



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Sueldos y Salarios*

*Licenciatura en Administración de Empresas*

*Quinto Cuatrimestre*

*Enero - Abril*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes

que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Sueldos y Salarios

---

### Objetivo de la materia:

Conocerá y analizará todo lo relacionado con la administración de salarios, la evaluación y clasificación de cargos, la investigación salarial, los tipos de prestaciones, y además los pagos y beneficios que reciben los empleados dentro de la relación de trabajo. Todo esto es con el fin de aportar soluciones viables y deseables para impulsar el desarrollo empresarial.

### Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades Áulicas	20%
3	Trabajos en plataforma Educativa	20%
4	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

# INDICE

## Unidad I

### **EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS**

- I.1.- Que es la evaluación y clasificación de cargo.
- I.2.- Métodos de la evaluación de cargos.
- I.3.- Método de la jerarquización.
- I.4.- Métodos de las categorías predeterminadas.
- I.5.- Métodos de comparación de factores.
- I.6.- Métodos de evaluación por puntos.
- I.7.- Comité de evaluación de cargos.
- I.8.- Clasificación de cargos.

## Unidad 2

### **INVESTIGACIÓN SALARIAL**

- 2.1.- Investigación salarial.
- 2.2.- Selección de los cargos de referencia.
- 2.3.- Selección de las empresas participantes.
- 2.4.- Recolección de datos.
- 2.5.- Concepto de política salarial.
  - 2.5.1.- Las prestaciones.
  - 2.5.2.- Prestaciones obligatorias por la ley.
  - 2.5.3.- Prestaciones voluntarias.

- 2.5.4.- Compensación de incentivos.
- 2.5.5.- Compensación de los ejecutivos.
- 2.5.6.- Compensación de los profesionales.
- 2.5.7.- Compensación por ventas.

### **Unidad 3**

#### **PAGOS Y BENEFICIOS**

- 3.1.- La fijación del pago en sistemas alternativos del personal.
- 3.2.- Establecimiento de pago del salario civil a través de la participación salarial.
- 3.3.- Pago por rendimiento.
- 3.4.- El nuevo pago
- 3.5.- Los beneficios obligatorios
- 3.6.- Los beneficios discrecionales: la jubilación.
- 3.7.- Los beneficios discrecionales: el seguro de salud.
- 3.8.- Otros beneficios del empleado público.
- 3.9.- Sueldos, beneficios y conflictos entre sistemas de personal.

### **Unidad 4**

#### **ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS**

- 4.1.- Determinación de las políticas de sueldos y salarios.
- 4.2.- Establecimiento de la estructura de sueldos por hora.
- 4.3.- Determinación de los salarios reales.
- 4.4.- Establecimiento de la estructura de sueldos para empleados de oficina.
- 4.5.- Establecimiento de la estructura del personal de confianza y gerencial.
- 4.6.- Solución de problemas técnicos en el establecimiento de la estructura de sueldos.

## Unidad I

### EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS

I.1.- Que es la evaluación y clasificación de cargo.

#### Definición.

La evaluación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo; el objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

Es recomendable que la evaluación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos; cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.

#### Clasificación de puestos

Sistema por medio del cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en una determinada institución, considerando factores tales como: deberes y obligaciones, naturaleza de estos, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo.

#### Remuneración

La organización analizará específicamente como les pagará a las personas de acuerdo a sus perfiles y competencias, basándose en la equidad interna y el mercado externo, y tomando en consideración el valor del cargo dentro de la organización, los resultados obtenidos y la capacidad y talento profesional de los trabajadores.

#### Administración de remuneraciones

La administración de los salarios es la parte de administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades a las posibilidades de la empresa.

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

### **Política de remuneraciones**

La política de remuneración debe articularse en torno a la estrategia empresarial y a los objetivos, valores e intereses a largo plazo de cualquier organización, tales como las perspectivas de crecimiento sostenible o la protección de los clientes y de los inversores durante la prestación de los servicios.

La política de remuneración debe resultar del equilibrio entre componentes fijos y componentes variables. El componente fijo debe representar un porcentaje de la remuneración total alto para que la organización pueda aplicar una política de primas plenamente flexible y esta debe actualizarse regularmente la estructura política de remuneración para que responda a los cambios de la empresa.

### **Remuneración fija**

Es aquella que se encuentra integrada por un conjunto de elementos conocidos cuyo monto se conoce predeterminadamente con toda exactitud. Este salario se presenta cuando se fija un salario diario por semana, quincena o mes en cantidad, además de sumarle a dicho salario fijo las retribuciones periódicas de cuantía previamente conocida que perciba el trabajador; los elementos previamente conocidos son por ejemplo: El aguinaldo y la prima vacacional.

### **Remuneración variable**

Es aquella que se encuentra integrada por un elemento o conjunto de elementos, cuyo monto no se puede conocer predeterminadamente con toda exactitud, dependiendo de la realización de acontecimientos futuros de realización cierta. El salario se compone de una parte, denominada salario base, fijada en función del trabajo concreto y circunstancias, y otra parte denominada "complementos salariales" (pluses), que varían y dependen de las condiciones personales del trabajador, del trabajo realizado y de la situación y resultados de la empresa.

Existe una cuantía mínima para todas las profesiones. Es el Salario Mínimo General y el salario Mínimo Profesional. La Ley no considera salario, las indemnizaciones o pagos del empresario como consecuencia de gastos sufridos durante el trabajo, las prestaciones de la seguridad social y las indemnizaciones por traslados, suspensiones y despidos.

### **Mérito**

Puede entenderse como mérito al resultado de las buenas acciones de una persona. El mérito, en este sentido, convierte al sujeto en digno de aprecio. El talento, el esfuerzo, el éxito profesional y la solidaridad son algunas cuestiones meritorias.

### **Equidad interna**

Es la percepción que tiene el individuo sobre la justicia de las retribuciones de los distintos puestos de una misma organización comparadas con las funciones y responsabilidades de los mismos. Valoramos el puesto no la persona, si dos puestos tienen el mismo valor, deberían recibir la misma retribución básica; mismo valor del puesto, no puestos iguales. Una de las mejores prácticas en materia retributiva es que los puestos de trabajo de la empresa cumplan con el requisito de valor comparable.

El concepto de equidad interna de la compensación tiene su fundamento en el precepto legal que establece que “a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual” y, como consecuencia, “a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario”. De este precepto se desprende que

resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, el tamaño que tiene el trabajo de las personas –lo que técnicamente se conoce como valuación de los puestos– y, por la otra, se necesita saber cuáles y cuántos son los resultados que la persona, en su puesto, aporta a la empresa; es decir, que también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal. En otras palabras, la equidad interna es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En la medida que un empleado percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente tratado injustamente y, en esas condiciones, es imposible que canalice su energía, tiempo y atención en el trabajo; además, con esa insatisfacción contamina a quienes trabajan a su lado, deteriorando de manera general la productividad, calidad y clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

### **Equidad externa**

Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

Entonces la equidad externa es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización esta estructura de salarios deberá ser equitativa y justa con relación a que los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces con esto el equilibrio interno de estos salarios, con los demás trabajadores y que los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas estén equilibrados.

### **Competitividad externa**

En nuestro medio es un hecho que las empresas compiten entre sí por conseguir en el mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de la forma que adopte la equidad interna de sus prácticas de compensación, las organizaciones necesitan decidir un nivel de pago que les permita atraer, motivar y conservar al personal calificado que requieren para obtener los resultados que se plantean en sus estrategias de negocio. Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas deban decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el de otras compañías en su entorno.

En sentido estricto, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite y de la disponibilidad del tipo de personal (directivo, gerencial, empleados y trabajadores) que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector; así para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa se debe hacer una comparación entre éstas y las del conjunto que constituyen su mercado laboral de referencia; en efecto, para administrar la competitividad de la compensación, ha de contar con información de encuestas de compensación confiables del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

### **Encuesta de remuneraciones**

Este método consiste en recabar información en relación con el nivel de remuneraciones acorde con las tendencias económicas de una región para establecer una política de salarios dentro de la organización, para lograr lo anterior es necesario manejar esta información estadísticamente para obtener una línea de tendencia y por comparación directa de las gráficas obtenidas, y proceder a realizar los ajustes finales en nuestras escalas definitivas.

### **Beneficios sociales**

Los beneficios sociales son prestaciones no remunerativas, no dinerarias, no acumulables, ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros. El objetivo es mejorar la calidad de vida del trabajador y la de su familia.

### **Política de beneficio**

Las políticas de beneficios son las que permiten que las empresas puedan optimizar la gestión de recursos humanos, ayudan a evitar la fuga del personal valioso y a optimizar los resultados de sus negocios. Por estas mismas razones las empresas han decidido impulsar tales políticas, vinculándolas a las estrategias de recursos humanos y del negocio.

### **Concepto de sueldo y la importancia.**

El concepto de sueldo se utiliza para especificar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permite atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa. Cabe mencionar que, al menos en teoría, con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; es decir, el desempeño pasado.

El concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, los incentivos que por lo regular se proporcionan a los vendedores por cumplimiento de sus cuotas de ventas, o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen metas de desempeño previamente negociadas.

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, un cierto estilo gerencial o determinados hábitos de trabajo. El concepto de prestaciones se emplea para denotar los pagos en efectivo (aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, vales de despensa, etc.), adicionales al sueldo que recibe el personal, así como los servicios o beneficios que se le proporcionan en especie, tales como los servicios de la seguridad social o los seguros médicos o de vida. De este modo,

desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios.

Desde otra perspectiva, por ejemplo desde la legal, puede hablarse de prestaciones de ley u obligatorias –como las vacaciones, prima vacacional, aguinaldo y reparto de utilidades a que obliga la ley en México– y las prestaciones de empresa o discrecionales, como vacaciones adicionales a las de ley, seguros médicos y de vida privados o aguinaldo adicional al que establece la ley, entre otras. A diferencia de los sueldos y los incentivos que premian el desempeño individual, las prestaciones son más eficaces para despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido de pertenencia a la organización, características que tienen un efecto considerable en el desempeño general de la organización.

Por último, el término paquete de compensación designa el conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa. En la medida que se refiere a lo que recibe el personal, cuando se habla del paquete de compensación normalmente no se reflejan las cuotas de la seguridad social obligatoria, ni las contribuciones fiscales que la compañía paga por tener contratado a su personal. Por este motivo, desde la óptica de la administración de la compensación es común hablar de diferentes estructuras o grados de integración del paquete de compensación.

Así, por ejemplo, se habla de la estructura de compensación base para hacer referencia al sueldo nominal anual; de la estructura de compensación garantizada, para designar la compensación base más todos los pagos garantizados que el personal recibe durante el año, por ejemplo, prima vacacional, aguinaldo y fondo de ahorro, entre otros pagos garantizados que puede recibir el personal a lo largo del año. También, se habla de estructura de compensación total en efectivo para designar a la compensación garantizada en efectivo, más todas las cantidades contingentes que el personal recibe por concepto de bonos por desempeño, incentivos sujetos a resultados o reparto de utilidades, que también están condicionados a que la empresa genere utilidades en el año, etc.

## **Estimular niveles superiores de desempeño del personal**

Llevar a cabo un proceso del personal, sin tener presente este objetivo carece de sentido, ahora bien, ¿cuáles son los aspectos críticos que hay que tener en cuenta a fin de que el proceso de administración de la compensación maximice su potencial para estimular niveles superiores de desempeño en el personal de la empresa? Sin duda, se tratará de un esquema o sistema que permita crear un clima de equidad interna en la organización, el cual considere un nivel de compensación que resulte competitivo en el mercado laboral; que incluya un paquete de compensación acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que pague el mercado laboral de referencia y, por último, pero no por ello menos importante, que se cuente con un procedimiento de medición del desempeño que permita estimular niveles superiores del personal en ese rubro.

Sólo así, la empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente el único recurso inteligente del que dispone: las personas. Con base en estos objetivos se puede juzgar la bondad y eficacia del proceso con que se administra la compensación del personal en la empresa. Asimismo, estos objetivos exigen plantear con precisión un conjunto de conceptos, principios y herramientas de análisis que ayuden a la dirección de la empresa y al área de recursos humanos a tomar decisiones eficaces relacionadas con la compensación del personal.

Como hemos señalado, la compensación es un elemento fundamental de la dirección para orientar a las personas hacia los fines que persigue la empresa. Por ello, entender en qué consiste el negocio de la empresa y cómo se genera es básico para definir la forma en que se administra la compensación del personal. Conviene recordar que un negocio es una actividad lucrativa lícita; por tanto, las empresas tienen dentro de sus fines, generar una utilidad económica a través de la ejecución de cierta actividad primaria, que es propia de su negocio.

Una empresa tiene la posibilidad de elegir entre diversas maneras de generar su negocio; por ejemplo, una compañía fabricante de ropa opta por diseñar, producir y comercializar sus prendas directamente con el consumidor final, en tanto que otra prefiere diseñar sus productos, darlos a fabricar a maquiladores y comercializarlos por medio de mayoristas; resulta

evidente que aun cuando ambas participan en el mismo sector económico y pueden incluso ser competidoras cercanas, cada una escogió una manera diferente de hacer su negocio; es decir, decidió su propia estrategia de negocio.

Como puede observarse, una vez que la empresa define su estrategia de negocio, ésta determinará, en buena medida, sus actividades primarias y, como se verá más adelante, la estructura de la organización, los puestos y atributos o perfil humano, que se requieren para lograr con eficacia los resultados previstos en su estrategia de negocio. Un ingrediente clave en la estrategia de la empresa es el tiempo. Así, las empresas definen sus estrategias de negocio en términos de un horizonte de tiempo, de los fines y resultados que se pretende alcanzar en ese lapso; cuando se plantea la necesidad de diseñar un plan de compensación para el personal, se debe considerar el énfasis que la estrategia del negocio pone en los diferentes resultados que se persiguen en el corto, mediano y largo plazo.

Por este motivo, es indispensable que en la integración de un paquete de compensación total se contemple un esquema dinámico que considere el momento estratégico de la empresa, es decir, que se considere si está en una etapa de inicio de operaciones, crecimiento acelerado, madurez competitiva, en declive o en cambio de rumbo en cuanto a su negocio, ya que esta situación estratégica condiciona las posibilidades de pago al personal. El énfasis o la importancia relativa que pueden adquirir los distintos resultados que busca la empresa en el tiempo y, como consecuencia, las diferentes áreas y puestos de la estructura de la organización son elementos fundamentales, al igual que los atributos, o perfil humano, del personal que se requiere para asegurar al máximo las posibilidades de conseguir un desempeño eficaz dentro de su entorno competitivo. Esto significa que, sobre todo en la actualidad, la empresa se ve enfrentada permanentemente a una situación de competencia para adquirir y conservar una plantilla de personal que posea las características, o la calidad humana, que exige su estrategia de negocio y, por tanto, tiene que buscar formas creativas y eficaces para determinar cómo y cuánto pagar a su personal.

