un elemento importante para cubrir sus necesidades básicas y la base fundamental de su estabilidad social y emocional. Por tanto, la administración de la remuneración deberá establecer normas y



procedimientos para mantener estructuras de salarios justas, equitativas y competentes.

El salario justo y equitativo basado en equidad interna se realizará por medio de diferentes métodos de valuación de puestos:

- Método de alineamiento o valuación
- Método de valuación por puntos
- Método de gradación previa o clasificación
- Método de comparación de factores

También se buscará una equidad externa que establezca valores de remuneración competitivos con las tasas prevalecientes en el mercado donde opera la empresa.

Por otro lado, se tendrá que elevar el nivel de desempeño del personal con base en evaluaciones del desempeño por medio de métodos que determinen la eficiencia y eficacia de sus funciones:

- ✓ Método de escalas gráficas
- ✓ Método de elección o selección forzada
- ✓ Método de investigación de campo
- ✓ Método de los incidentes críticos
- ✓ Método de ordenamiento
- ✓ Método de comparación pareada

Fijar políticas que orienten y guíen las directrices de las estrategias y decisiones que se toman en remuneración determinará el cuándo, cómo, dónde, a quién y por qué, y otros criterios esenciales a la hora de establecer el pago de los trabajadores.

Asimismo analizamos varios conceptos que no debemos confundir. *Compensación* es dar algo o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado. *Retribución* son la recompensa o el pago de algo que recibe una persona por alguna circunstancia. *Incentivo* es el estímulo que recibe el trabajador en dinero o especie, independientemente de su salario o sueldo, con la finalidad de elevar y mejorar su rendimiento (los incentivos son individuales o colectivos). *Salario* es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, y puede estudiarse por la forma como se presenta, los elementos que lo integran, su periodicidad de pago o el monto y jornada laborada.

En cuanto a la diferencia entre sueldo y salario, para Rodríguez Valencia la única diferencia es que, cuando se elabora y paga la nómina del personal de confianza, estamos ante *sueldos*; y cuando se elabora y paga la nómina de personal sindicalizado, se habla de *salarios*.

Para los trabajadores, las prestaciones representan un elemento fundamental en la remuneración total; con frecuencia, se considera una de las fuerzas que permite atraer y retener a un trabajador en la organización. Las prestaciones son medios indispensables para mantener la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción. Las prestaciones son un derecho que el trabajador tiene y nacen cuando se establece una relación laboral; deberán ser por lo menos las que establece la LFT.



Los paquetes de remuneración son aquellas prestaciones, salario e incentivos que la organización establece para retribuir al trabajador por su labor. Sin duda, fijar una remuneración total con todos sus elementos podría establecer una remuneración completa.

Existen varias perspectivas para remunerar: con base en el puesto (valuación de puestos), de acuerdo con lo que paga el mercado (mediante encuesta salarial); por rendimiento laboral; según los objetivos logrados; y tomando en cuenta las competencias del trabajador.

La remuneración variable es aquella que no otorga una cantidad fija de dinero y no está garantizada; es decir, no se conoce la cantidad de dinero a recibir.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	William B. W. y Keith D. (2008). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: McGraw-Hill.	XII XIII	341-364 367-406
2	A. Wayne, M. (2010). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Pearson.	V	266-334
3	Rodríguez Valencia, J. (2005). <i>Administración moderna de personal</i> . México: Cengage Learning.	VIII	167-242
4	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: McGraw-Hill.	IV V	241-273 275-303



Bibliografía básica

1. Juárez, O. y Carrillo, E. (2010). *Administración de la compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Patria.
2. Rimsky Tolo, M. (2005). *Administración de la remuneración total*. México: McGraw-Hill.
3. Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

1. Dolan Randall, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
2. Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Prentice Hall.
3. González, M. y Olivares, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Patria.

Sitios de Internet

URL	Descripción
http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf	Se podrá consultar la Ley Federal del Trabajo para analizar algunos elementos del salario.

UNIDAD 2

Equidad interna



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno explicará la importancia de la equidad interna dentro de una estructura salarial.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

2. Equidad interna

2.1. Definición, objetivo e importancia

2.2. Valuación de puestos

2.2.1. Definición, objetivo e importancia

2.2.2. Importancia del perfil y la descripción de puestos para la valuación

2.3. Política de salarios

2.3.1. Requisitos de formación de las políticas de salarios

2.3.2. Aspectos a considerar para la elaboración de las políticas de salarios

2.3.2.1. Definición de principios en los que se sustenta

2.3.2.2. Criterio uniforme

2.3.2.3. Carácter coherente

2.3.2.4. Característica persistente

2.3.2.5. Equitativas

2.3.2.6. Flexibilidad

2.4. Metodología para implementar un programa de valuación de puestos

2.5. Métodos clásicos de valuación de puestos

2.5.1. Alineamiento o jerarquización

2.5.2. Escalas o por grados predeterminados

2.5.3. Método de comparación de factores

2.5.4. Método de puntos

2.6. Métodos modernos de valuación de puestos

2.7. Validación de los métodos de valuación de puestos

2.7.1. Fórmula de *spearman*

2.7.2. Coeficiente de correlación por rangos de Kendall

2.7.3. Análisis de correlación de Pearson

2.8. Tabulador

2.8.1. Definición, objetivo e importancia

2.8.2. Tipos de tabulador

2.9. Elaboración de un tabulador

INTRODUCCIÓN

Una de las funciones principales de la administración de la remuneración es desarrollar estructuras salariales justas y equitativas, tanto internamente como externamente. En esta unidad se estudiarán los elementos de una equidad interna en las remuneraciones. Primero, conoceremos y comprenderemos qué es equidad interna, para determinar qué debemos hacer para mantenerla y desarrollarla dentro de la organización.

Después, conoceremos qué es una valuación de puesto y su papel dentro de una estructura salarial. Se definirá el perfil de puestos y cómo se relaciona con la descripción de puestos. Asimismo, se revisará qué información relevante proporcionan estos tres elementos en conjunto para lograr y mantener equidad interna.

La política de salarios es otro tema que estaremos estudiando en esta unidad. Se trata de líneas de acción imprescindibles para guiar las decisiones que se tomen en el aspecto de remuneración. En este orden, es importante conocer los requisitos y aspectos que deberán contener las políticas, como criterio uniforme, coherente, persistente, además de ser equitativas y flexibles.

Más adelante, se presentan los pasos requeridos para implementar un programa de valuación de puestos. Este proceso es primordial, ya que antes de aplicar cualquier método de valuación de puestos deberá ser notificado a todo el personal con la finalidad de dar a conocer qué se pretende con la implementación del mismo y buscar el apoyo de los trabajadores para su ejecución.



Posteriormente, se conocerán algunos métodos clásicos de valuación de puestos, así como su metodología y características: alineamiento o jerarquización, escalas o por grados predeterminados, comparación de factores y método de puntos. De igual manera, se mencionarán a grandes rasgos algunos métodos modernos de valuación de puestos, que de una u otra manera son complementos o similares a los clásicos.

Otro tema de la unidad son las técnicas para validar los métodos de valuación de puestos, como la fórmula de *spearman*, el coeficiente de correlación por rangos de Kendall y el análisis de correlación de Pearson.

Por último, se mostrará la definición de un tabulador, su importancia y objetivo dentro de una estructura salarial. Se conocerán también diferentes tipos de tabulador y su elaboración con la finalidad de aplicarlos posteriormente.

2. Equidad interna

Ya se estudió el principio de igualdad en los salarios: a trabajo igual, desempeño, jornada y condiciones de trabajo iguales, será un salario igual. Es muy importante que las organizaciones tomen en cuenta este principio, pues determinará la tranquilidad emocional entre sus trabajadores.



Es relevante para un trabajador que se reconozca su actividad. El trabajador siempre buscará un punto de comparación para determinar si lo que la organización le pagó por sus servicios es lo adecuado, lo cual podrá generar en él (en caso de inequidad) frustración, enojo o resentimiento. Por ello, con base en ciertos elementos, se deberá desarrollar un programa que pueda garantizar equidad entre los salarios de los trabajadores. Con la ayuda del análisis de puestos, podremos definir las descripciones de puestos, documento que nos permitirá valorar cada uno de los puestos conforme a los demás, en cuanto a esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo, conocimientos, habilidades, entre otros. Una vez que se asigne un valor a cada uno de los puestos, se procederá a elaborar un tabulador que posibilite establecer rangos salariales.

Lo anterior se deberá determinar y guiar según lineamientos que estarán establecidos en las políticas salariales. La equidad interna es primordial en la creación de estructuras salariales justas y equitativas.

2.1. Definición, objetivo e importancia

EQUIDAD INTERNA

Es desarrollar salarios justos y equitativos, comparando los puestos en funciones, responsabilidades y conocimientos que se deberán tener conforme a los mismos puestos de la misma organización.

Para Othon Juárez y Ericka Carrillo (2010), equidad interna es “el equilibrio que perciben las personas entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que consideran una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor”.

Algunos objetivos para desarrollar equidad interna:

- ✓ Remunerar a cada trabajador conforme al puesto que ocupe.
- ✓ Evitar conflictos laborales.
- ✓ Atraer y retener al mejor capital humano.
- ✓ Crear un factor motivacional entre los mismos trabajadores.
- ✓ Fundar seguridad entre los trabajadores de que el sueldo que perciben se da con base en las funciones y responsabilidades del mismo puesto.
- ✓ Evitar fugas de capital humano.

La importancia de la **equidad interna** radica, principalmente, en ofrecer sueldos justos y equitativos dentro de la misma organización. Si las organizaciones no corrigen su inequidad salarial, es muy probable que los trabajadores:

- ✓ disminuyan sus esfuerzos, lo que afectará la productividad.
- ✓ generen un ambiente hostil entre los compañeros y con sus superiores.
- ✓ presenten ausentismo.
- ✓ tengan un alto índice de rotación.
- ✓ decidan dar por terminada la relación laboral.

En el caso de trabajadores sindicalizados, tratarán de pedir a sus compañeros que bajen el nivel de su productividad para no perjudicar a los demás.

2.2. Valuación de puestos

Los métodos de valuación de puestos son fundamentales para establecer equidad interna en las estructuras salariales. Antes de realizar valuaciones de puestos, es crucial realizar un análisis de puestos, que mostrará detalladamente las funciones y responsabilidades del puesto, así como los requisitos que deberá tener la persona que ocupará el puesto (conocimientos, habilidades y actitudes).

Para conocer qué se va a analizar, es importante definir, en primer lugar, que un puesto es un “conjunto de tareas y deberes regulares y ocasionales que cada empleado debe desempeñar”.¹²

¹² Rinsky (2005).

Elaborado el análisis de puestos adecuado, la información que proporcione será de gran utilidad en las descripciones de puestos. El resultado será un documento que comprenderá jerarquizada y detalladamente las funciones que se deberán desarrollar en el puesto, y las competencias o perfil que deberá tener la persona que lo cubrirá. Posterior al análisis y descripciones de puestos, se podrá valorar cada uno de ellos. La valuación de puestos se encarga de asignarle un valor al puesto para determinar posteriormente el precio del mismo.

2.2.1. Definición, objetivo e importancia

VALUACIÓN DE PUESTOS

Es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización.

(Varela Juárez, 2013)

Proceso mediante el cual se determina la importancia relativa de un puesto para la misión, los fines y los resultados que persigue la organización. (Juárez y Carrillo, 2010)

Valuación de puestos es asignar un valor en peso, sea monetario o en puntos, a los puestos de una organización, con base en ellos mismos, es decir, de acuerdo con los conocimientos, habilidades, responsabilidades, condiciones de trabajo, esfuerzos, experiencia que requiere cada uno.

El comité encargado de evaluar los puestos sabe perfectamente que se valúa el puesto en sí y no a la persona que ocupa u ocupará el mismo.

Los objetivos de valuación de puestos son infinitos. Mencionamos a continuación algunos que están vinculados a la administración de la remuneración:

- ❖ Analizar detalladamente cada uno de los factores que forman al puesto, para asignarles un valor y determinar una remuneración adecuada.
- ❖ Permitir ser una de las herramientas fundamentales para definir la remuneración fija de un puesto.
- ❖ Crear motivación en el personal, proporcionando un valor justo y equitativo a cada uno de los puestos.
- ❖ Ofrecer datos cuantitativos muy definidos para poder establecer un tabulador salarial.
- ❖ Establecer y determinar una equidad interna en la remuneración de una organización.
- ❖ Buscar, con base en el valor proporcionado en el puesto, atraer y retener al capital humano en la organización.
- ❖ La importancia de una valuación de puestos es fundamental, ya que nos permite
 - ❖ encontrar equidad interna entre los puestos.
 - ❖ establecer un sueldo fijo, remunerado con base en el estudio de los factores.
 - ❖ motivar al trabajador, al saber que se le paga según la importancia del puesto.
 - ❖ atraer el mejor capital humano.
 - ❖ mantener al capital humano que ya está dentro de la organización.
 - ❖ crear un ambiente de confianza dentro de la organización.

Existen diferentes métodos, cuantitativos y cualitativos, subjetivos y objetivos, para valorar un puesto. La diferencia entre unos y otros es la complejidad y confianza que brindan en cuanto a su eficiencia y eficacia de los resultados proporcionados.

A continuación, se mencionan algunos métodos más conocidos.

MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

	CUALITATIVOS	CUANTITATIVOS	
S U B J E T I V O	<i>Método de alineamiento o valuación por series. Consiste en asignarle valor a los puestos con base en el promedio de una serie de ordenamientos por un comité, donde el orden es de acuerdo con la importancia del mismo con los demás puestos de la organización.</i>	<i>Método de valuación por puntos.</i> Consiste en determinar ciertos factores generales de los puestos. Después, se ordenan los puestos asignando cierto número de unidades de valor o puntos a cada uno de los factores.	O B J E T I V O
S U B J E T I V O	<i>Método de gradación previa o clasificación. Se clasifican los puestos según ciertos grados de trabajo establecidos.</i>	<i>Método de comparación de factores.</i> Es una combinación del método de alineamientos y el de puntos, donde el valor del puesto se ajusta según lo que determine el comité valuador.	O B J E T I V O

Figura 1.2. Métodos de valuación de puestos. (Santiago, 2014)

2.2.2. Importancia del perfil y la descripción de puestos para la valuación

La descripción de puestos es quizá el documento más socorrido y utilizado en la administración de las remuneraciones. Sus aplicaciones son múltiples, ya que es un resumen de los aspectos y características más importantes de un puesto, y comprende el propósito del mismo y el detalle de sus principales tareas y obligaciones. Algunas descripciones, dependiendo del empleo que se les dé, pueden incluir también un detalle del trabajo, riesgos en el puesto y otros elementos que se utilizan para evaluarlo, como el perfil que deberá tener el trabajador que lo cubra¹³.

En un método de valuación de puestos, la descripción y perfil de un puesto juegan un papel fundamental, ya que se trata de un documento donde podremos conocer los elementos que conforman un puesto y, si la finalidad es asignar un valor a cada uno de ellos, será la fuente principal que dará información real, actualizada y exacta de un puesto.

¹³ Rinsky (2005).

2.3. Política de salarios

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. (Chiavenato, 2007)

Es el conjunto de principios que apoyan al perfil empresarial de la organización, es decir, la misión, visión, objetivo y filosofía de la misma, como se ha comentado anteriormente en la unidad uno, esto es únicamente en lo respectivo a la administración de la remuneración.

Las políticas salariales no son estáticas. Al contrario, toda política salarial debe ser cambiante y corresponder a las diferentes necesidades que puedan surgir en todo el entorno de la organización; asimismo, establecer acciones que generen sistemas de remuneración que permitan ejercer una equidad interna en la organización, con base en la filosofía y, sobre todo, en la optimizando de recursos.

Una política deberá englobar varios factores:

- a. Remuneración basada en el puesto
- b. Remuneración basada en el individuo
- c. Remuneración basada en el costo y calidad de vida
- d. Remuneración de acuerdo con la normatividad
- e. Reajustes de puestos

2.3.1. Requisitos de formación de las políticas de salarios

El éxito de una política depende de su planeación. Toda política deberá estar enfocada a las estrategias de la organización, basarse en el presupuesto designado para ellas y respetando al mismo tiempo la filosofía de la empresa. La razón de ser de una política salarial es contribuir a la eficiencia y eficacia de las funciones de una organización para lograr su fin. Asimismo una política deberá ser creada para la misma organización, aprobada por los directivos y conocida y aceptada por las personas involucradas en ella, lo que implica que deberá escribirse. En todo caso, las políticas salariales serán claras, justas, flexibles, coherentes y uniformes.

2.3.2. Aspectos a considerar para la elaboración de las políticas de salarios

Para formular políticas salariales, es necesario tomar en cuenta varios aspectos que serán de gran utilidad para el éxito de las mismas. Ya se mencionó que toda política debe ser creada para la organización, por tanto, estar alineada a su perfil empresarial.

Aspectos a considerar en el momento de establecer una política salarial:¹⁴

- Costo de la mano de obra en relación con sus ingresos
- Horas de entrenamiento de nuevos empleados
- Número de días para seleccionar y contratar nuevos empleados
- Tecnología empleada en procesos
- Rotación de personal deseable
- Valores de la empresa respecto al personal

¹⁴ Varela (2013, p. 210).

De igual manera, las políticas salariales se tienen que basar en elementos del mismo puesto, desempeño del individuo, normatividad establecida por el Estado y el costo y calidad de vida.

2.3.2.1. Definición de principios en los que se sustenta

Para definir una política salarial, debemos tomar en cuenta algunas características o principios fundamentales, sin omitir el perfil empresarial de la organización.

2.3.2.2. Criterio uniforme

Las políticas deberán ser y aplicarse en iguales condiciones para un grupo determinado o para todos los trabajadores de la organización, con la intención de ser equitativos al proporcionar alguna remuneración.

2.3.2.3. Carácter coherente

Toda política será coherente en su formulación y ejecución, ya que deberá aplicarse a las diferentes áreas de la organización. Por tanto, si bien tienen que ser generales como para abarcar todos los niveles de la organización, considerarán también aspectos concretos que tomen en cuenta ciertas situaciones especiales.

2.3.2.4. Característica persistente

Una política salarial por naturaleza deberá ser constante; es decir, no cambiarse innecesariamente, salvo causa justificada.

2.3.2.5. Equitativas

Las políticas salariales deberán ser formuladas para remunerar de forma justa y proporcional de acuerdo con los esfuerzos, habilidades y conocimientos de los mismos trabajadores y de las exigencias del puesto.

2.3.2.6. Flexibilidad

Toda política debe tener adaptabilidad, modificarse o renovarse ante los cambios repentinos que surjan tanto interna como externamente en la organización.

2.4. Metodología para implementar un programa de valuación de puestos



La valuación de puestos es un elemento importante para establecer un buen sistema de remuneración, por ello se deberá determinar correctamente la metodología que se llevará a cabo para el éxito de la misma. Lo menos que se quiere es dejar incertidumbre entre los miembros de la organización.

Lo primero es informar por escrito o verbalmente a todo el personal de la organización. Esto para dejar claro cuál es la finalidad de realizar el método de valuación de puestos y las etapas en las que se dividirá todo el proceso. Luego, se deberá tener una comunicación muy acertada con el personal para que conozcan los avances del mismo y se resuelvan dudas sobre las técnicas de los métodos aplicados. Finalmente, se buscará el medio correcto para dar a conocer los resultados de las valuaciones y el plan de la implementación de los resultados.

2.5. Métodos clásicos de valuación de puestos

Hay varios métodos de valuación de puestos, algunos objetivos y otros muy subjetivos, unos cualitativos y otros más cuantitativos. La elección de uno u otro depende de las características de la organización, como su tamaño, giro, actividades y necesidades.

Algunos métodos comunes:

- De alineamiento o jerarquización
- De escalas o grados predeterminados
- De comparación de factores
- De puntos

2.5.1. Alineamiento o jerarquización

Es uno de los métodos más sencillos y subjetivos. Es muy usado en empresas con pocos puestos o que en su momento no son tan complicados de alinear. Su metodología radica en ordenar los puestos desde el más importante hasta el menos importante, o viceversa. Para valorar por medio de este método, se requiere un comité, quien determinará la importancia de los puestos.

Pasos del método

- I. Se integra el comité de valuación y se elige un representante.
- II. Se determinan los puestos-tipo¹⁵ en caso de existir, para concretar los puestos que se deberán valorar junto con los demás.
- III. Cada miembro del comité contará con tarjetas con el nombre de cada uno de los puestos a valorar, así como de la descripción de sus obligaciones y requisitos. Lo anterior para comenzar a ordenar de acuerdo a la importancia del puesto en la organización y al análisis que realizo de la descripción. El primer lugar lo ocupará el puesto de mayor importancia, o viceversa, de acuerdo como lo haya decidido el comité.
- IV. El representante del comité pondrá en una tabla los resultados de cada uno de los integrantes del comité, para obtener el promedio de las valuaciones

PUESTO	VALUADOR 1	VALUADOR 2	VALUADOR 3	VALUADOR 4	PROMEDIO
A	1	2	1	1	1.25
B	3	3	4	3	3.25
C	2	1	2	2	1.75
D	4	4	3	4	3.75

¹⁵ contienen la misma información en dos o más puestos plaza

- V. Se colocan los puestos en el orden que indiquen los valores resultantes de los promedios y se coloca el salario actual de cada puesto.

ORDEN / ALINEAMIENTO	PUESTO	PROMEDIO	SUELDO
1°	A	1.25	\$ 8,500
2°	C	1.75	\$ 5,300
3°	B	3.25	\$ 6,900
4°	D	3.75	\$4,700

- VI. Repetición de las operaciones anteriores: para mayor seguridad después de unos días, se puede repetir la operación.
- VII. Arreglo de los salarios fuera de orden: Los puestos que no corresponda el salario con el orden de importancia se tendrán que renegociar o ajustar.

ORDEN	PUESTO	PROMEDIO	SUELDO
1°	A	1.25	\$ 8,500
2°	C	1.75	\$ 5,300
3°	B	3.25	\$ 6,900
4°	D	3.75	\$4,700

2.5.2. Escalas o por grados predeterminados

Al igual que el método anterior, es un método muy sencillo, cualitativo, fácil y subjetivo, ya que consiste en clasificar los puestos en grados de trabajo previamente establecidos.

Pasos del método

- a. Establecer previamente los grados de trabajo donde se puedan clasificar todos los puestos de la organización (de 5 a 8 como máximo).

b. Elaborar una definición a cada grado y se le asigna una numeración ordinal.

ESCALA O GRADO	DEFINICIÓN
1. ^{er} GRADO	Trabajadores no calificados Puestos que requieren supervisión constante y no implican una amplia preparación para desarrollar su trabajo.
2. ^{do} GRADO	Trabajadores calificados Puestos que requieren de alguna preparación manual o intelectual previa.
3. ^{er} GRADO	Puestos técnicos o de supervisión Puestos que requieren de cierto carácter, criterio, creatividad e iniciativa personal para desarrollar su trabajo, con estudios mínimo de bachillerato o técnicos.
4. ^{to} GRADO	Puestos gerenciales Puestos que requieren o implican gran responsabilidad, criterio e iniciativa personal. Estudios mínimos de licenciatura y una amplia experiencia en el puesto.
5. ^{to} GRADO	Puestos directivos Puestos donde la toma de decisiones afecta a toda la organización, tienen a su cargo una o varias gerencias. Estudios mínimos de posgrado y una amplia experiencia en el puesto de 5 a 10 años.

c. Analizar la información de los puestos (descripción de puestos) para después encasillar en qué grado deberá catalogarse cada uno de ellos.

Ejemplo

ESCALA O GRADO	DEFINICIÓN	PUESTOS
1. ^{er} GRADO	Trabajadores no calificados Puestos que requieren supervisión constante y no implican una amplia preparación para desarrollar su trabajo.	Mensajero Conserje Vigilante Intendencia
2. ^{do} GRADO	Trabajadores calificados Puestos que requieren de alguna preparación manual o intelectual previa.	Electricista Ayudantes de laboratorio Archivista
3. ^{er} GRADO	Puestos técnicos o de supervisión Puestos que requieren de cierto carácter, criterio, creatividad e iniciativa personal para desarrollar su trabajo, con estudios mínimo de bachillerato o técnicos.	Supervisor Coordinador Jefe de área

Puestos gerenciales		
4.º GRADO	Puestos que requieren o implican gran responsabilidad, criterio e iniciativa personal. Estudios mínimos de licenciatura y una amplia experiencia en el puesto.	Gerente de RH Gerente de ventas Gerente de mercadotecnia
Puestos directivos		
5.º GRADO	Puestos donde la toma de decisiones afecta a toda la organización, tienen a su cargo una o varias gerencias. Estudios mínimos de posgrado y una amplia experiencia en el puesto de 5 a 10 años.	Director general Director de logística Director de planificación Director de administración

2.5.3. Método de comparación de factores

Método objetivo y cuantitativo, ya que se valúa cada uno de los factores que determine el comité. Diseñado por Eugéne Benge en 1961, consiste en comparar los puestos uno con otro, como en el método de alineamiento, pero a diferencia de éste, aquí se compara cada uno de los factores individualmente y se les asigna un valor monetario.

Pasos del método

- Integrar el comité
- Determinar los puestos a valorar.
- Seleccionar los factores a valorar

Ejemplo:

HABILIDAD	REQ. MENTAL	REQ. FÍSICO	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES TRABAJO
-----------	-------------	-------------	-----------------	---------------------

- a. En una tabla, distribuir el salario actual de cada uno de los puestos entre cada uno de los factores. En la misma tabla enumerar los salarios en cada uno de los factores de mayor a menor (Tabla 1)

PUESTO	SALARIO MENSUAL	HABILIDAD		REQ. MENTAL		REQ. FÍSICO		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES TRABAJO	
		\$	E.S. ¹⁶	\$	E.S.	\$	E.S.	\$	E.S.	\$	E.S.
JEFE DE SECCIÓN	5,351.00	2000	1	1000	1	500	5	1500	1	351	4
SECRETARIA	4,335.00	1500	2	800	2	700	4	1250	2	85	5
INTENDENCIA	3,351.00	151	5	300	5	1200	2	500	5	1200	2
VIGILANTE	3,898.00	198	4	600	3	1100	3	1000	3	1000	3
ELECTRICISTA	4,101.00	300	3	301	4	1400	1	700	4	1400	1

Tabla 1

b. De cada factor, realizar el método de alineamiento (Tabla 2)

Ejemplo del factor: **HABILIDAD**

PUESTO	VALUADOR 1	VALUADOR 2	VALUADOR 3	PROMEDIO	ALINEACIÓN Serie Final S.F.
JEFE DE SECCIÓN	1	1	1	1	1
SECRETARIA	2	2	2	2	2
INTENDENCIA	5	4	5	4.6	5
VIGILANTE	3	5	4	4	4
ELECTRICISTA	4	3	3	3.3	3

Tabla 2

c. En la tabla 3 se puede apreciar el siguiente paso, la comparación de los datos obtenidos de las series formadas (alineamiento) de cada factor, con la columna de escala de salarios (primera tabla).

¹⁶ Escala de salarial

d.

PUESTO	HABILIDAD		REQ. MENTAL		REQ. FÍSICO		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES TRABAJO	
	S.F.	E.S	S.F.	E.S	S.F.	E.S.	S.F.	E.S.	S.F.	E.S.
JEFE DE SECCIÓN	1	1	1	1	5	5	1	1	4	4
SECRETARIA	2	2	3	2	4	4	2	2	5	5
INTENDENCIA	5	5	5	5	2	2	5	5	2	2
VIGILANTE	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
ELECTRICISTA	3	3	2	4	1	1	4	4	1	1

Tabla 3

e. Si se encuentran diferencias con estas dos comparaciones (tabla 4), realizar el ajuste de los salarios (tabla 5), de acuerdo a los resultados que determinó el comité en la valuación de cada uno de los factores.

PUESTO	HABILIDAD		REQ. MENTAL		REQ. FÍSICO		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES TRABAJO	
	S.F.	E.S	S.F.	E.S	S.F.	E.S.	S.F.	E.S.	S.F.	E.S.
JEFE DE SECCIÓN	1	1	1	1	5	5	1	1	4	4
SECRETARIA	2	2	4	2	4	4	2	2	5	5
INTENDENCIA	5	5	5	5	2	2	4	5	2	2
VIGILANTE	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
ELECTRICISTA	3	3	2	4	1	1	5	4	1	1

Tabla 4

Tabla de ajustes de salarios. Se debe proporcionar la cantidad monetaria que especifica la escala salarial, de acuerdo a la serie final.

PUESTO	SALARIO MENSUAL	HABILIDAD		REQ. MENTAL		REQ. FÍSICO		RESPONSABILIDAD		CONDICIONES TRABAJO	
		S.F.	\$	S.F.	\$	S.F.	\$	S.F.	\$	S.F.	\$
JEFE DE SECCIÓN	5,351.00	1	2000	1	1000	5	500	1	1500	4	351
SECRETARIA	3,836.00	2	1500	4	301	4	700	2	1250	5	85
INTENDENCIA	3,551.00	5	151	5	300	2	1200	4	700	2	1200
VIGILANTE	3,898.00	4	198	3	600	3	1100	3	1000	3	1000
ELECTRICISTA	4,400.00	3	300	2	800	1	1400	5	500	1	1400

2.5.4. Método de puntos

Es un método objetivo, cuantitativo y de amplia difusión, quizá el más aplicado en las organizaciones. Al igual que el método de factores, su característica es que también se descomponen los puestos en una serie de factores, pero en este caso se requieren además subfactores que serán todos un común de medición.

Para valorar los puestos por medio de este método, se requiere de un manual donde estén reunidas las descripciones de los factores y subfactores con sus respectivos grados y puntos de valor. Así, el comité valorará los puestos conforme a las descripciones de los mismos y determinará su valor total en puntos.

Pasos del método:

- a. Integrar un comité valuador.
- b. Establecer los puestos.
- c. Determinar los factores y subfactores.
- d. Ponderar cada uno de los factores y subfactores, con valor en porcentaje, según la importancia que represente para la organización.

FACTORES GENERICOS	PROCENTAJE ASIGNADO		SUBFACTORES ESPECÍFICOS	PESO EN PORCENTAJE
HABILIDAD	30		1.- ESCOLARIDAD	15
			2.- EXPERIENCIA	10
			3.- INICIATIVA Y CRITERIO	5
RELACIONES HUMANAS	15		4.- RELACIONES CON PERSONAS	15
ESFUERZO	20		5.- FÍSICO	10
			6.- MENTAL Y/ O VISUAL	10
RESPONSABILIDAD	20		7.- EN SUPERVISIÓN	10
			8.- POR EXACTITUD	5
			9.- EN DISCRECIÓN	5
CONDICIONES DEL TRABAJO	15		10.- CONDICIONES DE TRABAJO	15

- e. Establecer los grados en los subfactores. Ponderar cada uno de ellos, asignándoles valor en puntos de acuerdo con la importancia y avance del grado, que será conforme al sistema que se decida (aritmético, geométrico o irregular).

FACTORES GENERICOS	PROCENTAJE ASIGNADO		SUBFACTORES ESPECÍFICOS	PESO EN	1ER	2DO.	3ER	4TO
				PORCENTAJE	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO
HABILIDAD	30		1.- ESCOLARIDAD	15	15	30	45	60
			2.- EXPERIENCIA	10	10	20	30	40
			3.- INICIATIVA Y CRITERIO	5	5	10	15	20
RELACIONES HUMANAS	15		4.- RELACIONES CON PERSONAS	15	15	30	45	60
ESFUERZO	20		5.- FÍSICO	10	10	20	30	40
			6.- MENTAL Y/ O VISUAL	10	10	20	30	40
RESPONSABILIDAD	20		7.- EN SUPERVISIÓN	10	10	20	30	40
			8.- POR EXACTITUD	5	5	10	15	20
			9.- EN DISCRECIÓN	5	5	10	15	20
CONDICIONES DEL TRABAJO	15		10.- CONDICIONES DE TRABAJO	15	15	30	45	60

- f. Elaborar el manual, donde se describan cualitativamente cada uno de los subfactores; se debe colocar los grados determinados anteriormente y el valor asignado en puntos.

Ejemplo del subfactor “escolaridad” y “experiencia” con su respectiva descripción de cada grado.

1.- ESCOLARIDAD:		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	PRIMARIA	15
2	SECUNDARIA, PREVOCAIONAL, MECANOGRAFIA TAQUIMECANOGRAFIA	30
3	PREPARATORIA O CARRERA TECNICA	45
4	CARRERA PROFESIONAL	60

2.- EXPERIENCIA PREVIA		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
1	NO NECESARIA	10
2	DESEABLE	20
3	DE 6 MESES A UN AÑO	30
4	DE DOS A TRES AÑOS	40

- g. Valuar los puestos conforme a las descripciones de los factores y subfactores que se encuentran en el manual.

Se determina en qué grado de cada subfactor se ubica el puesto y se le asigna el número de puntos que le corresponde; al final se suma el total de puntos que le corresponde al puesto.

PUESTO: CAJERO	GRADO ¹⁷	PUNTOS
1.- ESCOLARIDAD	3	45
2.- EXPERIENCIA	3	30
3.- INICIATIVA Y CRITERIO	2	10
4.- RELACIONES CON PERSONAS	2	30
5.- FÍSICO	1	10
6.- MENTAL Y/ O VISUAL	2	20
7.- EN SUPERVISIÓN	1	10

¹⁷ Para asignar el grado adecuado es fundamental analizar la información que se encuentra en cada descripción de puestos.

8.- POR EXACTITUD	4	20
9.- DISCRECIÓN	3	15
10.- CONDICIONES DE TRABAJO	1	15
TOTAL DE PUNTOS		205

- h. En cuanto se hayan valuado todos los puestos de la organización, se procede a elaborar una estructura de grados o niveles, donde cada grado tendrá un intervalo de puntos. .