## 1.2.- Métodos de la evaluación de cargos.

### Métodos para la evaluación de puestos

**1. Jerarquización de puestos:** es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

**2. Graduación de puestos:** la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

**3. Comparación de factores:** este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

### 1.3.- Método de la jerarquización.

El método también llamado método de comparación simple, consiste en listar los puestos ya sea por orden creciente o decreciente con base en algún criterio de comparación. También se conoce como comparación puesto a puesto, porque cada uno se compara con los demás en función del criterio escogido como referencia básica; no existen muchos detalles del análisis de cargos y pueden ejecutarse con mucha rapidez y con un mínimo de costo en tiempo, energía y recurso.

Consiste en la comparación y en la clasificación de los cargos, según su importancia, ya sea en orden creciente o decreciente, “desde el punto de vista administrativo, el método de jerarquización de cargos es probablemente el más simple para aplicar, ya que no existen muchos detalles del análisis de cargos y puede ejecutarse con relativa rapidez y con un mínimo de costo de tiempo, energía y recurso. El método proporciona una base aceptable para la discusión y negociación.

Es un método no analítico, en el que los cargos no son detallados en sus elementos, componentes y requisitos, para una cuidadosa evaluación y comparación. Es un método no cuantitativo, porque no da ninguna indicación de grado de diferencia entre los cargos, sino que simplemente indica si un cargo requiere, más o menos, de un individuo, tal como su nombre indica, este método produce un orden de jerarquización de cargos”.

Se considera tres pasos para llevar a cabo este método:

- ✚ El primer paso de este método es la descripción y el análisis de cargo. Cualquiera que sea el método de análisis, la información sobre los cargos se debe montar y registrar en un formato estandarizado y ajustado al criterio que se pretenda adoptar, para facilitar la evaluación de los cargos.
- ✚ El segundo paso es la definición de comparación. Luego, se definen los límites superiores (Ls) e inferiores (Li) del criterio elegido en la organización. Si el criterio

fuese la complejidad, los límites deberán indicar el cargo más complejo (límite superior) y el cargo menos complejo (límite inferior) de la organización.

- ✚ El tercer paso es la comparación de todos los cargos con el criterio elegido y la jerarquización en una lista elaborada con base en dicho criterio. La lista es la clasificación de los cargos.

También se considera que hay dos maneras de estructurar la operación de evaluación de cargos por este método:

- A. Es aquella que comienza con la identificación de los “cargos- clave” o “cargos de referencia”. “un cargo de referencia” es aquel que sirve de referencia, patrón o punto de localización a todos los demás cargos para compararlos desde todos los puntos de vista. Si hay cualquier duda, desacuerdo o controversia sobre su contenido, el cargo-clave deberá ser eliminado. Los “cargos de referencia deberán ser seleccionados según los niveles de la organización según las jerarquías existentes. Una vez que se ha determinado el cargo de referencia, los cargos serán comparados con éste. Hecha esta comparación, el cargo es colocado en un orden de escalonamiento superior o inferior al punto de referencia” Los cargos de referencia servirán para:

- ✚ Seleccionar los factores de valuación
- ✚ Poner los factores de evaluación
- ✚ Definir el número y naturaleza de los grados
- ✚ Establecer la relación existente entre los grados de cada factor

El “cargo de referencia” funciona como punto focal alrededor del cual los otros cargos se agrupan a medida que otros cargos son comparados y escalonados con relación a él. El escalonamiento pasa a exigir otras comparaciones para los cargos que han tomado posesión anteriormente en la metodología de escalonamiento los cargos son distribuidos alrededor de los cargos de referencia.

Comparado con los otros métodos de evaluación de cargos, el de la jerarquización es uno de los más fáciles de comprender por los empleados. Su punto fuerte es la simplicidad y el alto grado de aceptabilidad dentro de la organización. El método de jerarquización cuando es bien estructurado conduce equitativamente a una racionalización del aspecto salarial, ya que evita que alguien sea bien o mal pagado.

- B. La otra manera es aquella que comienza con la identificación de los cargos extremos de la escala, o sea, de los cargos que constituirán el límite inferior y el límite superior de la jerarquía de los cargos a jerarquizar. Una vez que se han determinado ambos límites, todos los demás cargos se situarán en la amplitud de variación constituida por ellos. Para simplificar el proceso de comparación, principalmente cuando el número de cargos es muy grande, es común reducir la información del análisis de cargos, o descripción de ellos, a los detalles más importante en la evaluación de manera concisa y en fichas especiales. Esas fichas podrán ser utilizadas por el evaluador, comisión de evaluación u órgano responsable, para facilitar la jerarquización. Las fichas podrán ser colocadas antes o después del “cargo de referencia o de los otros cargos”.

Una característica de la jerarquización es que se puede apreciar que un puesto es más o menos que otro, pero la medición no nos dice nada acerca de “cuanto”. Esto ocurre porque el método no incorpora una unidad de medida que permita apreciar las diferencias entre los contenidos de los puestos que se están valuando. Puede introducirse una regla que ayude a cuantificar las diferencias y entonces es posible establecer una escala fija de niveles de importancia y, dentro de esta escala y utilizando la regla, los resultados del proceso de valuación con un método de jerarquización mejoran significativamente los resultados que pueden obtenerse con esta clase de métodos.

La principal desventaja de este método es que usualmente no existen guías acordadas en cuanto a que elementos o aspectos de los puestos considera valioso la organización; de esta manera no existen patrones para el puesto y obviamente las suposiciones en que se basan quienes

hacen la jerarquización no se pueden examinar. Otro problema consiste en seleccionar administradores para participar en los comités de valuación de puestos.

Una comprensión y aceptación amplia requieren considerablemente participación de los administradores cuyos subordinados se ven afectados por otro lado los comités son caros y algunas veces difíciles de manejar. El proceso de valuación consiste en comparar globalmente los puestos y construir una jerarquía en la que se ordena del más al menos importante. El método de jerarquización utiliza un factor compensable global que refleja el contenido total de responsabilidad o valor del puesto para los fines de la empresa. Éste simplemente enlista el valor relativo de diversos puestos examinados; no se hace el intento de determinar los factores críticos del puesto, solamente se hace un juicio general del valor relativo del puesto.

#### 1.4.- Métodos de las categorías predeterminadas.

El método de escalas por Grados Predeterminados constituye una variante del método de jerarquización simple y se podría llamar método de jerarquización simultánea; una vez definida la estructura organizacional se definen los grados de puestos que tengan características en común y que se puedan colocar en una escala o jerarquía previamente establecida.

Es conveniente establecer un puesto de referencia para cada grado, para así facilitar el proceso de comparación. Los criterios para la selección de los puestos de referencia son exactamente iguales a los expuestos antes en el caso del método de jerarquización.

Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser atribución de una comisión de valuación de puestos y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros.

#### 1.5.- Métodos de comparación de factores.

Este método diseñado por Eugene Benge en 1926 se distingue por ser objetivo, cuantitativo y analítico, el cual consiste en ordenar los puestos de una empresa en función de ciertos factores generales que fija el comité, se valúan cada uno de éstos comparando todos los puestos entre

sí, de tal manera que se ordenen del más al menos importante; posteriormente, se le proporcionará un valor monetario distributivo de acuerdo con el valor que tiene el puesto.

Como se aprecia, la valuación de puestos a través del método de comparación de factores determina un valor conforme el análisis de los factores, realizando un ordenamiento de menor a mayor de acuerdo con la importancia que establece en la organización y en el mismo puesto. De igual manera, el mismo método realizó un ajuste de sueldo con base en los factores valuados.

### 1.6.- Métodos de evaluación por puntos.

La evaluación de puestos permite determinar el valor relativo de cada puesto, según su importancia y contribución a los intereses de una organización, en este proceso se consideran diferentes factores que dependen de la metodología utilizada, como por ejemplo, responsabilidades, habilidades requeridas, tipo de esfuerzo, demandas exigidas, etc.

Al realizar evaluaciones de puestos, empresas y colaboradores resultan beneficiados de diferentes maneras, ya que permitirán:

- Generar y mantener la equidad interna: las organizaciones usualmente determinan el valor y niveles de sus puestos para poder asignar sueldos y beneficios de manera equitativa. Cuando las organizaciones logran comunicar correctamente la importancia, responsabilidades y funciones de su puesto a los colaboradores, percibirán que su sueldo es justo.
- Impactar positivamente en el clima laboral: si los colaboradores perciben que su sueldo es justo, se evitarán conflictos y contribuirá a la satisfacción laboral.
- Conocer la competitividad salarial: algunos métodos de evaluación de puestos permiten comparar sueldos y beneficios de una empresa con los otorgados por otras, brindando la posibilidad de conocer el nivel de competitividad salarial de las organizaciones.

- Planear costos: contar con una estructura salarial consistente y una política equitativa de salarios, permite a las organizaciones planear sus presupuestos de manera más eficaz y confiable.

### 1.7.- Comité de evaluación de cargos.

En este sentido, ¿Qué es un comité de valoración de cargos? El comité de valoración es una comisión o junta que tiene como fin planear, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorar y atender las reclamaciones que se presenten. En el comité de valoración deben estar representados los distintos sectores implicados en el sistema productivo de la empresa.

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 actúe 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.

El comité de evaluación de cargos tiene dos objetivos:

- A. Objetivo técnico. El comité se constituye con los elementos de las diversas áreas de la organización más familiarizados con los cargos que serán evaluados, lo cual garantiza el equilibrio y la uniformidad de las evaluaciones en todas las áreas de la organización.
- B. Objetivo político. Al contar con la participación de elementos pertenecientes a todas las áreas de la organización, las evaluaciones se aceptarán sin restricciones.

La política salarial es la estrategia institucional de la empresa por medio de la cual se van a establecer todos los salarios de la empresa. Son muchas las razones que llevan a la empresa a tomar decisiones sobre un tipo de política salarial u otra, y también algunos de los componentes principales de la política salarial de las empresas.

Algunos de los componentes de la política salarial de la empresa son: Las descripciones de los cargos y responsabilidades de los empleados:

Las descripciones han de ser claras, concisas y actualizadas, indicando las responsabilidades, descripciones de los cargos y cumplimiento de las obligaciones del cargo. Ayuda mucho la creación de un organigrama de la empresa que se actualice.

Para la empresa es importante crear un rango salarial para cada nivel o clasificación por medio de escalas de pago, las cuales pueden determinarse a través de análisis de referencia en cargos similares del mercado en empresas que circundan la institución. Cada rango salarial además debe brindar oportunidades de ampliar el salario si el individuo ofrece un mayor rendimiento. Esto es, el rango salarial debe estar preparado para que exista la posibilidad de mayor remuneración si el rendimiento del trabajador sube por encima de las perspectivas preliminares.

La política salarial también debe indemnizar los aumentos del mayor nivel de vida de manera equitativa para los empleados, de este modo, en la medida que avanzan los costos de los bienes y servicios, del mismo modo deben aumentar el salario de los trabajadores. Normalmente las políticas salariales buscan equilibrar el aumento de los costos de los diferentes gastos que tiene el trabajador con un salario que le asegure calidad de vida. Por esta razón se dan aumentos salariales en ocasiones hasta dos y tres veces al año, esto con el fin de compensar el alto costo de la vida con el salario que gana los trabajadores.

Las empresas deben tener un Comité de compensación que se reúna con el fin de examinar y establecer el rango salarial con base al mérito de los empleados de la empresa. De este modo,

se crea una escala salarial que permita evaluar diferentes particularidades de los trabajadores y sus cargos, eliminando cualquier discrepancia y fomentando una política salarial nivelada, principalmente fundada en juicios sensatos que favorezcan al trabajador y la empresa.

## 1.8.- Clasificación de cargos.

Es el conjunto de procesos articulados y concatenados que la gerencia de recursos humanos, desarrollado con el propósito de ordenar los cargos en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que le corresponden. Clasificar es integrar puestos de valoración similar (independiente de su denominación) en grupos ocupacionales, para darles un tratamiento igual para el ingreso y desarrollo de la carrera.

El Manual Descriptivo de Cargos es un documento que recopila el compendio de los cargos vigentes en la Defensoría del Pueblo, clasificados por grupos ocupacionales, así como la información de cada una de las características específicas y los factores que componen cada uno de los cargos, que permiten describirlo como tal, y determinar su grado de ubicación en la escala de sueldos y salarios correspondiente.

### **Objetivos**

1. Dotar a las diferentes dependencias de un instrumento técnico administrativo que contenga el compendio de los cargos de carrera y de jefatura del personal administrativo, defensoría, profesional y obrero.
2. Proveer información sistemática y real que contribuya a determinar el valor relativo de los cargos y su ubicación en la escala de sueldos y salarios.
3. Proporcionar a los niveles supervisorías un patrón de medida uniforme, para asegurar un alto grado de objetividad en la evaluación de los cargos y del personal bajo su responsabilidad.
4. Proporcionar a las unidades responsables de la gestión de recursos humanos un instrumento idóneo que pueda ser utilizado para:

- La selección, adiestramiento, evaluación del personal.
- El desarrollo de programas de clasificación y remuneraciones.
- La aplicación y manejo de planes y programas de beneficios salariales.
- El estudio de la seguridad e higiene y salud ocupacional.
- El desarrollo de programas de auditorías de recursos humanos.
- El establecimiento de programas de calidad, productividad y desarrollo organizacional.

### Elementos descriptivos del cargo

- ✓ Autonomía decisional: libertad para aplicar, seleccionar o modificar los procedimientos, métodos y procesos de trabajo.
- ✓ Comunicación: frecuencia de contactos internos y externos que el cargo exige.
- ✓ Confidencialidad: tipo de información (de uso restringido o no) que se maneja o trasmite en el cargo.
- ✓ Supervisión requerida: forma de supervisión que recibe el ocupante del cargo.
- ✓ Responsabilidad: grado en que los insumos generados por el cargo afectan los resultados alcanzados en la institución.
- ✓ Requisitos exigidos: indican las especificaciones o perfil del ocupante del cargo (educación, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas).

Dentro de estas áreas, las descripciones de cargos se agrupan a su vez en seis (6) categorías de cargos, según el nivel de funciones que se desempeñen:

- ✚ Directivos: Responsables de las áreas administrativas y defensoriales.
- ✚ Asistentes: Apoyo secretarial, administrativo y contable.
- ✚ Técnicos: Apoyo a la categoría de profesionales.
- ✚ Profesionales: Diseño y ejecución de sistemas y procedimientos técnicos, legales y administrativos.

- + Defensorial: Promoción, defensa y vigilancia de los Derechos Humanos y los Servicios Públicos.
- + Obreros: Apoyo en las áreas administrativas, de servicios y mantenimiento, transporte, mensajería, entre otras.

### **Elección del tipo de cargo**

De acuerdo con el análisis del contenido de los cargos, se han identificado dos tipos de cargos, que coinciden con dos tipos diferentes de carreras profesionales:

**Profesional:** cargos caracterizados por centrarse en competencias especializadas; un cargo Profesional se caracteriza porque tiene la responsabilidad de alcanzar un resultado mediante un saber hacer técnico-científico y/o específico de una o más áreas de competencia.

**Manager:** cargos caracterizados por centrarse en controlar aspectos de planificación, gestión de personal y gestión económica; un cargo de Manager aplica conocimientos de negocio, capacidades de gestión y capacidades sociales con el fin de garantizar los resultados esperados y el desarrollo de la empresa.

## Unidad 2

### INVESTIGACIÓN SALARIAL

#### 2.1.- Investigación salarial.

##### Clases de Salarios

Salario Nominal: Es aquel que se pacta con el trabajador mediante el proceso contractual.

Salario Real: Es lo que el trabajador está recibiendo realmente, en función al costo de vida, una cosa es el salario que se pacta, el nominal, y otra bien distinta es la capacidad de compra que dicho salario puede proporcionar al trabajador.

Salario a destajo: Es aquel que se paga por las unidades producidas.

Salario básico: De acuerdo a su valor relativo dentro de la organización.

Salario en dinero: Es aquel que se paga en unidades monetarias del medio donde se trabaje.

Salario en especie: Es aquel que se paga con productos o servicios de la empresa o con servicios que la empresa pueda prestar.

Salario Mixto: Es aquel en que una parte se paga en dinero y otra en especie.

Salario por tiempo: Es el asignado al trabajador para un límite de tiempo determinado.

Salario por obra: Es aquel que se asigna por el trabajo mismo (obra), de acuerdo con las condiciones determinadas.

Salario mínimo legal: Es aquel que el gobierno fija por decreto, por lo regular cada año. Con ese monto determinado el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio.

La administración de salarios obtiene el equilibrio interno de salarios, sino externo con relación al mercado de trabajo. De esta manera, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, es conveniente investigar y analizar los salarios.

## 2.2.- Selección de los cargos de referencia.

### **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).

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.

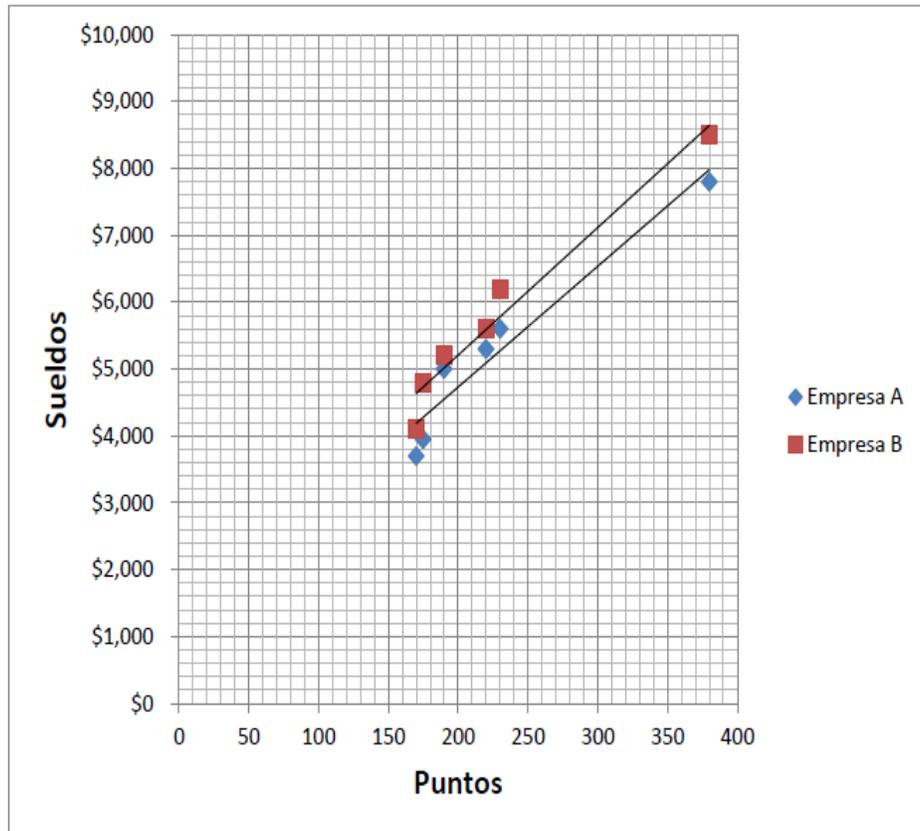
### **Lectura e interpretación de las formas de las curvas**

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 gráficas de Excel).



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.

### 2.3.- Selección de las empresas participantes.

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.

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.

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.

## **2.4.- Recolección de datos.**

### **Observación:**

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. Al igual con los otros métodos, previamente a la ejecución de la observación el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.

Cuando se decide utilizarla hay que tomar en cuenta ciertas consideraciones, como método de recolección de datos, debe ser planificado cuidadosamente para que reúna los requisitos de validez y confiabilidad. Se le debe conducir de manera hábil y sistemática y tener destreza en el registro de datos, diferenciando los aspectos significativos de la situación y los que no tienen importancia; también se requiere habilidad para establecer las condiciones de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural posible y sin influencia del investigador u otros factores. Cuando se decide usar este método es requisito fundamental la preparación cuidadosa de los observadores, asegurándose así la confiabilidad de los datos que se registren y recolecten.

### **La encuesta:**

Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información con este método: la entrevista y el cuestionario.

### **La entrevista**

Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa; a través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Como técnica de recolección de datos la entrevista tiene muchas ventajas; es aplicable a toda persona, siendo muy útil con los analfabetas, los niños o con aquellos que tienen limitación física u orgánica que les dificulte proporcionar una respuesta escrita. También se presta para usarla en aquellas investigaciones sobre aspectos psicológicos o de otra índole donde se desee profundizar en el tema, según la respuesta original del consultado, ya que permite explorar o indagar en la medida que el investigador estime pertinente.

Hay dos tipos de entrevista: la estructurada y la no estructurada, la primera se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, replantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta en 2, 3 o más alternativas que se les ofrecen. Inclusive los comentarios introductorios y finales se formulan de la misma manera en todas las situaciones. Para orientar mejor la entrevista se elabora un formulario que contenga todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene limitada libertad de formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

Algunas ventajas que presenta este tipo de entrevista son:

- La información es más fácil de procesar, simplificando el análisis comparativo
- El entrevistador no necesita ser entrenado arduamente en la técnica
- Hay uniformidad en el tipo de información obtenida.

Pero también tiene desventajas, tales como:

- Es difícil obtener información confidencial
- Se limita la posibilidad de profundizar en un tema que emerja durante la entrevista

La entrevista no estructurada es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre las bases del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

### **Cuestionario**

Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable del recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.

Debido a su administración se puede presentar problema relacionados con la cantidad y calidad de datos que pretende obtener para el estudio. Algunos problemas asociados con el envío de los cuestionarios podrían ser: que no fuese devuelto; los consultados pueden evadir la respuesta a alguna pregunta o no darle la importancia necesaria a las respuestas proporcionadas. Por ello y otros factores más, el instrumento que se use para la recolección de datos debe ser objeto de una cuidadosa elaboración.

Algunas ventajas del cuestionario son:

Su costo relativamente bajo, su capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un periodo bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos. Dentro de las limitaciones de este método figuran las siguientes: es

poso flexible, la información no puede variar ni profundizarse, si el cuestionario es enviado por correo se corre el riesgo de que no llegue al destinatario o no se obtenga respuesta de los encuestados; además, resulta difícil obtener una tasa alta de compleción del cuestionario. Debido a esa posible pérdida de información se recomienda cuando se use este método una muestra más grande de sujetos de estudio.

En general, en el proceso de recolección de datos para una investigación, estos métodos e instrumentos y fuentes suelen combinarse; cada una con sus ventajas y desventajas, sus características propias y la información que se requiera, dan flexibilidad para que el investigador determine su uso apropiado según el estudio a realizar.

### **Consideraciones generales para la elaboración del formulario**

Si el investigador decide utilizar la observación regulada, la entrevista o el cuestionario u otra fuente de información secundaria como método de recolección de datos, debe elaborar un instrumento para obtener la información se requiere, siendo el formulario el que se emplea más frecuentemente. Elaborar el formulario de recolección de datos para medir las variables en estudio o para verificar una hipótesis no es tarea fácil. Para diseñar correctamente un formulario es necesario tomar en consideración algunos criterios relacionados con su organización, las preguntas a plantear según los objetivos propuestos en la investigación y las características físicas de los formularios.

## **2.5.- Concepto de política salarial.**

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.

### **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.

### **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:



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.

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.

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.

### 2.5.1.- Las prestaciones.

En nuestro país los patrones ofrecen beneficios variados, pero la Ley Federal del Trabajo establece cuáles son las prestaciones mínimas de ley en México, es decir, aquellas que cualquier empleador está obligado a cumplir. También hay que reconocer que hay Contratos Colectivos de Trabajo, Contratos Individuales de Trabajo, Reglamentos, Condiciones Generales de Trabajo y Manuales de Prestaciones con los que algunas empresas (por lo regular las más grandes o las del sector bancario y de seguros) otorgan beneficios mayores en comparación a los mínimos que exige la ley, a estas se les conoce como prestaciones superiores de ley.

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.

## **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).

## **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.

## 2.5.2.- Prestaciones obligatorias por la ley.

**Estas son las prestaciones de ley en México:**

-  Jornada de Trabajo.
-  Descansos.
-  Vacaciones.
-  Prima Vacacional.
-  Aguinaldo.
-  Capacitaciones
-  Reparto de utilidades.

### Horas Extras

Es la retribución que se le da a un empleado por laborar tiempo adicional a su jornada de trabajo.

¿Cuándo se pagan dobles?

Cuando las horas extras que se trabajen estén dentro de un rango de tres horas extras al día por máximo tres días consecutivos, es decir nueve, el trabajador recibirá el 100% de lo que cuesta su hora ordinaria, es decir, doble. Por ejemplo, si un trabajador gana a \$50 pesos la hora, entonces la extra se paga en \$100.

¿Cuándo se pagan triples?

Cuando las horas extras laboradas excedan de nueve horas a la semana establecidas por la Ley. A partir de la hora diez se le pagarán al trabajador al 200% de lo que cuesta su hora ordinaria, es decir, triple.

### **Prestaciones de Ley - Jornada de trabajo**

La jornada de trabajo se refiere a la cantidad de horas que se deben trabajar cada día. Las jornadas de trabajo son de esta forma:

-  Jornada diurna (entre las 6 y las 20 horas).
-  Jornada nocturna (entre las 20 y las 6 horas).
-  Mixta (una mezcla de ambas jornadas).

### **Prestaciones de Ley – Descansos**

En jornadas continuas el trabajador debe tener media hora de descanso con goce de salario, por cada seis días laborados, el trabajador debe tener (por lo menos) un día de descanso obligatorio con goce de sueldo íntegro. Se debe procurar que el día de descanso sea el domingo, pero este puede ser negociado entre patrón y trabajador. Los trabajadores que laboren en día domingo deben recibir por ese día una prima adicional del 25% sobre su salario ordinario, conocida como prima dominical.

Artículo 69.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

Artículo 70.- En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los de descanso semanal.

Artículo 71.- En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo. Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

Artículo 72.- Cuando el trabajador no preste sus servicios durante todos los días de trabajo de la semana, o cuando en el mismo día o en la misma semana preste sus servicios a varios patrones, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario de los días de descanso, calculada sobre el salario de los días en que hubiese trabajado o sobre el que hubiese percibido de cada patrón.

Artículo 73.- Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.

Artículo 74. Son días de descanso obligatorio: I. El 1o. de enero; II. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero; III. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo; IV. El 1o. de mayo; V. El 16 de septiembre;

## **Vacaciones**

El periodo de vacaciones se da a los trabajadores que han laborado por más de un año en la misma empresa. Dichas vacaciones por ley deben ser pagadas y bajo ninguna circunstancia el primer periodo de vacaciones puede ser menor a seis días.

Por último, las vacaciones deben concederse al trabajador dentro de los seis meses siguientes después de cumplir un año de servicios. En caso que el trabajador no cumpla un año en su empleo, tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados.

## **Prima vacacional**

Se le debe pagar al trabajador un 25% sobre el salario que tiene durante su período de vacaciones. Las vacaciones y la prima vacacional se pagan en la quincena en la cual se hayan tomado los días de descanso. Cuando las vacaciones comprenden dos o más quincenas, la prima se paga en los días correspondientes en cada quincena. Muchas empresas lo que hacen es, que al momento que el trabajador cumple un año, a la quincena siguiente le pagan ese 25% de ley.

De acuerdo al artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo, el trabajador tendrá derecho a una prima no menor del 25% de lo que corresponda de ingresos durante el periodo de disfrute. El objetivo es que el empleado tenga un dinero extra a sus ingresos normales para costear sus vacaciones. En lo personal nos parece un porcentaje muy bajo ya que si una persona gana \$500.00 pesos diarios recibirá solo \$125.00 por cada día de vacaciones que le toque disfrutar y que a lo mejor ni para el transporte sirve.

En cuanto al pago, hay organizaciones que prefieren pagar la prima vacacional o prima de vacaciones al aniversario del empleado, lo cual administrativamente es muy conveniente porque sí tienen un sistema como Fortia, en automático se paga y no tiene que estar al pendiente de esto, además se hace en base al salario a la fecha en que cumple años y no hay que arrastrar los saldos, de primas pagadas y pendientes por cada ciclo. Otras entidades prefieren hacerlo conforme se disfruten los días, pero por el contrario a la anterior se tiene que llevar el saldo por cada ciclo anual.

El 25% es el mínimo que obliga la ley, en muchas empresas van aumentando la prima conforme pasan los años. Otros lo hacen por categorías, entre sindicalizados o de confianza, etc. En muchos de este tipo los contratos colectivos en sus revisiones piden aumentos en las prestaciones y esta es una típica que se revisa y se privilegia. Tratamiento fiscal, la prima vacacional tiene una exención de 15 UMAs sobre la cantidad que supere se le calcula el ISR

(Impuesto sobre la Renta) que la ley da 2 opciones, o se hace con el artículo 113 o nos permite aplicar el reglamento de la ley en su artículo 142, con éste último nos permite ponderar el ingreso entre los 12 meses del año, es decir si el empleado recibirá \$1,200.00 pesos gravables de prima vacacional nos permite dividirlo entre 12 y aumentarlo a los ingresos ordinarios, el porcentaje que resulte de calcular el impuesto sin prima y con prima será el mismo que se aplique a la prima total gravable.