PUESTO	TOTAL DE PUNTOS
Gerente general	535
Secretaria	305
Cajero	205
Supervisora	390
Auxiliar de intendencia	140
Contador	420
Vigilancia	170

Es importante que el comité determine el número de grados en base al número de puestos y niveles de la misma organización. En este ejercicio tomaremos como ejemplo cinco grados.

Puntos más altos - puntos más bajos

Número de grados

$$(535-140)/5= 79$$

Grado/Nivel	Puntos mínimos	Puntos máximos
I	140	219
II	220	299
III	300	379
IV	380	459
V	460	539

Esta estructura ayudara posteriormente a construir la escala de salarios (tabulador)

2.6. Métodos modernos de valuación de puestos

Existen otros métodos modernos de valuación de puestos. Algunos son una combinación de los métodos tradicionales; otros, quizás un poco más modernos, tratan de definir elementos importantes al valorar puestos.

Método Hay

Método diseñado por la consultora Edward Hay, primeramente como una variante del sistema de comparación de factores, destinado a evaluar puestos de nivel gerencial. Fue dado a conocer a comienzos de la década de 1950.

Es un método similar a los tradicionales, analítico y cuantitativo, pues utiliza los elementos que son de uso en dicho sistema. Se compone de tres a cuatro factores importantes para valorar los puestos:

Competencias (*know-how*)

Solución de problemas (problema *solving*)

Responsabilidad (*accountability*)

Condiciones de trabajo (se utiliza cuando el puesto lo requiera)

Este método implica un comité de control, formado por personal de alto nivel jerárquico, para la aprobación de las valuaciones definidas de los puestos más altos de la organización, y por revisión de los aprobados por el comité de valuación.¹⁸

Método de alineación con el mercado

Es un método donde se le da máxima prioridad a la competitividad externa y no a la interna, ya que los puestos de referencia se alinean inicialmente en una

¹⁸ Sackmann y Suárez (2000 p. 207).

estructura diseñada exclusivamente con base en los valores del mercado que se han seleccionado para ellos. Una vez que los puestos de referencia están clasificados, los otros puestos se encasillan en la estructura por comparación con los anteriores.¹⁹

Método *time-span measurement*

Método que realiza las valuaciones de puestos a través de la medición de tareas. Ideado por el psicólogo inglés Elliott Jacques y presentado en 1952, busca una nueva forma de lograr la medición de la responsabilidad laboral al encontrar serias dificultades con las técnicas tradicionales. Jacques señala que existen dos componentes bien claros en toda tarea: qué hacer (resultado) y cómo hacerlo (directivas o normativas que llevan al cumplimiento de la tarea).

El resultado de estos dos elementos lleva a considerar que el empleado no puede realizar otra cosa que no sea su tarea bien hecha. El marco está dado por la circunstancia de que no es posible para el empleado cambiar el objetivo o resultado deseado de la tarea.

El método se desarrolla sobre la base de entrevistas que los especialistas efectúan con los superiores o gerentes y con los ocupantes de los puestos, a fin de determinar los tiempos de concreción y discrecionalidad. Esta labor es larga y difícil porque ellos mismos no tienen conciencia de en qué medida están aplicando discrecionalidad al hacer un trabajo, por la misma costumbre de efectuarlo.²⁰

Método de habilidades básicas

Es un método cuantitativo cuyo procedimiento se basa en analizar todas las tareas posibles que pueden ocurrir en una empresa, las cuales se clasifican en tres grupos:

¹⁹ Rimsky (2005, p. 98).

²⁰ Sackmann y Suárez (2000, pp. 219-223).

Complejas

Normales

Sencillas

El método implica que, para poder llevar a cabo estas tareas, es necesario tener las habilidades correspondientes (de aquí su nombre de *habilidades básicas*). Por ejemplo, para supervisar a un grupo de empleados, se exige la habilidad de supervisar; para tomar decisiones sobre inversiones de capital, la habilidad para tomar tal decisión, y así con todas las tareas del puesto. A las tareas complejas se les asignan tres puntos; a las normales, dos; y a las sencillas, uno.²¹

Método *guide line*

Este sistema fue ideado para asegurar mayor simplicidad, menor costo y, sobre todo, atender las valuaciones de los puestos de tareas directivas. En principio, comprende las tareas ejecutivas de supervisión, ventas, administrativas, técnicas y profesionales. No obstante, es aplicable a la evaluación de cualquier tipo de tareas.

El método fue creado por los consultores Smith y Murphy, y se basa en un parámetro básico consistente en la determinación de estructuras internas de puestos, producto de comparaciones entre éstos, a fin de establecer una estructura de remuneraciones que deberá adecuarse necesariamente a la realidad del mercado laboral.

El método busca compatibilizar la realidad interna de la empresa con la realidad externa del mercado, como un procedimiento para lograr justicia y equidad en la administración de las remuneraciones.

²¹ Rinsky (2005, p. 95).

Utiliza una escala de rangos o grados salariales que se usan como escala única para todos los puestos objeto de la valuación. Cada grado o categoría está conformado por escalas mínimas, medias y máximas, lo que permite la posibilidad de mover puestos uno o dos grados hacia arriba o hacia abajo.²²

Método de componentes de puesto

Método cuantitativo basado en valores de mercado para una serie de puestos de referencia. Consiste en hacer una regresión múltiple entre los valores de mercado con respecto a una serie de variables, entre otros, volumen de ventas, número de personal supervisado, años de experiencia, etcétera.

El método aparenta ser de fácil manejo, pero la realidad es otra ya que se requiere de conocimientos en computación y estadística.²³

Método de encasillamiento

Método no cuantitativo que consiste en ubicar puestos en relación con otros puestos evaluados previamente por algún método diferente. Se trata más de un complemento para otro método que un método en sí. Encuentra mayor uso en el método de alineamiento.²⁴

²² Sackmann y Suárez (2000, pp. 195-198).

²³ Rimsky (2005, pp. 96-97).

²⁴ Rimsky (2005, pp. 96-97).

2.7. Validación de los métodos de valuación de puestos

Para validar el resultado de los métodos de valuación de puestos, es necesario determinar una técnica que permita corroborar el resultado de los mismos; existen varias técnicas matemáticas y estadísticas, que a continuación mencionaremos

2.7.1. Fórmula de Spearman

Si en algún momento determinado existe alguna discrepancia significativa en los resultados entre un valuator, es probable que los resultados sean poco consistentes.

Con la fórmula del coeficiente de correlación de **Spearman** que es una medida de relación lineal entre dos variables, se puede corroborar si la diferencia es significativa o no.

Si con el desarrollo de la fórmula el resultado es $>+0.80$, representa que la discrepancia no es significativa y que la valuación de puestos es correcta.

Fórmula:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

P= coeficiente de correlación

D=diferencia entre las ordenaciones

N= número de puestos valuados

Ejemplo: tenemos el resultado de dos evaluadores (X, Y) con resultados totalmente diferentes en los seis puestos valuados.

Puestos	A	B	C	D	E	F	
Valuadores							
X	1	3	2	4	6	5	
Y	1	2	5	6	3	4	
D(X-Y)	0	1	-3	-2	3	1	
D ² (X-Y) ²	0	1	9	4	9	1	24

$$P = 1 - \frac{6 \cdot 24}{6(6^2 - 1)}$$

$$P = 1 - 0.6857$$

$$P = 0.3143$$

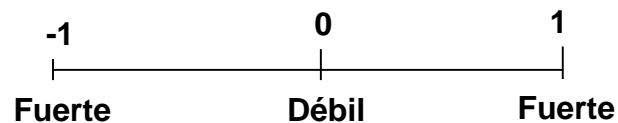
El resultado es un dato menor a 0.80, lo que significa que si hay mucha diferencia entre el resultado de los dos valuadores. Por lo tanto se debe realizar nuevamente la valuación.

2.7.2. Coeficiente de correlación por rangos de Kendall

El análisis de correlación parcial por rangos Kendall permite llegar a conclusiones al respecto cuando las observaciones tienen una escala ordinal. Las ecuaciones de la correlación parcial de Kendal son diversas, de acuerdo con el número de variables incluidas²⁵. Su función es analizar la proporción de pares de rangos concordantes.

En primera instancia, sus valores absolutos oscilan entre -1 0 y 1.²⁶

Por lo tanto:



²⁵ http://www.ray-design.com.mx/psicoparaest/index.php?option=com_content&view=article&id=255:coeficientes-kendall&catid=54:coeficiente-correla&Itemid=75

²⁶ <http://kovachi.sel.inf.uc3m.es/@api/deki/files/141/=correlacion.pdf>

Fórmula

$$T_{XY-a} = \frac{2 \cdot S}{N \cdot (N - 1)} = \frac{A}{\frac{N \cdot (N - 1)}{2}} - \frac{D}{\frac{N \cdot (N - 1)}{2}}$$

Para el presente ejercicio tomaremos los mismos datos que se utilizaron en el ejercicio anterior.

Puestos	A	B	C	D	E	F
Valuadores						
X	1	3	2	4	6	5
Y	1	2	5	6	3	4

Ordenar a X de forma natural, colocando a Y con sus respectivos valores

Puestos	A	C	B	D	F	E
Valuadores						
X	1	2	3	4	5	6
Y	1	5	2	6	4	3

Realizar una matriz triangular para establecer acuerdos y desacuerdo (combinación binaria). Se toman los valores de Y; si el valor de la izquierda es menor al de la derecha se considera acuerdo, si es mayor es desacuerdo y si tuviera el mismo valor es cero.

Puestos	A	C	B	D	F	E
Valuadores						
X	1	2	3	4	5	6
Y	1	5	2	6	4	3
	1	A	A	A	A	A
		5	D	A	D	D
			2	A	A	A
				6	D	D
					4	D
						3

Determinar el número de acuerdos y desacuerdos

$$S = P(A) - P(D) = 9 - 6 = 3$$

Obtener el coeficiente de correlación de Kendall

$$T_{XY-a} = \frac{2 \cdot S}{N \cdot (N - 1)} = \frac{2 \cdot 3}{6 \cdot (6-1)} = .2$$

Como podemos observar el valor es débil, por lo tanto, el resultado es significativo.

2.7.3. Análisis de correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson está diseñado para variables cuantitativas (escala mínima de intervalo). Es un índice que mide el grado de covarianza entre distintas variables relacionadas linealmente. Además, implica una fácil ejecución e interpretación.

Fórmula:

$$r = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

Para el presente ejercicio tomaremos los mismos datos que se utilizaron en el ejercicio anterior.

Puestos	A	B	C	D	E	F
Valuadores						
X	1	3	2	4	6	5
Y	1	2	5	6	3	4

Para desarrollar la fórmula debemos conocer:

\bar{x}		= 3.5
σ^2	$\sigma^2 = \frac{\sum x_i^2 \cdot f_i}{N} - \bar{x}^2$	91/6-3.5 ² = 2.91
σ_x		= 1.70
\bar{y}		= 3.5



σy^2	$\sigma^2 = \frac{\sum Y_i^2 * f_i}{N} - \bar{y}^2$	= 91/6-3.5 ² = 2.91
σy		= 1.70
σ_{xy}	$= \frac{\sum x_i \cdot y_i \cdot f_i}{N} - \bar{x} \cdot \bar{y}$	=79/6-3.5*3.5= .9166

x	y	x ² f ₁	y ² f ₁	x*y*f ₁
1	1	1	1	1
3	2	9	4	6
2	5	4	25	10
4	6	16	36	24
6	3	36	9	18
5	4	25	16	20
21	21	91	91	79

$$r = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

$$\frac{.9166}{1.70 \cdot 1.70} = .3179 \text{ El valor es significativo}$$

2.8. Tabulador

El tabulador concentra el resultado que las valuaciones de puestos han generado. Los rangos de amplitud salarial dan a cada puesto su valor en puntos expresados en pesos. Por tanto, es un elemento más de la estructura salarial.

Un tabulador salarial es el resultado de las constantes actualizaciones de las valuaciones de puestos, incrementos salariales impuestos por ley, costo de vida y

de una encuesta salarial. Permite visualizar el nivel de desempeño y capacidad que tiene un trabajador, ya que un mismo puesto podrá tener diferente rango salarial de acuerdo con las políticas establecidas para el mismo.

2.8.1. Definición, objetivo e importancia

Tabulador

Es una herramienta donde están establecidos los diferentes rangos y amplitudes salariales de los puestos de una organización.

Su objetivo radica principalmente en proporcionar una base confiable y sólida de los diferentes niveles salariales a los que puede aspirar un puesto dentro de la organización.

Importancia de implementar tabuladores en las organizaciones:

- a. Permite conocer el valor de un puesto en un momento determinado.
- b. Deja conocer los diferentes niveles salariales de un puesto.
- c. Ayuda a establecer estructuras salariales justas y equitativas.
- d. Reduce tiempo y costo para determinar el valor de un puesto.
- e. Permite conocer el mínimo y máximo de los sueldos de la organización.
- f. Crea confianza y seguridad en los trabajadores, en tanto conocen los niveles salariales.
- g. Es más sencillo y rápido el determinar aumentos salariales.

2.8.2. Tipos de tabulador

Hay diferentes tipos de tabulador salarial, el correcto para una organización depende de las necesidades de la misma y de lo que pretenda expresar en su filosofía salarial. Se cuenta con tabuladores flexibles y rígidos; los primeros los podemos encontrar con traslape o sin traslape, la diferencia entre uno y otro se visualiza en la siguiente tabla.

RÍGIDO	FLEXIBLE	
<p>Tabulador rígido es el que muestra el valor de los puestos sin ninguna amplitud salarial. Es decir, sólo presenta un solo valor para cada puesto y consta de puntos únicos e inmóviles, por lo que todos los puestos agrupados en un rango contarán con la misma remuneración.</p>	<p>Un tabulador flexible es aquel donde se presentan o establecen porcentajes mínimos y máximos para cada puesto y para un determinado rango.</p> <p>Un tabulador flexible sin traslape es aquel donde los sueldos de un determinado rango jamás contarán con un sueldo igual a otro rango vecino.</p>	SIN TRASLAPE
	<p>Un tabulador flexible se presenta con un mínimo y máximo. El tabulador con traslape es aquel donde un puesto cercano al límite máximo de su rango podrá ser el sueldo de otro puesto, del siguiente rango determinado como su límite mínimo, y así sucesivamente.</p>	CON TRASLAPE

2.9. Elaboración de un tabulador

Un tabulador es el resultado de la información obtenida en los métodos de valuación de puestos. El primer paso para elaborar un tabulador consiste en definir el número de rangos; posteriormente, se determina cuál será la amplitud de rango. Luego, con algunos datos del método de valuación (método de puntos), empezaremos a elaborar el tabulador.

Tabulador FLEXIBLE SIN TRASLAPE

Número de rangos: 5

Amplitud de rango: 35%

Sueldo mínimo: \$3,000

Puntos mínimos: 110

Puntos máximos: 490

Intervalo de salarios	
35% del salario mínimo	$3000 \cdot .35 = 1050$ $4051 \cdot .35 = 5468.85 = 5469$, y así sucesivamente
Intervalo de puntos	
Puntaje más alto	490
Menos	
Puntaje más bajo	$\frac{110}{380 / 5 = 76}$ $110 + 76 = 186$ $187 + 76 = 263$, y así sucesivamente



RANGOS	SALARIOS LÍMITE INFERIOR \$	SALARIOS LÍMITE SUPERIOR \$	PUNTOS LÍMITE INFERIOR	PUNTOS LÍMITE SUPERIOR
1	3,000	4,050	110	186
2	4,051	5,469	187	263
3	5,470	7,385	264	340
4	7,386	9,971	341	417
5	9,972	13,462	418	494

RESUMEN DE LA UNIDAD

Para un empleado es muy importante que se le reconozca su trabajo, por ello, con base en ciertos elementos, se deberá desarrollar un programa que pueda garantizar este reconocimiento y llevar una equidad interna entre los demás puestos de la organización y una equidad externa conforme al mismo puesto que está en el mercado laboral.

En cuanto a la equidad interna, se consideran varios elementos como valuación de puestos, establecer políticas salariales y el tabulador salarial. Esta equidad interna permite generar salarios justos y equitativos, comparando los puestos en funciones, responsabilidades y conocimientos que se deberán tener conforme a los mismos puestos de una misma organización.

Un método de valuación de puestos deja establecer equidad interna en las estructuras salariales: determina la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. Las políticas salariales son el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en cuanto a los asuntos de remuneración, y determinan parte de la equidad en este sentido. Por tanto, para elaborar políticas salariales se tomarán en cuenta ciertos aspectos y características: ser claras, justas, flexibles, coherentes y uniformes.



Las valuaciones de puestos son un elemento importante para establecer un buen sistema de remuneración. Se recomienda que antes de implementarlas se notifique por escrito o verbalmente a todo el personal de la organización, para dejar clara la finalidad del método de valuación de puestos y las etapas en las que se dividirá todo el proceso.

Existen varios métodos de valuación de puestos, unos son objetivos y otros subjetivos, unos cualitativos y otros cuantitativos. La elección de uno u otro depende de algunas características de la organización: tamaño, giro, actividades y necesidades. Los métodos más comunes son el de alineamiento o jerarquización, grados predeterminados, comparación de factores y de puntos.

Asimismo existen otros métodos modernos de valuación de puestos, como el método Hay, de alineación con el mercado, *time-span measurement*, habilidades básicas, *guide line*, componentes de puesto y encasillamiento.

Para corroborar y validar los resultados del método de valuación, hay métodos como el de la fórmula de Spearman, el coeficiente de correlación por rangos de Kendall y el análisis de correlación de Pearson. Finalmente, establecidas las políticas salariales y los puestos valuados y corroborados, se realiza el tabulador (rígido, flexible, con o sin traslape), herramienta fundamental de toda estructura salarial, pues concentra los resultados de las valuaciones de puestos, rangos y amplitud salarial.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	William B. W. y Keith D. (2008). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: McGraw-Hill.	XI XIII	339-364 367-406
2	A. Wayne, M. (2010). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Pearson.	V	266-334
3	Rodríguez Valencia, J. (2005). <i>Administración moderna de personal</i> . México: Cengage Learning.	VIII	167-242
4	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: McGraw-Hill.	IV V	191-239 275-354
5	Bohlander, S. (2012). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Learning.	IV	392-556

Bibliografía básica

1. Juárez, O. y Carrillo, E. (2010). *Administración de la compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Patria.



2. Rimsky Tolo, M. (2005). *Administración de la remuneración total*. México: McGraw-Hill.
3. Sackmann Bengolea, A. y Suárez Rodríguez, M. A. (2000). *Administración de recursos humanos remuneraciones*. México: Macchi.
4. Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

1. Dolan Randall, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
2. Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Prentice Hall.
3. González, M. y Olivares, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Patria.

Sitios de Internet

URL	Descripción
http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.6/fcospe.html	Fórmula de Spearman
http://www.ray-design.com.mx/psicoparaest/index.php?option=com_content&view=article&id=255:coeficientes-kendall&catid=54:coeficiente-correla&Itemid=75	Coeficiente de correlación por rangos de <i>Kendall</i>
http://kovachi.sel.inf.uc3m.es/@api/deki/files/141/=correlacion.pdf	Análisis de correlación de Pearson

UNIDAD 3

Equidad externa o competitividad



OBJETIVO PARTIULAR

El alumno explicará la importancia y los efectos de la competitividad externa dentro de una estructura salarial.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

3. Equidad externa o competitividad

3.1. Definición, objetivo e importancia

3.2. Elementos de una encuesta salarial

3.2.1. Proceso para la elaboración y desarrollo de una encuesta de salarios

3.2.2. Constitución de un comité

3.2.3. Definición de objetivos

3.2.4. Determinación del segmento de mercado en donde se aplicará la encuesta

3.2.5. Definición y elección del tipo de empresa

3.2.6. Especificación de los puestos comprendidos

3.2.7. Método a utilizar

3.2.8. Fijación de la información a suministrar

3.2.9. Construcción de los cuestionarios a utilizar

3.2.10. Definición de los canales para obtener la información: teléfono, correo, entrevista

3.3. Curva salarial

3.3.1. Definición

3.3.2. Lectura e interpretación de las formas de las curvas

INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones compiten día a día para tener el mejor capital humano que les garantice crecimiento y desarrollo. Para lograrlo, recursos humanos deberá atraer, desarrollar, mantener y motivar a su personal (recordemos que la administración de la remuneración juega un papel muy importante para el logro de la misma). Uno de los objetivos principales de la administración de la remuneración, además de la equidad interna, es establecer competitividad externa entre los salarios de la organización y de la competencia. Lo anterior genera un ambiente de cordialidad entre la organización y el trabajador por el simple hecho de reconocer, en primera instancia, su valioso trabajo ante los demás trabajadores externos a la empresa. Por tanto, el primer tema que se revisará en esta unidad es la definición de equidad externa, sus objetivos e importancia que representa esta para la empresa, el trabajador y la sociedad.

A fin de lograr una estructura salarial completa y confiable, estudiaremos lo que representa para ésta una encuesta salarial, elemento fundamental para determinar equidad externa dentro de la organización. En este orden, analizaremos los elementos indispensables de esa encuesta para cumplir los objetivos esperados. Determinar un proceso y desarrollo adecuados requiere algunas etapas importantes: formar un comité, definir objetivos, determinar el segmento y seleccionar las empresas donde se aplicará la investigación para consultar los sueldos y determinar el método y medios idóneos para recabar la información.

Además, para determinar si los sueldos son adecuados en cuanto a una equidad interna y con una competitividad en el mercado, sobre una misma línea de justicia, conoceremos la definición e interpretación de curva salarial.

3.1. Definición, objetivo e importancia

Definición de equidad externa

Es la investigación, comparación y ajuste que ayuda a determinar una retribución justa, equitativa y competitiva con respecto al salario que ofrecen otras organizaciones por un puesto similar.

Objetivos de la equidad externa o competitividad

- Investigar el valor de los puestos en el mercado laboral que se encuentran con las mismas condiciones que las nuestras.
- Comparar sanamente nuestros sueldos con los de la competencia.
- Llevar a cabo constantemente una encuesta salarial adecuada para conocer las diferentes posiciones en que se encuentran los sueldos.
- Remunerar a cada trabajador de acuerdo con el valor del puesto que ocupa, en comparación con la competencia.
- Atraer y mantener al mejor capital humano.
- Ofrecer sueldos competitivos.
- Preservar un equilibrio externo entre los sueldos de la organización y los que se encuentran en el mercado laboral.
- Conocer el nivel de competitividad de nuestros salarios.
- Hacer sentir al trabajador que la retribución que recibe por su trabajo es justa y equitativa respecto a los sueldos que se ofrecen a fuera.

Importancia de mantener equidad externa o competitividad

Un buen sistema de remuneración basado en sueldos que se manifiestan en el mercado consiste en determinar la importancia de un trabajo y valorar el desempeño de los empleados. Para la mayoría de los trabajadores, el sueldo representa una parte fundamental e importante que obtiene de la organización a cambio de sus servicios, y que es para beneficio propio y de sus familiares.

Crear un ambiente agradable para los trabajadores donde ellos consideren que son altamente retribuidos por sus conocimientos, habilidades, experiencia, creatividad, etcétera, establecerá una alta motivación en ellos. Esto dará como resultado lo siguiente:

- Trabajadores altamente comprometidos con la empresa.
- Disminución de rotación de personal.
- Eliminación de fuga de capital humano.
- Bajo porcentaje en faltas por parte del trabajador.
- Productividad.
- Trabajadores contentos.

Ofrecer sueldos competitivos siempre será una ventaja competitiva para la organización y concreta uno de los principales objetivos de la función de recursos humanos: atraer y retener al mejor capital humano en la organización.

Para la sociedad, un buen sueldo será fundamental: en gran porcentaje, determinará el poder adquisitivo para las personas y un nivel de vida acorde a sus ganancias, que deberá cubrir; comida, salud, educación, diversión y, por qué no, el ahorro.

3.2. Elementos de una encuesta salarial

La equidad externa hace referencia a lo que se considera una retribución justa con respecto al salario que pagan otras empresas por un trabajo similar²⁷, ¿pero cómo obtener dicha información si para muchas empresas son datos confidenciales? Pues bien, nos ayudaremos de una herramienta eficiente, la encuesta salarial, que aportará información valiosa de las empresas de las cuales pretendemos conocer el sueldo que ofrecen.

Definición de encuesta salarial

Es la recolección de datos (en este caso, sobre sueldos, salarios y prestaciones) que se agrupan siguiendo un método que, a la vez, ordena la información y tiene como propósito general describir un fenómeno en un tiempo determinado (Varela, 2013, p. 175). Hay varias maneras de recolectar estos datos. Una de ellas es por medio de las reuniones de intercambio que se presentan entre los encargados del área de recursos humanos, de las diferentes organizaciones. Otra forma es mediante la aplicación directa de la encuesta por parte de la organización; o bien contratando personas especializadas, públicas o privadas, que se encargan de realizar este tipo de estudios.



²⁷ <http://www.blandi.org/organizaciondelaspersonas/2011/08/12/equidad-externa-en-politica-retributiva/>

Para elaborar una buena encuesta salarial, es fundamental determinar algunos elementos que la conforman. La encuesta arroja información muy valiosa que deberá analizarse con detalle para poder tomar una decisión correcta. El primer elemento de toda encuesta es el proceso adecuado que se determine para su elaboración y desarrollo; después, la interpretación apropiada de la curva salarial que nos ayude a cumplir los objetivos deseados.

3.2.1. Proceso para la elaboración y desarrollo de una encuesta de salarios

Toda encuesta tiene un cierto grado de complejidad, por lo que se requiere de un proceso correcto que garantice su desarrollo y aplicación. Asimismo se busca que la información recabada sea verídica, confiable y congruente con lo que espera la organización. Para este fin, se deberán establecer algunas etapas:

- a. Constitución de un comité
- b. Definición de objetivos
- c. Determinación del segmento de mercado en donde se aplicará la encuesta
- d. Definición y elección del tipo de empresa
- e. Especificación de los puestos comprendidos
- f. Método a utilizar
- g. Fijación de la información a suministrar
- h. Construcción de los cuestionarios a utilizar
- i. Definición de los canales para obtener la información: teléfono, correo, entrevista.

3 2.2. Constitución de un comité

Si se decide realizar la encuesta salarial por cuenta de la organización, será importante determinar que quienes formen el comité estén realmente familiarizados con los puestos de la organización, pues éste se encargará de analizar la información, además de vigilar que se lleve a cabo el proceso conforme a lo planeado. En este sentido, se consideran dos aspectos importantes: la relevancia de la información, que hace la esencia de la encuesta, y la naturaleza cooperativa de la misma, que no puede verse comprometida con la menor duda. Por tal motivo, resulta conveniente crear un comité que actué como orientador y cuyos miembros representen a las empresas participantes. Este comité es un recurso ventajoso, no solamente desde el punto de vista del costo, sino también por la exactitud de la información.

Algunas funciones que deberá llevar a cabo el comité durante este proceso:

- ▶ Coordinar y dirigir el funcionamiento del proceso.
- ▶ Coordinar el funcionamiento de la encuesta.
- ▶ Determinar qué empresas participarán en la encuesta.
- ▶ Establecer qué tipo de información se deberá investigar y manejar durante el desarrollo de la encuesta.
- ▶ Decidir el tipo de formato que se utilizará en la encuesta.
- ▶ Aprobar el tipo de entrevista y el cuestionario que se aplicarán para obtener la información.

- ▶ Aprobar los medios a emplear para dar la información.
- ▶ Analizar las descripciones de puestos clave, discutir y aclarar situaciones referidas a la comparabilidad de los puestos; y resolver sobre la exclusión, aceptación o cambios de esos puestos clave.
- ▶ Analizar, evaluar y procesar la información para determinar resultados de la encuesta.²⁸



3.2.3. Definición de objetivos

Una vez formado el comité respectivo, se deberá continuar con la fijación de objetivos, para lo cual se tomará en cuenta a las empresas participantes. En la determinación de objetivos, se considerará qué se pretende buscar y en dónde, y para qué se realiza la encuesta.

²⁸ Sackmann y Suárez (2000, p. 472).

3.2.4. Determinación del segmento de mercado en donde se aplicará la encuesta

Definidos los objetivos, se tendrá que establecer el alcance y ámbito geográfico donde se pretende desarrollar la encuesta. Es decir, se acordará si la encuesta se aplicará de forma local, regional, industrial, etcétera. Por lo general, las encuestas se clasifican en cuatro categorías, descritas a continuación.

1. Encuestas de puestos representativos

Tienen una clara intención en la formulación de hipótesis respecto a una parte de las tendencias en compensación. Estas encuestas son rígidas en su estructura, pero tienen una amplitud suficiente como para abarcar una extensa variedad de puestos o problemas, o ambos. Se realiza de forma periódica (anual, semestral, etcétera).



2. Encuestas de un ramo o giro

En este caso, el análisis se orienta a estudiar problemas, condiciones y tendencias de una actividad concreta, donde los puestos, niveles organizacionales y procesos de operación son muy similares entre sí. Por ejemplo, las encuestas de la industria hotelera, del sector bancario y financiero, de la industria química, entre otras.

3. Encuestas regionales

Por la concentración de actividades industriales en algunas regiones, son necesarias las encuestas de sueldos independientemente del giro y tamaño de la empresa. Esto obedece a que la mano de obra disponible es limitada y existe una gran competencia en una ciudad, lo cual a menudo provoca un incremento artificial en el costo de los sueldos; así, con esta herramienta se tiene una visión clara del fenómeno a estudiar.



4. Encuestas con propósitos especiales

Por lo general, en dichos estudios se hacen preguntas sobre aspectos particulares o problemas de compensación en un área o puesto específico. Juegan un papel menos importante en la toma de decisiones de las políticas generales, ya que los problemas a resolver tienen un enfoque específico. Por ejemplo, las encuestas de salarios para vendedores de detalle, corredores comisionistas de bienes raíces, etcétera.²⁹



²⁹ Varela (2013, p. 176).

3.2.5. Definición y elección del tipo de empresa

Entre más empresas participen en la encuesta salarial, mayor será la confiabilidad de la información, en tanto es más representativa. Sin embargo, se deberá tener mucho cuidado en elegir el tipo de organizaciones donde se pretenda realizar la encuesta salarial, pues deberá contar con características similares a las nuestras: tamaño, giro, tipo de política salarial que establece y trabajadores con los mismos conocimientos y habilidades.



Mismo tamaño

Todas las organizaciones son diferentes y más cuando influye el tamaño de la misma. Sin duda, la distinción radica en el tipo de administración y control que lleven. Las especificaciones y perfil de los puestos son distintos y la forma de realizar las tareas cambia, por tanto, la remuneración también.

Giro de la empresa

Elegir empresas con la misma actividad económica facilitará la aplicación de la encuesta: contaremos con puestos similares a los que se encuentran en nuestra empresa.

Ubicación geográfica

Se tendrá que seleccionar empresas que participarán en la encuesta salarial con base en el lugar donde se encuentran físicamente. Sabemos que el sueldo y prestaciones que maneja un estado y otro son diferentes, las políticas salariales pueden variar, así como el perfil solicitado.

Misma calidad en trabajadores

Hay empresas que por su tamaño deciden contratar a personal altamente calificado o con habilidades mínimas para desarrollar sus actividades, dichas habilidades dependerán de los planes estratégicos de la organización. Es muy importante analizar las características que presenta el personal de las empresas participante.

Política salarial

Hoy día, las políticas salariales dependen en gran medida de la estructura salarial de las empresas, por lo que debemos investigar y estudiar muy bien en la encuesta salarial cómo está diseñada y estructurada la aplicación de políticas salariales.

Hay características de las empresas participantes que son muy disparadas y cuesta trabajo analizarlas, interpretarlas e interrelacionarlas con nuestra información. Para superar esta limitante, muchas empresas aplican un método cuantitativo, el cual requiere utilizar la regresión multivariada lineal simple, que permite comparar e igualar los puestos para su mejor uso.

3.2.6. Especificación de los puestos comprendidos

La elección de los puestos depende fundamentalmente de los objetivos que se pretendan, del alcance de la encuesta y tipo de empresa donde se realice el estudio.

El comité deberá determinar cuáles son los puestos de referencia, como aquellos que sean más reconocibles en el mercado, los más representativos para la organización o los que tengan mayor influencia en la curva salarial. Además, es fundamental identificar los puestos donde se realizará la investigación salarial, cuántos se pretende analizar, de qué tipo son (técnicos o especializados), cuáles son sus características generales y particulares, a qué nivel corresponde, etcétera.

El comité deberá contar con toda la información necesaria de los puestos que se pretenda incluir en la encuesta, con la finalidad de recabar y analizar más rápidamente los datos. Asimismo, es necesario que los puestos que se elijan tengan un alto grado de comparabilidad con las demás empresas participantes:

- Puestos que representan diversos puntos de la curva salarial de la empresa.
- Puestos identificables fácilmente en el mercado.
- Puestos que representan los sectores de actividades de la empresa.

El número de puestos de referencia incluidos en la encuesta salarial es variable y dependerá del tipo de actividad de la empresa, así como de sus necesidades e intereses. Se escogerán puestos de referencia que representen tanto al mercado de trabajo como a la estructura de los salarios de la empresa. Es decir, los puestos de referencia son al mismo tiempo muestras del mercado externo de salarios y de la estructura interna de los salarios de la empresa. De ahí que sean llamados “puestos muestra” y se escogerán con detalle para proporcionar comparaciones claras y correctas entre la empresa y el mercado.³⁰

³⁰ Chiavenato (2007, p. 303).

3.2.7. Método a utilizar

El método se refiere al procedimiento que se deberá seguir para aplicar la encuesta salarial, desde realizar el análisis que se llevará a cabo para la comparación de la información de los puestos, hasta elegir la mejor técnica y medio para recabar la información necesaria. En ambos casos, se tomará en cuenta el nombre del puesto, ubicación dentro del organigrama, actividades que lo conforman, responsabilidades, objetivo, sueldo, y todas a aquellas características generales o específicas que puedan servir para determinar con más facilidad un puesto.

De igual manera, para determinar el método a utilizar, es indispensable considerar algunos factores que pueden influir en la recopilación de la información: tiempo destinado para aplicar la encuesta, número de puestos a investigar, presupuesto, cantidad de participantes, experiencia del personal, entre otros.



3.2.8. Fijación de la información a suministrar

Así como hemos construido una gama de información a consultar y recabar de las demás empresas con la finalidad de hacer nuestra investigación más enriquecedora, también es muy importante que el comité determine qué tanta información será necesario solicitar a los participantes y al mismo tiempo la que nosotros podamos proporcionar, ya que de ésta depende del éxito de una buena encuesta salarial. Sin duda, la información responderá a las necesidades y objetivos planteados por cada una de las empresas participantes.

Mucha de esta información será sobre lo siguiente:

- Formas de contratación
- Remuneración variable
- Prestaciones
- Privilegios
- Generalidades del puesto a investigar
- Técnicas, prácticas y procedimientos de remuneración
- Tipo de tabulador
- Tiempo para determinar aumentos
- Beneficios para los trabajadores
- Otros relacionados con la remuneración de los puestos a investigar

3.2.9. Construcción de los cuestionarios a utilizar

La variedad de datos que se incluyen en una encuesta tiene relación con el mercado en que se lleva a cabo³¹ y con los acuerdos a los que el comité haya llegado. Lo primero que se deberá investigar será el valor del puesto (sueldo o salario); posteriormente, toda aquella remuneración que complemente al mismo.

Existen varios elementos que pueden complementar al puesto, como prestaciones que se encuentran fuera y dentro de la ley: bonos, vales, comisiones, aguinaldo, seguro de gastos médicos mayores, vacaciones, días de descanso, equipo y ropa de trabajo, etcétera. Para obtener información más completa, es recomendable tomar en cuenta las políticas salariales que mantengan los participantes.

³¹ Rimsky (2005, p. 158).

Las encuestas (cuestionarios) constituyen un medio eficaz para que las empresas tengan referencias precisas en el proceso de fijación de los niveles salariales; pero la aplicación de los datos obtenidos mediante la misma y su interpretación es un asunto distinto que dependerá de la política salarial de cada organización. La información de los cuestionarios deberá ser utilizada como guía o punto de referencia para los ajustes salariales, o como base para corregir los niveles, pensando en una estructura de salarios que se encuentre cuestionada.³²

La información solicitada y recabada se registrará en un formato con un cuestionario que deberá redactarse en ambos casos de forma clara y sencilla para su interpretación.

A continuación, se enlistan algunos elementos que deberá contener el formato del cuestionario.

I. Información general

- Nombre de la empresa participante
- Dirección (también deberá incluirse teléfono, fax, correo).
- Número total de empleados
- Periodo(s) en que se aumenta el sueldo (política salarial)
- Nombre de la persona que está proporcionando la información
- Fecha de recolección de datos

II. Información individual por puestos encuestados

- Código del puesto. Para facilidad de la interpretación de la información, el código lo determina la empresa que hace la encuesta
- Nombre del puesto en la encuesta (va incluido en el cuestionario)
- Nombre del puesto de la empresa encuestada
- Descripción global del puesto

³² Sackmann y Suárez (2000, p. 488).

- Número de plazas en el puesto
- Sueldo o salario mensual
- Fecha del último aumento
- Objetivo del puesto
- Prestaciones de ley a las que tiene derecho el puesto (un ejemplo claro es el aguinaldo, la ley marca como mínimo 15 días por año, pero hay empresas que pueden manejar hasta 40 días por año)
- Prestaciones que se encuentran fuera de ley y que muchas organizaciones ofrecen a sus trabajadores (como vale de gasolina)
- Privilegios del puesto (por ejemplo, seguro de gastos médicos mayores)

III. Otros beneficios y prestaciones

En este apartado, el formato con el cuestionario nos da la oportunidad de anotar algún otro beneficio en dinero o especie que favorezca al trabajador ³³

Cada vez que se haya observado alguna incoherencia, se deberá reunir el comité para analizar el problema y ponerse en contacto con la empresa informante; si el asunto no se aclara lo suficiente, se excluye de la encuesta el puesto observado. A veces, se puede concluir que los puestos de una empresa no resultan comparables con los de nosotros, y es conveniente la exclusión de la empresa participante.³⁴



³³ Rinsky (2005, pp. 160-168).

³⁴ Sackmann y Suárez (2000, p. 487).

3.2.10. Definición de los canales para obtener la información: teléfono, correo, entrevista

Al igual que el método, los canales o medios para obtener la información dependerán del tipo de puesto que estamos investigando, tiempo disponible para la investigación, presupuesto y número de empresas que participen.

Hay dos maneras de obtener la información: en persona y por mensajería, que generan las siguientes formas de encuestas:

- Por correo común o electrónico
- Directa o por terceras personas (consultoría)
- Vía telefónica
- Por medio de fax
- A través de las TIC

Lo más recomendable es que la encuesta se realice personalmente, para posibles aclaraciones. Comúnmente se efectúa por correspondencia escrita, sin que exista impedimento de un anticipo telefónico vía fax. La recolección de datos debe ser rápida y exacta. Puede ser que se suministre un dato por correspondencia y luego deba ser aclarado por teléfono. Lo más importante de este punto es el mantenimiento de la información.³⁵

La información que se proporcione es muy delicada, por tanto, la forma como se presente e interprete será esencial para cumplir nuestro objetivo. Al inicio, la información, muchas veces, será ideal para todos los involucrados, pero conforme se vaya avanzando con la encuesta posiblemente decaiga. Por eso debemos contar

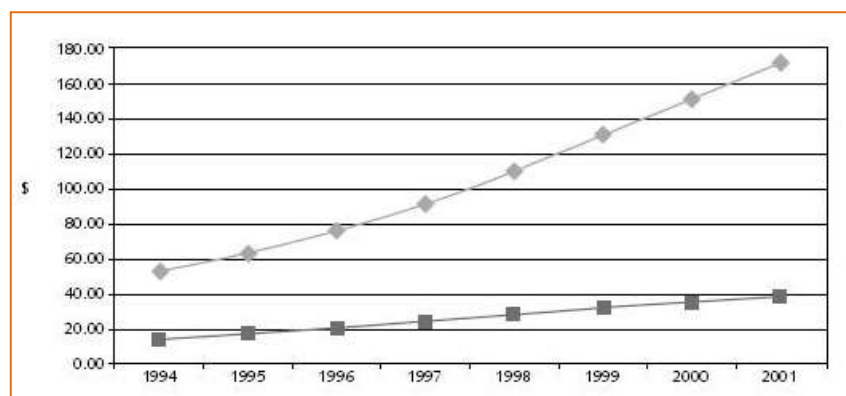
³⁵ Sackmann y Suárez (2000, p. 475).

con un medio alternativo para hacernos llegar de la información, vía telefónica o con una visita directa a la persona responsable de la información solicitada. Además las organizaciones pueden escoger a una persona responsable que se encargue exclusivamente de manejar la información correspondiente, con la finalidad de agilizar la información.

Hoy día, las encuestas, también se pueden aplicar con el uso del Internet, el cual nos permite mayor comunicación y rapidez al momento de recabar la información. Las empresas cuentan con Facebook, WhatsApp y Twitter.

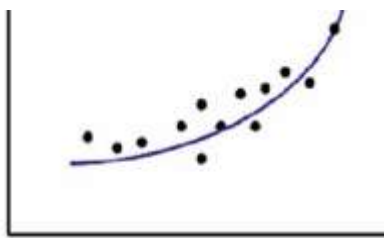
3.3. Curva salarial

La curva salarial ayuda a tomar decisiones e interpretar los resultados para definir si existe equidad salarial, competitividad y, sobre todo, para conocer cuáles son los puestos que en algún momento determinado se encuentren sobrevaluados o subvaluados. Además, permite identificar la existencia de la equidad interna entre los mismos puestos de la organización o la competitividad de un puesto respecto a otro dentro de la competencia. La curva salarial puede presentarse en forma de curva o como línea recta, dependerá de la progresión que se desee utilizar (geométrica o aritmética).

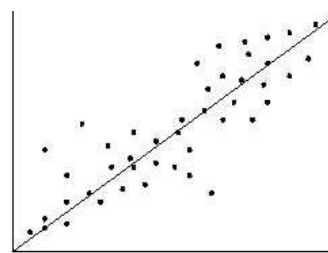


3.3.1. Definición

Una curva salarial es la representación gráfica entre el valor relativo que presenta cada puesto (puntos) y su valor salarial expresado en dinero. Se representa en forma de curva o como tendencia rectilínea.



Forma de curva



Tendencia rectilínea

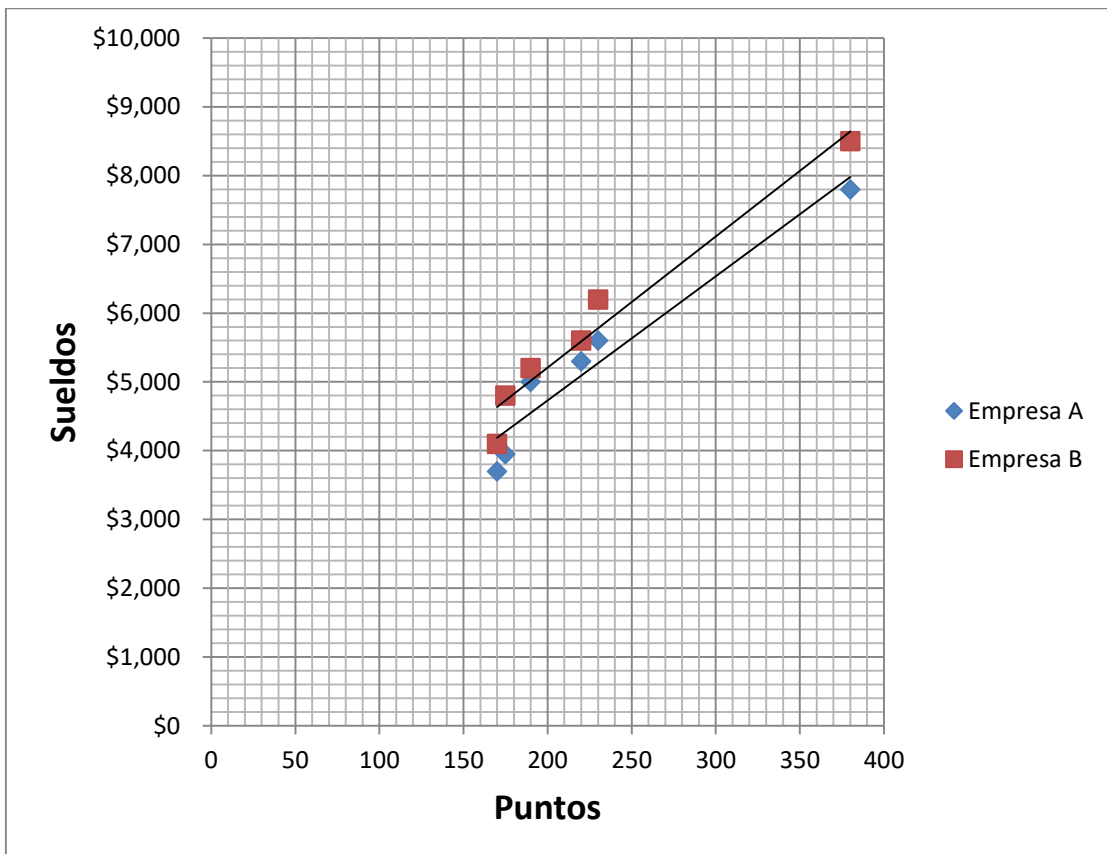
3.3.2. Lectura e interpretación de las formas de las curvas

Como podemos observar en las imágenes anteriores, para elaborar una curva salarial se requiere de un eje cartesiano, donde el valor de los puntos se grafican sobre el eje de las X, y el valor monetario del puesto en el eje de la Y.

Como ejemplo: tenemos los datos de dos empresas con características semejantes, se observa que cada una de ellas cuenta con sueldos diferentes en sus respectivos puestos. Realizar en una gráfica de dispersión la curva salarial, lo anterior para conocer cómo se comportan nuestros sueldos en el mercado laboral.

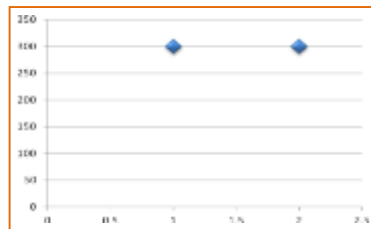
Puesto	Puntos	Empresa A	Empresa B
A	230	\$5,600	\$6,200
B	380	\$7,800	\$8,500
C	190	\$5,000	\$5,200
D	170	\$3,700	\$4,100
E	175	\$3,950	\$4,800
F	220	\$5,300	\$4,600

Para calcular la intersección se debe tomar los datos de los puntos y los sueldos de cada puesto, se realizan dos líneas, una para la empresa A y otra para la empresa B (nos podemos ayudar con las graficas de excell).

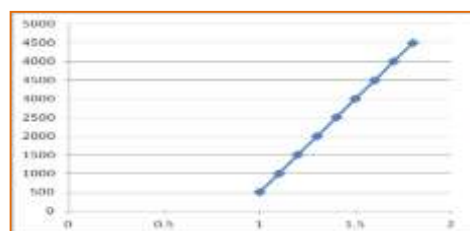


Si contamos con sueldo equilibrados internamente y competitivamente, podemos decir que a mayor valor en puntos (importancia relativa del puesto), será mayor el valor económico de un puesto, y viceversa.

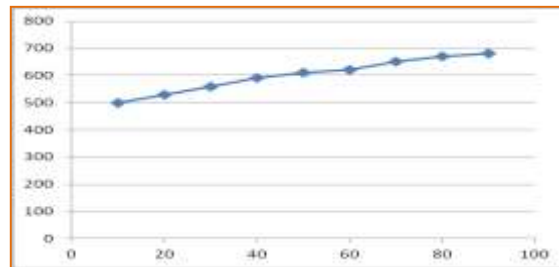
En la gráfica de abajo, podemos notar una **dispersión incongruente** en la interpretación, ya que dos puestos incomparables tienen un valor diferente en los puntos y al mismo tiempo el mismo valor en el sueldo. En este caso, llegamos a la conclusión que no existe equidad interna dentro de la organización; o interpretamos que una empresa tiene externamente un puesto sobrevaluado y la otra lo tiene subvaluado.



Cuando se presenta una **línea muy pronunciada**, se trata de organizaciones que cuenta con puestos profesionales o funciones muy específicas de cada puesto (especialidades); o bien, son estructuras salariales con una retribución muy alta. Son organizaciones que posiblemente lidian en el mercado laboral para tener al mejor capital humano.



La siguiente interpretación de curva salarial es cuando nos referimos a una **línea poco pronunciada**, donde es sencillo determinar las especificaciones de cada puesto. Quizá se trata de puestos muy operativos o de supervisión, pero que al mismo tiempo manejan una estructura salarial simple donde se remunera internamente bien cada uno de los puestos de acuerdo con su valor relativo.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En capítulos anteriores, hemos estudiado la centralidad del sueldo para los trabajadores y la tarea tan importante que tiene el área de recursos humanos para brindar sueldos justos y competitivos. Asimismo sabemos que para alcanzar equidad interna se requiere valorar adecuadamente los puestos, utilizando el método más apropiado para la organización; ofrecer políticas salariales en correspondencia con los diferentes niveles jerárquicos y puestos; y establecer un tabulador adecuado. Sin embargo, tener equidad interna en una organización no significa que estemos pagando lo justo por un puesto; también es primordial realizar algunas investigaciones para conocer el valor relativo de los mismos puestos en el mercado laboral, tarea difícil si dicha información no se encuentra a la mano y no es consistente.



En esta unidad hemos estudiado cómo establecer equidad externa (sueldos competitivos). Para lograrlo, es necesario considerar factores externos como el mercado laboral; es decir, debemos conocer respecto a la competencia el valor de los puestos, prestaciones y política salarial aplicada. Lo anterior con el fin de ofrecer mejores sueldos y tener una ventaja competitiva, sin olvidar que el factor humano es un punto clave y fundamental para toda organización.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	Sackmann Bengolea, A. y Suárez Rodríguez, M. A. (2000). <i>Administración de recursos humanos remuneraciones</i> . México: Macchi.	XVIII XIX	439-468 469-489
2	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: McGraw-Hill.	V	275-330
3	William B. W. y Keith D. (2008). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: McGraw-Hill.	XII	339-365
4	Bohlander, S. (2012). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Learning.	IX	392-432
5	Rodríguez Valencia, J. (2005). <i>Administración moderna de personal</i> . México: Cengage Learning.	VIII	167-242

- Juárez, O. y Carrillo, E. (2010). *Administración de la compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Patria.
- Rimsky Tolo, M. (2005). *Administración de la remuneración total*. México: McGraw-Hill.



3. Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

1. A. Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
2. Dolan Randall, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
3. Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Prentice Hall.
4. González, M. y Olivares, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Patria.
5. Rodríguez Valencia, J. (2005). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.

Sitios de Internet

Sitio	Descripción
http://everac99.wordpress.com/2013/02/20/sueldos-it-en-mexico-2013-veteranos-al-poder/	Encuesta salarial 2013 para puestos relacionados con tecnologías de la información (IT).
http://www.forbes.com.mx/sites/las-5-carreras-mejor-y-peor-remuneradas-en-mexico/	Las 5 carreras mejor (y peor) pagadas en México.
http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2014/02/04/y-los-gerentes-mejor-pagados-seran	Los empleos mejor pagados para 2014.

UNIDAD 4

Estructura salarial





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará los elementos que componen la estructura del salario.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

4. Estructura salarial

4.1. Definición, objetivo e importancia

4.2. Elementos que la conforman

4.3. Tipos de estructura salarial

4.4. Determinación de la estructura salarial acorde a las necesidades de la organización

INTRODUCCIÓN

Administración de la remuneración es un área estratégica y de gran importancia para la organización, ya que permite alinear los objetivos organizacionales con los del área de recursos humanos y, sin duda, con los de los trabajadores.

Con un buen sistema de remuneración, recursos humanos se encargará de atraer, mantener, desarrollar y motivar al factor humano. Hoy día, el capital humano es una de las ventajas competitivas que puede tener una organización, por ello es primordial conocer y atender algunas prioridades para el trabajador. Un sistema de remuneración adecuado permite establecer una estructura salarial acorde con las necesidades de la organización y de los trabajadores, al tiempo que facilita alcanzar los objetivos establecidos para lograr la misión de la misma organización.

En esta unidad, se inicia con el análisis de qué es una estructura salarial, para luego abordar los objetivos e importancia de la misma para una organización. Posteriormente, en el segundo tema, se plantean los elementos que conforman una estructura salarial justa y equitativa, como descripción y valuación de puestos, curva salarial, tabulador, evaluación de puestos y encuesta salarial. En el tercer tema, se estudian diferentes tipos de estructura salarial, para valorar su importancia y funcionalidad. Por último, se estudia qué tipo de estructura salarial es más acorde con la organización según sus necesidades, planes y capacidades.

4. Estructura salarial

En la presente unidad, se estudiará qué es una estructura salarial y los elementos que la conforman para lograr sueldos justos, equitativos y competitivos.

Recordemos que una estructura de remuneración consiste en la unión de varias herramientas (elementos) que conducen a fijar salarios adecuados para el trabajador con base en las necesidades de cada organización.



4.1. Definición, objetivo e importancia

La estructura salarial es la columna vertebral de un buen sistema de administración de remuneración y representa la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con la finalidad de pagar a sus trabajadores. (Varela, 2013, p. 218).

Desarrollar estructuras salariales en una organización conlleva un beneficio incalculable, crea, entre otras ventajas, un ambiente laboral en un esquema de igualdad, justicia, respeto y confianza.

Algunos objetivos de establecer una estructura salarial:

- Atraer y retener al mejor capital humano.

- Pagar al trabajador de acuerdo con las actividades desarrolladas; es decir, a trabajo igual salario igual.
- Establecer lineamientos para una remuneración total.
- Establecer un método de acuerdo con las características de la organización que permita valorar los puestos.
- Desarrollar un tabulador de salarios que determine los diferentes niveles salariales de la organización y facilite que un trabajador pueda subir de nivel.
- Determinar políticas salariales sobre las cuales se deba establecer el salario íntegro de un trabajador y que guíen algunas decisiones salariales.
- Establecer sueldos capaces de desarrollar ventajas competitivas.
- Definir estructuras de salarios para negociar en los contratos colectivos.
- Crear un ambiente de equidad y justicia entre los trabajadores y la misma organización.
- Compensar y motivar al trabajador para lograr un desempeño eficiente y eficaz.

Un programa de remuneración adecuado es esencial para toda persona que decide incorporarse al ámbito laboral, pues uno de los principales objetivos de la gente al buscar un empleo es encontrar buen sueldo, prestaciones, incentivos y políticas que le brinden crecimiento económico dentro de las empresas.

Establecer una buena estructura salarial que cumpla con todo lo anterior depende de la cultura organizacional y, sobre todo, de los planes estratégicos que tenga cada organización para alcanzar sus objetivos.

Implementar una estructura salarial basada en equidad y justicia será fundamental para impedir que nuestro capital humano se retire de la organización en busca de mejores oportunidades. También ayudará para sumar otras competencias contratando a nuevo personal.



Así, contar con una estructura salarial es primordial no sólo para que las organizaciones cumplan con sus objetivos, sino también es relevante para los trabajadores, ya que de esa estructura dependerá su desarrollo y calidad de vida para satisfacer sus necesidades básicas y las establecidas por cada uno.

4.2. Elementos que la conforman

Para poder determinar una estructura salarial íntegra (con todos sus componentes), es necesario que esté determinada por ciertos elementos (cada uno de ellos cumple una función exclusiva, y en conjunto lograrán un buen sistema de remuneración). A continuación se mencionan cuáles son esos elementos:

1. Valuación de puestos

Sistema metodológico que lleva a puntualizar la importancia de cada puesto en relación con los demás puestos dentro de la organización, asignándoles un valor cuantitativo y cualitativo.

2. Política salarial

Otro elemento de una estructura salarial son las políticas salariales, que representan “el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores”³⁶. El éxito de una política salarial está sujeto a una adecuada planeación. Además la política deberá ser creada para la misma organización, aprobada por los directivos, conocida y aceptada por las personas involucradas en ella, por lo que deberá registrarse por escrito.

3. Encuesta salarial

Es un elemento que no podemos dejar a un lado si queremos tener sueldos competitivos dentro de nuestra estructura salarial. Se ha estudiado anteriormente que la equidad externa hace referencia a lo que se considera una retribución justa respecto del salario que pagan otras empresas por un trabajo similar³⁷. Ahora bien, para obtener información de lo que se ofrece en el mercado laboral, es indispensable realizar una investigación totalmente planeada y con una metodología bien establecida, a este conjunto de actividades le llamamos *encuesta salarial*.



4. Curva salarial

La importancia de una curva salarial es que conduce a tomar decisiones e interpretar los resultados para definir si existe equidad salarial y competitividad, y

³⁶ Chiavenato (2007).

³⁷ <http://www.blandi.org/organizaciondelaspersonas/2011/08/12/equidad-externa-en-politica-retributiva/>

lo más importante ayuda a conocer los puestos que en algún momento determinado se encuentren sobrevaluados o subvaluados. El análisis adecuado de la estructura salarial depende del éxito de nuestra estructura salarial.

5. Tabulador

Es quizás el elemento final, pues concentra el resultado de todos los elementos de una estructura salarial. Un tabulador es una herramienta donde están establecidos los diferentes rangos y amplitudes salariales de los puestos de una organización, hechos a través de estudios internos y externos para una buena remuneración.

4.3. Tipos de estructura salarial

Toda organización cuenta con una estructura salarial que puede establecerse bajo una planeación concienzuda para ofrecer sueldos más competitivos en el mercado; o bien, basarse en estructuras que obedecen simplemente a una obligación legal y ofrecer, en consecuencia, sueldos precarios.

Sackmann y Suárez (2000) afirman: “Si aceptamos la premisa que siempre existe una estructura salarial, aunque fuera el resultado de la arbitrariedad, se puede afirmar que ésta existe aunque se trate de dimensiones disímiles de empresas y con prescindencia de que sea mala, buena, precaria, simple o compleja, o determinada por la aplicación de técnicas de valoración o por simple influencia de la costumbre, la tradición o la intuición”.

¿Qué podemos interpretar de lo anterior? Existen diferentes tipos de estructuras salariales, algunas pueden ser muy rígidas, otras flexibles; unas sencillas, otras

complejas o muy competitivas y bien estructuradas; o simplemente muy pobres que nada más ofrecen un sueldo fijo. Su definición dependerá de lo que la organización quiera ser.

4.4. Determinación de la estructura salarial acorde a las necesidades de la organización



Para determinar una estructura de salarios, primero debemos asignar un valor a cada uno de los puestos, para lo cual utilizaremos un método de valuación de puestos en correspondencia con las necesidades de la organización. Lo anterior permitirá llegar a una equidad interna entre los diferentes puestos.

Una estructura salarial no es una creación especulativa racional, sino el resultado de lo que señala el mercado, las costumbres y las tradiciones. M. D. Schmid³⁸ realiza un análisis significativo sobre los elementos que influyen en la determinación de una estructura retributiva, y distingue los siguientes.

a) Elementos de oferta y demanda del mercado de trabajo, que se manifiestan aumentando o reduciendo los salarios según la presencia de muchos o pocos

³⁸ En Fertoni, M. (1952). Basic Influences that Must Be Measured by Job Evaluations. Harrington C.C. Nueva York.

oferiantes o demandantes, conforme a las especialidades requeridas y los requisitos exigidos en cuanto a instrucción, capacidad, etcétera, de los candidatos.

b) Elementos de incomodidad en el trabajo, como esfuerzo físico o mental, condiciones de trabajo ambientales, peligrosidad, presiones u otros “factores repulsivos” que comporten un tipo retributivo superior a aquel que se está dispuesto a aceptar por una tarea con factores “menos repulsivos” dentro del libre juego de la oferta y la demanda.

c) Elementos de responsabilidad, derivados de las decisiones y orientaciones de la dirección respecto de costos, productividad y promoción de ventas. En este sentido, se puede observar su influencia en los puestos clave mejor pagados. No nos adherimos decididamente a este análisis, pero lo estimamos importante porque pone de relieve elementos que no pueden dejarse de considerar.³⁹

Como podemos observar, para determinar una estructura salarial, tomaremos en cuenta varios factores: políticas salariales, métodos de valuación de puestos, interpretación de la curva salarial, investigación de mercado, elaboración de un tabulador y hasta estudios de costo de vida. Todo lo anterior deberá ser acorde con las características y necesidades que presente cada organización, es decir, se considerará principalmente la planeación estratégica que establezca la dirección.

Una vez que se tenga el valor del puesto, es necesario, como primer paso, realizar un “proceso de asignación de puestos”, el cual consiste en enlistar los salarios de mayor a menor, identificando a qué puesto y área corresponde cada uno de ellos.

³⁹ Sackmann y Suárez (2000, p. 440).

Salario \$	Puesto	Área	Número de puntos obtenidos
25,000	Gerente de finanzas	Finanzas	350
24,000	Gerente de ventas	Mercadotecnia	320
18,000	Jefe de departamento	Mercadotecnia	280
15,000	Analista de equipos	Producción	230
10,000	Encargado de área	Producción	170

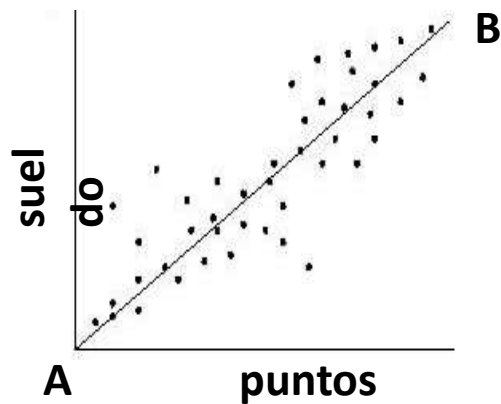
Figura 4.3. Ejemplo del primer paso.

El segundo paso consiste en elaborar la determinación de la línea de tendencia, que nos permite observar el tipo de relaciones entre las retribuciones de diversos puestos.

Existen varios criterios para graficar la línea de tendencia, método empírico y estadístico. En cualquiera de los casos, se trabaja sobre un gráfico mediante un sistema de ejes cartesianos, donde en las abscisas (X) se trasladan los valores de los puestos expresados en puntos; y sobre el eje de las (Y), el salario de los puestos. La nube de puntos revelará la tendencia creciente de la curva.

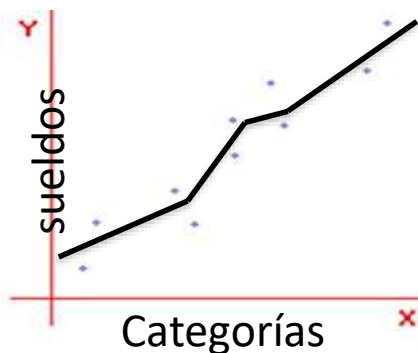
Método empírico de los puntos externos

En este caso, se trabaja sobre un gráfico mediante el sistema de ejes cartesianos, donde en el eje de las (X) se colocan los valores de los puestos expresados en puntos, y en el eje de las (Y) el valor monetario del puesto (sueldo). Luego, se elabora la nube de puntos uniendo el valor del puesto expresado en puntos con el valor monetario (correspondiente a cada puesto). Por último, se traza una recta que una las remuneraciones extremas, la mínima con la máxima (A/B).



Método empírico de la línea quebrada

Por lo general, este método es empleado como paso previo a la determinación de la línea de tendencia definitiva. Consiste en dividir el eje de las abscisas en una serie de categorías valorativas, y cada franja de éstas es levantada perpendicularmente al eje. Después, se calcula la media aritmética de las retribuciones correspondientes a los puntos que caen dentro, uniendo luego esos puntos medios con una línea quebrada. Si combinamos este procedimiento con el método de los puntos extremos, se logra la línea definitiva de tendencia



Método de los mínimos cuadrados o estadístico

Es el método más objetivo: se determina la recta $Y = AX + B$, utilizando primero para A y B las fórmulas siguientes:

$$a = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}$$
$$b = \frac{\sum y}{n} - a \times \frac{\sum x}{n}$$

Se pretende encontrar la recta de tendencia de una nube de puntos, donde el valor de (X) son los puntos, y el valor de (Y) el sueldo. De esta manera, es posible obtener un valor más consistente en unidades monetarias para cada valor de los puntos.

Utilidad de la línea de tendencia

Conocida la línea de tendencia de la estructura de remuneraciones, con un procedimiento se puede obtener, con los datos de una encuesta de salarios, la línea media de tendencia de mercado. La comparación entre una y otra señalará la ubicación de la empresa en el mercado. Así, es posible realizar comparaciones y extraer conclusiones respecto de las diversas estructuras de remuneraciones.

El ajuste que proceda dependerá de lo que la organización estime hacer. En este sentido, las opiniones parecen ser dos:

- a. Ubicar la estructura interna en una relación estimada conveniente en más o en menos respecto de la media del mercado.



- b. No tomar en cuenta estas referencias y ubicarse en una posición independiente y desarrollar una política retributiva ajena a cualquier consideración acerca de la marca del mercado laboral.⁴⁰

⁴⁰ Sackmann y Suárez (2000, pp. 444-450).

RESUMEN DE LA UNIDAD

Una estructura salarial es la columna vertebral de un buen sistema de administración de remuneración, y representa la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con la finalidad de pagar a sus trabajadores. Contar con estructuras salariales crea ventaja competitiva y genera un ambiente laboral de igualdad, justicia, respeto y confianza. Una estructura salarial justa y equitativa se deberá determinar con base en la unión de varias herramientas (elementos) que permitan establecer salarios adecuados para cada puesto, según las necesidades de la organización.

Muchas organizaciones crean estructuras para atraer y retener al mejor capital humano, pagar al trabajador de acuerdo con las actividades desarrolladas, establecer lineamientos para remunerar, desarrollar tabuladores salariales y diseñar estructuras de salarios para negociar en los contratos colectivos, entre otros.

Elementos de una estructura salarial:

Valuación de puestos. Sistema metodológico que permite determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización, asignándole un valor tanto cuantitativo como cualitativo.

Métodos más tradicionales de valuación de puestos:

- Método de alineamiento o valuación por series
- Método de valuación por puntos

- Método de gradación previa o clasificación
- Método de comparación de factores

Política salarial. Conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Las políticas son cambiantes según las diferentes necesidades que puedan surgir en todo el entorno de la organización, trabajadores y sociedad. Para determinar políticas salariales, se tomará en cuenta al puesto en sí, al trabajador, la normatividad del país y, sobre todo, ofrecer salarios justos, equitativos y competentes que permitan contribuir a la eficiencia y eficacia de las funciones de una organización para lograr su fin.

Encuesta salarial. La equidad externa hace referencia a lo que se considera una retribución justa respecto al salario que pagan otras empresas por un trabajo similar. Para obtener información de la competencia, es necesario realizar una investigación salarial planeada y con una metodología bien establecida. En este orden, la encuesta salarial tiene como fin recolectar datos sobre sueldos, salarios y prestaciones, a partir de reuniones de intercambio entre los encargados del área de recursos humanos de las diferentes organizaciones, a través de la aplicación directa de la encuesta por parte de la organización o contratando a personas especializadas, públicas o privadas, que se encargan de realizar este tipo de estudios. La información que arroje la encuesta es determinante para tomar decisiones para el pago de la remuneración de un trabajador.