En cuanto al tratamiento con el IMSS, la prima ya está contemplada dentro del factor de integración obligatorio (cuando menos el 25%) por lo que a la hora del pago, no tendrá ningún efecto, solamente que fuese superior al porcentaje estipulado en dicho factor de integración.

### **Aguinaldo**

El aguinaldo es un pago equivalente a quince días de salario (no puede ser menos) y debe pagarse al trabajador antes del día veinte de diciembre. El pago de aguinaldo debe realizarse antes del 20 de diciembre.

Esta prestación, que en México está prevista en la ley laboral desde 1970, es un pago de carácter obligatorio para los patrones y de recepción irrenunciable para los trabajadores. El pago es equivalente mínimo a 15 días de salario, que a su vez se corresponden a 1 año laborado. Si el trabajador no ha laborado todo el año con el patrón, deberá recibir lo correspondiente a los días que trabajó. Para hacer tanto el cálculo de aguinaldo de lo que toca a quien trabajó todos los días del año así como de quien sólo lo hizo en una parte, sirva este ejemplo. En la medida en que el aguinaldo es el equivalente al pago de 15 días, es necesario conocer cuál es el pago por día. Para ello, es necesario tomar el salario neto mensual y dividirlo entre 30 días; el resultado será el salario diario:

Realice su propio cálculo de aguinaldo, ejemplo: Para un trabajador que recibe 12,000 pesos de salario neto al mes:

- $12,000 \text{ pesos} / 30 \text{ días} = 400 \text{ pesos}$  es el salario diario
- $400 \text{ pesos de salario diario} \times 15 \text{ días correspondientes de aguinaldo} = 6,000 \text{ pesos}$
- El trabajador recibirá 6,000 pesos por concepto de aguinaldo.

El aguinaldo está considerado por la ley laboral vigente como un ingreso para el trabajador, por lo que está sujeto al pago de ISR y será obligatorio para el patrón hacer el cálculo y retener el impuesto correspondiente, con excepción de los casos en los que la gratificación sea inferior al monto equivalente a 30 días de salario mínimo.

Al aguinaldo sólo se le podrán descontar los anticipos a cuenta de dicha remuneración, o por motivo de pensiones alimenticias. Ningún otro descuento está contemplado por la ley laboral. Si el patrón hace un pago incompleto, no cubre la prestación o lo hace de forma extemporánea, los trabajadores podrán presentar su reclamo ante la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (Profedet) a partir del 20 de diciembre, con un plazo no mayor de un año, tras el cual la queja quedará sin efecto.

La Profedet interpondrá la demanda respectiva ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje o en su caso a la Procuraduría (local) de la Defensa del Trabajo, quien interpondrá la demanda ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. Para los patrones que no cumplan con el pago del aguinaldo, lo otorguen incompleto o de forma tardía, la ley contempla una multa por el equivalente de 50 a 5,000 veces el salario mínimo, que va desde los 4,418 pesos hasta los 441,800 pesos.

El trabajador tiene derecho de recibir el aguinaldo equivalente a los días que trabajó en el año, ya sea que esté aún contratado o que haya cesado la relación laboral. Es decir, y valga como ejemplo, si el trabajador inició este año laborando en una empresa, pero a mediados del mismo renunció o fue despedido, el patrón está obligado a hacer el pago del aguinaldo correspondiente a los días que trabajó en el 2019 para la empresa.

### **Capacitación.**

Las capacitaciones deben ser tomadas por el trabajador durante el horario de trabajo, pero puede modificarse si interfiere con las labores de la empresa. Se le debe avisar al trabajador qué días y en qué horas deberá tomar sus capacitaciones. El no capacitar a un trabajador es motivo para rescindir el contrato laboral.

### **Reparto de utilidades.**

Esta prestación sólo es obligatoria para las empresas que hayan generado utilidades en el año, de modo que no todas las empresas pueden cumplir con esta obligación.

### **Determinación.**

- ✚ Los trabajadores participarán en las utilidades del patrón de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas (el cual a la fecha asciende al 10% de las utilidades netas).
- ✚ La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales. La primera parte se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.
- ✚ Se considera como salario la cantidad que perciba el trabajador en efectivo por cuota diaria, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario el promedio de las percepciones obtenidas en el año.

Es aplicable a los trabajadores que hayan laborado por lo menos 60 días en empresas cuyas utilidades netas fueron de \$300 mil pesos o más, según su declaración fiscal 2018, y que tengan más de un año en funcionamiento. Bajo estas condiciones, los trabajadores tendrán derecho al

Reparto de Utilidades, independientemente de que ya no laboren en la empresa en cuestión o tenían contrato por obra determinada. No aplica para trabajadores domésticos; directores, administradores y gerentes generales; profesionistas, artesanos, técnicos y otros que, mediante el pago de honorarios, presten sus servicios sin existir una relación de trabajo subordinado con el patrón.

Asimismo, se exenta de dicho reparto a empresas de nueva creación durante su primer año de funcionamiento; al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) e instituciones públicas descentralizadas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia; a empresas cuyo capital sea menor al que fija la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por ramas de la industria, y a instituciones de asistencia privada que realicen acciones con fines humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios.

El artículo 130 de la Ley Federal del Trabajo establece: “Las cantidades que correspondan a los trabajadores por concepto de utilidades, quedan protegidas por las normas contenidas en los artículos 98 y siguientes”, las cuales se refieren a los siguientes supuestos normativos:

- ✚ Los trabajadores dispondrán libremente de las cantidades que les correspondan por concepto de utilidades. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula (artículo 98);
- ✚ El derecho a percibir las utilidades es irrenunciable (artículo 99);
- ✚ Las utilidades se pagaran directamente al trabajador. Solo en los casos en que este imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos. El pago hecho en contravención a lo dispuesto, no libera de responsabilidad al patrón (artículo 100);
- ✚ Las utilidades deberán pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda (artículo 101);

- ✚ Es nula la cesión de las utilidades en favor del patrón o de terceras personas, cualquiera que sea la denominación o forma que se le dé (artículo 104);
- ✚ Las utilidades de los trabajadores no serán objeto de compensación alguna (artículo 105);
- ✚ La obligación del patrón de pagar las utilidades no se suspende, salvo en los casos y con los requisitos establecidos en la ley (artículo 106);
- ✚ El pago de las utilidades se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios (artículo 108).

Artículo 20.- Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Artículo 21.- Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Artículo 22.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esta edad y menores de dieciséis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Artículo 22 Bis.- Cuando las autoridades del trabajo detecten trabajando a un menor de 14 años fuera del círculo familiar, ordenará que de inmediato cese en sus labores. Al patrón que incurra en esta conducta se le sancionará con la pena establecida en el artículo 995 Bis de esta

Ley. En caso de que el menor no estuviere devengando el salario que perciba un trabajador que preste los mismos servicios, el patrón deberá resarcirle las diferencias. Se entenderá por círculo familiar a los parientes del menor, por consanguinidad, ascendientes o colaterales; hasta el segundo grado.

Artículo 23.- Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta Ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato a que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector del Trabajo o de la Autoridad Política. Los menores trabajadores pueden percibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les correspondan.

Artículo 24.- Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 42.- Son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón:

- I. La enfermedad contagiosa del trabajador;
- II. La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo;
- III. La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél;
- IV. El arresto del trabajador;

- V. El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el artículo 5o de la Constitución, y el de las obligaciones consignadas en el artículo 31, fracción III de la misma Constitución.

### 2.5.3.- Prestaciones voluntarias.

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.

### **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.

## **2.5.4.- Compensación de incentivos.**

### **La importancia de la compensación para el trabajador**

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. Por ejemplo, en una investigación de campo (Greenberg y Pasternak, 1998) se encontró que las personas con mayor edad en puestos directivos recibían mejores sueldos que los jóvenes en posiciones similares. Hay evidencia de que el pago y su función tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población; de hecho, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que el puesto tiene dentro de una organización.

### **El dinero como incentivo**

Sin duda alguna, el dinero satisface necesidades; pero, con todo y eso, valerse de él para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja. En primer lugar, porque no se dispone de

dinero en cantidades ilimitadas. Un principio de la economía indica que “los recursos siempre serán menores a las necesidades”. Muy poco es lo que se sabe sobre lo que significa el dinero para la gente y sobre su relación con el desempeño efectivo. Al respecto, Opsahl y Dunette (1966) concluyeron:

Es probable que, en esta área, la investigación sea menos sólida que en cualquier otro campo relacionado con el desempeño del trabajador. Sorprendentemente, sabemos muy poco sobre cómo el dinero interactúa con otros factores o cómo actúa en forma individual, afectando la conducta del trabajo. Abunda la especulación y las modas de compensaciones; hay gran escasez de estudios de investigación encauzados a responder preguntas fundamentales sobre el papel que desempeña el dinero en la motivación humana.

Opsahl y Dunette, en la misma obra, enuncian cinco teorías sobre cómo opera el dinero a manera de incentivo. Así, el dinero puede ser:

1. Un reforzador condicionado general, pues a menudo se le asocia con satisfactores de necesidades básicas como el alimento y la bebida. En consecuencia, podríamos acabar por generalizar la relación, ya que el dinero se considera un medio para satisfacer necesidades, es decir, uno de los llamados reforzadores secundarios.
2. Un incentivo condicionado, pues comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos. El resultado es que acabamos generalizando la relación y aceptándolo como incentivo. Esta teoría se suele demostrar en condiciones de laboratorio; sin embargo, hay dificultades para demostrarla en situaciones de trabajo reales, porque es difícil hallar un incentivo más básico que el dinero.
3. Un reductor de la ansiedad. La mayoría de nosotros sentimos ansiedad cuando escasea el dinero. Conforme crecemos en esta cultura, aprendemos que nos sentimos “mal” cuando no tenemos dinero y “bien” cuando sí lo tenemos. El dinero reduce nuestra ansiedad y nos hace sentir mejor.
4. Un “factor de higiene o de mantenimiento”. Una teoría generalizada de lo que motiva a la gente a trabajar indica que en el trabajo hay ciertos rasgos, como la autonomía y la responsabilidad del individuo, que son motivadores. Los aumentos en tales rasgos

incrementan la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Otros rasgos del trabajo son “factores de higiene” que es necesario mantener y, en ocasiones, aumentar para evitar el descontento. No obstante, estos rasgos no aumentan la satisfacción. El dinero es uno de los “factores de higiene”. Algo de dinero impide que estemos descontentos, pero más dinero no nos satisface más.

5. Un “instrumento” para obtener los resultados deseados. El significado del dinero como incentivo en cualquier situación específica depende de dos condiciones:
  - A. ¿Se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado?
  - B. ¿Hay alguna posibilidad de que comportándose de cierta forma vendrá una recompensa monetaria?

El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad. Con él se adquieren diversos tipos de refuerzos; también se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

Es importante mencionar que los sueldos y salarios no deben tener una sola definición que sea únicamente el dinero para la nómina, sino que debemos determinarlo como un valor combinado de los ingresos reales de los empleados más las prestaciones. Si el presupuesto de la nómina absorbe una cantidad desproporcionada de los ingresos, las utilidades se verían reducidas o desaparecerían; la empresa subsistiría por un periodo muy limitado y la quiebra sería la causa principal de su desaparición.

Del mismo modo, los sueldos bajos permiten que la empresa tenga altas ganancias en forma temporal, pero no atraerán ni retendrán personal capaz. Un responsable de las compensaciones debe conocer bien el entorno global de la organización; la misión, la visión y los objetivos de la empresa, así como los puntos de vista de los empleados, para formular políticas aceptables y benéficas entre sí. Un buen plan de prestaciones brinda al empleado un

pago y prestaciones que son competitivos, equitativos, y que les permita vivir adecuadamente; además, se debe cuidar el crecimiento racional y correcto de la empresa. La ética tiene que ser la guía de un responsable de la compensación, el bien de la sociedad (empresarios, empleados, obreros, gobierno, etc.) será el objetivo principal en un mundo que requiere cambios urgentemente.

## Unidad 3

### PAGOS Y BENEFICIOS

#### 3.1.- La fijación del pago en sistemas alternativos del personal.

Establecer y ajustar los niveles salariales es tal vez la parte más difícil del proceso de fijación de los salarios mínimos. Si se establece un nivel demasiado bajo, el salario mínimo tendrá poco efecto en la protección de los trabajadores y sus familias contra el pago de salarios indebidamente bajos o la pobreza. Si se establece un nivel demasiado alto, los salarios mínimos serán poco respetados y/o tendrán efectos adversos en el empleo. Hace falta adoptar un enfoque equilibrado y basado en datos fácticos que tenga en cuenta, por una parte, las necesidades de los trabajadores y sus familias y, por la otra, los factores económicos. Lograr un equilibrio adecuado entre estos dos tipos de consideraciones es esencial para asegurar que los salarios mínimos se adapten al contexto nacional, y que se tomen en cuenta tanto la protección efectiva de los trabajadores como el desarrollo de empresas sostenibles.

La adopción de un enfoque basado en datos fácticos también implica que se disponga de criterios claros para encauzar las discusiones sobre el nivel del salario mínimo, así como de indicadores estadísticos fiables que sustenten adecuadamente los argumentos de los gobiernos y de los interlocutores sociales en el marco de sus deliberaciones. Entre los indicadores estadísticos comúnmente utilizados se incluyen el nivel general de los salarios y su distribución, la evolución y las diferencias entre las regiones por lo que se refiere al costo de la vida, así como los niveles nacionales o sectoriales de productividad del trabajo y las tasas de crecimiento económico.

Para mantener su pertinencia, los niveles de salario mínimo tienen que ser ajustados de vez en cuando. El no hacerlo puede dar lugar a que el poder adquisitivo de los trabajadores que ganan el mínimo se deteriore cuando se produzca un aumento de los precios de los bienes y servicios, o puede generar una mayor desigualdad salarial cuando el nivel general de los salarios aumente. Dado que los efectos sociales y económicos de los salarios mínimos no son nunca totalmente predecibles, es esencial asegurar que el impacto de los ajustes del salario mínimo sea adecuadamente vigilado y estudiado.

- ✚ El puesto: una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a: Trabajo igual, salario igual.
- ✚ La eficiencia: es justo tomar en cuanto la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.