Curva salarial. La curva salarial permite tomar decisiones e interpretar los resultados para definir si existe equidad salarial, competitividad y, sobre todo, para conocer cuáles son los puestos sobrevaluados o subvaluados. Puede tener forma curvada o en línea recta, según la progresión que se desee utilizar, geométrica o aritmética. Para visualizar bien, se requiere un eje cartesiano, donde el valor de los

puntos se grafican sobre el eje de las X, y el valor monetario del puesto en el eje de la Y.

Tabulador. Es donde se establecen los diferentes rangos y amplitudes salariales de los puestos de una organización. Los rangos de amplitud salarial dan un valor a cada puesto. Así, un tabulador salarial es resultado de las constantes actualizaciones de las valuaciones de puestos, incrementos salariales impuestos por la ley, costo de vida y encuesta salarial.

Hay tabuladores rígidos, flexibles o sin traslape. La aplicación de uno u otro dependerá de lo que pretenda establecer la organización en su estructura salarial y lo que desee expresar en su filosofía.

Para elaborar la determinación de la línea de tendencia, que permite observar el tipo de relaciones existentes entre las retribuciones de diversos puestos, se pueden aplicar métodos como el empírico de los puntos externos, empírico de la línea quebrada, de mínimos cuadrados o estadístico y de utilidad de la línea de tendencia.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	William B. W. y Keith D. (2008). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: McGraw-Hill.	XI XIII	339-364 367-406
2	A. Wayne, M. (2010). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Pearson.	V	266-334
3	Rodríguez Valencia, J. (2005). <i>Administración moderna de personal</i> . México: Cengage Learning.	VIII	167-242
4	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: McGraw-Hill.	IV V	191-239 275-354
5	Bohlander, S. (2012). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Learning.	IV IX	142-175 392-556

Bibliografía básica

1. Juárez, O. y Carrillo, E. (2010). *Administración de la compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Patria.
2. Rimsky Tolo, M. (2005). *Administración de la remuneración total*. México: McGraw-Hill.
3. Sackmann Bengolea, A. y Suárez Rodríguez, M. A. (2000). *Administración de recursos humanos remuneraciones*. México: Macchi.
4. Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

1. Dolan Randall, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
2. González, M. y Olivares, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Patria.

Sitios de Internet

Sitio	Descripción
http://www.ditutor.com/estadistica_2/diagrama_dispersion.html	Qué son las líneas de dispersión y la nube de puntos.
http://ocw.unican.es/enseanzas-tecnicas/fisica-i/practicas-1/Ajuste%20por%20minimos%20cuadrados.pdf	Línea de dispersión por el método de mínimos cuadrados.

UNIDAD 5

Evaluación del desempeño



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá los objetivos e importancia de la evaluación del desempeño y los diversos métodos para realizarla, considerando su objetividad, validez y confiabilidad.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

5. Evaluación del desempeño

5.1. Definición, objetivo e importancia

5.2. Establecimiento de criterios de confiabilidad, pertinencia, sensibilidad y factibilidad de los métodos de evaluación

5.3. Los evaluadores

5.3.1. Autoevaluación de desempeño

5.3.2. El jefe inmediato

5.3.3. Comisión de evaluación de desempeño

5.3.4. Evaluación 360°

5.3.5. El área de recursos humanos

5.4. Métodos de evaluación de desempeño

5.4.1. De escalas gráficas

5.4.2. De elección o selección forzada

5.4.3. De los incidentes críticos

5.4.4. Comparación pareada y ordenamiento

5.4.5. Participativa por objetivos

5.5. Errores en la evaluación de desempeño

5.5.1. Error o efecto del halo

5.5.2. Error por indulgencia

5.5.3. Error de tendencia central

5.5.4. Error por acontecimientos recientes

5.5.5. Efectos de contraste

5.6. Determinación de un programa de evaluación

INTRODUCCIÓN

Evaluar las actividades que realiza un trabajador no es una práctica nueva de los recursos humanos, siempre se ha llevado a cabo. Hoy día, la función es más planeada y estructurada de tal forma que se puedan utilizar los resultados para varias funciones importantes del área. Por tanto, evaluar el desempeño es una función y una herramienta que nunca puede estar estática, siempre necesita de su aplicación y mejora, además de un seguimiento para que un trabajador se desarrolle con efectividad.

En esta unidad, estudiaremos como primer punto algunas definiciones de la evaluación del desempeño. Posteriormente, se determinarán algunos objetivos y la importancia de realizar evaluaciones para la toma de decisiones en una organización

Más adelante, se definirán quiénes deben realizar evaluaciones dentro y fuera de la organización. Algunos evaluadores contarán con ciertas características para realizar la evaluación y poder tener resultados objetivos en la misma.

Cada una de las organizaciones está estructurada y formada con diferentes cualidades. Aunque tengan igual tamaño y número de trabajadores, las situaciones son totalmente distintas en cada caso. Por eso, seleccionar el tipo de evaluación a implementar es muy importante. En esta unidad conoceremos varios métodos para poder elegir la idónea.



Además se analizarán algunos errores frecuentes al momento de evaluar; evitarlos llevará a evaluaciones objetivas y confiables.

Por último, se presentará un programa de evaluación del desempeño, donde se definen factores y técnicas de valuación.

5. Evaluación del desempeño

En la actualidad, muchas organizaciones piensan que contratando al personal mejor calificado y con las mejores habilidades para desempeñar su trabajo es suficiente para cumplir con los objetivos. Esto no es cierto; debemos llevar a cabo constantemente evaluaciones a los trabajadores para saber cómo están haciendo sus labores, qué nuevas habilidades requieren y, sobre todo, en qué factores están fallando y que limitan el cumplimiento correcto de sus actividades.

Para lo anterior, es necesario comprender que todo proceso de remuneración implica llevar a cabo un programa de evaluación del desempeño acorde con las características de la empresa y funciones de la organización.

5.1. Definición, objetivo e importancia

A continuación presentaremos algunas definiciones de evaluación del desempeño.



(Chiavenato, 2007, p. 243).

“Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecuta las tareas” (Wayne, 2010, p. 239). “Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”

Podemos hacer una definición más completa, apoyados en que la evaluación del desempeño conlleva una planeación profunda y no estática, como hemos mencionado antes. Así, la evaluación del desempeño es “un proceso metódico, formal y constante que revisa y evalúa en un periodo el rendimiento íntegro de un trabajador”.

Existen muchas razones para conocer cómo se desarrollan las actividades de cada uno de nuestros colaboradores. La evaluación del desempeño proporciona información que puede ser tan valiosa y de gran utilidad para las diferentes funciones de recursos humanos, como inducción, selección, capacitación, seguridad e higiene, contratación, remuneraciones, entre otras. Pero esta evaluación no es un fin, sino un instrumento o medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar este objetivo básico debemos tener presente lo que se explica en los apartados siguientes.

1. Objetivos de la evaluación del desempeño

- a. *Mejoramiento del desempeño.* La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes del área y especialistas del personal intervenir con acciones adecuadas para mejorarlo.
- b. *Ajustes de compensaciones.* Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quiénes deben recibir incremento de sueldo.
- c. *Decisiones de colocación.* Los ascensos, transferencias y degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- d. *Necesidades de capacitación y desarrollo.* Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación; y un buen desempeño, la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- e. *Planeación y desarrollo de carreras.* La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- f. *Deficiencias en el proceso de coberturas de puestos.* Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de coberturas de vacantes del departamento de personal.
- g. *Inexactitudes de la información.* Un mal desempeño puede acusar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes del personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- h. *Errores de diseño de puestos.* Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.

- i. *Igualdad de oportunidades de empleo.* Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionados con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- j. *Desafíos externos.* A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda.⁴¹

2. Otros objetivos de la evaluación del desempeño

- Mejorar la relación patrón-trabajador, y viceversa.
- Proporcionar una retroalimentación sana (*feedback*) hacia el evaluado.
- Identificar fortalezas y debilidades del trabajador.
- Permitir a los trabajadores expresar su punto de vista.
- Conocer algunas debilidades en cuanto a seguridad e higiene.
- Mejorar la comunicación.

3. Importancia de la evaluación del desempeño

- Permite alinear los objetivos del trabajador con los de la organización.
- Ayuda a mejorar las actividades de la organización y elevar la productividad.
- Da pauta para establecer nuevamente metas y objetivos en el departamento.
- Como proceso formal, genera documentos para tomar decisiones, en cuanto a transferencias, ascensos o despidos.



⁴¹ Rodríguez Valencia (2005, p. 362).

- Es un medio de control que permite detectar fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Conduce a valorar conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades de los trabajadores.
- Provoca un ambiente de cooperación y estímulo al crear nuevas metas y objetivos.
- Ayuda a tomar decisiones en la administración de la remuneración.

5.2. Establecimiento de criterios de confiabilidad, pertinencia, sensibilidad y factibilidad de los métodos de evaluación

En muchas organizaciones, las evaluaciones del desempeño son catastróficas: no cumplen con el objetivo principal de toda evaluación. ¿Qué pasa con estas evaluaciones? ¿Por qué no funcionaron? ¿Quién o dónde se falló? Comentamos previamente que ninguna organización es igual a otra, por tanto, debemos establecer ciertos criterios al momento de elaborar y aplicar un método de valuación.

En primer lugar, a fin de que una evaluación sea **confiable** totalmente, habrá que considerar algunos puntos importantes:

- Aplicar un método idóneo para las características de la organización.

- Establecer factores o indicadores que evalúen los elementos esenciales que determinan el desempeño del trabajador.
- Para darle mayor objetividad al resultado, es necesario fijar escalas de medición.
- El instrumento a utilizar deberá ser psicométricamente preciso y sin errores.
- Las evaluaciones deberán llevarse a cabo en el momento indicado.
- Será necesario establecer algunos lineamientos si el trabajador desea revisar el resultado de la evaluación o hasta su impugnación.

Con frecuencia, se evalúa al trabajador en momentos no ideales para él. Sabemos que las emociones están inmersas totalmente en nuestras actividades, y que los problemas externos a la empresa pueden afectar considerablemente las actividades del trabajador, como la familia, el tráfico, la inflación, etcétera. Por eso un buen sistema de medición debe sopesar y no aportar ese atributo denominado **sensibilidad** de los sistemas de medición del desempeño.⁴²

Cuando se pretende implementar un sistema de evaluación del desempeño, debe ser **factible** para la organización en costo y beneficios. Un sistema eficaz de evaluación permite realizar las actividades de la organización con calidad para elevar la productividad, y así posibilitar el logro y desarrollo de sus objetivos, planes estratégicos y misión.

Establecido todo lo anterior, determinaremos si nuestra evaluación del desempeño realmente es adecuada y correcta, y si es **pertinente** aplicarla para que cumpla con los objetivos establecidos.

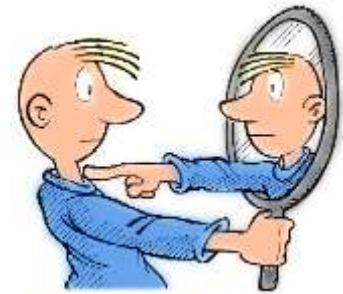
⁴² Simuka (p. 291).

5.3. Los evaluadores

Cuando se realiza un sistema de evaluación, se determinará quién llevará a cabo esta función. El departamento de recursos humanos se encargará de precisar, de acuerdo con sus políticas, a la persona o personas idóneas para ello.

5.3.1. Autoevaluación de desempeño

Algunas organizaciones deciden que el mismo empleado se evalúe. La autoevaluación es favorable cuando se quiere incrementar la participación del empleado en el proceso de evaluación, de tal manera que el trabajador es el responsable de los resultados, ya que él determina el grado de cumplimiento de sus actividades. Lo anterior tomando en cuenta ciertos indicadores o factores que el área de recursos humanos ha establecido en el método.



5.3.2. El jefe inmediato



En la mayoría de las organizaciones el jefe inmediato es prácticamente quien lleva a cabo esta actividad, ya que es el responsable del desempeño de sus subordinados y quien conoce la naturaleza de las actividades. Él es quien observa directa y constantemente cómo realiza sus labores el trabajador.

El evaluador recibe asesoría del área encargada de la evaluación, que establece los medios y criterios para tal efecto. En tiempos modernos, esta manera de proceder ha dado mayor libertad y flexibilidad para que cada jefe sea en realidad el administrador de su personal.

5.3.3. Comisión de evaluación de desempeño

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. Por lo general, la comisión incluye a gente que pertenece a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y especialistas en evaluación del desempeño) colaboran en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior.⁴³

5.3.4. Evaluación 360°

La evaluación de 360° implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas. En esta técnica todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificación: gerentes, supervisores, subordinados, compañeros de trabajo, miembros del equipo, clientes internos o externos y el mismo empleado.

Contar con evaluadores múltiples también hace que el proceso sea más defendible desde el punto de vista legal. Sin embargo, es importante que todas las partes conozcan los criterios de evaluación, los métodos para recopilar y resumir la

⁴³ Chiavenato (2007, p. 245).

retroalimentación y el uso que se le dará. Un sistema de evaluación que incluya a numerosos evaluadores naturalmente requerirá de más tiempo y, por tanto, será más costoso.⁴⁴



5.3.5. El área de recursos humanos

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras. El área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente o jefe proporciona información sobre el desempeño de los trabajadores, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción coordinados por el área. Tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona.



⁴⁴ Mondy (2010, p. 247).

5.4. Métodos de evaluación de desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupo de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar.

Existen diferentes métodos de valuación del desempeño, y se pueden elegir varios de ellos, pero es importante elegir el método preciso que permita medir lo que se desea conocer del trabajador.

Por lo tanto, se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y características del personal implicado⁴⁵.

5.4.1. De escalas gráficas

Es el sistema más objetivo, utiliza una escala de medición más estructurada de forma cuantitativa y cualitativa, resulta simple de utilizar y evalúa el desempeño por medio de factores, indicadores o características previamente definidos y totalmente afines a las actividades.

Su formulario (cuestionario) tiene enlistados los factores a evaluar (puede ser en forma de pregunta) y como respuesta se encuentra la escala de medición (grados de variación de los factores). Los grados se presentan de forma cualitativa, y para

⁴⁵ Chiavenato (2007, p. 249).

evaluar el cuestionario se representa de forma cuantitativa, es decir, se le asigna una ponderación en puntos (esto para facilitar la evaluación).

Ejemplo

Factor a evaluar: Colaboración en el trabajo

Malo	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
No colabora	Rehúye hacer labor de equipo	Normalmente ayuda	Siempre ayudar	Siempre ayuda con mucho entusiasmo

Factor a evaluar: Conocimiento en el trabajo

Malo	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
No sabe del trabajo	Sabe poco del trabajo	Conoce lo suficiente del trabajo	Sabe hacer muy bien su trabajo	Hace su trabajo excelentemente y siempre con nuevas ideas.

El formulario debe contener mínimo cuatro partes (Figura 5.1).

I. Identificación general. Nombre de la empresa, datos generales del puesto del puesto, nombre del trabajador, nombre del evaluador y fecha de la evaluación.

II. Factor(es) a evaluar. Lo que se pretende evaluar.

III. Calificación. Puede ser presentada de forma cualitativa como “malo”, “bueno” o “excelente”, o con una calificación numérica.

IV. Espacio para la retroalimentación. Es muy importante dar retroalimentación a los trabajadores para conocer sus fortalezas o debilidades y, si fuera el caso, proponer nuevos objetivos.


 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO FCA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
NOMBRE DEL TRABAJADOR:		
DEPARTAMENTO:		
PUESTO:		
EVALUADOR:		
NO.	APECTO EVALUADO	MARQUE C / UNA X
I PUNTUALIDAD		
MALO	GENERALMENTE LLEGA TARDE A LA HORA DE ENTRADA O A SUS COMPROMISOS DE TRABAJO	
BUENO	ES GENERALMENTE PUNTUAL, Y SOLO EN OCASIONES LLEGA TARDE	
EXCELENTE	ES EXTREMADAMENTE PUNTUAL	
II ASISTENCIA		
MALO	TUVO MAS DE UNA FALTA AL TRIMESTRE	
BUENO	TUVO UNA FALTA EN EL TRIMESTRE	
EXCELENTE	NO TUVO FALTAS EN EL TRIMESTRE	
III INICIATIVA EN EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO		
MALO	CASI NUNCA HACE MEJORAS A LAS PRACTICAS O PROCEDIMIENTOS DE SU TRABAJO	
BUENO	OCASIONALMENTE EFECTUA MEJORAS A LOS REGISTROS, CONTROLES O ARCHIVOS A SU CARGO	
EXCELENTE	DEMUESTRA GRAN INICIATIVA PARA MEJORAR SU TRABAJO, LOGRANDO NOTABLES RESULTADOS	
IV RESPONSABILIDAD		
MALO	CUMPLE EN FORMA IRREGULAR Y DEFICIENTE CON LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DAN	
BUENO	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE CON LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DAN, APEGANDOSE A LAS NORMAS DE TRABAJO ESTABLECIDAS	
EXCELENTE	ES SUMAMENTE CUIDADOSO Y EFICIENTE EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS INSTRUCCIONES QUE RECIBE, DANDO RESULTADOS SATISFACTORIOS	
V COLABORACION		
MALO	SE LIMITA A CUMPLIR CON LO ESTRICTAMENTE NECESARIO	
BUENO	COLABORA CON SU DEPARTAMENTO EN SITUACIONES EXTRAORDINARIAS	
EXCELENTE	SE DISTINGUE POR SU DESEO DE COLABORAR EN TODO MOMENTO. SE CUENTA SIEMPRE CON EL PARA LA SOLUCION DE CUALQUIER SITUACION	
VI EFICIENCIA		
MALO	REALIZA SU TRABAJO CON ALGUNOS ERRORES Y FUERA DEL TIEMPO ESTABLECIDO	
BUENO	COMETE ERRORES SOLO OCASIONALMENTE, Y TERMINA SU TRABAJO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO	
EXCELENTE	REVISAS SU TRABAJO CON DETALLE POR LO QUE CASI NUNCA SE LE ENCUENTRAN ERRORES, TERMINANDO SUS TAREAS ANTES DEL TIEMPO ESTABLECIDO	
NO.	APECTO EVALUADO	CALIF.
I	PUNTUALIDAD	
II	ASISTENCIA	
III	INICIATIVA EN EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO	
IV	RESPONSABILIDAD	
V	COLABORACION	
VI	EFICIENCIA	
TOTAL DE LA EVALUACION		
RETROALIMENTACIÓN		

Figura 5.1. Método de escalas gráficas.

5.4.2. De elección o selección forzada

En este método se evalúa estableciendo el mayor número de frases que describan el desempeño exitoso o no exitoso de un trabajador; puede darse en pares o tener varias alternativas. Lo complicado del método es elaborar las frases, ya que su formulación requiere de planeación, análisis, consistencia y delicadeza.

Posteriormente se otorgará un valor o peso a cada frase.

Ejemplo:

Factor: <u>Supervisión</u>			
a) Requiere mucha supervisión, hay que darle instrucciones en todo momento del trabajo.	Respuesta (valor 0 puntos)	b) No requiere supervisión, realiza bien su trabajo y sólo busca a su jefe cuando es totalmente necesario.	Respuesta (valor 3 puntos)
Factor: <u>Puntualidad</u>			
Generalmente es puntual, incluso llega antes de su horario.	Respuesta (valor 3 puntos)	b) Generalmente llega tarde.	Respuesta (valor 0 puntos)

El evaluador tendrá que elegir colocando un signo positivo a lo que mejor lo describa y un signo negativo a la que no corresponda al trabajador. Para obtener el puntaje final se multiplica o se suma el número de resultados con el valor ponderado. Es un método confiable y fácil de aplicar.

Ejemplo:

La Corcholata Vieja S. A. de C. V.				
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Nombre del trabajador: Alejandro Sánchez Puesto: Supervisor de área Área o departamento: Producción Evaluador: Felipe Cárdenas Fecha de evaluación: 26 mayo 2016				
Instrucciones: señale con un signo de “+” para describir el mejor desempeño del trabajador y con un signo de “-” al que menos se le asemeje.				
Factor: <u>supervisión</u>				
a) Requiere mucha supervisión, hay que darle instrucciones en todo momento del trabajo.		b) No requiere supervisión, realiza bien su trabajo y sólo busca a su jefe cuando es totalmente necesario.	+	
Factor: <u>Puntualidad</u>				
Generalmente es puntual, incluso llega antes de su horario.	+	Generalmente llega tarde.		
			Total de puntos	6

Método de elección o selección forzada.

5.4.3. De los incidentes críticos

Método que se basa en hechos del comportamiento del trabajador ante circunstancias o incidentes extremos que provocan en él un resultado positivo o negativo. El método consiste en registrar, por parte del jefe inmediato, aquellos

hechos extraordinariamente positivos o negativos y que influyeron en su desempeño. Así, los positivos deberán ser destacados y utilizados con mayor frecuencia; y los negativos, corregidos o desechados.

El formulario contiene un lado rojo para anotar los hechos negativos y un lado azul para los positivos (Figura 5.3).

Lado rojo			Lado azul		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo
<p>Factor de evaluación: <u>productividad</u></p> <p>Elemento</p> <p>A. Trabajó con lentitud</p> <p>B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo</p> <p>C. No inició su tarea con celeridad</p>			<p>Elemento</p> <p>Trabajó con velocidad</p> <p>Economizó tiempo al realizar su trabajo</p> <p>Inicio de inmediato su nueva tarea.</p>		

Figura 5.3. Método de los incidentes críticos.⁴⁶

⁴⁶ Chiavenato (2007, p. 260).

5.4.4. Comparación pareada y ordenamiento

El método de comparación pareada o comparación de pares es un método muy sencillo, fácil de aplicar y solamente implica comparar a un trabajador con otro a la vez anotando con un signo de “+” quién de ambos es mejor. En este caso, también se deberán establecer ciertos factores o indicadores, pero se cuidará si se está evaluando de forma horizontal o vertical, ya que los resultados podrían ser totalmente distintos. (Figura 5.4).

Factor: Puntualidad

En comparación con:	Juan	Adriana	Perla
Juan		+	-
Adriana	-		-
Perla	+	+	

Figura 5.4. Método de comparación pareada.

NOTA: en el ejemplo anterior se evaluó de forma vertical y Adriana es quien salió mejor evaluada en el factor puntualidad.

En cuanto al método de ordenamiento, es muy subjetivo, sencillo de aplicar y también implica determinar factores a evaluar. Consiste en ordenar, en primer lugar, al trabajador con el mejor desempeño; y en el último lugar se colocará al de más bajo desempeño.

Se recomienda utilizar el método cuando se tienen pocos trabajadores; pues con una gran cantidad de evaluados llegará el momento en que no se pueda definir a quién darle un lugar determinado.

Factor: Creatividad

Empleado con la calificación más alta

Empleado con la calificación más baja

5.4.5. Participativa por objetivos

En este método, tanto el jefe como el subordinado establecen los objetivos de desempeño a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos, por haber participado en su formulación; además, pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos a fin de lograrlos (para lo cual es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica).

Pasos para llevar a cabo este método:



1. Definición de los objetivos: primero los objetivos generales de la organización y luego los del departamento y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de planes.
4. Evaluación de resultados y toma de decisiones.⁴⁷

5.5. Errores en la evaluación de desempeño

Ya se mencionaron ciertas limitantes que se deben detectar y evitar en el proceso de evaluación del desempeño, como la subjetividad que le damos a la evaluación al momento de llevarla a cabo. Además, es importante definir y reconocer que algunos de nuestros juicios pueden afectar el sistema de evaluación; lo recomendable es identificarlos para controlarlos o eliminarlos.

Los principales problemas en las evaluaciones del desempeño se exponen a continuación.

⁴⁷ Keith (2008, p. 324).

5.5.1. Error o efecto del halo

Este sesgo ocurre cuando el evaluador en vez de tratar de hacer una evaluación realista del desempeño de su colaborador se deja llevar por cierta simpatía, preferencia social o antipatía personal hacia el evaluado. Existen investigaciones que muestran que las personas carismáticas y con alta habilidad verbal, generalmente, obtienen mejores evaluaciones de desempeño⁴⁸. Lo anterior conlleva a que si un trabajador sobresale en un determinado factor, el efecto halo permanecerá en los demás factores.

5.5.2. Error por indulgencia

Este tipo de problemas ocurre cuando evaluamos a un trabajador demasiado dádivosos, o muy severos. Así, el hecho de otorgar altas evaluaciones inmerecidas se conoce como indulgencia. A menudo, este comportamiento está motivado por un deseo de evitar controversias sobre una evaluación; es común cuando se usan criterios de desempeño altamente subjetivos (difíciles de entender).

Ser debidamente crítico con el trabajo de un empleado se denomina severidad. Esta actitud se debe, en muchos casos, a una falta de comprensión de diversos factores de evaluación.⁴⁹

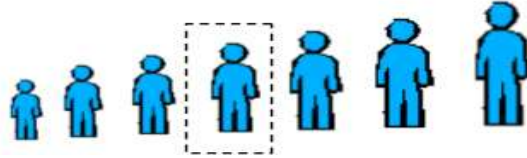
5.5.3. Error de tendencia central

El evaluador califica el desempeño de los trabajadores en un término medio, es decir, otorga calificaciones promedio, con la finalidad de no entrar en controversias con el trabajador o los responsables del sistema de evaluación al momento de

⁴⁸ Juárez y Carrillo (2010, p. 267).

⁴⁹ Mondy (2010, p. 254).

justificar calificaciones muy altas o muy bajas. El problema de este error es que, de una u otra manera, el evaluador se vuelve indulgente con los trabajadores de bajo desempeño y muy severo con los de desempeño excelente.



5.5.4. Error por acontecimientos recientes

Es uno de los problemas más severos que hay en la evaluación del desempeño, ya que el motivo de la contaminación de la evaluación se genera cuando se evalúa con acontecimientos recientes del trabajador, sean positivos o negativos. De esta manera, el evaluador se quedará con una impresión que afectará notablemente la evaluación.

Hemos mencionado que la evaluación del desempeño es periódica, por tanto, abarca un periodo determinado. En consecuencia, con el error de acontecimientos recientes, este criterio queda invalidado, ya que solamente se está evaluando el desempeño de días más recientes.

5.5.5. Efectos de contraste

Sucede cuando el evaluador califica al trabajador comparándolo con los otros trabajadores, en lugar de comparar al trabajador con los estándares de desempeño ya establecidos. Esto conlleva que un trabajador de desempeño promedio tenga una excelente calificación cuando sus compañeros se encuentran debajo de él.

5.6. Determinación de un programa de evaluación

El programa de evaluación del desempeño que se presenta en este apartado está diseñado para una empresa de servicios, donde se pretende, entre otros objetivos, que el resultado de la evaluación contribuya a determinar la remuneración variable de los trabajadores.

Objetivo de la evaluación. Obtener información verídica, confiable y oportuna para que trimestralmente se pueda otorgar un bono de productividad a los trabajadores con base en su desempeño.

Áreas a evaluar. En todos los departamentos, únicamente mandos operativos.

Evaluador. Jefe inmediato de cada área.

Método de evaluación. Escalas gráficas

Factores a evaluar:

PUNTUALIDAD
ASISTENCIA
INICIATIVA EN EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO
RESPONSABILIDAD
COLABORACIÓN
EFICIENCIA

Ponderación de calificación

Cualitativa	Cuantitativa
Malo	2
Bueno	4
Excelente	8

Escala de medición

Rango de puntajes	Categoría	Descripción	% de bono de productividad
12-25 puntos	Malo	No está comprometido con la organización, sus objetivos no están alineados con los de la empresa.	0%
26-38 puntos	Bueno	Cumple con los estándares mínimos de desempeño, está comprometido con la organización y con su persona.	40%
39-48 puntos	Excelente	Excelente trabajador, cumple con los estándares máximos de productividad, persona altamente comprometida con la organización y tiene siempre mucha iniciativa de mejorar en su trabajo.	90%

"LOS CANDILES S.A. de C.V"		
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
NOMBRE DEL TRABAJADOR: Juán Santamaría Chacón		
DEPARTAMENTO: Ventas		
PUESTO: Auxiliar de maquina registradora		
EVALUADOR: Adriana Vilchis S		
NO.	ASPECTO EVALUADO	MARQUE C / UNA X
I	PUNTUALIDAD	
MALO	GENERALMENTE LLEGA TARDE A LA HORA DE ENTRADA O A SUS COMPROMISOS DE TRABAJO	
BUENO	ES GENERALMENTE PUNTUAL, Y SOLO EN OCASIONES LLEGA TARDE	X
EXCELENTE	ES EXTREMADAMENTE PUNTUAL	
II	ASISTENCIA	
MALO	TUVO MAS DE UNA FALTA AL TRIMESTRE	
BUENO	TUVO UNA FALTA EN EL TRIMESTRE	X
EXCELENTE	NO TUVO FALTAS EN EL TRIMESTRE	
III	INICIATIVA EN EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO	
MALO	CASI NUNCA HACE MEJORAS A LAS PRACTICAS O PROCEDIMIENTOS DE SU TRABAJO	
BUENO	OCASIONALMENTE EFECTUA MEJORAS A LOS REGISTROS, CONTROLES O ARCHIVOS A SU CARGO	
EXCELENTE	DEMUESTRA GRAN INICIATIVA PARA MEJORAR SU TRABAJO, LOGRANDO NOTABLES RESULTADOS	X
IV	RESPONSABILIDAD	
MALO	CUMPLE EN FORMA IRREGULAR Y DEFICIENTE CON LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DAN	
BUENO	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE CON LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DAN, APEGANDOSE A LAS NORMAS DE TRABAJO ESTABLECIDAS	
EXCELENTE	ES SUMAMENTE CUIDADOSO Y EFICIENTE EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS INSTRUCCIONES QUE RECIBE, DANDO RESULTADOS SATISFACTORIOS	X
V	COLABORACION	
MALO	SE LIMITA A CUMPLIR CON LO ESTRICTAMENTE NECESARIO	
BUENO	COLABORA CON SU DEPARTAMENTO EN SITUACIONES EXTRAORDINARIAS	
EXCELENTE	SE DISTINGUE POR SU DESEO DE COLABORAR EN TODO MOMENTO. SE CUENTA SIEMPRE CON EL PARA LA SOLUCION DE CUALQUIER SITUACION	X
VI	EFICIENCIA	
MALO	REALIZA SU TRABAJO CON ALGUNOS ERRORES Y FUERA DEL TIEMPO ESTABLECIDO	
BUENO	COMETE ERRORES SOLO OCASIONALMENTE, Y TERMINA SU TRABAJO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO	
EXCELENTE	REvisa SU TRABAJO CON DETALLE POR LO QUE CASI NUNCA SE LE ENCUENTRAN ERRORES, TERMINANDO SUS TAREAS ANTES DEL TIEMPO ESTABLECIDO	X
NO.	ASPECTO EVALUADO	CALIF.
I	PUNTUALIDAD	4
II	ASISTENCIA	4
III	INICIATIVA EN EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO	8
IV	RESPONSABILIDAD	8
V	COLABORACION	8
VI	EFICIENCIA	8
T O T A L	TOTAL DE LA EVALUACION	40
Excelente trabajador, cumple con los estándares máximos de productividad, persona altamente comprometida con la organización y tiene siempre mucha iniciativa de mejorar en su trabajo.		

Figura 5.5. Ejemplo de un trabajador evaluado con el Sistema propuesto.

RESUMEN DE LA UNIDAD

Todo proceso de remuneración implica llevar a cabo, de forma estructurada y planeada, un programa de evaluación del desempeño acorde con las características de la empresa y las funciones de la organización. Una evaluación del desempeño es un proceso metódico, formal y constante que revisa y evalúa en un periodo el rendimiento íntegro de un trabajador; por tanto, no es un fin, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño tiene varios objetivos:

- Mejoramiento del desempeño
- Ajustes de compensaciones
- Decisiones de colocación, ascensos y transferencias
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de carreras
- Errores de diseño de puestos
- Mejorar la relación patrón-trabajador, y viceversa
- Identificar fortalezas y debilidades del trabajador

La importancia de una evaluación del desempeño es definitiva para la toma de decisiones, ya que permite alinear los objetivos del trabajador con los de la organización, siempre en busca de fortalezas y debilidades, para fortalecerlas o corregirlas y encaminarlas a elevar la productividad. De aquí la relevancia de establecer criterios de confiabilidad, pertinencia, sensibilidad y factibilidad para el buen funcionamiento del sistema de evaluación.



En todo sistema de evaluación, se definirá quién la realizará: el mismo trabajador, el jefe inmediato, una comisión de evaluación o el área de recursos humanos. También se puede aplicar una evaluación de 360°, donde intervienen clientes, compañeros de trabajo o un subordinado.

Existen diferentes métodos de evaluación de desempeño. Los más conocidos y usados por las organizaciones son el de escalas gráficas, elección o selección forzada, incidentes críticos, comparación pareada, ordenamiento y participativo por objetivos. De todos, el más común es el primero.

Para que todo sistema de evaluación del desempeño funcione correctamente, se evitarán o eliminarán algunos errores que frecuentemente cometen los evaluadores, como dejarse llevar por cierta simpatía, preferencia social o antipatía hacia el evaluado (error de halo). Otro error es otorgar altas evaluaciones inmerecidas –error de indulgencia– para evitar controversias sobre las evaluaciones. Para evitar lo anterior, muchos evaluadores incurren en la falla de evaluar por tendencia central, calificando al trabajador en términos medios. No es raro encontrar también a evaluadores que califican por acontecimientos recientes sin tomar en cuenta todo un periodo de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	Bohlander, S. (2012). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Learning.	VIII	342-387
2	Juárez, O. y Carrillo, E. (2010). <i>Administración de la compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones</i> . México: Patria.	VII	223-279
3	Rimsky Tolo, M. (2005). <i>Administración de la remuneración total</i> . México: McGraw-Hill.	XVI	355-401
4	González, M. y Olivares, S. (2008). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Patria.	IV	109-135

Bibliografía básica

1. A. Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
2. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
3. Rodríguez Valencia, J. (2005). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.



4. William B. W. y Keith D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

1. Dolan Randall, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
2. Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: McGraw-Hill.

Sitios de Internet

Sitio	Descripción
http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf	Evaluación del desempeño por competencias.
http://www.youtube.com/watch?v=8Q_XyISzRAg	Pasos para una retroalimentación en la evaluación del desempeño. 1/2.
http://www.youtube.com/watch?v=u35NcflkLzU	Pasos para una retroalimentación en la evaluación del desempeño. 2/2.

UNIDAD 6

Remuneración variable



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará los beneficios para la organización, derivados de aplicar la remuneración variable en función de conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

6. Remuneración variable

6.1. Definición, objetivo e importancia

6.2. Elementos que la componen

6.3. Métodos para determinarla

6.4. Condiciones que debe cumplir

INTRODUCCIÓN

La remuneración variable es uno de los elementos más importantes de todo sistema de remuneración. En la actualidad, muchas organizaciones han cambiado la forma de remunerar a los trabajadores, dando mayor énfasis al logro de sus objetivos y desempeño y menos al valor puesto. Es decir, antes, uno de los objetivos principales era pagar bien por el simple hecho de estar ocupando un puesto y poca o nula remuneración por los logros obtenidos; ahora, sucede lo contrario, con la finalidad de elevar la productividad.

En esta unidad, estudiaremos la definición, objetivos e importancia de la remuneración variable, no solamente para la organización, sino para el propio trabajador, quien a cambio de remuneración intercambia sus competencias laborales.

De igual modo, se analizarán los elementos necesarios para conformar un sistema de remuneración variable y que determinarán el éxito o fracaso de la misma.

Asimismo es relevante conocer los métodos que ayudarán a determinar o calcular un bono o un incentivo, y que se aplicarán según las necesidades y estrategias de cada empresa.

Por último, se establecerán algunas condiciones que debe cumplir el sistema de remuneración variable para alcanzar los objetivos establecidos en su estructura salarial.

6. Remuneración variable

Ya se mencionó que últimamente una de las estrategias que utilizan las organizaciones para elevar la productividad es pagar por medio de mecanismos que reconozcan el desempeño real del trabajador hacia la organización. En esta línea, la remuneración en general juega un papel muy importante en lo estratégico, ya que debe alinear los objetivos de los trabajadores con los de la organización, de tal manera que permita el crecimiento y desarrollo de ambos.

El problema de la remuneración fija es que no motiva al trabajador a sobrepasar un mejor desempeño, problema muy grave que enfrentan las empresas. Luego, todo buen sistema de remuneración deberá apoyarse de la remuneración variable.

La remuneración variable es parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) en favor del trabajador. Por lo general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y está sujeta a los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo, por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador. A la remuneración variable también se le conoce como pago por desempeño, participación de resultados o salario flexible. El diseño del programa también varía, mas el objetivo siempre es el mismo: convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa.⁵⁰

⁵⁰ Chiavenato (2007, p. 309).

6.1. Definición, objetivo e importancia

Remuneración variable es aquella remuneración que se le otorga al trabajador con base en su desempeño, por tanto, no está garantizada y es un componente de la remuneración total. Esta definición implica que la remuneración puede ser un factor motivacional para muchos trabajadores, ya que dependerá de ellos conseguir la ganancia máxima a otorgarse; pero también implica una desmotivación para algunos que no logren alcanzar la meta.

La remuneración variable se basará principalmente en las evaluaciones constantes que se le realicen al trabajador y de esto dependerá garantizar o no el pago de la misma.

Podríamos también definir la remuneración variable como la remuneración con base en resultados. En el sistema de remuneración utilizado actualmente, el trabajador se considera como un "socio" para alcanzar las metas de la organización y compartir los beneficios. Tanto los trabajadores como la misma organización aúnan sus esfuerzos para llegar a los objetivos.

Se conocen muchas clasificaciones de la remuneración variable, pero la primera se da a partir de si es a corto o largo plazo. Se llama *corto plazo* toda remuneración variable a la que el empleado se hace acreedor en el periodo de un año, y normalmente está basada en los resultados del año. Esta forma de remuneración variable puede identificarse como bonos, pago por méritos, comisión, participación de utilidades o reconocimiento de fin de año. En casi todos los casos esta remuneración se da en efectivo.

La remuneración variable de *largo plazo* suele otorgarse con base en un periodo que fluctúa entre tres y cinco años, y por lo general está vinculada a los resultados de ese periodo. La razón de instituir una remuneración basada en resultados a largo

plazo es que hay muchos objetivos de la empresa que no se materializan de inmediato o es necesario esperar algunos años para ver resultados.⁵¹

De una u otra manera, la remuneración variable será para muchos trabajadores un factor motivacional para retener y estimular su desempeño sobresaliente.



Existen diversas formas de la remuneración variable, a continuación mencionaremos las más comunes. En algunos casos, el nombre puede cambiar o variar, según el nombre que le quiera asignar cada organización.

Bonos. Remuneración con base en méritos, de acuerdo con algún sistema de evaluación del desempeño. Con frecuencia, el trabajador puede recibir una remuneración más alta por este concepto que por su propio salario fijo, lo cual dependerá de las políticas salariales de la organización. Los bonos se pueden dar de forma individual o grupal.

Compensación basada en unidades. Se recompensa al trabajador por el total del volumen de su rendimiento. También se intenta la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado.

Comisiones. Por lo general, se proporcionan a los trabajadores que están totalmente ligados al área de ventas.

Compensación por experiencia y conocimientos. Constituye un estímulo al empleado para reconocer sus competencias. Es importante señalar que este incentivo no se basa en lo que hace el trabajador, sino en lo que puede hacer.

⁵¹ Rinsky (2005, pp. 405-406).

Participación de utilidades. El PTU permite que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores. La efectividad de estos planes se reduce porque las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada trabajador.⁵²

Objetivos de la remuneración variable

- Alinear los objetivos individuales de los trabajadores a los objetivos de la organización.
- Incrementar el desempeño de los trabajadores.
- Tener un mecanismo de pago más completo basado en el desempeño del trabajador.
- Establecer una relación más estrecha entre el trabajador y la organización, fijando continuamente objetivos para el logro de los mismos.
- Otorgar una remuneración justa y equitativa dentro de la organización.
- Alinear las políticas salariales a los planes estratégicos de la organización.
- Alentar a los trabajadores a la mejora continua para lograr la competitividad.

Importancia de la remuneración variable

- Es una herramienta estratégica excelente para elevar la productividad con eficiencia, eficacia y calidad.
- Se fundamenta en una administración remunerativa orientada a resultados.
- Motiva al desarrollo y crecimiento individual de los trabajadores y de la organización.
- Proporciona una remuneración justa basada en el desempeño del trabajador.

⁵² Werther y Davis (2008, pp. 373-383).

- Es un excelente estímulo para alcanzar y sobrepasar objetivos.
- Mejora la remuneración de los trabajadores.
- Favorece el trabajo en equipo.
- Crea una competencia sana si se enfoca correctamente.
- Promueve la creación constante de metas y objetivos.

6.2. Elementos que la componen

A continuación describiremos cada uno de los elementos que pueden formar parte de una remuneración variable. En todo caso, deben documentarse con claridad, para asegurar que el sistema se aplica con la misma normatividad, independientemente de las personas que tengan como responsabilidad ejecutar las decisiones que impliquen la operación del mismo.⁵³



A. Participantes

Es indispensable que para este elemento se tenga un criterio que permita determinar con precisión quiénes intervienen en el plan y quiénes no. Los criterios más comunes son el de puestos clave en la organización, nivel jerárquico y título de los puestos.

Los puestos clave se sitúan, generalmente, en los primeros niveles de la organización porque son quienes tienen responsabilidad sobre los resultados finales de la empresa, por ejemplo, las utilidades.

⁵³ Juárez y Carrillo (2010, pp. 282-299).

En la medida de lo posible, debe cuidarse que el criterio aplicado no genere áreas de indefinición respecto a las personas que pueden ser elegibles para el sistema de remuneración.

B. Fórmula para generar el fondo de incentivos

Esta fórmula es parte fundamental, ya que determina la cantidad de dinero que será repartido entre los participantes en el sistema de remuneración variable. Hay varias formas de especificar la fórmula de incentivos por repartir

C. Procedimiento de medición del desempeño

Este
y



elemento es el método que se deberá elegir para utilizarse medir el grado de desempeño de un trabajador. Es un método de evaluación del desempeño.

D. Fecha y formas de pago

En cuanto a la fecha o fechas de pago, es fundamental definir si el incentivo se pagará por mes, trimestre, semestre, año o cualquier otro periodo; en todo caso, deben precisarse las fechas. Por otra parte, aunque la forma de pago generalmente es en efectivo, pueden predefinirse modalidades que combinen tanto efectivo como especie.



E. Documentación y comunicación del plan

Es necesario que todo sistema de remuneración quede documentado con sus objetivos, normas, procedimientos, responsabilidades de los distintos directivos y los participantes de su operación.



6.3 Métodos para determinarla

Históricamente, los incentivos económicos comienzan con los expositores de la administración científica, Taylor, Gilbreth, Gantt, entre otros, desde finales de la década de 1880 y hasta principios del siglo XX. Ellos trataron de encontrar métodos para incentivar el rendimiento del trabajo individual.

La aplicación de los incentivos a la prestación del trabajo se inicia en Estados Unidos con la aplicación del método Towne, en 1885, y prosigue con los de Halsey, Gantt, y otros. Luego, con la oposición de los sindicatos norteamericanos a estas formas, se introducen cláusulas especiales en los convenios colectivos, que establecieron tarifas salariales con el compromiso de obtener un determinado nivel de producción o cierto número de piezas de una cierta calidad (se permitía, no obstante, que el trabajador ganara un salario adicional por productividad).

El incentivo es una forma típica de pagar por resultado, ya sea individual o colectivamente. Los métodos para definirlo son muchos; en este material nos limitaremos a tratar los más utilizados (algunos de ellos se identifican por el nombre de sus diseñadores).



Figura 6.1. Métodos individuales.

I. De destajo

Es uno de los primeros métodos y ha sido el más empleado y difundido en la era industrial. Subsiste aún en muchas empresas y consiste en fijar una paga por cada unidad producida o “tarifa base”. Este método permite que el trabajador fije su propio ritmo de trabajo, ya que sabe de antemano que su paga variará en función del número de unidades producidas: cuantas más unidades produzca, más cobrará. Generalmente, se determina para trabajos específicos.

Ejemplo:

Un trabajador recibe como sueldo diario la cantidad de \$90.00 y normalmente realiza una cantidad de 200 piezas al día. Determinar el costo de cada pieza:



Fórmula:

$$Pu = S/ST; \text{ reemplazando } Pu = 90/200 = \$ 0.45 \text{ por cada pieza}$$

S = salario

ST = número de piezas

Por tanto, un excedente de 200 piezas implica pagar al trabajador la diferencia.

Ventajas:

- ✓ Sencillo en los cálculos y su comprensibilidad.
- ✓ Facilita la contabilidad de los costos.
- ✓ El personal entiende fácilmente cómo se devenga su salario.
- ✓ La tarifa del salario tiene relación directa con la producción.

Desventajas:

Mala fama por algunos empresarios.

Se tiene que estar actualizando el costo por pieza cuando se cambia el tabulador salarial.

A veces, el empleado trabaja en exceso y provoca accidentes debido a su cansancio o mala calidad.

II. De tiempos normalizados

Una diferencia entre este método y el de destajo radica en que las normas están expresadas en tiempo y no en dinero. Consiste en fijar una tarifa o tasa en función de la variable tiempo; es el sistema de primas más usado. Tanto este método como el de destajo premian al trabajador por su rendimiento, pero el de tiempos normalizados, en vez de fijar tarifa por pieza, lo hace al determinar un “tiempo tipo” para realizar la tarea. Se paga la tarifa si el operario la termina en ese tiempo o en menos. De esta manera, si un trabajador completa su tarea en seis horas en lugar de ocho (estándar), cobrará por ocho en lugar de seis.



Ejemplo:

Un trabajador estándar requiere trabajar 8 horas por 10 piezas. Si se le paga a \$12.00 la hora, el trabajador recibirá $8 \times 12 = \$96.00$.

Si lo hace en 6 horas, recibe también \$ 96.00. Pero de trabajar su jornada total de 8 horas recibirá mayor cantidad.

Fórmulas:

$$Ef = Ts/Ti$$

$$\text{En el que } Ef * SB = SD$$

Donde:

SB = salario base

SD = salario devengado

Ts = tiempo estándar

Ti = tiempo invertido total

Ef = porcentaje de eficiencia

Por tanto, si el trabajador laboró las 8 horas, tendrá que recibir \$128.00.

$$Ef = Ts/Ti$$

$$Ef = 8/6 = 1.3333$$

$$SD = Ef * SB$$

$$SD = 1.3333 * 96 = \$128.00$$

Ventajas:

- ✓ Se puede aplicar individualmente o en grupos.
- ✓ Es claro y preciso.
- ✓ No limita la ganancia del trabajador.
- ✓ Da gran participación al trabajador.
- ✓ Da lugar a la inclusión de premios específicos para ciertos trabajadores.



Desventajas

- El único inconveniente es que se tiene que realizar un estudio minucioso por actividad para determinar el tiempo estándar.

III. De incentivos participativos

Método donde el trabajador comparte, en alguna medida, las ganancias y pérdidas por las variaciones de su rendimiento. Algunas empresas lo utilizan cuando resulta impracticable fijar normas exactas o medir con certeza dicho rendimiento.

En la actualidad, es raro encontrar empresas que empleen este método, salvo para trabajos muy específicos. Es más recurrente el método de tiempos normalizados, por sus semejanzas en los resultados.

a) Halsey

Presentado por Frederick A. Halsey, este método se dio a conocer en 1981, resultado de un estudio encaminado a encontrar una modalidad de pago que motivara a los trabajadores eficientes. El método está basado en el método de Towne.

Consiste en tomar datos de los registros anteriores de producción y de los tiempos empleados para la terminación de una pieza. Si el trabajador tarda ese tiempo establecido o más, recibe una paga en razón de la tarifa horaria. De esta forma, se le garantiza un salario base; en cambio, de terminar en menos tiempo del fijado, recibirá además una gratificación del 50% sobre el tiempo ahorrado.

Para calcular el premio, Halsey utilizó un coeficiente que determinara la parte del valor del tiempo ahorrado. Este coeficiente fue al inicio un 33,33%, o sea, $\frac{1}{3}$ del valor del tiempo economizado. Posteriormente, se creyó más adecuado fijar $\frac{1}{2}$, por lo que el método se denominaría “plan fifty-fifty” (50/50).

Fórmula:

$$T = \frac{Th \cdot (Te - Ti)}{(th \cdot Ti) + 2}$$

Ejemplo:

¿Cuánto se le debe pagar a un trabajador que terminó su trabajo en tiempo incurrido de 6 horas, pero el tiempo estimado es de 8 horas, y la tarifa por hora es de \$12.00?

$$T = \frac{12 \cdot (8 - 6)}{(12 \cdot 6) + 2}$$

T = \$84.00 por las 6 horas trabajadas

b) York

Como el método de Halsey, resultó poco llamativo para los trabajadores y sindicatos, York modificó el método anterior con una variante que disimulara el valor de la prima. El método de York se aplica multiplicando el valor de la tarifa (th) por el tiempo invertido (Ti) en la realización de la tarea. A este resultado se le suma el tiempo estándar (Ts) menos el tiempo invertido multiplicado por la prima, que es el 50% de la tarifa por hora establecida.

En esencia es el mismo método, ya que el resultado es igual. La única bondad es que no se trabaja con prima.

Fórmula:

$$T' = (th \cdot Ti) + (Ts - Ti) \cdot th/2$$



Ejemplo (igual que el anterior):

¿Cuánto se le debe pagar a un trabajador que terminó su trabajo en tiempo incurrido de 6 horas, pero el tiempo estimado es de 8 horas, y la tarifa por hora es de \$12.00?

$$T' = (12 \cdot 6) + (8 - 6) \cdot 12/2$$

$$T' = \$84.00$$

c) Rowan

Método diseñado por el escocés James Rowan y aplicado por primera vez en 1901. Prevé un “tiempo tipo” o estándar, donde se estima que un trabajo determinado puede ser concluido en ciertas condiciones. El sistema permite otorgar un incentivo al trabajador por el tiempo que economizó para concluir su trabajo. El incentivo consiste en otorgarle un porcentaje de la tarifa base por hora establecida, que representa una proporción del tiempo ahorrado respecto del tiempo tipo o estándar.

Fórmula:

$$T' = (th \cdot Ti) + (th \cdot Ti) \cdot (Ts - Ti / Ts)$$

Ejemplo (el mismo anterior):

¿Cuánto se le debe pagar a un trabajador que terminó su trabajo en tiempo incurrido de 6 horas, pero el tiempo estimado es de 8 horas, y la tarifa por hora es de \$12.00?

Donde:

Th = tarifa por hora

Ti = tiempo incurrido

Ts = tiempo estándar



$T' =$ prima o tarifa premio

$$T' = (12 \cdot 6) + (12 \cdot 6) \cdot (8 - 6/8)$$

$$T' = \$90.00$$

d) Bedaux

También denominado “por puntos”, este método es otra variante del Halsey. Se basa en el ahorro del tiempo medido por puntos, donde cada minuto equivale a un punto.

Cada trabajo es estimado mediante un número normalizado de puntos. El trabajador recibe por este sistema un premio de 75% del número de puntos ganados encima de los 60 puntos por hora. De una manera u otra, el resultado será siempre el mismo que el obtenido por el método Rowan.

Fórmula:

$$T' = (th \cdot Ti) + (th \cdot 0.75) (Ts - Ti)$$

Ejemplo:

Un trabajador realiza un trabajo determinado en 5 horas estandarizadas, y emplea un tiempo de 4 horas con una tarifa por hora de \$6.00

$$T' = (6 \cdot 4) + (6 \cdot 0.75) (5 - 4)$$

$$T' = \$28.50$$

e) Barth

Método poco utilizado. La prima resulta del producto del valor de la tarifa por hora por la raíz cuadrada del producto del tiempo estándar por el tiempo invertido.

Fórmula:

$$T = th \times \sqrt{(Ts \times Ti)}$$

Ejemplo (el mismo anterior)

Un trabajador realiza un trabajo determinado en 5 horas estandarizadas, y emplea un tiempo de 4 horas con una tarifa por hora de \$6.00.

T = 

T = \$26.83

IV. Incentivos selectivos

Es un método que trata de alentar a los trabajadores productivos y eficientes. Está diseñado de tal manera que puedan pagar salarios más altos a los trabajadores que logren niveles también altos de producción, estimulándolos para superar la norma o estándar fijado. En cambio, a los trabajadores que no alcancen el estándar se les otorgan salarios más bajos, lo que provoca desmotivación. En la actualidad, estos sistemas son muy poco usados.

a) Taylor

Ideado por Taylor, este método se basa en la fijación de una norma o estándar, como resultado de un estudio de tiempos y movimientos. La tasa fijada para el estándar es realmente alta; en cambio, para quienes no cumplen ni superan dicho estándar, es sumamente baja.

Este método es similar al método de destajo, donde el sueldo depende del número de piezas producidas; pero conforme se vaya bajando el rendimiento, al sueldo

también le pasa lo mismo. De esta manera, se da por entendido que existe un estándar de producción. Por ejemplo: si un trabajador produce 12 piezas en ocho horas, su pago será de \$6.00 por pieza; si produce 10 piezas en el mismo tiempo, el pago será de \$5.00 por pieza; si produce 8 piezas en el mismo tiempo, el pago será de \$4.00, y así consecutivamente.

Es un método muy rígido y tiende a sacar el mayor provecho al trabajo del obrero: quien no pueda cumplir con el estándar se retirará y se quedarán los más eficientes, capaces y productivos.

b) Merrick

Basado en el de Taylor, este método ofrece la variante de fijar una prima escalonada consistente en un aumento del 10% sobre la tasa base cuando el operario alcance el 83% del estándar.

Al igual que el anterior, se sustenta en un estudio de tiempos y movimientos, sobre el mismo se otorga otro 10% hasta cubrir el total del estándar. Y cuando se supera el estándar, se suele fijar una tasa mayor. Su principal ventaja se encuentra en el fuerte incentivo que se concede al alcanzar el estándar establecido.

c) Gantt

Por medio de este método, el trabajador puede estar en la situación de obtener un incentivo si consigue superar el estándar. Gantt establece dos tarifas por hora, una superior y otra inferior que se aplican según el alcance del estándar fijado. Por otra parte, garantiza al trabajador un mínimo de salario aún no alcanzado el estándar. El método es utilizado en aquellas organizaciones donde la producción es en línea (la producción estándar es muy importante para este método).



Ejemplo:

Si la tasa inferior se fija en horas de trabajo normal, sería lo siguiente:

- ♦ Si la producción es de 20 piezas en 8 h x \$ 12 = \$96.00
- ♦ Si la producción es de 25 piezas en 8 h x \$16 = \$128.00 (estándar)
- ♦ Si la producción es de 30 piezas en 8 h x \$ 16 = \$128.00

Esto significa que, aun superado el estándar, el sistema premia solamente el cumplimiento del estándar. La intención es que se cumpla el estándar sin importar los excedentes.

d) Emerson

Método donde se calcula la eficiencia relativa de los trabajadores de manera semanal y la gratificación se paga en función de dicha eficiencia. Se fija un tiempo óptimo para cada trabajo mediante un estudio de tiempos y movimientos y se registra la cantidad de horas empleadas por el trabajador para terminar el trabajo con frecuencia semanal. La eficiencia será el resultado de dividir el total de horas invertidas por el tiempo óptimo del estándar.

Por el 67% de eficiencia se le paga al operario la tasa horaria; a partir de allí, se le abona un premio que va aumentando a medida que crece la producción. La ventaja es la importancia que se le da a la eficiencia.

Ejemplo:

- ♦ Para una eficiencia del 70%, 5% de premio
- ♦ Para una eficiencia del 80%, 15% de premio
- ♦ Para una eficiencia del 90%, 25% de premio
- ♦ Para una eficiencia del 100%, 35% de premio
- ♦ Excediendo el 100%, un adicional del 1% por 1% de eficiencia

Figura 6.2. Métodos colectivos.



En la actualidad, es común la implementación de métodos colectivos basados en los métodos individuales. También se puede observar que cada vez es más frecuente la aplicación de planes de participación en los resultados por parte de las organizaciones.

Ventajas de los sistemas colectivos:

- ❖ No provocan los resultados negativos de algunos sistemas individuales que se ven afectados por las modificaciones en la compensación de los trabajos y cambios tecnológicos.
- ❖ Mejoran el ambiente de trabajo, pues al existir un interés común, la actitud de los empleados varía y no produce los efectos negativos de la restricción del rendimiento, ni las presiones de los trabajadores para modificar las exigencias de las normas de producción.
- ❖ Aumenta la colaboración, pues al tratarse de la realización de una tarea común, los objetivos de los empleados y jefes son alineados.

- ❖ Se manifiesta un sentido de propiedad porque los trabajadores son partícipes de los planes y se sienten motivados.
- ❖ Contribuye a la armonía y creación de respeto y confianza entre los trabajadores y jefes, lo que propicia un clima laboral sano.
- ❖ Contribuye a mejorar las comunicaciones porque se comparten todos los objetivos organizacionales.
- ❖ Se genera un sentido de democracia por la participación de los trabajadores en las estrategias empresariales.

V.

Métodos para el ámbito industrial

Con el doble objetivo de proporcionar a los trabajadores la suficiente motivación para producir más y al mismo tiempo eliminar las desventajas de los sistemas individuales en el nivel de la fábrica o industria, se han aplicado diferentes enfoques, como los métodos Scanlon y Rucker.



a) Método Scanlon

Creado por John Scanlon en 1937, este método se fundamenta en dos aspectos básicos:

- La determinación de un incentivo directo que induce a los trabajadores a lograr el aumento de la producción.

- Un sistema de comisiones encargado de evaluar las sugerencias tanto de los trabajadores como de los directivos, enfocadas a la reducción de costos de producción.

La gratificación establecida se basa en el ahorro de mano de obra, es decir, en su costo. De esta manera, se calcula el porcentaje que representa la nómina del personal con respecto al valor de venta del producto, posteriormente, cada uno o dos meses, se compara la nómina con ese porcentaje. Cualquier diferencia existente entre la nómina real y la prevista va a parar a un fondo de gratificaciones: 75% a los trabajadores y 25% a la empresa.

Ejemplo:

Supongamos que el gasto de personal es del 40% del valor de las ventas, y si éstas fueran de \$100, 000,000.00 el total sería \$40, 000,000.00 si se aumenta la eficiencia por disminución de gastos en personal en un 10%, la cual representa el total de \$4, 000,000.00. El monto a distribuir es el 75% al personal (\$3, 000,000.00) y el 25% a la empresa (\$1, 000,000.00).

b) Rucker

También conocido como “de participación en la producción”, este método se apoya en el de Scanlon, con la diferencia que es más complejo. Se toma como base de cálculo la relación histórica entre los salarios totales de los trabajadores, incluidas las retribuciones directas y el valor de la producción.

c) Distribución por equipos autónomos

Este método como tal puede ser utilizado juntamente con otro método. El sistema toma como base la organización de la empresa considerando cada división como un sector independiente que debe comprar a otro el producto del sector anterior a la línea de producción y venderlo al siguiente. “A cada sector se le asigna, un presupuesto también independiente con el cual debe manejarse. No existe limitación en cuanto a los niveles que se desee involucrar, solamente de acuerdo con las características de la empresa. Después, la ganancia sectorial que surja se deberá distribuir al sueldo de cada empleado.

d) Reuter

También conocido como “salario anual garantizado”, se basa en la teoría económica del salario alto y el poder adquisitivo de los trabajadores, quienes son consumidores incluso de los productos que concurren, por su actividad, a volcar al mercado. Lo anterior permite que, cuando la empresa encara cambios tecnológicos, debe dar participación a los trabajadores, que al fin de cuentas también son consumidores potenciales de sus productos.

Si los aumentos o disminuciones en la producción son coincidentes con los cambios, los trabajadores se benefician con un mínimo de horas garantizado; si trabajan más horas, se las pagarán, pero si el promedio anual está por debajo de esas horas, se les abonará el mínimo convenido.

e) Schueller

También conocido como “salario proporcional”, este sistema se basa en un coeficiente que se determina entre el valor de la nómina y el total de las ventas producidas. En este sentido, las remuneraciones deben representar un porcentaje del total de ventas. Este porcentaje en cuestión condiciona el total del ingreso futuro de los empleados.

f) De acciones

Se trata de un método de participación en los beneficios de otorgar acciones a los trabajadores, de acuerdo con los resultados obtenidos. Puede tener diversas formas: creando un fondo específico para ese fin o como una forma de cooperativa que administra un fondo especial compuesto de los beneficios asignados a los empleados por su participación accionaria. Asimismo pueden ser acciones de libre disponibilidad o venta condicionada, o como gratificaciones al jubilarse.

VI. Métodos de distribución otorgando beneficios

Es una clasificación muy difundida que se sustenta en la forma de distribuir la parte asignada de los beneficios.

a) Distribución al contado

Consiste en el pago inmediato una vez determinados los beneficios, divididos en la forma prevista. Por lo general, consta de un porcentaje de los beneficios que se abonan en plazos fijados de antemano. Uno de los problemas es el porcentaje de distribución que se da entre 8 y 10%.

b) De dividendos

En estos sistemas, la distribución del porcentaje de los beneficios que corresponden al personal se efectúa con arreglo a los dividendos abonados a los accionistas, de tal manera que sean compartidos los objetivos del personal y de la compañía. Así, cada vez que se distribuyen dividendos se paga el porcentaje que corresponde al trabajador. No se trata de accionarios, sino de que el pago corresponda al dividendo.

c) Diferidos o de pagos acumulados

Mediante esta modalidad, se establece que con la parte de beneficios destinados al personal se constituya un fondo que incrementará futuras prestaciones de jubilación, retiro, incapacidades, préstamos, etcétera. Este fondo fiduciario trabaja con cuentas personales en las que se pueden o no ingresar otras aportaciones adicionales de los empleados. La cantidad que figura en ellas se entregan nada más en casos claramente especificados. Este método, entonces, habla de previsión social.

d) Combinados

Algunas empresas combinan las modalidades de los métodos anteriores, aprovechando sus principales ventajas. Por lo general, se destina un tercio de la parte a pago inmediato y los dos restantes a un fondo fiduciario de inversión y ahorro.

VII. PTU

Participación de utilidades a los trabajadores, mejor conocido como PTU, es un beneficio que por ley les corresponde anualmente a los trabajadores. Se fundamenta en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se establece que los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas (artículo 123, fracción IX). Asimismo, los artículos 117-131 y 575-590 de la LFT señalan que los trabajadores participan 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. En el Art. 122 de la LFT se define que la PTU deberá realizarse dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que se deba presentar la declaración anual.

Empresas exentas del PTU:

- Empresas de nueva creación, durante el primer año.
- Las de nueva creación dedicadas a la elaboración de un producto nuevo, durante los dos primeros años.
- Las instituciones de asistencia privada que realicen actos con fines humanitarios y sin fines de lucro.
- IMSS, INFONAVIT e instituciones públicas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia.

Normas del PTU

- ✓ Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participan en las utilidades.
- ✓ Los trabajadores de confianza podrán participar siempre y cuando su sueldo sea igual al sueldo más alto de los sindicalizados más un 20%. Si no existieran

trabajadores sindicalizados, se tomará el del trabajador de planta con las mismas características.

- ✓ Trabajadores eventuales que hayan trabajado por lo menos 60 días en el año.
- ✓ Los trabajadores con incapacidad por riesgo de trabajo y maternidad se consideran trabajadores en servicio.
- ✓ Los trabajadores domésticos no tienen derecho a la PTU.
- ✓ Las utilidades no repartidas en el año anterior se sumarán a las del año siguiente.
- ✓ El derecho a recibir utilidades prescribe al año.
- ✓ El importe será el 10% de la renta gravable, repartido en dos partes iguales, de la siguiente manera:
 - ✓ 5% para el primer factor, que se obtendrá considerando el número de días trabajados.
 - ✓ 5% para el segundo factor, que se obtendrá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajador durante el año.

6.4. Condiciones que debe cumplir

Como tal, el área de recursos humanos es responsable de promover la remuneración variable, por tanto, también deberá tener todas las justificaciones necesarias para que esa remuneración sea aceptada por la alta dirección. Para que un sistema de remuneración variable sea tomado con éxito, será aprobado por todos los niveles de la organización, pero sobre todo cumplirá con ciertas condiciones:

- *Objetivo.* Es indispensable que se tenga claro cuál es el objetivo principal del sistema de remuneración variable.

- *Participativo.* Deberá involucrar a todas las áreas de la organización con la finalidad de hacer partícipes a todos los trabajadores.
- *Contar con una buena relación laboral.* Es más sencillo implementar un sistema de remuneración variable cuando existe una buena relación patrón-trabajador (sindicato).
- *Autoaplicable.* Cada área será responsable de aplicar correctamente el sistema (de acuerdo con las políticas salariales).
- *Demostrativo.* Demostrar los beneficios que se pretenden buscar tanto para el trabajador como para la organización.
- *Flexible.* Ajustarse a todos los cambios que surjan en la organización.
- *Fácil de administrar.* Ser un sistema fácil de aplicar y siempre medir lo que tenga que medir.
- *Comunicable.* Ser claro y oportuno a los diferentes niveles de la organización.
- *Autofinanciable.* Apegarse a las necesidades de la organización y su presupuesto.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En la remuneración variable, existen estrategias que utilizan las organizaciones para elevar la productividad, y consisten en pagar por medio de mecanismos que reconozcan el desempeño real del trabajador. Dichas estrategias juegan un papel muy importante, ya que permiten alinear los objetivos de los trabajadores con los de la organización, de tal manera que ambos se desarrollen. La remuneración variable es parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) en favor del trabajador, y depende los resultados que éste alcance. A la remuneración variable también se le conoce como pago por desempeño, participación de los resultados o salario flexible.

La remuneración variable puede ser a corto o largo plazo. Esta forma de remuneración variable también puede llamarse bono, pago por méritos, comisión, compensación por experiencia y conocimientos, participación de utilidades o reconocimiento de fin de año.

Algunos fines de la remuneración variable son alinear los objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos de la organización; incrementar el desempeño de los trabajadores; tener un mecanismo de pago más completo basado en el desempeño; y alentar a los trabajadores a la mejora continua para alcanzar la competitividad.

Asimismo, la remuneración variable tiene algunos elementos: participantes, fórmula para generar el fondo de incentivos, procedimiento de medición del desempeño, fecha y formas de pago, documentación y comunicación del plan.



El incentivo es una forma típica de pagar por resultado ya sea individual o colectivamente. Los métodos ideados son muchos, pero los más utilizados son los que se abordaron en esta unidad:

De destajo. Se fija una paga por cada unidad producida.

De tiempos normalizados. Consiste en definir una tarifa o tasa en función de la variable tiempo (es el sistema de primas más aprovechado).

De incentivos participativos. En este caso, el trabajador comparte, en alguna medida, las ganancias y pérdidas por las variaciones de su rendimiento.

Clasificación:

- Halsey
- York
- Rowan
- Bedaux
- Barth

Incentivos selectivos. Método que trata de alentar a los trabajadores productivos y eficientes. Clasificación:

- Taylor
- Merrick
- Gantt
- Emerson

Métodos para incentivar colectivamente

Métodos para el ámbito industrial. Se desarrollaron con el objetivo de proporcionar a los trabajadores la suficiente motivación para producir más y al mismo tiempo eliminar las desventajas de los sistemas individuales.

Clasificación:

- Scanlon
- Rucker
- Distribución por equipos autónomos
- Reuter
- Schueller
- De acciones

Métodos de distribución otorgando beneficios. Se basa en la forma de distribuir la parte asignada de los beneficios.