La eficiencia se aplica a través de:

1. Incentivos y aumento de salarios
2. Calificación de méritos
3. Normas de rendimiento
4. Ascensos y promociones

Necesidades del trabajador: Se refieren a la justicia conmutativa y a la justicia social, no se puede desconocer la realidad social.

Posibilidades de la Empresa:

- A. Participación de Utilidades: Estimula la eficiencia de los trabajadores.
- B. Las prestaciones que la empresa ofrece sea: Las gratificaciones, jubilaciones, habitación, Cafetería. Se dan cuando las posibilidades de la empresa permiten.

Existen diversos mecanismos para la fijación salarial, entre ellos, podríamos señalar los siguientes:

**POR ACUERDO ENTRE LAS PARTES:** "Todo trabajo debe ser remunerado". En este sentido, aunque precisamente no se paga el trabajo, como ya hemos visto, pues lo aprovecha el empresario o empleador, sin embargo, para los efectos de nuestro estudio, se hace indispensable recoger esta disposición declarativa.

- A. En el contrato individual de trabajo, la fijación del salario o remuneración es un elemento consubstancial y, por lo mismo, el establecerlo permite su validez y eficacia. El salario puede pactarse libremente entre las partes (empleador trabajador); sin embargo, dice nuestro sistema legal liberal, el salario pactado no podrá ser inferior al salario mínimo vital fijado para el sector o rama de actividad de que se trate. No obstante ésta, en la práctica, observamos que existe un afán premeditado y generalizado de ciertos empresarios para contrariar la norma señalada y buscan, con diferentes procedimientos, perjudicar a los trabajadores.

Así, por ejemplo, se abusa de la posibilidad de contratar "aprendices", precisamente para solo pagarles un salario inferior al mínimo vital y no para cumplir con el propósito de tal modalidad de trabajo, que es, la capacitación al trabajador. El trabajo de mujeres, niños y el que se realiza a domicilio, tienen un tratamiento discriminatorio en cuanto al salario. En muchos otros casos, a pesar de que, aparentemente, se estaría abonando el salario mínimo, en cambio, no se reconocen los adicionales, como la compensación salarial, la bonificación complementaria, sueldos, las vacaciones, el transporte y otras garantías laborales. La protección remunerativa y de seguridad social a los trabajadores se complica cuando ellos no están organizados; por ello, se preocupa de esta situación y ha empeñado sus recursos en lograr la cohesión de los trabajadores, a través de la organización de sindicatos, comités de empresa, asociaciones, cooperativas, comunas, etc.

Un contrato laboral es un acuerdo entre un empresario y un trabajador por el que este ofrece sus servicios al empresario a cambio de un salario. Toda relación laboral entre un empresario y un trabajador ha de estar documentada a través de un contrato. Este representa un acuerdo por el que el trabajador, a cambio de una retribución, ofrece unos determinados servicios al empresario bajo el control y dirección de éste.

El contrato laboral supone unos derechos y obligaciones tanto para el trabajador como para el empresario. Cualquier persona mayor de 18 años puede formalizar un contrato laboral. Los mayores de 16 y menores de 18 años necesitan el consentimiento de sus padres o tutores legales.

- B. También se logra un acuerdo salarial a través de los contratos colectivos de trabajo. En este caso existen mejores posibilidades para la fijación salarial: Se consagran los salarios básicos y la modalidad de incrementos periódicos, por lo menos anualmente. Para la suscripción de un contrato colectivo de trabajo, los trabajadores deben estar organizados y, además, preparados para elaborar el proyecto contractual y la política y mecanismos para la negociación.

### 3.2.- Pago por rendimiento.

La retribución por rendimiento es un tipo de retribución por el trabajo muy conveniente en muchas ocasiones, sobre todo cuando este rendimiento se puede valorar, y además es una manera de premiar la productividad del trabajador. Por medio de este tipo de rendimiento se busca que haya una relación conveniente entre el rendimiento que se ha alcanzado y el salario conseguido. En él se incluyen los incentivos y las primas de producción. Es conveniente saber que la retribución por rendimiento busca premiar al trabajador en función a este factor, pero no sólo se debe valorar la cantidad de trabajo sino también la calidad, de esta manera se evita que el trabajador realice el trabajo con prisas y en mayor cantidad pero dejando de lado la calidad.

Esta forma de retribución por rendimiento es ideal en trabajos que son fáciles de medir y normalizados, de manera que hacen que el trabajo que es rutinario y monótono tenga un nuevo incentivo y los trabajadores se animen más en este trabajo. El hecho de que se premie la productividad hace que crezca, y en trabajos monótonos es importante dar un premio a mayores que estimule la producción.

La retribución por rendimiento tiene varias ventajas pero sobre todo uno de los objetivos es incrementar la productividad; además de ofrecer un diferente sueldo en base a factores como el rendimiento, la capacidad y la habilidad que hacen que los trabajadores sean pagados en función a lo que producen. A nivel facturación, se convierte en una forma interesante de estimar los costes de producción en la empresa. Esta forma de retribución se convierte en una forma de hacer trabajar al personal de manera que rindan más, pero no debe ser el único incentivo a los trabajadores, ya que si sólo se utiliza este factor de medición el trabajador puede sentirse explotado o se pueden hacer comparaciones en la empresa de manera que algunos trabajadores no se sientan cómodos con el trabajo. Incluso habrá trabajadores que por necesidad trabajen más de lo que sus fuerzas pueden, y esto a la larga puede ser contraproducente. Cabe destacar que las principales formas de retribución por rendimiento se suelen realizar en fábricas o empresas de trabajo monótono, y sus incentivos principales se basan en el trabajo a destajo o a piezas.

La remuneración por desempeño, también conocida como remuneración por rendimiento, hace referencia al pago del salario en base al trabajo realizado, por lo que el objetivo de este tipo de remuneración es premiar la productividad de los empleados. Este tipo de remuneración no es de las más comunes, pues para que el salario sea el que de verdad merece el empleado es necesario que sea un trabajo fácil de medir y normalizado.

### **Ventajas de la remuneración por desempeño.**

En primer lugar cabe destacar que la remuneración por rendimiento ayuda a que los empleados estén más motivados y aumenten su productividad. Ellos querrán ver que su salario aumenta, y por lo tanto sacarán lo mejor de ellos para que los resultados se alcancen rápidamente y con

éxito. Por ello, este sistema de retribución vincula los objetivos empresariales con el esfuerzo de los empleados.

Establecer un sistema de remuneración por desempeño hará que se atraiga talento a la organización. Los empleados más exitosos y mejor cualificados querrán trabajar en tu empresa con el fin de demostrar cuán valiosos son y así poder obtener un sueldo que de verdad se adapte a su rendimiento. Es un método idóneo para atraer y retener talento en la organización. Pero como en todos los sistemas de remuneración no todo puede ser perfecto, y por lo tanto también existen inconvenientes cuando se aplica la retribución por desempeño.

### **Inconvenientes de la retribución por rendimiento.**

Uno de los principales inconvenientes que presenta este método de remuneración es la rivalidad que puede generarse entre los empleados. Todos quieren ser los mejores y cobrar más que nadie, por lo que el compañerismo y el ambiente laboral en muchas ocasiones puede verse afectado.

Es cierto que muchas veces es difícil medir el rendimiento de manera objetiva si no se traza un plan de compensación justo. Además, en muchas ocasiones, los empleados se centran en alcanzar los parámetros que evalúan su desempeño, por lo que realizan el trabajo sin fijarse y sin dedicarle importancia que realmente merece.

## **3.3.- Los beneficios obligatorios**

### **Vacaciones**

Al cumplir un año el trabajador tiene derecho como parte de las prestaciones de ley a mínimo 6 días de vacaciones con goce de sueldo.

### **Prima Vacacional**

Todos los trabajadores deben recibir por lo menos 25% de los salarios correspondientes a los días de vacaciones.

Se calcula de la siguiente manera: Salario diario x días de vacaciones = Resultado x .25 (% de prima vacacional).

### **Aguinaldo**

La ley establece que el trabajador deberá recibir 15 días de salario en caso de tener un año de antigüedad. De lo contrario será proporcional a los días laborales. Hay quienes otorgan hasta 30 días.

### **Seguridad Social**

Todos los trabajadores tienen derecho a ser incorporados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para recibir atención médica cuando sea necesario.

### **Pago de utilidades**

Cuando una empresa genera utilidades es obligatorio hacer el reparto a los colaboradores. Sin embargo, no siempre pasa esto, por lo tanto no todas pueden otorgar esa ventaja.

### **Días de descanso**

Los colaboradores tendrán derecho a un día de descanso semanal. Existen empresas que otorgan sábado y domingo.

### **Prima dominical**

Está establecido en el artículo 71 de la Ley Federal de Trabajo que los trabajadores tienen derecho a un día de descanso. En caso de laborar dicho día se otorgará un 25% adicional, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

### **Licencia de maternidad**

Las mujeres tienen derecho a 6 semanas antes y 6 semanas después del embarazo, con goce de sueldo. Además, no pueden hacer trabajos que pongan en riesgo la salud, tanto de la madre como la del bebé.

### **Periodo de lactancia**

Si la empresa cuenta con espacios que permitan alimentar al bebé, puedes tomar dos descansos de media hora para realizar dicha actividad. De lo contrario, tu jornada laboral se reduce una hora. Este periodo dura aproximadamente 6 meses.

### **Licencia de adopción**

Aquellas mujeres que quieran adoptar, tendrán derecho a 6 semanas de descanso, con goce de sueldo íntegro.

### **Licencia de adopción y paternidad**

En el caso de los hombres, tendrán derecho a 5 días de descanso para ambos casos (adopción o paternidad).

### **Prima de antigüedad**

Después de 15 años de antigüedad, el trabajador tendrá derecho a 12 días de salario por cada año cumplido.

### **Prestaciones por renuncia**

Aún cuando haya decidido terminar la relación laboral, el trabajador tendrá derecho a los siguientes beneficios:

- Salarios correspondientes a los días laborados y no pagados
- Aguinaldo
- Vacaciones
- Prima vacacional
- Participación de utilidades adeudadas
- Prima de antigüedad, siempre que haya laborado 15 años o más.

Al aceptar una oferta de trabajo, la mayoría de las personas se fijan más en los beneficios adicionales que ofrecen las empresas. Es importante tener en cuenta que así como el salario, las

prestaciones laborales son la clave para tener una estabilidad laboral; y cuando alguien tiene muchos privilegios será capaz de realizar el trabajo de la mejor manera.

### 3.4.- Los beneficios discrecionales: la jubilación.

Con origen en el término latino jubilatio, la palabra jubilación hace referencia al resultado de jubilarse (dejar de trabajar por razones de edad, accediendo a una pensión). El concepto también permite nombrar al pago que percibe una persona cuando está jubilada. La jubilación determina que una persona ya no se encuentra física o mentalmente capacitada para continuar realizando el trabajo que hasta entonces hacía.

La jubilación es el procedimiento administrativo de abandonar el mercado laboral principalmente por motivos de vejez. Sin embargo, es un trámite que también puede iniciarse por situaciones extraordinarias que impidan al individuo seguir trabajando. Esto sucede, por ejemplo, en caso de un accidente que ocasione invalidez permanente.

La jubilación puede ser de tipo ordinaria, cuando la persona cesa sus labores por alcanzar la edad estipulada por la ley para dicho efecto; o extraordinaria, cuando bruscamente debe prescindir del trabajo por cuestiones de causa mayor, accidentes, discapacidad, etc. En ambos casos, se necesita realizar un trámite administrativo para pactar las condiciones del cese laboral y calcular el valor del monto que esa persona pasará a cobrar como pensión jubilatoria.

La jubilación, por lo tanto, es la denominación de un procedimiento administrativo a través del cual una persona en actividad laboral deja de trabajar y se convierte en un sujeto pasivo. Para llegar a la jubilación, el sujeto tiene que alcanzar una cierta edad establecida por ley. En la mayor parte de los países, la edad de jubilación se sitúa alrededor de los 65 años. Dejar de trabajar, por supuesto, hace que el individuo deje de recibir ingresos. El Estado, por lo tanto, brinda una renta al jubilado para que éste pueda mantenerse. Dicha renta, que también se conoce como jubilación, se mantiene hasta la muerte de la persona.

La jubilación es un derecho y se encuentra establecida y reglada por la Seguridad Social de cada país. Consiste en la expedición de un dinero mensual a aquellas personas que hayan alcanzado una determinada edad o se hayan jubilado por otras causas. El Estado es el encargado de pagar dicha suma y la misma se mantiene hasta que la persona fallece. En cuanto al importe de la pensión que recibe el jubilado, ésta se fija de acuerdo a diferentes cálculos según el país y la legislación vigente. En cada país, como lo hemos dicho, las leyes que existen en torno a la jubilación son diversas.

En algunos la edad mínima que debe contar una persona para gozar de este derecho es de 67 años (se excluyen aquellas personas que tienen alguna discapacidad y pueden acceder a una pensión sea cual sea su edad); dicha edad es relativa generalmente al trabajo que se realice, en el caso de los empleos donde el esfuerzo físico es extremo o peligroso, este límite suele bajarse. En algunas legislaciones, sin embargo, se permite que los trabajadores se jubilen antes de dicha edad si han cotizado la cantidad de dinero estimada. Todas estas cuestiones se encuentran establecidas por ley y cualquier ciudadano tiene derecho a conocerlas acercándose a la oficina correspondiente en su lugar de residencia.

La jubilación anticipada ocurre cuando una persona que cuenta con cierta edad y ha realizado una cantidad determinada de aportes y ante determinadas causas de tipo médicas, se jubila, convirtiéndose en pensionista contributivo, abandonando el mundo laboral antes de la edad establecida por la ley para la jubilación.

El concepto de prejubilación, pese a que muchos lo confunden con el de jubilación anticipada, implica cosas diversas. Es un término no-jurídico (desde el derecho un prejubilado es un desocupado que no busca empleo); se trata de una persona que ha llegado a un acuerdo con la empresa para la que trabaja a través del cual convienen en finiquitar el vínculo laboral. En dicho acuerdo la empresa se compromete a pagar un determinado porcentaje del sueldo normal en materia de indemnización y a su vez dialoga con la Seguridad Social para conseguir una jubilación relativa a partir del momento del cese del trabajo.

Por último, una jubilación parcial es una jubilación anticipada en la que los involucrados reducen su jornada laboral. La pensión que el jubilado cobra es porcentual al salario que continúa recibiendo por su trabajo parcial. Cuando esta persona alcanza la edad para jubilarse, entonces accede a una jubilación ordinaria. Para terminar, cabe destacar que los fondos que permiten pagar las jubilaciones provienen de los trabajadores en actividad (a quienes se les descuenta un porcentaje de su salario con este fin). Esto quiere decir que los trabajadores actuales solventan a los jubilados de hoy y que estos mismos trabajadores serán los jubilados del mañana.

### 3.5.- Los beneficios discrecionales: el seguro de salud.

#### Ley general de salud.

ARTÍCULO 1o. La presente Ley reglamenta el derecho a la protección de la salud que tiene toda persona en los términos del artículo 4o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general.

ARTÍCULO 2o. El derecho a la protección de la salud, tiene las siguientes finalidades:

- I. El bienestar físico y mental del hombre para contribuir al ejercicio pleno de sus capacidades; La prolongación y el mejoramiento de la calidad de la vida humana;
- II. La protección y el acrecentamiento de los valores que coadyuvan a la creación, conservación y disfrute de condiciones de salud que contribuyan al desarrollo social;
- III. La extensión de actitudes solidarias y responsables de la población en la preservación, conservación, mejoramiento y restauración de la salud;
- IV. El disfrute de servicios de salud y de asistencia social que satisfagan eficaz y oportunamente las necesidades de la población;
- V. El conocimiento para el adecuado aprovechamiento y utilización de los servicios de salud, y
- VI. El desarrollo de la enseñanza y la investigación científica y tecnológica para la salud.

ARTÍCULO 23. Para los efectos de esta Ley, se entiende por servicios de salud todas aquellas acciones realizadas en beneficio del individuo y de la sociedad en general, dirigidas a proteger, promover y restaurar la salud de la persona y de la colectividad.

ARTÍCULO 24. Los servicios de salud se clasifican en tres tipos:

- I. De atención médica;
- II. De salud pública, y
- III. De asistencia social.

ARTÍCULO 25. Conforme a las prioridades del Sistema Nacional de Salud, se garantizará la extensión cuantitativa y cualitativa de los servicios de salud, preferentemente a los grupos vulnerables.

ARTÍCULO 26. Para la organización y administración de los servicios de salud, se definirán criterios de distribución de universos de usuarios, de regionalización y de escalonamiento de los servicios, así como de universalización de cobertura.

ARTÍCULO 27. Para los efectos del derecho a la protección de la salud, se consideran servicios básicos de salud los referentes a:

- I. La educación para la salud, la promoción del saneamiento básico y el mejoramiento de las condiciones sanitarias del ambiente;
- II. La prevención y el control de las enfermedades transmisibles de atención prioritaria, de las no transmisibles más frecuentes y de los accidentes;
- III. La atención médica, que comprende actividades preventivas, curativas y de rehabilitación, incluyendo la atención de urgencias;
- IV. La atención materno-infantil;
- V. La planificación familiar;
- VI. La salud mental;

- VII. La prevención y el control de las enfermedades bucodentales;
- VIII. La disponibilidad de medicamentos y otros insumos esenciales para la salud;
- IX. La promoción del mejoramiento de la nutrición, y
- X. La asistencia social a los grupos más vulnerables.

ARTÍCULO 32. Se entiende por atención médica el conjunto de servicios que se proporcionan al individuo, con el fin de proteger, promover y restaurar su salud.

ARTÍCULO 33. Las actividades de atención médica son:

- I. Preventivas, que incluyen las de promoción general y las de protección específica;
- II. Curativas, que tienen como fin efectuar un diagnóstico temprano y proporcionar tratamiento oportuno, y
- III. De rehabilitación, que incluyen acciones tendientes a corregir las invalideces físicas o mentales.

Para que el afiliado tenga derecho a las prestaciones enunciadas es necesario haber acreditado, cuando menos, seis imposiciones mensuales, dos de ellas en los seis meses anteriores al comienzo de la enfermedad. El subsidio y la prestación se causan a favor del empleado -obrero o trabajador-, y el seguro está en la obligación de concederlos, así el empleador estuviere en mora en cuanto al pago y depósito de los valores que por este concepto debe remitir al Seguro Social.

Seguro de maternidad.- Es una prestación que se concede a las afiliadas durante el embarazo, parto y puerperio.

Seguro de invalidez.- Se causa al demostrarse enfermedad o alteración física o mental que incapacite al afiliado para realizar un trabajo que le permita una remuneración equivalente a la mitad de la que un trabajador sano obtenga en la misma región geográfica. La prestación es una

pensión jubilar de invalidez cuya condición es que el trabajador asegurado acredite sesenta imposiciones mensuales; y, que la invalidez no provenga de dolo o culpa del afiliado.

La prestación será un servicio permanente o temporal de acuerdo a las posibilidades de recuperación o rehabilitación del afiliado enfermo o inválido; cuya pensión se calculará en base a los tiempos de afiliación y del promedio de los cinco años de mejor remuneración; dicho promedio se calculará obteniendo a su vez el promedio mensual de sueldos o salarios dentro de cada año calendario; seleccionándose los cinco mejores promedios parciales de mayor cuantía, cuyo resultado se divide para cinco. Este resultado a su vez se multiplica por el coeficiente correspondiente al tiempo aportado, obteniendo así el valor de la pensión jubilar.

Seguro de vejez.- Es la prestación que consiste en el servicio de pensiones vitalicias al trabajador que luego de años de servicio se acoge al descanso. El monto y la cuantía de la pensión jubilar, dependen fundamentalmente de los tiempos de aportación acreditados por el afiliado y de su edad. En relación al monto de la pensión y al tipo de trabajo del afiliado se han establecido diversos tipos de pensiones.

Seguros de riesgo del trabajo y enfermedades profesionales.- Es la prestación efectiva que se causa a favor de los trabajadores sobre dos contingencias que se producen frecuentemente y cuyo tratamiento es igual en cuanto a los beneficios y condiciones requeridas. Los accidentes del trabajo, son considerados tales, cuando en forma imprevista y repentina causan al trabajador lesiones físicas o graves perturbaciones funcionales, con ocasión del trabajo que realiza; y las enfermedades profesionales son aquellas afecciones graves, agudas o crónicas, causadas de manera directa o determinante por el ejercicio de una profesión y oficio que le incapacite al trabajador para continuar en el desempeño del mismo.

Para que se causen las prestaciones correspondientes a accidentes y riesgos del trabajo, así como las enfermedades profesionales, se deberá tener presente que tales hechos no han de provenir de la negligencia, culpa o dolo del trabajador. De igual manera se exigirá que el empleador haya prestado todas las garantías de higiene y seguridad industriales. Caso contrario,

si bien el Seguro Social, debe cubrir el riesgo y la contingencia social, tendrá derecho a repetir lo pagado en contra del empleador negligente y aún perseguirle penalmente.

**El Seguro de Cesantía.-** La prestación consiste en la entrega de una cantidad de dinero, que se efectúa cada vez que el afiliado se encuentre en las situaciones previstas en el estatuto, calculada con relación a los tiempos de servicios. El monto de la prestación se obtiene multiplicando el coeficiente que corresponda al tiempo reconocido para efectos del seguro, por el monto total de los sueldos y salarios imponibles. Para que el beneficiario acceda a este seguro, será necesario que haya acreditado cuando menos 24 imposiciones mensuales al Seguro de Cesantía, y encontrarse sin trabajo por un tiempo mayor al de dos meses. Esta prestación, si falleciere el afiliado, beneficiará a sus deudos, siempre que se hubiese acreditado 24 o más imposiciones mensuales.

**El Seguro de Sobrevivientes.-** Se denomina también de viudez y orfandad, y como queda indicado consiste en la prestación de una pensión a los deudos del causante afiliado.

### 3.6.- Otros beneficios del empleado público.

Es conocido por todos que el régimen establecido en la Ley del Estatuto de la Función Pública regula todo lo relativo al sistema de ingreso, clasificación, ascenso, traslado, suspensión, régimen disciplinario y retiro de los funcionarios públicos. Tomando en consideración esta afirmación, se origina la pregunta que titula este tema: ¿Cuáles son los beneficios laborales del funcionario público?

La interrogante surge como consecuencia de la confusión existente entre los derechos del funcionario público, que son propios de la relación de empleo público, con aquellos beneficios que forman parte de una relación patrono-trabajador regulados por la Ley Orgánica del Trabajo.

Para entender la respuesta, primero es necesario comprender que independientemente de la relación laboral existente (patrono-trabajador o Estado-funcionario) el trabajo es un hecho

social reconocido universalmente como un conjunto de principios y garantías constitucionales que amparan a todas aquellas personas que se encuentren en una situación de prestación de un servicio personal en favor de otro. Bajo esta óptica, la respuesta a la interrogante es que el sistema de beneficios laborales del funcionario público corresponde a ser el mismo que ampara a todos los trabajadores.

En función de lo antes citado, el sistema de beneficios regulados por la Ley Orgánica del Trabajo se ha extrapolado al ámbito de la función pública y constituyen un conjunto de derechos que se suman a los que son propios de la relación estatutaria.

Entre los más importantes tenemos los siguientes:

**Seguridad social:** Es obligación del Estado garantizar la seguridad social de todos los ciudadanos a través de los mecanismos necesarios que garanticen los medios de subsistencia de las personas que por algún motivo han perdido sus fuentes de ingreso y se encuentran desempleados. En el caso de la Administración Pública, el Estado debe velar porque el sistema de seguridad social abarque a todos los funcionarios públicos a través del disfrute de la pensión de retiro y su respectiva jubilación.

**Prestación de antigüedad:** Los funcionarios públicos gozarán de los mismos derechos de todos los trabajadores contemplados en la Constitución y la Ley Orgánica del Trabajo en cuanto a la forma de percibir la prestación de antigüedad y las condiciones para su obtención. En este caso, no existe ninguna diferencia entre los empleados del sector público y los trabajadores del sector privado.

**Protección a la maternidad:** Las funcionarias públicas en estado de gravidez gozarán de la protección integral consagrada en la Constitución y de la inamovilidad laboral prevista en la Ley Orgánica del trabajo. Por lo tanto, toda mujer que se encuentre en su periodo de pre o postparto no podrá ser removida, retirada, trasladada o desmejorada en sus condiciones de trabajo, incluyendo el derecho a percibir remuneraciones. Con la excepción de que incurra en

causas que lo justifiquen y que sean debidamente probadas y demostradas en un procedimiento administrativo disciplinario.

**Derecho a la sindicalización.** Los funcionarios públicos de carrera tendrán el derecho a organizarse sindicalmente. Sin embargo, esta figura es de difícil aceptación para el propio Estado. Sobre este tema, existen diversas opiniones a favor y en contra, el derecho a la sindicalización del funcionario público se debe a la viabilidad que tiene el mismo de formar parte de una confederación de trabajadores de la Administración Pública y lograr obtener beneficios remunerativos a través del derecho a la negociación y posterior suscripción de convenciones colectivas.

Es conocido por todos que el régimen establecido en la Ley del Estatuto de la Función Pública regula todo lo relativo al sistema de ingreso, clasificación, ascenso, traslado, suspensión, régimen disciplinario y retiro de los funcionarios públicos. Tomando en consideración esta afirmación, se origina la pregunta que titula este tema: ¿Cuáles son los beneficios laborales del funcionario público?

La interrogante surge como consecuencia de la confusión existente entre los derechos del funcionario público, que son propios de la relación de empleo público, con aquellos beneficios que forman parte de una relación patrono-trabajador regulados por la Ley Orgánica del Trabajo.

Para entender la respuesta, primero es necesario comprender que independientemente de la relación laboral existente (patrono-trabajador o Estado-funcionario) el trabajo es un hecho social reconocido universalmente como un conjunto de principios y garantías constitucionales que amparan a todas aquellas personas que se encuentren en una situación de prestación de un servicio personal en favor de otro. Bajo esta óptica, la respuesta a la interrogante es que el sistema de beneficios laborales del funcionario público corresponde a ser el mismo que ampara a todos los trabajadores.

En función de lo antes citado, el sistema de beneficios regulados por la Ley Orgánica del Trabajo se ha extrapolado al ámbito de la función pública y constituyen un conjunto de derechos que se suman a los que son propios de la relación estatutaria. Entre los más importantes tenemos los siguientes:

**Seguridad social:** Es obligación del Estado garantizar la seguridad social de todos los ciudadanos a través de los mecanismos necesarios que garanticen los medios de subsistencia de las personas que por algún motivo han perdido sus fuentes de ingreso y se encuentran desempleados. En el caso de la Administración Pública, el Estado debe velar porque el sistema de seguridad social abarque a todos los funcionarios públicos a través del disfrute de la pensión de retiro y su respectiva jubilación.

**Prestación de antigüedad:** Los funcionarios públicos gozarán de los mismos derechos de todos los trabajadores contemplados en la Constitución y la Ley Orgánica del Trabajo en cuanto a la forma de percibir la prestación de antigüedad y las condiciones para su obtención; en este caso, no existe ninguna diferencia entre los empleados del sector público y los trabajadores del sector privado.

**Protección a la maternidad:** Las funcionarias públicas en estado de gravidez gozarán de la protección integral consagrada en la Constitución y de la inamovilidad laboral prevista en la Ley Orgánica del trabajo. Por lo tanto, toda mujer que se encuentre en su periodo de pre o postparto no podrá ser removida, retirada, trasladada o desmejorada en sus condiciones de trabajo, incluyendo el derecho a percibir remuneraciones. Con la excepción de que incurra en causas que lo justifiquen y que sean debidamente probadas y demostradas en un procedimiento administrativo disciplinario.

**Derecho a la sindicalización.** Los funcionarios públicos de carrera tendrán el derecho a organizarse sindicalmente. Sin embargo, esta figura es de difícil aceptación para el propio Estado. Sobre este tema, existen diversas opiniones a favor y en contra, pero siguiendo el argumento del profesor Manuel Rojas Pérez, el derecho a la sindicalización del funcionario

público se debe a la viabilidad que tiene el mismo de formar parte de una confederación de trabajadores de la Administración Pública y lograr obtener beneficios remunerativos a través del derecho a la negociación y posterior suscripción de convenciones colectivas.

Sin embargo, el derecho a la sindicalización para el funcionario público, tiene sus límites formales cuando es tomado en cuenta el interés general de todos los ciudadanos de exigir un servicio público de calidad, en consecuencia el derecho a la huelga se restringe a que es válido siempre y cuando no interrumpa el buen funcionamiento del servicio que presta la administración pública, su pena de responsabilidades administrativas y penales.

Ser trabajador del gobierno y de sus diferentes dependencias puede traer varias ventajas. Los horarios son buenos, el salario por lo regular también. Pero existen ocasiones en las cuales el dinero no es suficiente para alcanzar las metas que te propones, como por ejemplo, remodelar tu casa, irte de vacaciones o pagar tus deudas. En especial esa última puede ser un dolor de cabeza y un detonador de estrés innecesario, si ya tienes encima el estrés laboral que conlleva el día a día en la oficina.