Clasificación:

- Distribución al contado
- De dividendos
- Diferidos o de pagos acumulados
- Combinados

Participación de utilidades a los trabajadores (PTU). Es un beneficio que por ley les corresponde anualmente a los trabajadores y de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas. Deberá realizarse dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que se presente la declaración anual.



Algunas empresas que están exentas del PTU son las de nueva creación (durante el primer año), las dedicadas a la elaboración de un producto nuevo (durante los dos primeros años de su creación) e instituciones de asistencia privada que realicen actos con fines humanitarios y sin fines de lucro (como IMSS o INFONAVIT).

Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participan en las utilidades, los trabajadores de confianza podrán participar siempre y cuando su sueldo sea igual al sueldo más alto de los sindicalizados más un 20%. Si no existieran trabajadores sindicalizados, se tomará el del trabajador de planta con las mismas características. Tendrán derecho al PTU los empleados eventuales que hayan trabajado al menos 60 días en el año (los trabajadores domésticos no tienen derecho). El importe será el 10% de la renta gravable, la cual se repartirá en dos partes iguales: una para considerar el número de días trabajados y la otra en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajador durante el año.

Para que el sistema de remuneración variable tenga éxito, deben plantearse objetivos bien claros, ser participativo para todos los trabajadores y apoyarse en una buena relación laboral. De igual manera, ser demostrativo, flexible, fácil de administrar, comunicable y autofinanciable.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	Bohlander, S. (2012). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Learning.	X	434-470
2	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: McGraw-Hill.	X	309-316
3	Varela Juárez, R. (2013). <i>Administración de la compensación</i> . México: McGraw-Hill.	IX	265-280

Bibliografía básica

1. Juárez, O. y Carrillo, E. (2010). *Administración de la compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Patria.
2. Rimsky Tolo, M. (2005). *Administración de la remuneración total*. México: McGraw-Hill.
3. Sackmann Bengolea, A. y Suárez Rodríguez, M. A. (2000). *Administración de recursos humanos remuneraciones*. México: Macchi.
4. William B. W. y Keith D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

1. A. Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
2. Dolan Randall, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
3. González, M. y Olivares, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Patria
4. Rodríguez Valencia, J. (2005). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.

Sitios de Internet

URL	Descripción
http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf	El rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas.
http://panamericanbusinessnetwork.com/los-5-principales-errores-de-los-sistemas-de-remuneracion-variable/	Errores de los sistemas de remuneración variable.

UNIDAD 7

Prestaciones



OBJETIVO PARTICULAR

Conocer e identificar cómo se clasifican las prestaciones en México, qué factores se deben considerar para su aplicación y los beneficios que otorgan los diferentes programas que existen para el bienestar del trabajador.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

7. Prestaciones

7.1. Definición, objetivo e importancia

7.2. Clasificación

7.3. Factores a considerar para su determinación

7.3.1. Para el empleador

7.3.2. Para el trabajador

7.4. Tipos de programas de prestaciones

7.4.1. Rígidos

7.4.2. Flexibles

7.4.3. Mixtos

INTRODUCCIÓN

Las prestaciones o *beneficios marginales* son fundamentales en un programa de remuneración total. Son beneficios que de una u otra manera están integrados a la remuneración de los trabajadores (sueldo fijo, remuneración variable y prestaciones), y son muy importantes para ellos por el simple hecho de permitirles tener una mejor calidad de vida.

En México, las prestaciones pueden ser variadas, y en esta unidad tendremos la oportunidad de conocer algunas. Primero, nos enfocaremos al concepto prestaciones, cómo se definen, cuál es el objetivo y la relevancia que tienen para el trabajador, la empresa y la sociedad.

Más adelante, conoceremos la clasificación de las prestaciones, puesto que para definir un buen sistema de prestaciones es necesario saber cómo se dividen y determinar así cuáles son las idóneas para nuestro sistema de remuneraciones. Sin duda, hay varios factores a tomar en cuenta antes de elegir las prestaciones, hay que analizar si realmente son adecuadas para nuestros trabajadores y para la organización, pero sobre todo si efectivamente cumplen con nuestro objetivo esperado.

Por último, debemos identificar los tipos de programas de prestaciones, para establecer el más indicado a las características y necesidades de la organización.

7. Prestaciones

Al contratar a un trabajador, surgen obligaciones y derechos. En este orden, las prestaciones son un derecho que tiene por ley todo trabajador. Además existen otras prestaciones que no están consideradas en la LFT y que las organizaciones ofrecen como parte de una remuneración total a cambio de la prestación de un servicio.

En la LFT se menciona cómo está integrado el salario:

Artículo 84. 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.⁵⁴

Por tanto, podemos confirmar que las prestaciones son obligatorias y necesarias, y se utilizan como estrategia para atraer y retener al trabajador. En todo caso, las empresas diseñan sus programas de prestaciones con base en sus necesidades y presupuesto.

El interés que las empresas concedan a las prestaciones se refleja en la cantidad monetaria que se gastan en ellas. Hay muchos planes que hoy a han sufrido colapsos importantes, pues las empresas tratan de disminuir sus cargas sociales y reducir los costos de la mano de obra, así como ser competitivas en calidad y precio ante la globalización de la economía y una competencia sin paralelo. El costo de

⁵⁴ <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/85.htm>



las prestaciones se ha incrementado como resultado de la inflación, lo cual ha requerido que las organizaciones evalúen los beneficios reales de sus planes.⁵⁵

Es importante mencionar que todas las prestaciones que se otorgan a los trabajadores están reguladas de una u otra manera por alguna ley:

- ✓ Ley Federal del Trabajo (LFT)
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento (LISR)
- ✓ Ley del Seguro Social (LIMSS)
- ✓ Ley del INFONAVIT

Las prestaciones son privilegios o beneficios que recibe un trabajador extra a su sueldo fijo, por lo que juegan un papel muy importante en la administración de la remuneración.

⁵⁵ Varela (2013, p. 225).

7.1 Definición, objetivo e importancia

Prestaciones

“Son aquellos elementos o beneficios que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en dinero o especie y que van a coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades de tipo económico, educativo socioculturales y recreativos”. (Torres D. Julio, p. 2).

“Son facilidades, conveniencias, ventajas, servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Representan una forma de remuneración indirecta, para satisfacer sus necesidades personales”. (Chiavenato, 2007, p. 319).

“Beneficios que la seguridad social u otras entidades otorgan a favor de los trabajadores, ya sea en dinero o especie, para atender situaciones de necesidad”. (Varela, 2013, p. 259).

Objetivos de las prestaciones

Las organizaciones crean planes de prestación dirigidos a ciertos objetivos encaminados o alineados a los planes estratégicos de la misma:

- ❖ Crear motivación en los trabajadores.
- ❖ Ofrecer remuneración extra al sueldo fijo.
- ❖ Mejorar la relación trabajador-patrón-sindicato.
- ❖ Despertar en el trabajador un sentido de pertenencia hacia la organización.
- ❖ Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
- ❖ Mejorar el clima laboral.
- ❖ Ayudar al bienestar social.

- ❖ Ofrecer beneficios y prestaciones superiores a los de la ley.
- ❖ Crear un gusto por estar en la organización.
- ❖ Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- ❖ Atraer y retener al trabajador.
- ❖ Ayudar a aumentar la productividad.
- ❖ Limitar cargas fiscales a las remuneraciones.

Importancia de las prestaciones



Ninguna de las organizaciones puede negar su responsabilidad social porque todas están en una sociedad y sus acciones repercuten en ella. En consecuencia, la importancia de las prestaciones radica en que las organizaciones buscan soluciones para los problemas individuales de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan directamente.

En términos generales, las respuestas del gobierno a estas iniciativas han sido positivas, pues se ve rebasado para solucionar definitivamente los problemas de salud, de tal manera que acepta de buen grado las iniciativas de las organizaciones de mantener el control sanitario de la población económicamente activa. Debido a esto, son comunes los incentivos fiscales y exenciones tributarias para las empresas que prestan servicios en campo de salud, jubilación, ahorro y educación.



Otra importancia es que las organizaciones buscan ventajas en sus acciones: un paquete atractivo de prestaciones atrae, contrata y retiene al personal que le interesa. Estos paquetes inciden notablemente en la tasa de rotación de personal; pocos empleados renunciarían a ventajas que consideren atractivas.

Para los empleados es central un buen paquete de prestaciones, ya que les da acceso a servicios médicos, de educación y sociales, pagados por la empresa.⁵⁶

7.2. Clasificación

Los planes de prestaciones se pueden clasificar de diferente manera: de acuerdo con su forma, exigencia, naturaleza y objetivos.

1. Por su forma

En dinero

Remuneración en efectivo que se hace al trabajador, a través de moneda de curso legal.

Ejemplos:

- Caja de ahorro
- Incentivos o bonos por productividad y puntualidad
- Fondo de ahorro
- Aguinaldo
- Prima dominical
- Anticipo de sueldos
- Préstamos personales

En especie

Prestaciones que son otorgadas para el uso personal del trabajador y de su familia.

⁵⁶ Davis (2008 p, 388).



Ejemplos:

- Vales de despensa
- Vales de gasolina
- Becas para la escuela
- Uniformes
- Servicio de ortopedia
- Lentes
- Vale para libros

En facilidades, actividades o servicios

Aquellos definidos por la empresa como privilegios, que de una u otra manera benefician al trabajador.

Ejemplos:

- Gastos médicos mayores
- Servicio de comedor
- Club deportivo
- Servicio de guarderías
- Vehículos de uso personal

2. Por su exigencia⁵⁷

Por su obligatoriedad legal

Son aquellas prestaciones que el patrón entrega a los trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por acuerdo colectivo entre sindicatos.

⁵⁷ Chiavenato (2007, p. 320).



Ejemplos:

- Aguinaldo
- Vacaciones
- Vivienda
- Prima de antigüedad
- Prima dominical
- Prima vacacional
- Ayuda por maternidad
- Horas extras

Prestaciones espontáneas

Conocidas también como prestaciones adicionales a la ley, son otorgadas por la generosidad de las organizaciones; no son exigidas por ley ni por negociación colectiva.

Ejemplos:

- Vales de despensa
- Fondo de ahorro
- Alimentos
- Club deportivo
- Transporte
- Préstamos

3. Por su naturaleza⁵⁸

Pensiones y seguros

Son las prestaciones más costosas. En este orden, las jubilaciones que dan las organizaciones representan un costo fijo otorgado a aquellas personas que han trabajado un determinado número de años impuesto por la ley y han cumplido con

⁵⁸ Varela (2013, p. 230).



la edad establecida. Debido al costo que implican, las prestaciones de seguro son otorgadas por algunas empresas.

Ejemplos:

- Pensión por jubilación
- Seguro de gastos médicos mayores
- Seguro de vida

Legales

Son aquellas prestaciones que están constituidas en las leyes reglamentadas.

Ejemplo:

- Aguinaldo
- Días de descanso
- Vacaciones
- Horas extras
- Prima de antigüedad

Vivienda

Es una prestación importante para los trabajadores porque implica elevar su calidad de vida. La LFT dispone como obligación de los patrones contribuir al Fondo Nacional de Vivienda.

Seguridad social

Ampara diversos rubros.

Ejemplos:

- Pensión por vejez
- Protección de cesantía en edad avanzada



- Orfandad
- Pensión por incapacidad
- Invalidez

Otras prestaciones o beneficios marginales

También son relevantes por el beneficio que implican a los trabajadores, aunque el patrón no está obligado a proporcionarlas.

Ejemplos:

- Servicio de comedor
- Estacionamiento gratuito
- Guarderías infantiles
- Asesorías legales
- Préstamos personales
- Préstamo de automóvil

4. Por sus objetivos⁵⁹

Asistenciales

Buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias.

Ejemplos:

- Asistencia médico-hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Seguridad social
- Ayuda para jubilación
- Fondo de ahorro

⁵⁹ Chiavenato (2017, p. 321).

Recreativos

Buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo.

Ejemplos:

- Música ambiental
- Club deportivo
- Excursiones y paseos programados

Complementarias

Buscan proporcionar a los trabajadores facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida.

Ejemplos:

- Transporte o traslado de personal
- Comedor en centros de trabajo
- Horarios flexibles
- Cooperativa de productos alimenticios
- Sucursal bancaria en los centros de trabajo

Independientemente de su clasificación, presentaremos una tabla con las prestaciones más usuales.⁶⁰

Actividades socioculturales y recreativas Aguinaldo Anteojos Ayuda educativa Ayuda para alimentación Ayuda para gastos por defunción Ayuda para guardería	. Permiso con goce de sueldo para atender compromisos y contingencias personales . Plan de acciones . Plan de automóvil (gastos incluidos) . Plan de pensiones . Plan de retiro . Plan múltiple de previsión social
---	--

⁶⁰ Varela (2013, p. 256).

<ul style="list-style-type: none"> . Ayuda para renta . Ayuda para transporte . Ayuda por nacimiento de hijos . Ayudas para actividades deportivas . Arcón navideño . Becas . Bonos por desempeño (no garantizados) . Bono o premio por productividad . Chofer ejecutivo . Club deportivo o social para ejecutivos . Compras de artículos con descuentos . Descuentos en productos de la empresa . Despensa (en especie o en vales) . Días feriados adicionales a los de la ley . Estacionamiento pagado por la empresa . Examen médico periódico (check up) . Fondo de ahorro . Gastos médicos (mayores, oftálmicos y dentales) . Gastos de gasolina . Horario de entrada flexible . IMSS (seguridad social) . INFONAVIT (vivienda para los trabajadores) . Pago especial por tiempo extra 	<ul style="list-style-type: none"> . Premio de asistencia . Premio de puntualidad . Premios por sugerencias (reducción de costos, productividad o seguridad) . Prestamos ABCD (adquisición de bienes de consumo duradero) . Préstamo por urgencias . Prima dominical . Prima vacacional . Primas por antigüedad . Reembolso de gasto de automóvil . Reparto de utilidades . SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro) . Seguro de vida . Servicio de comedor . Servicio de transporte . Servicio médico . Subsidios por incapacidad . Tarjetas de crédito (gastos de la empresa) . Uniformes (ropa de trabajo) . Vacaciones
--	---

Figura 7.1. Prestaciones más usuales.

7.3. Factores a considerar para su determinación

Un programa de prestaciones bien planeado se ajusta a las necesidades y características individuales de los trabajadores (edad, estilo de vida, género, estado civil, hábitos, nivel de estudios, nivel de ingresos, entre otras), así como a las de la organización. Por eso se deben realizar estudios técnicos, financieros, legales y fiscales para definir las prestaciones más adecuadas.

Un programa de prestaciones se diseña para lograr equidad interna y competitividad, buscando eficiencia y eficacia en los costos, con la finalidad de cubrir necesidades básicas de los trabajadores, con base en las normas legales y en correspondencia con los planes estratégicos de la organización.

7.3.1. Para el empleador

- a. Tomar en cuenta las características y necesidades de la organización.
- b. Estar alineadas con los planes estratégicos de la organización.
- c. Estar basadas con las mínimas prestaciones que establece la LFT.
- d. Se deberá llevar un análisis de las aspiraciones y necesidades de los trabajadores.
- e. Por estrategia fiscal, no deben ser acumulables a los ingresos del trabajador.
- f. Se deberán tomar en cuenta las características de los trabajadores (culturales, ocupacionales, económicos, sociales y demográficos).
- g. Ser atractivos para los trabajadores.

- h. Ser deducibles de impuestos para las empresas.
- i. Atraer y retener a los trabajadores, así como disminuir la rotación y ausentismo.
- j. Se deberán realizar planes equilibrados de prestaciones de acuerdo con los niveles jerárquicos de la organización.
- k. El costo de las prestaciones sociales lo deben cubrir tanto el patrón como el trabajador.
- l. Las prestaciones se deben otorgar en forma general a los trabajadores.
- m. Deben ser para beneficio de los trabajadores.
- n. Evaluar la situación actual de la organización.



7.3.2. Para el trabajador

- a. Cubrir las necesidades básicas del trabajador.
- b. Ser complemento de la remuneración total del trabajador.
- c. Aumentar la motivación para elevar la productividad.
- d. Ser diseñadas en correspondencia con las características de los trabajadores.

- e. No ser acumulables a los ingresos del trabajador, pero sí formar parte de la remuneración total que se les otorgue.
- f. El costo de las prestaciones sociales lo cubrirán tanto el patrón como el trabajador.
- g. Constituir el crecimiento y desarrollo de los trabajadores.
- h. Su objetivo será elevar la calidad de vida de los trabajadores.
- i. Los programas de prestaciones deben incluir a todos los trabajadores.



Por otra parte, la Secretaría de Economía presenta unos elementos que se deben considerar para realizar el otorgamiento de prestaciones a los trabajadores. Señala que para tener acciones claras en la manera como se otorgan las prestaciones a sus trabajadores, se considere⁶¹:

- a. Solicitar toda la ayuda profesional que permita otorgar responsablemente las prestaciones (contadores, abogados, notarios o corredores públicos).
- b. Identificar prestaciones adicionales que pueda otorgar para promover un mejor clima de trabajo.
- c. Cumplir con todas las prestaciones mínimas sin excepción.
- d. Tener registros por escrito de las prestaciones que otorga. Esto le permite tener claridad.
- e. Transparentar sus acciones laborales ante las autoridades.
- f. Generar planes de motivación para sus trabajadores a partir de las prestaciones.

⁶¹ <http://www.tuempresa.gob.mx/-/prestaciones-laborales-minimas>

7.4. Tipos de programas de prestaciones

Una de las decisiones más complejas será elegir qué programa de prestaciones es el más indicado y conveniente para todos, lo que dependerá de la filosofía de la organización.

7.4.1. Rígidos

Son programas de prestaciones que la organización establece sin pedir opinión a los trabajadores. Su cobertura es básica, lo que significa que únicamente encontraremos prestaciones de ley, y quizás una que otra que la organización considere pertinente de acuerdo con su presupuesto (así, los costos están controlados). Se consideran rígidos porque los trabajadores no tienen de dónde escoger; únicamente aceptan lo que les proporcionan.

7.4.2. Flexibles⁶²

En los últimos años, ha crecido la tendencia a ofrecer beneficios flexibles al personal. Esto significa que a cada empleado se le da lo que más le conviene recibir, según su edad, estado civil o preferencia. El propósito de esta flexibilidad es reducir costos: la empresa proporciona únicamente las prestaciones que desea el empleado.

Cuando instituye un plan de prestaciones flexible, la empresa debe asegurarse que los empleados encontrarán las convenientes y que podrán elegir a voluntad. Es posible que la empresa también establezca un programa básico para todo el

⁶² Rinsky (2005, p. 454).



personal y una parte adicional variable donde los empleados puedan elegir las que más les beneficien.

El otro aspecto que la empresa debe asegurar antes de implementar un programa flexible es que no esté reñido con las leyes.

7.4.3. Mixtos

Los programas mixtos son aquellos donde la organización establece un conjunto de prestaciones, pero también da la oportunidad al trabajador para elegir otra que quizás le resulte más conveniente.

RESUMEN DE LA UNIDAD

Las prestaciones son beneficios integrados a la remuneración de los trabajadores. Hay prestaciones a las que se tiene derecho por ley, pero también existen algunas no estipuladas en la LFT, pero que las organizaciones ofrecen como parte de una remuneración total. Además, se utilizan como estrategia para atraer y retener al trabajador. Todas las prestaciones están reguladas por alguna ley, como la LFT, LISR, IMSS o INFONAVIT.

Las organizaciones crean planes de prestación dirigidos a ciertos objetivos: motivar a los trabajadores y despertar en ellos el sentido de pertenencia a la organización; elevar la calidad de vida de los trabajadores; mejorar el clima laboral; otorgar beneficios y prestaciones superiores a los de la ley; atraer y retener al trabajador, etcétera.

Las prestaciones son importantes por la parte de responsabilidad social que recae sobre las organizaciones. Y para los empleados es atractivo un buen paquete de prestaciones, ya que pueden acceder a servicios médicos, educativos y sociales pagados por la empresa.

Los planes de prestaciones se pueden clasificar de diferente manera: de acuerdo con su forma, exigencia, naturaleza y objetivos, como lo indica el siguiente cuadro.

Clasificación	División	Ejemplo
Por su forma	a) En dinero b) En especie c) En facilidades, actividades o servicios	Caja de ahorro Vales de despensa Servicio de guardería
Por su exigencia	a) Por su obligatoriedad legal b) Prestaciones espontáneas	Aguinaldo Transporte
Por su naturaleza	a) Pensiones y seguros b) Legales c) Vivienda d) Seguridad social e) Otras prestaciones o beneficios marginales	Seguro de vida Vacaciones Departamento Pensión por vejez Automóvil
Por sus objetivos	a) Asistenciales b) Recreativos c) Complementarias	Asistencia odontológica Club deportivo Horarios flexibles

Existen algunos factores para la determinación de un buen programa de prestaciones: realizar estudios técnicos, financieros y legales; se tomarán en cuenta las características y necesidades de la organización; alinear las prestaciones a los planes estratégicos de la organización; garantizar las prestaciones mínimas que establece la LFT; llevar un análisis de las aspiraciones y necesidades de los trabajadores; tomar en cuenta las características de los trabajadores, entre otros.

Por otro lado, también se tiene que definir el tipo de programa de prestaciones que se realizará. En este sentido, hay programas rígidos (de cobertura básica: únicamente se dan las prestaciones de ley, y quizás otra que la organización considere pertinente según su presupuesto); flexibles (el trabajador puede escoger las prestaciones que más le convienen); y mixtos (combinación de los dos anteriores).

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	Bohlander, S. (2012). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Learning.	XI	473-510
2	Juárez, O. y Carrillo, E. (2010). <i>Administración de la compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones</i> . México: Patria.	IX	321-342
3	A. Wayne, M. (2010). <i>Administración de recursos humanos</i> . México: Pearson.	X	303-334
4	Sackmann Bengolea, A. y Suárez Rodríguez, M. A. (2000). <i>Administración de recursos humanos remuneraciones</i> . México: Macchi.	XX	491-514



Bibliografía básica

1. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
2. Rinsky Tolo, M. (2005). *Administración de la remuneración total*. México: McGraw-Hill.
3. Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: McGraw-Hill.
4. William B. W. y Keith D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

1. Dolan Randall, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
2. González, M. y Olivares, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Patria.
3. Rodríguez Valencia, J. (2005). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.

Sitios de Internet

Sitio	Descripción
http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/85.htm	Ley Federal del Trabajo
http://www.tuempresa.gob.mx/-/prestaciones-laborales-minimas	Factores para diseñar programas de prestaciones, por la Secretaría de Economía.

UNIDAD 8

Nóminas



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno elaborará una nómina a partir de la aplicación adecuada de sus elementos.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

8. Nóminas

8.1. Elaboración de nómina

8.1.1. Concepto y tipos de nóminas

8.1.2. El proceso administrativo para la elaboración de la nómina

8.1.3. Incidencias

8.2. Tipos de percepciones

8.2.1. Percepciones ordinarias

8.2.2. Percepciones extraordinarias

8.3. Tipos de deducciones

8.3.1. Impuesto Sobre la Renta

8.3.2. Aportaciones de seguridad social (cuotas obrero patronales)

8.3.3. Relativas a otras prestaciones

8.4. Prestaciones

8.5. Percepciones y retenciones

INTRODUCCIÓN

Toda relación de trabajo supone derechos y obligaciones por parte del trabajador y del patrón. Esto implica que debemos ubicar los elementos de una relación laboral y conocer los principios y normas jurídicas para aplicarlos al cálculo de la nómina. Como administrador, es importante que identifiques los principales rubros que lo conforman: en principio, el proceso o conjunto de pasos a seguir para su elaboración; y después analizar elementos como las percepciones, deducciones, prestaciones, retenciones e incidencias que determinan el pago neto al trabajador.

La nómina no solamente significa dinero para el trabajador, sino también hay que estudiar otros rubros relevantes, ya que se establecerán múltiples acciones para la remuneración del personal. Por ello se revisarán a detalle aspectos como las políticas establecidas para la remuneración y, sobre todo, el marco jurídico que regula las remuneraciones de los trabajadores. Al respecto, en México la ley principal que debemos verificar para la implementación adecuada de las remuneraciones a los trabajadores es la Ley Federal del Trabajo, que estipula las obligaciones y derechos de una relación laboral. Otra ley importante es la del Seguro Social, donde se definen algunas particularidades en beneficio del trabajador, en cuanto a su atención médica y retiro. Por otro lado, y como complemento a la ley anterior, está la del Instituto Mexicano de la Vivienda para los Trabajadores, que regula las aportaciones que se realizan por parte del trabajador y en nombre del trabajador para tener derecho a una vivienda digna.

Como última ley a observar, está la ley del ISR, que indicará el monto que debe pagar el trabajador por su percepción laboral.

8. Nóminas

La nómina es un documento concentrado que se le hace llegar al trabajador cuando recoge la retribución económica por su labor o trabajo en una organización. Se integra con diversos nombres de trabajadores, áreas, pagos, descuentos, impuestos y días, lo que permite conocer y analizar de manera particular y general la relación que tienen estos conceptos.

La relevancia de las nóminas dentro de una empresa es que plasman de manera real y exacta los pagos y deducciones realizados al trabajador. Estos datos deben ser conocidos y aceptados por los trabajadores y empleadores. Por ello es imprescindible entregar al empleado un comprobante detallado indicando cuáles fueron las percepciones (sueldo, prestaciones, etcétera) y los descuentos obligatorios marcados por la legislación vigente (impuestos, seguridad social, por mencionar algunos) así como por otro tipo de descuentos que ha pactado el trabajador con la empresa y otro tipo de instituciones (INFONAVIT, seguro de auto, gastos mayores, funerarias, etcétera). Así, al cobrar el importe de su nómina el empleado estará de acuerdo.

La nómina nos remite a desarrollar una labor minuciosa que incluye análisis, decisiones, cálculos, verificaciones y negociaciones. A continuación, vamos a identificar algunos aspectos del procedimiento de elaboración de la nómina.

8.1. Elaboración de nómina

La elaboración de la nómina es algo complejo para cualquier entidad. Los procesos internos son multivariados y si bien es cierto que empezamos con la verificación de los datos de cada trabajador, también es básico contar con un contrato de trabajo donde se estipule la parte medular de la nómina, como sueldo, prestaciones, descuentos y frecuencia del pago.

A continuación, analizaremos un modelo gráfico que ilustra el procedimiento de la elaboración de la nómina:

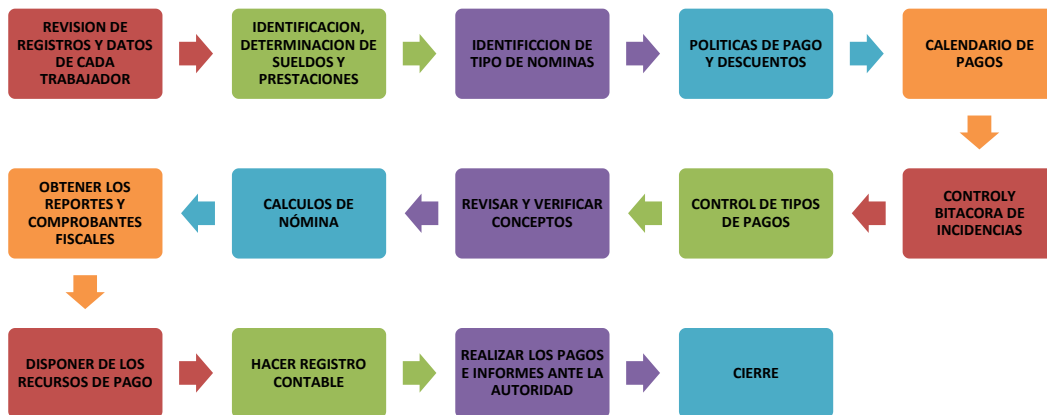


Figura 8.1. Proceso de elaboración de la nómina. (Hernández, 2014)

Pasos específicos del procedimiento para la elaboración de nóminas

- Revisión de registros y datos de cada trabajador.* En este proceso, se revisan los datos personales del trabajador como RFC, CURP, nombre y número de trabajador, tipo de contrato.
- Identificación y determinación de sueldos y prestaciones. Se darán de acuerdo con los estudios previos de valuación y evaluación de puestos, tabuladores, curvas salariales, capacidad económica de las empresas y operaciones.

- c. *Identificación de tipo de nóminas.* Es importante definir y verificar los tipos de nóminas que se manejarán: normales (de los trabajadores de producción), de servicios, de directivos y la especial.
- d. *Políticas de pago y descuento.* Se tienen que armar las reglas y políticas de cómo se pagara (cheque, transferencia o efectivo), asimismo los descuentos al trabajador, si se realizarán en una sola exhibición o más.
- e. *Fechas de pago o calendarización.* Es un aspecto fundamental porque la empresa debe tener los recursos para liberar completamente los recursos. Por parte de la empresa, los calendarios se hacen desde la planeación del ejercicio para conservar la estabilidad laboral y la disposición de los recursos; y los trabajadores tiene la certeza de recibir su sueldo en el día acordado.
- f. *Control y bitácora incidencias.* Es importante tener claro qué se pagará o descontará al trabajador, por lo cual se llevará una bitácora de asistencia, permisos, incapacidades, horas extras y vacaciones, entre otros conceptos.
- g. *Control de tipos de pago.* Se debe tener un control de los pagos y descuentos que se están realizando al trabajador, como el pago de vacaciones, aguinaldo o participación de los trabajadores en las utilidades; así como los descuentos de préstamos, de ausentismo, etcétera.
- h. *Revisar y verificar conceptos.* Es importante revisar lo que se pagará en la quincena, para estar ciertos de que se incluyeron los conceptos pertinentes.
- i. *Calcular la nómina.* Es una parte medular del proceso, pues en este cálculo sabremos cuánto percibe el trabajador y cuáles son los montos.



- j. *Obtener los reportes y comprobantes fiscales.* En esta etapa, se realiza el listado de los trabajadores, que firmarán de recibido. De igual manera, se obtienen los recibos de nómina fiscales que le serán entregados al trabajador como comprobante del pago.
- k. *Disponer de los recursos de pago.* En este paso, es importante verificar que el dinero esté disponible para que le sea entregado al trabajador, ya sea que se emita cheque o se realice transferencia bancaria. Si es pago en efectivo, hay que tener el dinero disponible (aunque se sigue utilizando, este tipo de pago no es seguro).
- l. *Hacer registro contable.* Si se emplea un sistema electrónico de nóminas, se trasladan los archivos del sistema de nómina al de contabilidad y se procede a darles reconocimiento, para que la nómina esté debidamente registrada.
- m. Se obtienen los reportes de impuestos del sistema y se envían al área correspondiente para realizar el pago, así como los informes que se deban entregar a la autoridad.
- n. *Cierre de la nómina.* Se dejan los registros, bitácoras e informes de forma definitiva para dar paso al siguiente periodo.

8.1.1. Concepto y tipos de nóminas

La nómina es el documento de control administrativo donde se consignan las percepciones y deducciones obtenidas de un trabajador o un grupo de trabajadores como producto de una jornada de trabajo en un lapso determinado.⁶³

Los tipos de nómina, según las características específicas que se le quiera otorgar, pueden ser de la siguiente manera.

⁶³Orozco (p. 25).

De acuerdo con el proceso de nómina que se lleve a cabo

- ❖ Semanal
- ❖ Catorcenal
- ❖ Quincenal
- ❖ Mensual

Según las características específicas que se le quiera otorgar

- ❖ *Normal.* Contiene las percepciones que recibe el personal de la empresa de forma regular, por ejemplo, salario y otros ingresos ordinarios. Se caracteriza por reunir información no restringida y de fácil acceso.
- ❖ *Especial.* Contiene percepciones extraordinarias que están sujetas a eventualidades especiales, como el alcance de metas o incremento de productividad. Comprende información que no está contemplada regularmente: pagos de bonos por productividad, pago de utilidades a los trabajadores, entre otros.
- ❖ *Confidencial.* Reúne los pagos de directores, funcionarios o gerentes generales. El acceso a esta información se encuentra restringido.

8.1.2. El proceso administrativo para la elaboración de la nómina

La elaboración de la nómina es parte del conjunto de procesos en la función de la administración de los recursos humanos, pero también la misma elaboración de



nómina implica una serie de etapas tal y como lo vimos al principio de esta unidad (punto 8.1). De igual modo, estos pasos podemos identificarlos en las mismas etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

En la **planeación** del proceso de nómina, debemos considerar el análisis de los recursos y la elaboración de planes específicos (programas, políticas, presupuestos). Lo primero es el presupuesto. Hoy día, la mayor parte de las empresas micro, pequeñas y hasta medianas trabajan solamente para la nómina. Así, el presupuesto debe considerar tanto los montos específicos de cada sueldo como los ajustes según ciertos acuerdos con el trabajador (por ejemplo, programas de productividad, antigüedad, premios de puntualidad y creatividad, etcétera).

En esta etapa, también se encuentran definidas las políticas relativas al pago de los trabajadores, y se incluye la programación de la frecuencia de los pagos. Recordemos que en una empresa hay una mezcla de niveles de trabajadores: para algunos el pago es semanal o quincenal; otros reciben pago por honorarios de manera mensual.

Se debe planear si la entrega del pago va a ser en efectivo o tendrá que ir un responsable de la nómina al banco a retirar la cantidad necesaria para entregársela al trabajador en sus instalaciones. O si será por cheque o tarjeta de nómina, para ello es básico transferir a tiempo al banco los importes necesarios para que le sea posible al trabajador cambiar el cheque o retirar su dinero por tarjeta de nómina.