Hay manera de cumplir esas metas, de forma accesible, rápida y sencilla; pero una de las mejores es solicitar un préstamo para empleados del gobierno. Los préstamos están diseñados, especialmente, para cubrir tus necesidades y pensados para que cumplas tus metas sin tener que pasar por dificultades económicas.

Es probable que los ingresos que recibes mes con mes sean suficientes para cumplir tus necesidades primordiales y que quede un poco para realizar actividades de entretenimiento que puedes compartir con tu familia. También puede haber un pequeño sobrante que puedes usar para hacer un fondo de ahorro que, a la larga, se convertirá en una suma considerable para cumplir tus objetivos.

Eso lleva mucho tiempo y, a lo mejor, muchos de los gastos que tienes que realizar para alcanzarlos son urgentes o se tienen que hacer de una sola vez, no pueden esperar los años que te tardes en ahorrar la suma que necesitas. Aquí es donde entran los créditos, estos te permiten cumplir lo que te propones, sin la necesidad de esperar ni comprometer de manera

importante tus ingresos mensuales; pero podrías decir: “los préstamos me generarán una deuda que tengo que estar pagando por meses, incluso por años. Cómo puede ser eso mejor que ahorrar mi propio dinero”.

Es un punto válido, la creencia de que los préstamos son inconvenientes porque tienes que pagar intereses y, también, que le debes dinero a una institución financiera son puntos que pueden ser ciertos. No todos los créditos están cortados con la misma tijera, hay algunos que están diseñados para tu beneficio y que están hechos para ayudarte a ti y a tu familia.

Simplemente se trata de buscar las mejores opciones, no quedarte con el primero que te ofrezca, que probablemente son hechos con el beneficio de la institución en mente. Con los préstamos para trabajadores del gobierno la cosa no es así, estos valoran la labor que haces día con día para hacer que este país no se detenga y avance constantemente, si tu presupuesto se ve afectado en caso de intentar realizar tus metas, no es viable ni siquiera tratar de hacerlo, tus gastos mensuales son prioridad, es lo que mantiene tu vida funcionando y si destinas ese dinero a remodelar tu casa, por ejemplo:

Te quedarás sin capital para pagar las cuentas de luz, agua, gas, etc. También podrías entrar en complicaciones al pagar la escuela de tus hijos. No es viable, pero, por ejemplo, pagar tus deudas es algo que también tienes que hacer; si destinas dinero para eso, otras cosas se quedarán sin los recursos necesarios para solventarlas.

#### I. Te otorgan la cantidad necesaria para que hagas lo que necesites

Estos préstamos te otorgan la cantidad que necesitas para cumplir tus objetivos, ya sea pagar la deuda que te ha estado persiguiendo desde hace mucho tiempo y vivir más tranquilo. Puedes remodelar tu casa y darle vida nueva a tus espacios o a lo mejor salir de vacaciones y pasar momentos inolvidables con tu familia.

Los montos pueden variar según tus necesidades, es recomendable que pidas el préstamo de acuerdo con lo que necesitas, si pides más tendrás más dinero que pagar y si pides menos no podrás liquidar tus necesidades.

## 2. Solicitarlos es fácil y rápido.

Gracias a que el préstamo se otorga vía nómina, toda la información que se requiere para otorgar el crédito está en la dependencia u organismo de gobierno en el que trabajas, por lo mismo no es necesario abrir una investigación en el buró de crédito. Además de que son más fáciles de ir pagando poco a poco debido a que las cuotas se van cubriendo por quincena o por mes y se descuentan automáticamente del salario que recibes.

De acuerdo, puede sonar a que no tienes opción de pagar cuando puedes, pero en realidad te quitas de problemas y pagas automáticamente. No te preocupes, puedes adecuar tu presupuesto mensual contando los pagos y podrás seguir con tus gastos del mes sin problemas.

## 3. Están hechos a tu medida.

Estos créditos no son para cualquier persona, son específicamente para ti, trabajador de gobierno. Están pensados para que cubras cualquier necesidad que pueda surgir, o para que puedas realizar cualquier proyecto que te propongas, te brindan una oportunidad de realizar tus metas de manera rápida y sencilla. Con pagos accesibles y regulares.

Para que tú y tu familia puedan seguir con su vida normal, sin recortes significativos de su presupuesto mensual.

## 4. No requieren revisión de crédito en el buró.

Uno de los factores que hace que la gente no se anime a pedir un crédito es el miedo al buró de crédito y muchas veces esta entidad es un misterio para las personas, el préstamo a trabajadores de gobierno no requiere investigación, ya que los datos proporcionados por la dependencia en la que labores son suficientes para aprobar la operación. Además de que la garantía de pago es tu salario, pero en realidad los pagos del préstamo son automáticos y se descuentan de tu nómina, entonces no debería haber problemas de aprobación por estar tachado en el buró.

5. Los planes de pago son accesibles.

Para empezar la tasa de interés es fija, por lo que pagarás la misma cantidad de intereses mes con mes, pase lo que pase. Además de que ofrecen la posibilidad de pagarlos quincenalmente o mensualmente, la decisión es tuya. Tu conveniencia es lo que importa. Además los plazos del crédito van de los 12 meses a los 48 meses, por lo que los pagos serán accesibles, si calificas con el requisito principal; ser trabajador del gobierno.

## Unidad 4

### ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS

#### 4.1.- Determinación de las políticas de sueldos y salarios.

Es un conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

Dentro de la política salarial tenemos:

- La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.

- El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.
- La previsión de reajustes salariales, determinados por los contratos colectivos, o por disposición del ejecutivo, también puede darse por promoción, escalonamiento, méritos del empleado.

### **Objetivos de una Política Salarial**

- Captar a las personas más calificadas disponibles con el objeto de lograr la misión de la Institución.
- Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
- Motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento.
- Alentar la contratación del personal calificado y una mayor productividad del mismo.

### **Proyectos de Política salarial**

El objetivo de los proyectos de política salarial es el diseño e implementación de un sistema salarial que favorezca la equidad interna, el control de costes, la autofinanciación y la dirección participativa por objetivos. Estos se encargan de realizar:

- La descripción y valoración de los puestos de trabajo.
- El diseño de la estructura de niveles.
- El estudio de competitividad externa y equidad interna.
- El diseño de los factores de cálculo del sistema de retribución.
- El diseño del modelo de retribución variable.

### **Establecimiento de una Política Salarial**

Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por éste ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros y les ayudará a lograr una mejor planificación y asignación de recursos. Antes de establecer una política salarial, en

primer término una organización debe definir las bases o cimientos para el desarrollo de la misma. La institución puede lograr esto formulando las siguientes preguntas:

¿Contamos actualmente con una “política salarial?” · Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son las características de esta política? · ¿Por qué es importante examinar la política salarial en este momento? La Gerencia de Recursos Humanos, puede llevar a cabo este análisis, o en su defecto una comisión conformada específicamente para este propósito. Esta comisión debe estar integrada por la máxima autoridad de la institución, miembros del Directorio delegados, representantes de organizaciones sindicales y gremiales. Es importante que el Comité sea equilibrado para garantizar una perspectiva adecuada en lo que respecta a todos los aspectos de la organización.

### **Componentes de una Política Salarial**

Los componentes necesarios de una política salarial incluyen:

- ✚ Descripciones claras y actualizadas de los diferentes cargos, que incluyan las responsabilidades de los empleados, a quién deben reportarse y el nivel educativo y la experiencia que se requieren.
- ✚ Una clasificación definida o estructura de grupo que conglomera cargos que tienen niveles similares de habilidad, experiencia y responsabilidad.
- ✚ Un rango salarial para cada clasificación o agrupación se determina en base a un análisis del mercado, las escalas salariales para cargos similares en instituciones de la misma naturaleza a nivel local y/o en áreas geográficas similares. Podría ser necesario analizar un área geográfica más amplia si existe una escasez de personas calificadas disponibles a nivel local para algunos cargos, (por ejemplo programadores de computadoras).
- ✚ Se debería prestar atención particular al salario inicial en cada rango salarial con el objeto de garantizar la equidad a nivel de toda la organización.
- ✚ Cada rango salarial debería incluir los pasos que brinden la oportunidad de incrementar los salarios de la gente de manera equitativa a medida que demuestren un mejor desempeño.

- ✚ Una política se desarrolla para permitir aumentos en el costo de vida, distribuidos equitativamente entre todos los empleados sobre una base programada, por ejemplo: anualmente.
- ✚ Establecer un Comité de Compensación, incluyendo a los miembros de la Junta Directiva, que se reúna en forma regular y programada para revisar los rangos, fijar los porcentajes de los aumentos en base a los méritos de los empleados si éstos se conceden, y en general, constituirse en el árbitro con respecto a las preguntas referentes a los salarios.

La determinación de las políticas de las empresas del pasado, en materia de los salarios, era buscar la mayor producción con el menor gasto posible. Esta posición imperante durante muchos años fue lo que obligo a los gobiernos a dictar leyes que corrigieran y humanizaran esas prácticas, como así también a los diversos movimientos sindicales a tomar mayor intervención en cuestiones salariales y condiciones laborales. Por lo tanto, la política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en valoraciones y estudios encaminados a distribuir igualmente las cantidades presupuestadas para retribuir a los trabajadores en un período de tiempo determinado, dependiendo del rendimiento y eficacia de cada uno. Existen diversas políticas para la remuneración, éstas parten de una serie de principios, a continuación describo los más importantes: Políticas coherentes: tienden a remunerar al personal de igual manera, porque el fin global de los trabajadores (subjetivamente) es el desarrollo de la empresa. El centro es la empresa y todos colaboran con un mismo objetivo y para una única organización.

Políticas persistentes: implica una política salarial constante, en la cual no se admiten cambios salvo en el caso de que las circunstancias económicas o del mercado laboral obliguen a realizar variaciones. Políticas simples: se dan cuando las estructuras salariales son muy complejas y el trabajador no puede comprenderlas, con lo cual es conveniente que su apariencia y contenido estén al alcance de todos.

Políticas equitativas: los salarios han de distribirse en relación a las categorías y a los méritos de cada empleado. Para que la distribución sea equitativa, necesariamente ha de ser justa.

Políticas participativas: son utilizadas para obtener ayuda en la implantación de las políticas de remuneración. Es necesaria la participación de los diferentes estamentos de la empresa en su colaboración, ya sea mediante entrevistas o reuniones

Políticas comunicadas: esto quiere decir que el personal de la empresa debe conocer la forma de pago que va a recibir. Finalmente una adecuada estructura retributiva debe respaldar o facilitar el logro de la misión, visión, estrategia y objetivos de la empresa, así como adaptarse a las características propias de la empresa y su entorno. Para ello existen las opciones como pagar sobre base fija o dependiendo de criterios como nivel de rendimiento individual o grupal, grado de apalancamiento en que estará el salario básico frente al salario variable.

El proceso de nómina empieza por la definición de las políticas relativas al pago de los trabajadores y termina con el pago de participación de los mismos en las utilidades (incluyendo a los ex-empleados) pasando por tareas como altas de empleados, presentación de avisos, elaboración de la nómina, pago de sueldos, pago de prestaciones, pago de indemnizaciones, presentación de declaraciones, reportes, etc. Es decir, el proceso de nómina debe comprender todo lo relacionado con ella, independientemente de quién lo realice dentro de la organización. Contabilizar la nómina o calcular una serie de percepciones pagadas al trabajador como aguinaldo (gratificación anual), prima vacacional, también son parte del proceso.

Sin embargo desde el punto de vista administrativo el proceso de nómina comprende lo siguiente:

- ✓ Definición de políticas de pago y de descuento.
- ✓ Establecimiento del calendario de pagos.
- ✓ Dar de alta a los empleados al asignar un número de registro.
- ✓ Incorporar los movimientos de incidencias, como las faltas, incapacidades, tiempo extraordinario y vacaciones, entre los más comunes.
- ✓ Conceptos de pago y descuento para la nómina que se procesa al momento, según el periodo y tipo que corresponda.

- ✓ Incorporación de pagos o descuentos fijos (como los descuentos).
- ✓ Revisión de las cifras de control.
- ✓ Cálculo de la nómina.
- ✓ Verificación de la nómina y en su caso re-procesos.
- ✓ Obtención de reportes y archivos.
- ✓ Pago de la nómina.
- ✓ Contabilización.
- ✓ Cierre de nómina.
- ✓ Presentación de informes y declaraciones.

#### 4.2.- Establecimiento de la estructura de sueldos por hora.

La estructura de sueldos y salarios es de gran importancia ya que en la actualidad es necesaria para que una organización sea competitiva en estos tiempos de cambios constantes y de globalización es necesario plantear políticas productos y servicios que resulten necesarios y atractivos para los clientes , se debe contar con recursos humanos creativos comprometidos con su empresa y con sus labores , existen grandes opciones para el manejo del personal ellas pueden orientar una visión más clara para obtener los resultados favorables que procura alcanzar la meta planteada por la organización, la remuneración buscara que las personas que ejercen las funciones la realicen con gran creatividad y compromiso y esta debe ir orientada de acuerdo al grado de responsabilidades y actividades del puesto, una política salarial señala la orientación y la filosofía en relación con el sueldo de cada uno de los integrantes de la organización .

La política salarial no puede ser estática debe estar en constante cambio y evolución y debe perfeccionarse en su aplicación ya que una política está constantemente dependiente de los cambios en la organización.

Retomando el tema hay que resaltar la diferencia entre sueldo y salario, ya que es de suma importancia para poder entender este punto. El salario es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, es decir, se paga por hora o

por día, aunque se liquide semanalmente, aplicándose más bien a trabajos manuales o de talleres. En cuanto a lo que se refiere como sueldo este se paga por mes o por quincena, ya sean por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

### El Salario para la Sociedad

Es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive del salario, ya que el salario es parte de la estructura económica del país, en efecto, este es el elemento esencial del contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad. Ahora bien, existen dos tipos fundamentales de clases de salarios estos son el salario directo y el salario indirecto. El salario directo es el pagado por el empleador como contraprestación del servicio a cargo ocupado, mientras que el salario indirecto es resultante de cláusulas ofrecidas por la organización que incluyen premios, comisiones, propinas, horas extras, etcétera. En economía los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas.

Los salarios pueden establecerse en función del tiempo, del trabajo realizado o en concepto de incentivos. A veces se descuenta a los asalariados que cobran en función del tiempo trabajado el tiempo no trabajado debido a una enfermedad, pero por lo general estos empleados suelen percibir un salario fijo con independencia de la continuidad. Los asalariados que cobran en función del trabajo realizado lo hacen dependiendo de las unidades producidas. Los trabajadores que reciben sus ingresos gracias a un sistema de incentivos obtienen sus salarios siguiendo una fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia

Los principales factores determinantes de los salarios, dependiendo del país son los siguientes:

El coste de la vida: incluso en las sociedades más pobres los salarios suelen alcanzar niveles suficientes para pagar el coste de subsistencia de los trabajadores y sus familias; de lo contrario, la población activa no lograría reproducirse.

Los niveles de vida: los niveles de vida existentes determinan lo que se denomina el salario de subsistencia, y ello permite establecer los niveles de salario mínimo. La mejora del nivel de vida en un país crea presiones salariales altas para que los trabajadores se beneficien de la mayor riqueza creada. Cuando existen estas presiones los empresarios se ven obligados a ceder ante las mayores demandas salariales y los legisladores aprueban leyes por las que establecen el salario mínimo y otras medidas que intentan mejorar las condiciones de vida de los trabajadores

La oferta de trabajo: cuando la oferta de mano de obra es escasa en relación al capital, la tierra y los demás factores de producción, los empresarios compiten entre sí para contratar a los trabajadores por lo que los salarios tienden a aumentar. Mientras que cuando la oferta de mano de obra es relativamente abundante y excede la demanda, la competencia entre los trabajadores para conseguir uno de los escasos puestos de trabajo disponibles tenderá a reducir el salario medio.

La productividad: los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad. Ésta depende en gran medida de la energía y de la calificación de la mano de obra, pero sobre todo de la tecnología disponible. Los niveles salariales de los países desarrollados son hasta cierto punto elevados debido a que los trabajadores tienen una alta preparación que les permite utilizar los últimos adelantos tecnológicos.

Por poder de negociación: la organización de la mano de obra gracias a los sindicatos y a las asociaciones políticas aumenta su poder negociador por lo que favorece un reparto de la riqueza nacional más igualitario. De modo que, los aspectos primordiales que inciden en la fijación de los salarios son el puesto y su eficiencia, en efecto, el puesto es una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia

del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa, es decir, trabajo igual, salario igual. En cuanto a la eficiencia es necesario tomar en cuenta la forma de como el puesto se desempeña, ya que cada individuos no la realiza con la misma eficiencia el mismo trabajo.

Por lo tanto el establecimiento de la estructura de los salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea la adecuada a su tarea acatándose no solo a las políticas de remuneración de la empresa, sino al entorno estatal, social y nacional en la que se encuentra.

#### 4.3.- Determinación de los salarios reales.

Este salario real, cuando forma parte de los presupuestos de obra, se refiere al pago total por día trabajado que el patrón eroga, digamos que cuando se elabora dicho presupuesto, el costo por mano de obra además del costo en sí mismo por la nómina, debe incluir también tanto contribuciones como obligaciones generadas simplemente por el hecho de tener trabajadores y por lo tanto pagar salarios, dicho salario real dentro del presupuesto debe incluir lo que corresponde por aportaciones al INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores), por cuotas al IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), pagos por impuestos (estatales y federales), prestaciones laborales, etc., es decir que, no es simplemente el pago de un salario y ya, no, sino que además, todo lo que implica por lo ya mencionado.

Para obtener el salario real se realiza una multiplicación, que es el salario nominal por el factor de salario real, (comúnmente conocido como FASAR o FSR), este factor es el que ayuda a determinar cuánto se tendrá que pagar por salario al trabajador, de forma más exacta y más precisa, ya que a través de este factor se puede saber cuánto corresponde de cuotas al IMSS, de INFONAVIT, por prestaciones laborales, etc. por cada uno de los salarios, así, una vez que se realiza la referida operación se obtiene el salario real en el cual ya irán incluidos todos los factores que intervienen en el concepto salarial de cada uno de los trabajadores.

Además de los conceptos que ya se mencionaron es importante conocer el lugar de la obra para la cual se realiza un presupuesto, ya que para obtener el FSR se deben considerar días no laborables por costumbre, por condiciones climatológicas (según el lugar de obra), etc; cuando se elabora un presupuesto, debe incluir el costo total por mano de obra, ya que quien contrate o solicite dicho presupuesto debe conocer, entre otros, el costo total que se pagara por este concepto, es por eso que se toman en cuenta todos los factores posibles para evitar erogaciones fuera del presupuesto.

El salario real es una forma de calcular el salario descontando la inflación, para reflejar su verdadero poder adquisitivo. El cálculo del salario real permite conocer mejor el nivel en que se encuentran los salarios nominales. Si una persona gana 1000 pesos por mes y existe una inflación de 2 % anual de los bienes que compra, al final del año su salario real se habrá reducido un 2 %, aunque el salario nominal siga siendo el mismo: con el mismo salario se pueden comprar menos bienes. Si se tratara de una década, el fenómeno es equivalente a una reducción del salario nominal de \$1000 a \$817. Solo el cálculo del salario real permite conocer el verdadero nivel del salario.

Habitualmente, las agencias estadísticas realizan índices de salario real promedio a lo largo del tiempo, partiendo de una base que lleva el valor "100", de modo tal que cuando el valor supera "100" significa que el poder adquisitivo del salario ha mejorado y cuando el valor está por debajo de "100" significa que el poder adquisitivo del salario se ha reducido en la misma proporción.

El salario real también puede ser calculado internacionalmente teniendo en cuenta las diferencias precios relativos entre diferentes países. De este modo es posible comprender que dos personas que viven en países distintos, pueden ganar el mismo salario nominal (por ejemplo 1000 dólares), pero como en uno de esos países con esa suma se pueden comprar más bienes que en el otro, la primera tendrá un salario real más alto que la segunda, aunque los salarios nominales en dólares sean iguales.

Ejemplo de un salario real en una obra pública:

Frecuentemente el costo directo de mano de obra es una parte importante del costo total de una obra. El costo de contratación se eleva aproximadamente un 75% sobre el salario, debido a que en México los trabajadores subordinados tiene derecho a prestaciones, cuotas y aportaciones que el patrón se encuentra obligado a sufragar y por consecuencia a transmitir al cliente final. El costo real que la constructora cobra por mano de obra, depende de la cuantía del salario convenido y del tiempo efectivamente trabajado. En Obras Públicas contratadas a base de precios unitarios es inevitable desglosar y calcular con cierta precisión, el salario y cada uno de los costos adicionales que tendrán que erogarse, así como el tiempo que efectivamente trabajará el obrero en el periodo de un año. A partir de este valor se obtiene el costo directo de mano de obra aplicando un rendimiento que dependerá del esfuerzo que requiera cada concepto de trabajo.

El Reglamento Federal de la Ley de Obras Publicas y de Servicios Relacionados con las Mismas, ordena que para obtener el costo directo de la mano de obra se aplique la fórmula:

$$SR / R$$

SR (Salario Real),

R (Rendimiento ó cantidad de trabajo que ejecuta un trabajador en un jornal de 8 horas)

Para obtener el Salario Real es necesario afectar el Salario Nominal o salario tabulado según nombra la Ley que regula las Obras Públicas Federales mexicanas, por una variable denominada FSR Factor de Salario Real, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$SR = Sn \times FSR$$

Por último se deberá aplicar otra fórmula para obtener el FSR.

$$Fsr = Ps \left( \frac{T_p}{T_l} \right) + \left( \frac{T_p}{T_l} \right)$$

Ps = Prestaciones

Tp = Días pagados

Tl = Días laborados

Debido a que no todas las prestaciones sociales son proporcionales al Salario Nominal, es necesario calcular un FSR por cada una de las especialidades que se utilizarán en el presupuesto de obra. Antes de abordar la forma de calcular y aplicar el algoritmo obligatorio por Ley, es importante entender el concepto básico para la obtención de prácticamente cualquier costo relacionado con la mano de obra en la industria de la construcción.

Para conocer el costo por unidad de tiempo, que debe incluirse dentro del precio ofertado, se deben de conocer 2 variables:

1. El costo que representa contratar a un trabajador, en un periodo determinado de producción denominado Costo Total Anual (CTA) y;
2. El tiempo que será productivo el trabajador, en ese mismo periodo denominado Tiempo Efectivamente Trabajado (TET). Conociendo estas dos variables, simplemente se divide CTA/ TET y se obtiene el Costo Real, sin ninguna distinción entre obreros o personal administrativos técnico o ejecutivo, siempre que se calculen como empleados o trabajadores subordinados.



Con la finalidad de adecuarse al argot legislativo en Obra Pública nos referiremos al costo real como Salario Real y cuya obtención se entiende de la siguiente manera:

$$\text{Salario Real (Sr)} = \frac{\text{SALARIO NOMINAL + PRESTACIONES EN DINERO, CUOTAS Y APORTACIONES DEL PATRON (1 AÑO)}}{\text{TIEMPO EFECTIVAMENTE TRABAJADO (1 AÑO)}}$$

Se eligió un año debido a que la mayoría de las prestaciones se presentan en ese periodo y además porque la LOPSRM Federal obliga a que sea en ese periodo como se calcule el Salario Real. Las prestaciones en dinero son aquellas que recibe el trabajador con dinero en efectivo, ya que existen otras prestaciones que se pagan en especie o se refieren a derechos que se otorgan como días no trabajados y pagados.

### Partes de que se compone el costo total anual de la mano de obra.

$$\text{Salario Real (Sr)} = \frac{\text{COSTO TOTAL ANUAL = SALARIO NOMINAL + PRESTACIONES EN DINERO, CUOTAS Y APORTACIONES DEL PATRON (1 AÑO)}}{\text{TIEMPO EFECTIVAMENTE TRABAJADO (1 AÑO)}}$$

SALARIO NOMINAL + PRESTACIONES EN DINERO LFT + CUOTAS IMSS + APORTACIONES INFONAVIT

A continuación se muestra la forma de calcular a detalle cada uno de los 4 costos de que se compone el Costo Total Anual y posteriormente se detalla el cálculo del Tiempo Efectivamente Trabajado.

1er Costo – SALARIO NOMINAL- Se conoce como Salario nominal a la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por razón de su propio trabajo. En la construcción generalmente se fija y se paga por semana.

Para facilidad de otros cálculos, es necesario convertirlo a Día o Jornal, por lo que el Salario Semanal se divide entre 7 días. Artículo 89 LFT.- Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

ESPECIALIDAD		SALARIO NOMINAL SEMANAL Por convenio	SALARIO NOMINAL DIARIO Sns / 7 días
No.	NOMBRE GENERICO	Sns	Snd
1	Salario mínimo	453	64.76
2	Ayudante	831	118.75
3	Albañil	1,771	253.00
4	Técnico	10,843	1,548.97
5	Técnico Esp.	12,468	1,780.00

2do Costo – PRESTACIONES EN DINERO POR LFT. Se incluyen la Prima Vacacional y el Aguinaldo, (Art, 80 y 87 LFT) y se calculan como porcentaje del salario nominal diario.

La prima vacacional se calcula al 25% sobre los días que correspondan a vacaciones. Las vacaciones mínimas son 6 días por el 1er año trabajado y se incrementa cada año. Los días de vacaciones pueden incrementarse de acuerdo con las políticas del patrón. En este caso la prima vacacional también deberá incrementarse, según los días reales de vacaciones.

ESPECIALIDAD		SALARIO NOMINAL Sns / 7 días	LFT 80 PRIMA VACACIONAL	LFT 87 AGUINALDO	LFT Pv + Ag
No.	NOMBRE GENERICO	Snd	Pv	Ag	LFT
1	Salario mínimo	64.76	0.27	2.66	2.93
2	Ayudante	118.75	0.49	4.88	5.37
3	Albañil	253.00	1.04	10.40	11.44
4	Técnico	1,548.97	6.37	63.66	70.02
5	Técnico Esp.	1,780.00	7.32	73.15	80.47

3er Costo – CUOTAS AL IMSS El financiamiento del Seguro Social proviene de las aportaciones de los Patrones, los Asegurados y el Gobierno.

Únicamente se consideran las obligaciones del Patrón, conocidas como Cuotas Patronales. Solo en caso de que a un trabajador se le pagará el salario mínimo, el patrón deberá cubrir los seguros del trabajador, ya que en estos casos no es sujeto de descuento alguno. A continuación se muestran los seguros y porcentajes que deben pagarse por los rubros obligatorios según el artículo II de la Ley del Seguro Social.

Artículo	Regimen obligatorio de acuerdo con el Artículo 11 de la LSS	Obrera	Patronal	Obrero Patronal
imss1 LSS 71	Riesgos del trabajo	n/a	7.58875%	7.58875%
imss2 LSS 25	Enfermedades y maternidad - pensionados y sus beneficiados	0.37500%	1.05000%	1.42500%
imss3 LSS 106-I	Enfermedades y maternidad - prestaciones en especie fija	n/a	20.40000%	20.40000%
imss4 LSS 106-II	Enfermedades y maternidad - prestaciones en especie variable	0.40000%	1.10000%	1.50000%
imss5 LSS 107-I	Enfermedades y maternidad - prestaciones en dinero	0.25000%	0.70000%	0.95000%
imss6 LSS 147	Invalidez y vida	0.62500%	1.75000%	2.37500%
imss7 LSS 168-I	Seguro de retiro	n/a	2.00000%	2.00000%
imss8 LSS 168-II	Seguro por Cesantía en edad avanzada y vejez	1.12500%	3.15000%	4.27500%
imss9 LSS 211	Guarderías	n/a	1.00000%	1.00000%

El artículo 27 LSS establece que el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. (Existen exclusiones). Por consecuencia el salario base de cotización incluirá, el salario nominal, la Prima Vacacional y el Aguinaldo.



### SALARIO BASE DE COTIZACION.

Para fines de nuestro análisis en el salario base de cotización se incluye el salario nominal, la Prima Vacacional y el Aguinaldo, ya que son las mínimas prestaciones que se identifican según la interpretación del artículo 27 LSS. Importante: El Artículo 28 de la LSS limita a que el Salario Base de Cotización no supere 25 veces el salario mínimo general en el DF. ( $\$64.76 \times 25 = \$1,619$ ). Por lo tanto en nuestro ejemplo, el Salario No. 5 deberá modificarse a este valor. Obsérvese como la suma del Salario Nominal + LFT es de  $\$1,860.47$ , sin embargo se toma el máximo permitido de  $\$1,619$ , a fin de que en los subsecuentes cálculos sea este valor el que se utilice como base.

ESPECIALIDAD		SALARIO NOMINAL Sns / 7 días	LFT Pv + Ag	SALARIO BASE DE COTIZACION (LSS) Snd + Pv + Ag Max 25 Snd df
No.	NOMBRE GENERICO	