En lo que se refiere al proceso de **organización** de la nómina, en primera instancia, se debe ubicar en el organigrama el área o departamento que tiene como función principal la elaboración de nóminas:

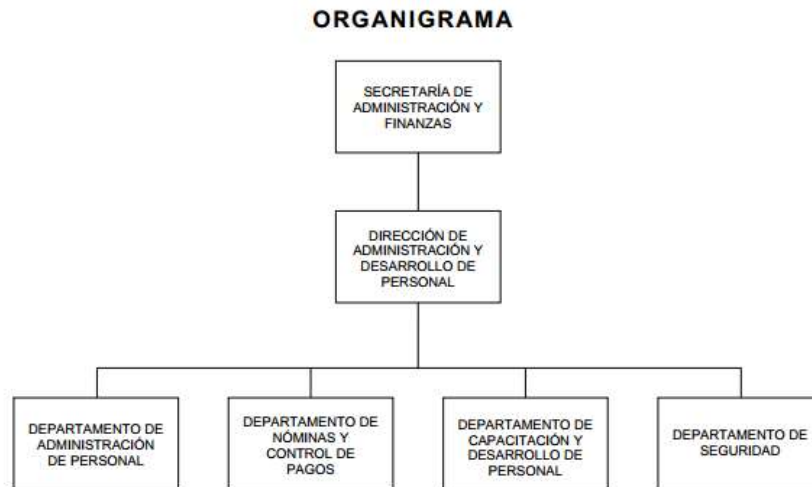


Figura 8.2. Organigrama específico del departamento de nóminas. Tomado del Manual de Organización. Departamento de nóminas y control de pagos. Poder Legislativo del Estado de México.⁶⁴

Después, se define qué puestos y funciones son necesarias para que el departamento cumpla con los objetivos. En este punto, es imprescindible elaborar el manual de organización y procedimientos del área. Así, mediante este manual, podremos definir el marco jurídico en el cual debemos funcionar, así como la estructura orgánica o departamento que lo conforman, y acotar en el objetivo y funciones del departamento de nóminas.

Lo expuesto anteriormente se ejemplifica de forma descriptiva en los anexos 1 y 2:

- ❖ Anexo 1. Manual de organización departamento de nóminas y control de pagos del Estado de México⁶⁵
- ❖ Anexo 2. Manual de procedimientos de nóminas. Estado de Nayarit⁶⁶

⁶⁴http://cddiputados.gob.mx/POLEMEX/transparencia/information/estructura_organica/manuales_administrativos/manuales_organizacion/secretaria_administracion_finanzas/manorg_depto_nominas.pdf

⁶⁵http://cddiputados.gob.mx/POLEMEX/transparencia/information/estructura_organica/manuales_administrativos/manuales_organizacion/secretaria_administracion_finanzas/manorg_depto_nominas.pdf

⁶⁶<http://www.hacienda-nayarit.gob.mx/Documentos/PROCEDIMIENTOS/proc/53.pdf>

Continuando con el proceso administrativo de la nómina, abordaremos ahora la **dirección**. Este apartado no se concentra únicamente en la relación interpersonal de los individuos que se desenvuelven en dicho departamento, sino también en la ejecución de procesos paralelos a la nómina. Por un lado, es necesario formar y desarrollar de manera constante al personal, para fortalecer aspectos tan importantes como la comunicación, negociación, autoridad, supervisión, liderazgo y motivación. Y por otro lado, entender que el proceso de la nómina está interactuando con otros procesos financieros, contables y fiscales que permiten contribuir a una dirección o ejecución eficaz de la nómina.

Por último, el **control** en el desempeño de la función de un departamento de nóminas es imprescindible, ya que permitirá, entre otros beneficios:

- ✚ Ejercer el control de los medios de pago y llevar a cabo su distribución a través del responsable de recursos humanos que se encuentra asignado.
- ✚ Ejercer el control y dar cumplimiento a las prestaciones que por ley le corresponde al personal del servicio educativo, con apego a la normativa establecida.
- ✚ Aplicar los descuentos convenidos por los trabajadores con terceros institucionales que ofrecen seguridad, servicios sociales y de distinto tipo, previa autorización de las autoridades internas.
- ✚ Instrumentar métodos y procedimientos que permitan mejorar la calidad del pago, a fin de atenuar al mínimo posible el número de reclamaciones, así como la reducción de tiempos de trámite de las mismas.
- ✚ Ejercer el control de puntualidad y asistencia de los trabajadores, aplicando los estímulos y sanciones que por tal concepto correspondan a cada caso, de acuerdo con la reglamentación correspondiente.
- ✚ Generar las estadísticas relacionadas con la información de la nómina del personal del servicio educativo.

- ✚ Realizar, en coordinación con el encargado de las relaciones laborales, los estudios requeridos sobre el impacto económico que representen las diversas estrategias de compensación establecidas.
- ✚ Mantener actualizadas las plantillas de personal de los centros de trabajo.
- ✚ Aplicar el pago de sueldos y prestaciones en función de la vigencia del nombramiento, contratación o recontractación.

8.1.3. Incidencias

Las incidencias son circunstancias o sucesos extraordinarios que constantemente afectan a la elaboración de la nómina y modifican el ingreso del trabajador positiva o negativamente.

Dentro de las incidencias rutinarias, están las faltas, retardos, incapacidades, asistencias a cursos o comisiones, programación de las vacaciones de cada trabajador y pagos extras por horarios de trabajo fuera de su turno (tiempos extras).

Se elabora un reporte de incidencias de manera semanal o quincenal si así lo requiere la nómina; o mensual, según la frecuencia de pago. Así, estará a tiempo para hacer los ajustes del pago del trabajador.

Se sugiere consultar el Anexo 3⁶⁷, donde la Oficialía Mayor del Congreso del Estado de Sonora comparte un ejemplo sobre el procedimiento para la elaboración de un reporte de incidencias de su área.

⁶⁷ <http://www.congresoson.gob.mx/InfoPublica/Administracion/II/DGA/MP-3.pdf>

8.2. Tipos de percepciones

Las percepciones se refieren a los conceptos por los cuales se retribuye las cantidades de dinero a los trabajadores. Tienen diferentes tipos de origen para poder otorgarlas a los trabajadores, como se describe a continuación.

➤ **Jurídica**

Tenemos todas las marcadas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal de Trabajo.

➤ **Fiscal**

- ✓ ISR, específicamente en este impuesto encontramos la fórmula para pagar el impuesto y las percepciones que no lo pagarán de acuerdo con el artículo 94.
- ✓ IVA.

➤ **Seguridad social**

Tenemos como respaldo el artículo 5 A de la LSS. El artículo 27 establece el salario base de cotización (SBC), integrado por las percepciones diarias del salario, prima vacacional y aguinaldo. Estas tres son las percepciones básicas, pero puede haber otras para efecto de seguridad social, como alimentación o comisiones.

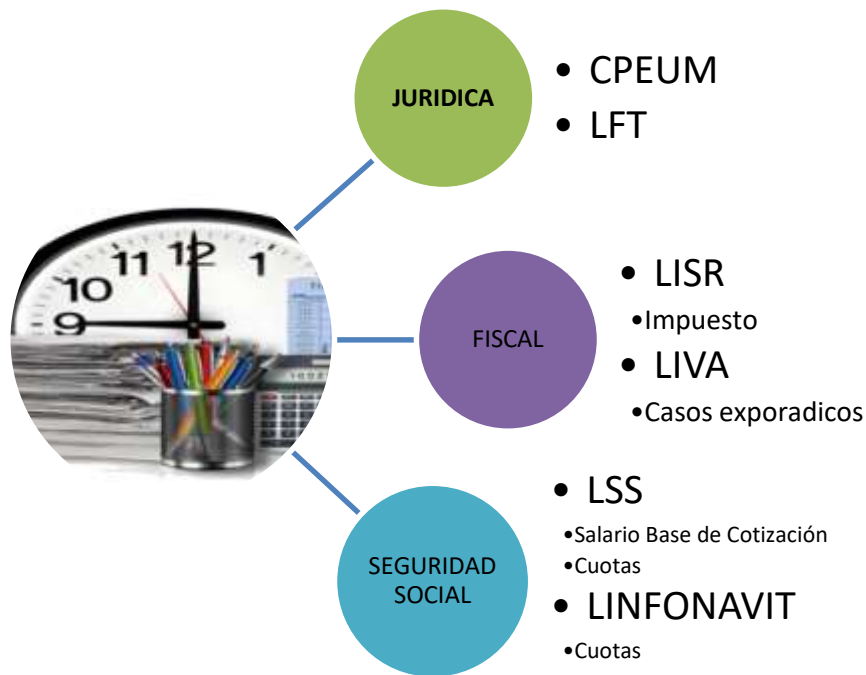


Figura 8.3. Marco jurídico fuente de las percepciones.
(Hernández, 2014)

En este concepto de percepciones o conceptos de retribución, encontramos las percepciones ordinarias y extraordinarias, que se abordan en los apartados siguientes.

8.2.1. Percepciones ordinarias

Las percepciones ordinarias incluyen los sueldos o salarios que reciben los trabajadores de manera semanal, quincenal o mensual, además de otras remuneraciones fijas como ayudas de renta, prima vacacional, aguinaldo, etcétera.

Este tipo de percepción tiene su fundamento en la Constitución (Art. 123) y en la LFT, por lo cual son obligatorias.

Sueldos y salarios

Percepciones que tiene derecho a percibir el trabajador. El artículo 84 de la LFT establece que el salario se integra con todos los pagos hechos en favor de un empleado: cuota diaria, gratificaciones, primas dominicales, primas vacacionales, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue a un trabajador por su trabajo.

Aguinaldo

Prestación que se le otorga al trabajador para solventar los gastos de final del año. Según el artículo 87 de la LFT, los trabajadores tendrán derecho a una gratificación anual que deberá pagarse antes del veinte de diciembre y ser equivalente al menos a quince días de salario.

Prima vacacional

Esta percepción es para apoyar al trabajador en los gastos adicionales que se presentan en sus días de vacaciones. De acuerdo con lo establecido en el artículo 76 de la LFT, todos los trabajadores tienen garantizado disfrutar de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días hasta llegar a doce por cada año subsecuente.

Tiempo extra

Esta percepción se encuentra en el artículo 123, fracción XI, de la Constitución, donde se establece que, cuando por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de la jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso, el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas.

Días de descanso laborado

Considerado en la LFT, en los artículos 69-73, el trabajador tiene derecho a descansar un día de los 7 días laborales. Si hay necesidad de trabajar en día de descanso, la empresa tendrá que pagarle al empleado salario doble por ese día.

Días festivos

Estipulado en los artículos 74 y 75 de la LFT, de igual manera si el trabajador tiene que laborar esos días se le remunerará doble.

Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas (PTU)

Los trabajadores participarán en las utilidades de la empresa, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa.⁶⁸

Empresas exentas de esta repartición⁶⁹:

- ✓ Durante su primer año, empresas de nueva creación.
- ✓ En sus dos primeros años, empresas de nueva creación dedicadas a la elaboración de producto nuevo.
- ✓ Las que la ley reconoce como de asistencia privada.
- ✓ IMSS.
- ✓ Las que tengan un capital menor al que fija la STPS por ramas de la industria.

Las utilidades se reparten aproximadamente en el mes de mayo; las que no son reclamadas por los trabajadores (quizás porque ya no laboran en la organización), se agregarán a las utilidades del próximo año. Hay ciertos trabajadores que por la naturaleza de sus funciones no reciben este derecho, como gerentes,

⁶⁸ Art. 117, LFT.

⁶⁹ Art. 126, LFT.

administradores y directores, ya que se consideran representantes del patrón. Los trabajadores de confianzas participan, pero con cierta norma señalada en el artículo 127, fracción II, de la LFT: “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 este al trabajador de planta con la misma característica, se considerará este salario aumentado en un veinte por ciento, como salario máximo”.

Los trabajadores domésticos y eventuales que hayan trabajado menos de 60 días durante el año no tendrán derecho a este beneficio.

8.2.2. Percepciones extraordinarias

Las percepciones extraordinarias están sujetas a las políticas, negociaciones y contratos de cada empresa con sus trabajadores o con los sindicatos. Siempre son adicionales a las obligatorias por la LFT y tienen como propósito incentivar al empleado para que se sienta en un clima laboral armónico y valore que está trabajando en su propio beneficio.

Las percepciones extraordinarias pueden ser en efectivo, especie o como beneficio social.

Premios

- Por puntualidad y asistencia.
- Por rendimiento o productividad. Este tipo de premio se otorga al trabajador por alcanzar diferentes metas y objetivos que fueron planteados y se cumplieron.

Previsión social

La previsión social son todas aquellas prestaciones que ofrecen los patrones a sus trabajadores para ayuda de éstos y sus familiares. Su finalidad es satisfacer alguna



necesidad y otorgar beneficios económicos, sociales, físicos y culturales. Lo anterior permite mantener y elevar el nivel y calidad de vida de los empleados y sus familias.

Características⁷⁰:

- ✓ Se otorgan como complemento al salario.
- ✓ Buscan satisfacer de forma equitativa las necesidades de los empleados, por ello se dan en forma general.
- ✓ Proporcionan seguridad a los empleados.
- ✓ Buscan el desarrollo integral del individuo.
- ✓ Buscan fomentar el espíritu colectivo.
- ✓ Permiten regular la relación capital-trabajo.
- ✓ Buscan satisfactores no económicos, sino de índole personal o familiar, como actividades culturales, recreativas, deportivas y educativas.

Principales prestaciones de previsión social:

- ✓ Gastos médicos mayores
- ✓ Despensa
- ✓ Vales para restaurantes (comida)
- ✓ Vales de gasolina
- ✓ Ayuda para transporte
- ✓ Ayuda para lentes
- ✓ Vales de uniforme
- ✓ Becas y ayuda a colegiaturas de niños
- ✓ Ayuda por fallecimiento
- ✓ Ayuda para útiles escolares
- ✓ Seguro de vida

⁷⁰ Orozco (2012, p. 153).

8.3. Tipos de deducciones

Dentro de este rubro, se encuentran los conceptos de impuesto sobre la renta, seguro social y, según el caso, descuentos por concepto de fondo de ahorro, servicio de comedor, habitación, INFONAVIT, FONACOT o préstamos a los trabajadores.

Para considerar los descuentos de nómina, es necesario revisar el artículo 110 de la LFT. Además, las deducciones que pueden hacerse a los trabajadores son diversas y dependen de las políticas salariales que se tengan implementadas.

Deducciones que siempre se consideran en una nómina:

- ISR (impuesto que debemos pagar por el ingreso que estamos recibiendo como trabajadores)
- Cuotas de seguridad social
- Inasistencias
- Descuentos por préstamos

Cuando el trabajador opta por pagar varios de sus gastos personales para seguridad, bienestar familiar o seguridad de su futuro, habrá estas deducciones:

- Seguros de vida
- Créditos hipotecarios
- Créditos de muebles

Estos descuentos deben considerarse para el trabajador de acuerdo con su capacidad de pago.

8.3.1. Impuesto sobre la renta

Entre las diversas leyes que afectan los ingresos de los trabajadores, encontramos la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR). En su título IV, capítulo I, artículos 94-99, encontramos cómo calcular el impuesto dependiendo del ingreso.

De esta ley, podemos obtener

- un impuesto a pagar por parte del trabajador; y el empleador será el obligado a retener, enterar y pagar ante el fisco dicho monto determinado.
- una cantidad en favor del trabajador, la cual se debe al subsidio para el empleo; el empleador es el encargado de entregársela en efectivo al trabajador.

Los cálculos deben realizarse según la manera como se pague (semanal, decenal o quincenal). El impuesto que resulte será considerado como pago provisional, ya que el trabajador tiene la obligación de presentar una declaración anual.

En el artículo 96 de la LISR, se indica que las retenciones del impuesto se deberán hacer de acuerdo con los ingresos del trabajador. El trabajador que perciba solamente un salario mínimo mensual no se le calculará impuesto.

Ejemplo de cálculo

Supongamos una percepción por sueldo y prestaciones de \$4,500 quincenales. Tomando en cuenta las indicaciones del artículo 96 del ISR, determinaremos el impuesto.

	INGRESO POR SUELDOS Y PRESTACIONES	4500
-	LÍMITE INFERIOR	<u>4,244.11</u>
=	EXCEDENTE SOBRE LÍMITE INFERIOR	255.89
X	TASA PARA APLICARSE	<u>0.1792</u>
=	IMPUESTO MARGINAL	45.855488
+	CUOTA FIJA	<u>388.05</u>
=	IMPUESTO DETERMINADO	433.905488



-	SUBSIDIO PARA EL EMPLEO	<u>0</u>
=	IMPUESTO A RETENER O SUBSIDIO A ENTREGAR	<u><u>433.905488</u></u>

Figura 8.4. Cálculo de ISR a nómina quincenal. (Hernández, 2014)

8.3.2. Aportaciones de seguridad social (cuotas obrero-patronales)

El artículo 31 de la Constitución establece que son obligaciones de los mexicanos: “IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación como del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes”.

Aunado a lo anterior, el Código Fiscal de la Federación (CFF) identifica que son las personas físicas y morales las que están obligadas a contribuir para los gastos públicos:

Artículo 1. Las personas físicas y las morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de los que México sea parte. Sólo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico.

Asimismo, el CFF nos presenta su clasificación:

Artículo 2. Las contribuciones se clasifican en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos.

Dentro de las principales contribuciones para los gastos públicos, están las aportaciones de seguridad social, y en éstas, las cuotas para el seguro social a cargo de patronos y trabajadores.

Es importante destacar que la Ley del Seguro Social regula la carga social y sus implicaciones en las cuotas obrero-patronales. Esta ley tiene su fundamento legal en el artículo 123 de la Constitución.

Para proceder al cumplimiento del pago de las cuotas de seguridad social, el patrón está obligado a inscribir a sus trabajadores al IMSS y dar los avisos de alta, baja y modificación, de acuerdo con lo establecido en la Ley del Seguro Social:

Artículo 15. Los patronos están obligados a:

I. Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos, dentro de plazos no mayores de cinco días hábiles.

Es recomendable dar los avisos al IMSS un día hábil antes del reingreso o alta del trabajador, o de la modificación de salario si éste es de tipo fijo. Por ejemplo, si un trabajador inicia actividades el lunes 21 de enero, el aviso de alta se entrega al IMSS el viernes 18 de enero. En caso de que el trabajador no se presente, se dará de baja. Los avisos de modificación de salarios cuando el tipo de salario es variable o mixto, y los de baja, se deben dar el mismo día en que ocurren. Si se trata de los avisos de modificación de salarios por la parte variable, el aviso se debe realizar el primer día hábil del mes que corresponda.

Para presentar los avisos, el IMSS establece los medios en el artículo 15 de la Ley del Seguro Social y en el artículo 46 del Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización.

Debemos partir del entendido que el seguro tiene como base para calcular sus cuotas el salario base de cotización (SBC), el cual considera el salario mínimo del área geográfica donde se esté dando la relación laboral más las prestaciones que el empleador le otorgue a su empleado.

8.3.3. Relativas a otras prestaciones

Además del ISR y las aportaciones de seguridad social, existen otro tipo de deducciones que se realizan al trabajador:

- Por pagos por previsión social en el que participe el trabajador (por ejemplo, fondo de ahorro).
- Pensión alimenticia por mandato judicial.
- Descuentos que por disposición legal el trabajador acepte libremente por concepto de amortización de créditos para INFONAVIT o FOVISSSTE.
- Por faltas o préstamos.

8.4. Prestaciones

Las prestaciones representan un elemento importante dentro de la totalidad de remuneraciones que recibe un trabajador. Se definen como los beneficios o ingresos adicionales al salario que percibe el trabajador al laborar en una empresa; e incluyen planes de retiro, seguros de vida y gastos médicos mayores, pensiones de jubilación, y una gran variedad de servicios.

Las prestaciones se otorgan a todos los empleados de la empresa con el propósito de contribuir a elevar su nivel de vida personal, en busca de la satisfacción de necesidades económicas, sociales, culturales y recreativas, entre otras.

El espíritu de estos beneficios es lograr que los trabajadores obtengan una mejoría en el monto de sus percepciones, ya que al otorgarse una serie de prestaciones, la

mayoría de éstas se encuentran libres de gravámenes o cargas fiscales. Las prestaciones pueden ser en dinero, servicio o especie.

Los alcances de las prestaciones están directamente relacionados con los objetivos que las organizaciones se propongan alcanzar y los beneficios que deseen otorgar: elevar la productividad, mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, acentuar el grado de compromiso e identidad de éstos con la misión y visión de la organización, retener empleados valiosos, desarrollar un clima laboral que privilegie la inventiva, creatividad y el ingenio de quienes conforman la organización, entre otros.

Las prestaciones en México se encuentran reguladas por la LFT en cuanto a su contenido, tipo de prestaciones y aquellas que serán obligatorias y consideradas como mínimas para otorgarse a los trabajadores. Asimismo, son normadas por la Ley del Impuesto sobre la Renta, en lo que corresponde a su aplicación general para efectos fiscales.

La LFT establece como prestaciones mínimas las siguientes:

- a) Las que se otorguen al trabajador con base en la Ley del Seguro Social o la Ley del ISSSTE, según se trate de trabajadores de empresas privadas o públicas, así como las prestaciones derivadas de éstas. Por ejemplo:
 - ❖ Servicios médicos (consulta externa hospitalaria)
 - ❖ Farmacias
 - ❖ Estudios de gabinete y laboratorio
 - ❖ Ambulancias
 - ❖ Guarderías
 - ❖ Incapacidades por vejez, cesantía, muerte, enfermedad y accidente
 - ❖ Aparatos de prótesis y ortopedia



- ❖ Ayudas por matrimonio, defunción, nacimiento de hijo
- ❖ Canastilla
- ❖ Ayuda de lactancia
- ❖ Tiendas departamentales
- ❖ Clubes vacacionales y deportivos
- ❖ Actividades recreativas, sociales y culturales
- ❖ Funerarias
- ❖ Servicios turísticos

b) INFONAVIT

c) FONACOT

d) SAR

e) 15 días de aguinaldo (Art. 87, LFT)

f) Vacaciones (6 días de descanso al cumplir el primer año de servicios, periodo que se incrementará en los siguientes años, con base en el artículo 76 de la LFT)

g) 25% de prima vacacional (Art. 80, LFT)

h) Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU, Art. 117, LFT)

i) Pago del tiempo extraordinario. Aunque en realidad se debe considerar como un derecho de los trabajadores cuando laboran más tiempo de su jornada de trabajo. (Art. 66-68, LFT)

Hay una variedad de prestaciones además de las que establece la LFT, puesto que son superiores y se otorgan dependiendo del tipo de empresa y los recursos con los que cuente. Las más significativas son las siguientes:

- ❖ Aguinaldo, treinta días promedio al año (mayor en algunos casos)
- ❖ Vacaciones superiores a la LFT (doce a quince días en promedio al año)
- ❖ Prima vacacional (30% o más)
- ❖ Seguros de vida, equivalente a 12, 24 o 48 meses de sueldo
- ❖ Seguro de gastos médicos mayores o menores (varían según el tipo de plan y extensión a los familiares dependientes, como cónyuge, hijos, padres, etcétera)
- ❖ Fondo de ahorro (con un tope legal del 13%)
- ❖ Caja de ahorro (de acuerdo con las políticas de operación que determine la empresa)
- ❖ Vales de despensa (por lo general, son el 10% del sueldo del trabajador, con un tope de un salario mínimo general mensual)
- ❖ Comedor (desde un servicio completo, hasta vales o ayuda de comida, según lo determine la empresa)
- ❖ Ayuda en el transporte (en algunos casos con transportación gratuita para los empleados que los lleva a lugares donde puedan abordar transporte público más accesible)
- ❖ Becas para los trabajadores o hijos (para estudios de educación básica o técnica)
- ❖ Uniformes (para labores administrativas o de producción)
- ❖ Bonos e incentivos (de acuerdo con metas de productividad y resultados)
- ❖ Planes de retiro (al llegar a los 60 o 65 años de edad, según las políticas que establezca la empresa)
- ❖ Planes de previsión social

En el caso de niveles ejecutivos, además de las anteriores, tenemos las siguientes prestaciones:

- ❖ Automóvil y los respectivos gastos que genere
- ❖ Pago de vacaciones
- ❖ Pago de colegiaturas



- ❖ Pago de membresías o clubes deportivos
- ❖ Ayudas de renta
- ❖ Bonos por resultados
- ❖ Uso de tarjetas de crédito corporativas
- ❖ Becas o pago de estudios de posgrado
- ❖ Plan de acciones

8.5. Percepciones y retenciones

Las percepciones son todos aquellos ingresos que percibe el trabajador en la nómina, ya sean ordinarios o extraordinarios; y las retenciones son disminuciones de dinero que afectarán la percepción neta en la quincena del trabajador.

Las retenciones son pagos que debe hacer el trabajador porque él mismo adquirió la obligación, o en su defecto esta obligación es producto de la práctica laboral y que por ley ha de pagar ante una autoridad. Por ende, el patrón nada más servirá de vehículo (retendrá) para hacer llegar ese pago a las autoridades correspondientes.

Algunas retenciones que por ley el patrón hace al trabajador:

- ISR (impuesto sobre el ingreso sobre las prestaciones superiores de ley)
- IMSS (cuotas que excedan sobre el ingreso mínimo que marquen las leyes)
- Pensiones alimenticias (montos que están contenidos en una orden judicial)

Y entre las retenciones o deducciones que aparecen en el talón de nómina del trabajador de aquellos compromisos que adquirió de forma voluntaria y en beneficio

propio, y en los cuales el patrón actúa como intermediario en la obligación, están los siguientes:

- *Préstamos.* Montos que el trabajador tiene que pagar por un acuerdo con un tercero.
- *Créditos hipotecarios.* Montos que se pagan a un tercero por la adquisición de una vivienda.
- *Créditos FONACOT.* Montos que se utilizaron en bienes muebles o servicios.

Para ilustrar lo que se ha revisado en esta unidad, a continuación presentamos un ejemplo de talón de nómina que recibe el trabajador, con algunos elementos de percepciones, deducciones y retenciones.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO				R.F.C. UNA-290722-7Y5		No. CHEQUE 0446675	
Periodo de pago				Fecha de pago	Lugar de pago	QNA.	AÑO
16/SEP/2014 AL 30/SEP/2004				25-sep-14	41304001	18	2014
No. EMPLEADO	RFC	CURP		NOMBRE			
833434							
RAMO	PAGADURIA	NUMISSSTE	NSS	ANT. ADMA. (años)	ANT. ACAD. (años)	ANT. UNICA (años)	BANCO
							CUENTA
COD. PROGRAMATICO		PERCEPCIONES		IMPORTE	DESCUENTOS		IMPORTE
SUELDOS				RETENCIONES Y COUTAS DE SEGURIDAD SOCIAL			
12034130411703	PROFESOR ORDINARIO DE ASIGNATURA A		1,869.60	SUBSIDIO EMPLEO		64.76	
12034130411909	COMPENSACION ANTIGUEDAD DOCENTE		261.74	SEG RETIRO, CESANTIA EDAD AVANZADA Y VEJEZ		130.54	
PRESTACIONES				SEGURO DE INVALIDEZ			
12034130434205	MATERIAL DIDACTICO		65.7	SEGURO DE SALUD PENSIONADOS		13.32	
12034130434504	AYUDA DESPENSA		771.01	SEGURO DE SALUD PERSONAL ACTIVO		58.61	
ESTIMULOS POR EVALUACION Y DESEMPEÑO				SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES			
12034130435109	PEPASIG 12A		1,143.00	DESCUENTOS			
12034130433909	APOYO PARA LA SUPERACION ACADEMICA		1,974.00	SEGURO VARIOS ACADEMICO		1.74	
12034130434401	RECONOCIMIENTO PERSONAL ACADEMICO ASIGNATURA		1,879.20	DESCUENTO VALE DESPENSA		0.01	
				AAPAUNAM 013		21.31	
				RETENCION POR COMPROMISOS PERSONALES			
				DONATIVO FUNDACION UNAM 51		37.5	
				SEGURO INDIVIDUAL HIDALGO		335.59	
				AUTOS GNP 14-24		298.47	
				ENCICLOPEDIAS EDITORIAL MEDITERRANEO 25-45		220	
				SERVICIO FUNERARIO ANH-AAP AUNAM 15-24		45	
				SERVICIO FUNERARIO ANH-AAP AUNAM 24-24		8.5	
TOTAL PERCEPCIONES:			7,964.25	TOTAL DESCUENTOS:		1,129.81	
				NETO:		6,834.44	
Firma del trabajador de recibo							

Figura 8.5. Ejemplo de talón de una nómina del trabajador.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, se identificó el concepto de nómina: documento de control administrativo, contable y fiscal donde se manifiestan las percepciones y deducciones de uno o varios trabajadores que integran una organización en un periodo determinado.

En principio, es fundamental resaltar la importancia de relacionar la nómina con su fundamento legal, ya que nos permite en su elaboración aplicar los requerimientos que se expresan en el Código Fiscal de la Federación, la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social.

El proceso para elaborar la nómina inicia con la determinación de los sueldos y prestaciones, que pueden ser definidos luego de establecer los objetivos de la administración, políticas salariales y métodos y técnicas adecuados, así como un estudio de la capacidad económica de la organización que permita cumplir con el pago de estos elementos. Una vez que se determinan los sueldos y salarios, sigue definir políticas de pago y descuento, definir la calendarización de pagos, fijar incidencias, considerar conceptos de pagos y descuentos, checar y obtener cifras de control, calcular la nómina, obtener reportes y archivos, pagar la nómina, contabilizar, cerrar la nómina y presentar informes y declaraciones.

Los elementos anteriores forman parte del proceso administrativo, y cada etapa del mismo va indicando la manera como fluirá eficientemente el proceso de elaboración de nómina.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	Orozco Colín, L. A. (2012). <i>Estudio integral de la nómina</i> . México: ISEF.	1 6	25-29 97-193
2	Vera Smith, F. y Velázquez López, A. (1988). <i>La auditoría interna al proceso de la nómina</i> . México: IMCP.	1	20-33
3	LFT	Varios	

Bibliografía básica

1. Orozco Colín, L. A. (2012). *Estudio integral de la nómina* (11.^a ed.). México: ISEF.
2. Pérez Chávez, J. y Fol Olguín, R. (2012). *Manual para el control integral de las Nóminas* (7.^a ed.). México: Tax. (a)
3. Pérez Chávez, J. y Fol Olguín, R. (2012). *Taller de prácticas laborales y de seguridad social* (6.^a ed.) México: Tax. (b)
4. Pérez Chávez, J. y Fol Olguín, R. (2012). *Manual para el control integral de las nóminas* (7.^a ed.). México: Tax. (c)

Bibliografía complementaria

Cavazos Flores, B. (2004). Flashes laborales de actualidad e interés general. México: Tax.

Uresti Robledo, H. (2004). Los impuestos en México. México: Tax.

Valls Hernández, S. (2004). Seguridad social y derecho. México: Tax.

Sitios de Internet

	Descripción
http://www.actibva.com/magazine/guidas-practicas/la-nomina-estructura-partes-y-elementos-basicos	La nómina y sus principales elementos.
http://cddiputados.gob.mx/POLEMEX/transparencia/information/estructura_organica/manuales_administrativos/manuales_organizacion/secretaria_administracion_finanzas/manorg_depto_nominas.pdf	Organigrama específico del departamento de nóminas. Tomado del Manual de organización. Departamento de Nóminas y Control de Pagos. Poder legislativo del Estado de México.
http://cddiputados.gob.mx/POLEMEX/transparencia/information/estructura_organica/manuales_administrativos/manuales_organizacion/secretaria_administracion_finanzas/manorg_depto_nominas.pdf	Manual de Organización. Departamento de Nóminas y Control de Pagos. Poder Legislativo del Estado de México.



http://www.hacienda-nayarit.gob.mx/Documentos/PROCEDIMIENTOS/proc/53.pdf	Elaboración de nómina del Gobierno del Estado de Nayarit.
http://www.congresoson.gob.mx/InfoPublica/Administracion/II/DGA/MP-3.pdf	Elaboración del reporte de incidencias de la Oficialía Mayor del Congreso del Estado de Sonora.

UNIDAD 9

Pagos por terminación de la relación laboral



OBJETIVO PARTICULAR

Analizar y comprender los diferentes aspectos propios a una terminación laboral, así como a los diferentes derechos y obligaciones adquiridas tanto para el trabajador como para el patrón, respectivamente, tomando en consideración los diferentes conceptos que por ley le corresponde para realizar el pago correspondiente.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

9. Pagos por terminación de la relación laboral

9.1. Base legal

9.2. Terminación voluntaria (renuncia)

9.3. Terminación por despido

9.3.1. Justificado

9.3.2. Injustificado con contrato por tiempo indeterminado

9.3.3. Injustificado con contrato por tiempo determinado menor a un año

9.3.4. Injustificado con contrato por tiempo determinado mayor a un año

9.4. Baja por defunción

9.5. Baja por incapacidad total o parcial permanente

INTRODUCCIÓN

Sabemos que en toda relación individual de trabajo se generan derechos y obligaciones tanto para los trabajadores como para el patrón. Sin embargo, es posible que alguna de las partes incumpla con sus deberes de tal manera que haga imposible continuar con la relación de trabajo y que al mismo tiempo sea susceptible de terminar, suspender o hasta de rescindir esta relación. Por esto es importante conocer qué conceptos se proporcionaran en la liquidación o indemnización de un trabajador.

En esta unidad, analizaremos en primer lugar los pagos a los que tiene derecho un trabajador independientemente del motivo de la terminación de su relación laboral. Lo anterior estará fundamentado en lo que estipula la LFT.

Después, ahondaremos en qué es una terminación de la relación individual de trabajo de forma voluntaria, por despido (justificado o injustificado), defunción o incapacidad. Lo anterior nos obliga a conocer algunos datos importantes para culminar dicho proceso, como si el trabajador está contratado por tiempo determinado o indeterminado, su antigüedad en la organización, sueldo que percibe, entre otros conceptos que están establecidos en la ley y que será esencial tomar en cuenta para poder realizar los pagos correspondientes.

9. Pagos por terminación de la relación laboral

En toda relación individual de trabajo tanto los trabajadores como el patrón tienen derechos y obligaciones, que son los principios fundamentales del derecho mexicano del trabajo, contenidos fundamentalmente en la Constitución y en la LFT, y buscan garantizar la calidad y dignidad humana del trabajador. De estos derechos y obligaciones también nacen algunos pagos cuando se persigue terminar con una relación de trabajo, tema que se abordará en esta unidad.

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios en una organización por diferentes causas:

- a. *Suspensión*. Interrupción temporal de los efectos de la relación jurídica.
- b. *Rescisión de la relación de trabajo*. Disolución total de una relación de trabajo motivada por un hecho imputable al trabajador o al patrón, de tal manera que surge un despido posiblemente justificado e injustificado.
- c. *Terminación de la relación de trabajo*. Interrupción definitiva de los efectos de la relación jurídica por causas no imputables a ninguna de las partes, es decir, ni al trabajador ni al patrón.



Lo anterior está fundamentado en los artículos 42-55 de la LFT. Por tal motivo, para realizar el pago correspondiente al trabajador, se tomará en cuenta la causa de la terminación de la relación laboral, como se enlista en la tabla 1.⁷¹

⁷¹<http://www.idconline.com.mx/fiscal/2013/08/15/que-pagar-al-termino-de-la-relacion-laboral>



SUPUESTO	FINIQUITO ⁽¹⁾	INDEMNIZACIÓN		PRIMA DE ANTIGÜEDAD ⁽³⁾	GRATIFICACIÓN POR INVALIDEZ ⁽⁴⁾	SALARIOS VENCIDOS ⁽⁵⁾
		(Tres meses de salario)	Negar la reinstalación ⁽²⁾			
Renuncia voluntaria	Sí			Sí		
Despido injustificado	Sí	Sí	Sí	Sí		Sí
El trabajador rescinde la relación (art. 51 LFT)	Sí	Sí	Sí	Sí		
Despido justificado sin responsabilidad para el patrón	Sí			Sí		
Terminación natural del contrato por obra o tiempo determinado	Sí					
Incapacidad permanente total del trabajador por accidente o enfermedad de trabajo ⁽⁶⁾	Sí			Sí		
Invalidez del trabajador por enfermedad general	Sí			Sí	Sí	
Muerte ⁽⁶⁾	Sí			Sí		

Figura 9.1. Tabla 1. Derechos atribuidos al término laboral.



NOTAS:

1. Está integrado por las partes proporcionales de vacaciones, prima vacacional, aguinaldo y otros pagos generados por el trabajador durante el tiempo en que laboró y que no han sido cubiertos al momento de la separación, como es el caso de su semana o días laborados (Art. 79-80 y 87, LFT).

2. Se proporciona cuando el trabajador hubiere demandado al patrón ante la Junta de Conciliación y Arbitraje la reinstalación y éste no la hubiera concedido. El monto a cubrir dependerá del tiempo estipulado en el contrato:
 - a. *Indeterminado*. 20 días de salario por cada uno de los años de servicios prestados.

 - b. *Determinado*. Cuando es menor a un año, se pagará el equivalente a los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados. Si es mayor a un año, el importe de los salarios de seis meses por el primer año de servicios, más 20 días de salario por cada uno de los años siguientes.

3. Únicamente se paga a los trabajadores de planta (contratados por tiempo indeterminado) que se separen voluntariamente de su empleo y tengan cuando menos 15 años de servicios al momento de su retiro. También a quienes sean separados de su empleo por causa justificada o injustificada, y en caso de muerte o invalidez del trabajador, sin importar su antigüedad. (Art. 54 y 162, LFT)

La prima consiste en proporcionar 12 días de salario por cada año de servicio, de tal manera que no podrá ser inferior al salario mínimo del área geográfica donde se esté laborando; y si el salario que percibe el trabajador excede del doble del salario mínimo, se considerará esta cantidad como salario máximo.



4. Solamente en aquellos casos en que el trabajador opte por terminar con la relación laboral. El monto de la gratificación será por el equivalente a un mes de salario. (Art. 54, LFT)
5. Si en el juicio correspondiente el patrón no comprueba la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho, además, cualquiera que hubiese sido la acción intentada, a que se le paguen los salarios vencidos computados desde la fecha del despido hasta que se cumplimente la resolución.
6. Cuando la incapacidad o muerte del trabajador sea consecuencia de un riesgo de trabajo y el patrón no lo hubiera inscrito al IMSS, deberá pagar las indemnizaciones a que se refiere el Título de Riesgos de Trabajo de la LFT, y en su caso los capitales constitutivos que le imponga el IMSS.

Por otra parte, el pago de la indemnización y los veinte días de salario por año se pagarán con base en el salario integrado por los siguientes conceptos: cuota diaria, primas, gratificaciones, percepciones, habitación, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador (Art. 84, LFT).

En caso de salarios por unidad de obra o ingresos variables, deberá determinarse el salario diario con base en el promedio de los últimos 30 días efectivamente laborados. Si en este plazo se dio un aumento salarial, se tomará como salario diario integrado el promedio de las últimas percepciones obtenidas a partir del día del incremento.

Cuando hablamos de finiquito, independientemente de su salario correspondiente (sueldo base, horas extras, prima dominical, días de descanso trabajados, bonos, entre otros), también se le proporciona al trabajador la parte proporcional de vacaciones, prima vacacional y aguinaldo.

9.1. Base legal



Para comenzar con el tema de la terminación laboral, debemos revisar los aspectos relativos de nuestra Constitución, para establecer lo que involucra un trabajo, así como las fracciones del artículo 123 que sirvan para justificar la indemnización.

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

Además, en su fracción XIV, la Constitución establece que los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por tanto, deberán pagar la indemnización correspondiente.

Por otra parte, en su fracción XXII, estipula que el patrón que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. Igualmente corre la indemnización si es por falta de probidad del patrón, o por recibir de él malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos.

Como ya se mencionó, la LFT también regula la terminación de la relación de trabajo. Primero, es importante establecer cuándo existe una suspensión temporal, sin que el trabajador pierda derecho alguno, sin responsabilidad alguna tanto para

el patrón como para el trabajador. En este caso, algunas causas dispuestas en el artículo 42 de la LFT son las siguientes:

- a) Enfermedad contagiosa del trabajador.
- b) Incapacidad temporal derivada de un accidente o enfermedad y que no constituya un riesgo de trabajo.
- c) Arresto del trabajador.
- d) Designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales.



Para que la suspensión surta efecto, en el artículo 43 de la LFT se mencionan algunos lineamientos que deberá seguir el trabajador, por ejemplo, avisar al patrón de su enfermedad o demostrar la causa que se le atribuya.

Asimismo, en cuanto termine la causa, el trabajador deberá regresar en los lapsos establecidos en el artículo 45 de la misma ley.

Para continuar, es importante recordar qué es una rescisión: “Es cuando se da por finalizada la relación laboral por alguna de las causas establecidas en la Ley Federal de Trabajo o simplemente por el incumplimiento de alguna de las partes”. Esto quiere decir que tanto el patrón como el trabajador podrán rescindir un contrato y no incurrir en responsabilidad alguna para ellos.

Es importante hacer la diferencia entre rescisión sin responsabilidad para el patrón o para el trabajador. En el artículo 47 y 51 de la LFT, respectivamente, se enuncian las causas para cada uno de ellos.

Ejemplos:

SIN RESPONSABILIDAD PARA EL PATRÓN	SIN RESPONSABILIDAD PARA EL TRABAJADOR
<p>Engañar el trabajador o el sindicato al patrón entregando documentos falsos que acrediten conocimientos o habilidades que se carezcan.</p> <p>Que el trabajador ocasione intencionalmente daños a los edificios, maquinaria, materias primas y demás objetos de la organización.</p> <p>Que el trabajador cometa actos inmorales en la organización.</p> <p>Que el trabajador cuente con más de tres inasistencias en un lapso de treinta días sin justificación.</p> <p>Que el trabajador no adopte las medidas preventivas de seguridad e higiene para evitar accidentes o enfermedades.</p> <div data-bbox="380 1318 712 1587" data-label="Image"> </div>	<p>Que el patrón, dentro del servicio, incurra en faltas de probidad u honradez en contra del trabajador.</p> <p>Reducir el salario al trabajador.</p> <p>Que no se otorgue el salario establecido en el lugar y fecha convenidos.</p> <p>Que el patrón no ofrezca condiciones seguras que las leyes establecen ante un peligro que afecte la seguridad y salud del trabajador.</p> <div data-bbox="992 993 1403 1444" data-label="Image"> </div>

Si el patrón rescinde el contrato, deberá avisar por escrito al trabajador con fecha y causa de la rescisión. Si por algún motivo el trabajador se niega a recibir dicho aviso, el patrón deberá, dentro de los cinco días siguientes, notificar a la junta de conciliación y arbitraje. Si por cualquier motivo, no se notificara al trabajador o a la junta, se tomará como despido injustificado.

El trabajador tendrá derecho de solicitar la reinstalación en su puesto de trabajo o en su defecto a que se le paguen tres meses de salario y, si en la junta el patrón no comprueba la causa para dar por terminada la relación de trabajo, se le pagarán además los salarios vencidos.⁷²

El artículo 49 de la LFT menciona que el patrón podrá negar la reinstalación mediante el pago de una indemnización siempre y cuando se trate de trabajadores con menos de un año laborando, y si comprueba que se trata de un trabajador que por la naturaleza del trabajo estaba en contacto directo con él, cuando se traten de trabajadores de confianza, domésticos y eventuales.

También existe el lado contrario, cuando un trabajador quiera finalizar la relación de trabajo por causa imputable al patrón, entonces, lo podrá hacer dentro de los treinta días siguientes en que se dio la causa. Y por ley tiene derecho a exigir una indemnización conforme a lo que se establece en el artículo 50 de la LFT.

El monto del pago de la indemnización que se ha mencionado anteriormente se otorga conforme al tipo de la relación laboral. Es decir, si es por tiempo determinado menor a un año, se le dará al empleado el sueldo de la mitad del tiempo que prestó su servicio; si fuese mayor a un año, el importe de seis meses por el primer año y veinte días por cada uno de los años siguientes. Si es por tiempo indeterminado, la indemnización consiste en tres meses de salario y veinte días por cada año laborado. Además tendrá derecho a los salarios vencidos.

⁷² Art. 48, LFT.

¿Cuándo termina definitivamente una relación de trabajo? Su existe mutuo consentimiento tanto del trabajador como del patrón, cuando el trabajador fallece, la terminación del trabajo por la cual se contrató, la incapacidad física o mental que haga imposible la realización del trabajo, y lo expuesto en el artículo 434 de la LFT.



Cuando un patrón dé por terminada la relación laboral y no lo compruebe en el juicio correspondiente, el trabajador tendrá los mismos derechos que se establecen en el artículo 48.

Además la ley señala en su artículo 54 que, cuando se trate de incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador que haga imposible la prestación del trabajo y en su defecto la incapacidad provenga de un riesgo no profesional, el trabajador tendrá derecho a que se le pague un mes de salario y doce días por cada año de servicios, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 162, o de ser posible, si así lo desea, a que se le proporcione otro empleo compatible con sus aptitudes.

Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad (Art. 162), de conformidad con las normas siguientes:

- a. La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario por cada año de servicios.
- b. No podrá ser inferior al salario mínimo del área geográfica donde se esté laborando y, si el salario que percibe el trabajador excede del doble del salario mínimo, se considerará esta cantidad como salario máximo.
- c. Se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo siempre que hayan cumplido quince años de servicios por lo menos. Asimismo se



pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido.

d. En caso de muerte del trabajador, la prima se pagará a las personas mencionadas en el artículo 501.

Las indemnizaciones por riesgos de trabajo que produzcan incapacidades se pagarán directamente al trabajador⁷³. En casos de incapacidad mental comprobada ante la Junta, la indemnización se pagará a la persona o personas, según lo señalado en el artículo 501.

Para determinar el monto de las indemnizaciones, se tomará como base el salario diario que perciba el trabajador al ocurrir el riesgo y los aumentos posteriores que correspondan al empleo que desempeñaba⁷⁴. La cantidad que se tome como base para el pago de las indemnizaciones no podrá ser inferior al salario mínimo (Art. 485), y cuando el trabajador exceda el doble del salario mínimo del área geográfica de aplicación a que corresponda el lugar de prestación del trabajo, se considerará esa cantidad como salario máximo (Art. 486).

El artículo 500 señala que, cuando el riesgo traiga como consecuencia la muerte del trabajador, la indemnización comprenderá dos meses de salario para gastos funerarios y cinco mil días de salario, sin deducir la indemnización que percibió el trabajador durante el tiempo en que estuvo sometido al régimen de incapacidad temporal.⁷⁵

Beneficiarios que tienen derecho a recibir la indemnización en caso de muerte del trabajador:⁷⁶

⁷³ Art. 483, LFT.

⁷⁴ Art. 484, LFT.

⁷⁵ Art. 502, LFT.

⁷⁶ Art. 501, LFT.

- I. La viuda, o el viudo que hubiese dependido económicamente de la trabajadora.
- II. Los ascendientes concurrirán con las personas mencionadas en la fracción anterior, a menos que se pruebe que no dependían económicamente del trabajador.
- III. Cónyuge que haya vivido los cinco años que precedieron inmediatamente a su muerte.
- IV. A falta de las personas mencionadas en las fracciones anteriores, el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Es necesario aclarar que, etimológicamente, rescindir significa terminar, pero las causas que se presentan para terminación y rescisión de la relación de trabajo son diferentes.

Una vez que ya conocemos los montos de una indemnización, también será fundamental conocer los montos que se integran en un finiquito. Ahora estudiaremos alguna de ellas.

Cuando el trabajador tenga más de un año en la empresa, podrá disfrutar de vacaciones. Por el primer año, se hará acreedor a cuando menos seis días laborables y aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios; es decir, al segundo año serán ocho; al tercero, diez; y al cuarto, doce. Después del cuarto año, el periodo se aumentará en dos días por cada cinco de servicios⁷⁷. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicio, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados (Art. 79).

En el artículo 80, se menciona que los trabajadores tienen derecho a una prima vacacional no menor al 25% sobre los salarios que le correspondan durante el periodo de vacaciones.

⁷⁷ Art. 76, LFT.

Otro pago fundamental es el aguinaldo, al que los trabajadores tendrán derecho anualmente y deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario al menos. También tendrán derecho los trabajadores que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo; se les pagará la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.⁷⁸

También los trabajadores podrán extender más su jornada de trabajo en los siguientes casos:

Jornada prolongada por siniestro⁷⁹	Se podrá prorrogar la jornada de trabajo en caso de un siniestro o riesgo y que ponga en peligro a alguien de la organización.	El pago será una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.
Horas extras⁸⁰	No más de tres horas diarias, ni de tres veces a la semana	Independientemente del pago por su hora de jornada, se pagará un 100% más.
Prolongación de las horas extras⁸¹	Si excede de las nueve horas a la semana, el patrón se obliga a pagar un sueldo excedente. Sin perjuicio de las sanciones establecidas.	Independientemente del pago por su hora de jornada, se pagará un 200% más.

Figura 9.2. Pagos en las jornadas de trabajo.

La LFT establece días de descanso. A continuación, analizaremos algunos descansos a los que tiene derecho un trabajador y que pueden ser causa de pago en un finiquito.

⁷⁸ Art. 87, LFT.

⁷⁹ Art. 65, LFT.

⁸⁰ Art. 67, LFT.

⁸¹ Art. 68, LFT.

Tipo de descanso	Descripción	Art. LFT	Observaciones
Semanal	Si se trabaja seis días, se descansa como mínimo un día y el pago será por siete días. Es decir, se paga el o los días de descanso.	69	<p>El día a descansar se fijará de mutuo acuerdo, aunque se procurará que sea domingo.</p> <p>Se contará con una prima dominical del 25% si se llegase a trabajar en domingo.⁸²</p> <p>El trabajador no está obligado a trabajar en su día de descanso.</p> <p>Independientemente de su salario, se pagará un salario doble si se trabajara en día de descanso.</p>
Descanso obligatorio	<ul style="list-style-type: none"> • 1 de enero. • Primer lunes de febrero. • Tercer lunes del mes de marzo. • 1 de mayo. • 16 de septiembre. • Tercer lunes de noviembre • 1 de diciembre (cada seis años) • 25 de diciembre. • El que determinen las leyes federales, locales y electorales. 	74	<p>También se les conoce como días festivos.</p> <p>Será por mutuo consentimiento entre patrón y trabajadores determinar el número de trabajadores que deberán cubrir los descansos obligatorios.</p> <p>Independientemente del salario, se pagará un salario doble.</p>

Figura 9.3. Descansos señalados en la LFT.

⁸² Art. 71, LFT.

9.2. Terminación voluntaria (renuncia)

La terminación voluntaria se da cuando el trabajador es quien da por terminada la relación laboral, y puede ocurrir por diversos motivos: carácter personal o falta de probidad del patrón hacia el trabajador.

En caso de renuncia voluntaria, el trabajador tiene derecho a recibir por parte del patrón el pago de los derechos laborales generados en su favor y mediante el cual declara extinguido el contrato laboral y acepta encontrarse satisfecho por su patrón en todos los derechos que pudieran corresponderle. Este derecho del trabajador es lo que comúnmente llamamos finiquito y refleja la cantidad correspondiente al pago de sus salario devengado, parte proporcional de las vacaciones no disfrutadas, prima vacacional, parte proporcional de aguinaldo, gratificaciones extraordinarias y, si fuera el caso, prima de antigüedad.

Por tanto, si un trabajador renuncia voluntariamente, el patrón solamente está obligado a pagarle las prestaciones devengadas (ganadas y aún no pagadas) siguientes.

Salarios. Se deben cubrir los salarios devengados por el trabajador. Si se realiza este pago por adelantado, se ajustará el descuento de los días en que el trabajador no realizó sus actividades. En este mismo concepto de salario, podríamos incluir el pago de horas extras, días de descanso trabajados, prima dominical, entre otras.

Vacaciones. Se realiza un cálculo en proporción a los días a los que el trabajador tendrá derecho por concepto de vacaciones, de acuerdo con los días laborados.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 81 de la LFT, las vacaciones deberán concederse dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicio.



Según el artículo 516 del mismo ordenamiento, el plazo de la prescripción de la acción para reclamar el pago de las vacaciones y de la prima vacacional debe computarse a partir del día siguiente al que concluye ese lapso de seis meses dentro de los cuales el trabajador tiene derecho a disfrutar de su periodo vacacional. Así, el trabajador tendrá un año y medio para disfrutar de sus vacaciones; o bien, las vacaciones no disfrutadas se contabilizarán para el cálculo del finiquito.

Prima vacacional. El pago por los días vacacionales viene acompañado de una prima vacacional, que por ley consta de un incremento del 25 por ciento del sueldo que percibe durante los días que le corresponden de vacaciones.

Prima de antigüedad. Se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo siempre que hayan cumplido quince años de servicios al menos.

Ejercicio 1

En la empresa Mi Primer Cálculo, se desea conocer el monto correspondiente por concepto de vacaciones, prima vacacional y aguinaldo del Sr. Sergio López, lo anterior para integrarlo a su finiquito. Se pide calcular las cantidades respectivas con los siguientes datos:

- Sueldo mensual: \$9,000
- Ingreso a la empresa: 1 de enero de 2011
- Fecha de renuncia: 31 de agosto 2014
- Tiempo extra: lunes, 4 h; martes, 2 h; jueves, 3 h

Paso 1

$9,000/30 = \$300.00$ salario diario



Paso 2

Calcular los días de vacaciones que le corresponden por sus años de servicio prestado.

1.^{er} año = 6 días

2.^o año = 8 días

3.^{er} año = 10 días

4.^o año = trabajó 243 días y le corresponde parte proporcional de 12 días

$$243 * 12 / 365 = 7.98 * 300 = \mathbf{\$2394.00}$$

Paso 3

Calcular la prima vacacional. Cuando no hay un dato que refiera a la prima que puede ser mayor a lo que establece la ley, se da por hecho que se otorga la mínima estipulada en el artículo 80 de la LFT, la cual corresponde a un 25%.

$$2394 * 25\% = \mathbf{\$598.50}$$

Paso 4

Calcular el aguinaldo. Cuando no hay un dato que refiera al aguinaldo que puede ser mayor a lo que establece la ley, se da por hecho que se otorga la mínima establecida en el artículo 87 de la LFT, la cual corresponde a 15 días.

$$243 * 15 / 365 = 9.98 * 300 = \mathbf{\$2994.00}$$

Paso 5

Calcular las horas extras

$$300 / 8 = 37.5$$



L	M	MC	J	V	S	
4	2		3			
3	2		3			Dentro del límite (Art. 66, LFT)
1	0		0			Fuera del límite (Art. 68, LFT)

$$8 * 37.5 * 2 = 600$$

$$1 * 37.5 * 3 = \underline{112.5}$$

Total **\$712.50**

De esta manera podemos señalar que la cantidad total a sumar a su finiquito es de \$6699.00

Ejercicio 2

Calcula el finiquito que se le entregará al trabajador Félix Santamaría por concepto de su renuncia voluntaria, con los siguientes datos:

- Fecha de ingreso: 1 de enero de 2013
- Fecha de renuncia: 18 de octubre de 2014
- Salario mensual: \$15,000.00
- Pago: semanal
- Vacaciones por ley:
 - Prima vacacional: 30% (superior a lo que marca la ley)
 - Aguinaldo: 30 días por año (superior a lo que marca la ley)

Paso 1

$$15,000/30 = \$500.00 \text{ salario diario}$$

$$500 * 7 \text{ (días trabajados)} = \mathbf{\$3500.00}$$



Paso 2

Vacaciones

1.^{er} año = 6 días

2.^o año = trabajó 291 días y le corresponde parte proporcional de 8 días

$$291 * 8 / 365 = 6.37 * 500 = \mathbf{\$3,185.00}$$

Paso 3

Como prima de antigüedad le corresponde el 30% y rebasa lo mínimo establecido por ley.

$$3185 * .30 = \mathbf{\$955.50}$$

Paso 4

En aguinaldo, la empresa ofrece 30 días, por tanto, se obtiene la parte proporcional al tiempo trabajado.

$$291 * 30 / 365 = 23.91 * 500 = \mathbf{\$11,955.00}$$

El finiquito corresponde a la cantidad de \$19,595.50, antes de impuestos.

9.3. Terminación por despido

Ninguna de las partes está obligada a continuar una relación laboral. Cuando una de las partes incumple con sus obligaciones o se origina alguna de las causas señaladas por la ley, no se necesita que haya un acuerdo para finalizar la relación. La terminación de una relación laboral por despido es entendida como el fin de la relación de trabajo entre patrón y trabajador.

Esta terminación puede darse de dos maneras: una conforme al artículo 47 y otra según el artículo 439 (cuando se trate de la implantación de maquinaria o procedimientos de trabajo nuevos).

La parte afectada puede ejercer la acción de rescisión de forma unilateral. En esta



situación, el patrón deberá contar con los medios que prueben que el trabajador incurrió en una o varias causas de la rescisión. Es deber del patrón notificar al trabajador indicándole las razones que llevaron a la ruptura de la relación laboral; si el trabajador se niega a recibir el aviso de rescisión, el patrón debe acudir ante la Junta Local

de Conciliación y Arbitraje competente.

9.3.1. Despido justificado

Motivos establecidos en el artículo 47 de la LFT por los que el patrón podrá rescindir el contrato al trabajador, sin responsabilidad para él:

- I. Engañarlo el trabajador o, en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidades, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.
- II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.
- III. Cometer el trabajador, contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.
- IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.
- V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.
- VI. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él.
- VII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.
- VIII. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.

IX. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.

X. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

XI. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.

Si el despido se considera como justificado y el patrón tiene el causal legal para haber rescindido el contrato y pueda comprobarlo en caso de juicio, éste no está obligado a indemnizar al trabajador ni a reinstalarlo y únicamente le corresponde proporcionar al trabajador su finiquito.

Es muy importante que el patrón analice cuidadosamente la causa del despido y las pruebas a presentar. Es decir, si el incumplimiento en que ha incurrido el trabajador es suficientemente grave como para que origine un despido.

La falta de aviso al trabajador o a la junta, por sí sola, bastará para considerar que el despido fue injustificado.⁸³

9.3.2. Injustificado con contrato por tiempo indeterminado

Es aquel en el que no existen causas imputables a los trabajadores conforme al artículo 47. Es decir, el patrón decide separar de su cargo al trabajador por alguna de estas razones:

❖ Disminución de personal

⁸³ Art. 47, LFT.



- ❖ Problema de liquidez en la nómina
- ❖ Reestructuración de funciones
- ❖ Cambio en los procesos
- ❖ Implementación de maquinaria nueva
- ❖ Baja productividad de los empleados

Además de su finiquito, el trabajador tiene derecho a una indemnización:

- a) Tres meses de salario.
- b) 20 días de salario por cada uno de los años de servicio prestado (siempre y cuando el trabajador solicite la reinstalación y le sea negada conforme a los artículos 48, 49 y 50).
- c) Prima de antigüedad. Como ya se mencionó, será de 12 días por cada año de servicio y con el monto correspondiente como se estipula en los artículos 485 y 486.

El artículo 48 de la LFT dispone que el trabajador, además de lo anterior, tendrá derecho a que se le paguen los salarios vencidos computados desde la fecha del despido hasta que se cumplimente el laudo.

9.3.3. Injustificado con contrato por tiempo determinado menor a un año

Cuando se tiene un contrato por tiempo determinado menor a un año y se despide injustificadamente, el artículo 50 ordena que se deberá pagar la indemnización correspondiente a una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados.

9.3.4. Injustificado con contrato por tiempo determinado mayor a un año

Si se realizó un despido injustificado y el contrato tiene una duración mayor a un año, se deberá indemnizar el importe de seis meses por el primer año y de 20 días por cada año posterior laborado.

9.4. Baja por defunción

En el artículo 500 de la misma ley, se expone que en caso de muerte del trabajador por consecuencia de un riesgo de trabajo se pagarán dos meses de salario por concepto de gastos funerarios, además de cinco mil días de salario.

Algunos beneficiarios que podrán recibir el pago de este importe:

I. La viuda o el viudo que hubiese dependido económicamente del trabajador y que tenga una incapacidad de cincuenta por ciento o más, y los hijos menores de dieciséis años y los mayores de esta edad si tienen una incapacidad de cincuenta por ciento o más.

II. Los ascendientes concurrirán con las personas mencionadas en la fracción anterior, a menos que se pruebe que no dependían económicamente del trabajador.

III. A falta de cónyuge supérstite, concurrirá con las personas señaladas en las dos fracciones anteriores, la persona con quien el trabajador vivió como si fuera su cónyuge durante los cinco años que precedieron inmediatamente a su muerte, o con la que tuvo hijos, siempre que ambos hubieran permanecido libres de matrimonio durante el concubinato.

IV. A falta de cónyuge supérstite, hijos y ascendientes, las personas que dependían económicamente del trabajador concurrirán con la persona que reúna los requisitos señalados en la fracción anterior, en la proporción en que cada una dependía de él.

V. A falta de las personas mencionadas en las fracciones anteriores, el Instituto Mexicano del Seguro Social.

9.5. Baja por incapacidad total o parcial permanente

Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo. Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste. Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél.

Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

Incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.



Incapacidad permanente total es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

En los tres casos anteriores, la indemnización será pagada directamente al trabajador. Si el empleado tiene incapacidad mental, el pago será de la misma manera como lo marca el artículo 501 de la LFT.

Para el cálculo del salario de indemnización, se tomará como base el salario que percibe el trabajador, y no puede ser menor al salario mínimo general (SMG) ni mayor a dos veces el salario mínimo general (SMG).

Si el patrón paga la indemnización, ésta consistirá en una cantidad equivalente al importe de mil noventa y cinco días de salario. La cantidad que se tome como base para el pago de la misma no será inferior al salario mínimo. Si el salario que percibe el trabajador excede del doble del salario mínimo del área geográfica de aplicación a que corresponda el lugar de prestación del trabajo, se considerará esa cantidad como salario máximo.

Si la incapacidad la cubre el Instituto Mexicano del Seguro Social, el asegurado recibirá una pensión mensual definitiva, equivalente al setenta por ciento del salario en que estuviere cotizando en el momento de ocurrir el riesgo.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En una relación individual de trabajo, se generan derechos y obligaciones tanto para los trabajadores como para el patrón, y no es la excepción cuando se pretenda terminar con esta relación. Lo anterior implica conocer los conceptos que se proporcionarán en la liquidación o indemnización de un trabajador.

Suspensión es la interrupción temporal de los efectos de la relación jurídica (art. 42 de la LFT); y **rescisión**, la disolución total de la relación de trabajo, motivada por un hecho imputable al trabajador o al patrón (Arts. 47 y 51 de la LFT).

Si el patrón rescinde el contrato, deberá avisar por escrito al trabajador. Si éste se niega a recibir dicho aviso, el patrón notificará a la Junta de Conciliación y Arbitraje. Si por cualquier motivo no se notificara al trabajador o a la Junta, se tomará como despido injustificado.

Terminación de la relación es la interrupción definitiva de la relación por causas no imputables a ninguna de las partes, o sea, ni al trabajador ni al patrón. Ejemplo: fallecimiento del trabajador, terminación del trabajo por el cual se contrató, incapacidad física o mental que haga imposible la realización del trabajo.

Se describen a continuación algunos pagos que se deberán realizar al trabajador por el término de la relación laboral.

Finiquito. Está integrado por las partes proporcionales de vacaciones, prima vacacional, aguinaldo y otros pagos generados por el trabajador durante el tiempo en que laboró y que no han sido cubiertos al momento de la separación, como el caso de su semana o días laborados.

Negativa de reinstalación. Se proporciona cuando el trabajador hubiere demandado al patrón ante la Junta de Conciliación y Arbitraje la reinstalación y el

patrón no se la hubiera concedido. El monto a cubrir dependerá de si el contrato se celebró por alguno de estos tiempos:

a. *Indeterminado*. 20 días de salario por cada uno de los años de servicios prestados.

b. *Determinado*. Menor a un año, se pagará el equivalente a los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados. Cuando es mayor a un año, el importe de los salarios de seis meses por el primer año de servicio más 20 días de salario por cada uno de los años siguientes.

Prima de antigüedad. Se paga a los trabajadores de planta (contratados por tiempo indeterminado) que se separen voluntariamente de su empleo y tengan cuando menos 15 años de servicios al momento de su retiro; también a quienes sean separados de su empleo por causa justificada o injustificada y en el caso de muerte o invalidez del trabajador. Consiste en proporcionar 12 días de salario por cada año de servicio; no podrá ser inferior al salario mínimo; si el salario que percibe el trabajador excede del doble del salario mínimo, se considerará esta cantidad como salario máximo.

Gratificación por invalidez. Cuando el trabajador opte por terminar la relación laboral y el monto será por el equivalente a un mes de salario.

Salarios vencidos. Si el patrón no comprueba la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho a que se le paguen los salarios vencidos computados desde la fecha del despido hasta que se cumplimente la resolución.

La indemnización y los veinte días de salario por año se pagarán con base en el salario integrado. En el artículo 500 de la LFT se afirma que cuando el riesgo traiga como consecuencia la muerte del trabajador la indemnización comprenderá dos meses de salario para gastos funerarios y cinco mil días de salario, sin deducir la



indemnización que percibió el trabajador durante el tiempo en que estuvo sometido al régimen de incapacidad temporal.

La terminación voluntaria se da cuando el trabajador es quien da por terminada la relación laboral y únicamente le corresponde por pago el finiquito.

La terminación por despido se puede dar conforme al artículo 47 (despido justificado) o según el artículo 439 (cuando se trate de la implantación de maquinaria o procedimientos de trabajo nuevos). Si el despido se considera como justificado y el patrón tiene el causal legal para haber rescindido el contrato y puede comprobarlo en caso de juicio, éste no está obligado a indemnizar al trabajador ni a reinstalarlo; únicamente le corresponde proporcionar el finiquito al trabajador.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

	Autor	Capítulo	Páginas
1	Cavazos Flores, B. (2001). <i>El nuevo derecho del trabajo mexicano</i> . México: Trillas.	I II	16-74 75-92
2	Agenda Laboral. Editorial ISEF	TÍTULO II Capítulo I al V TÍTULO III Capítulo II al V TÍTULO IV Capítulo IV TÍTULO IX	5-15 15-20 45-46 108-113



Bibliografía básica

1. Agenda Laboral. Eitorial ISEF.
2. Bailón Valdovinos, R. (1990). *Derecho laboral. Teoría, diccionario, preguntas y respuestas*. México: Mundo Jurídico.
3. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2014). México: Porrúa.
4. Lemus Raya, P. (1997). *Derecho del trabajo*. México: McGraw-Hill Internacional.
5. Méndez Cruz, J. R. (2009). *Derecho laboral: un enfoque práctico*. México: McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

1. Arias Galicia, F. y Heredia Espinoza, V. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
2. Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (2.^a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
3. Galán Gutiérrez, C. J. (2012). *Derecho laboral para no expertos*. Fundación Confomental.
4. Ramos, E. y Tapia Ortega, A. R. Ley Federal del Trabajo (4.^a ed.). México: Sista.
5. Sánchez Castañeda, A. (2013). *Diccionario de derecho laboral: incluye la reforma laboral de 2012* (2.^a ed.). Oxford University Press.



Sitios de Internet

URL	Descripción
http://info4.juridicas.unam.mx/julab/leylab/123/	Página de la UNAM. Ley Federal de Trabajo.
www.stps.gob.mx	Aspectos legales y estadísticas.
http://www.idconline.com.mx/fiscal/2013/08/15/que-pagar-al-termino-de-la-relacion-laboral	Pagos correspondientes para una terminación laboral.



Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia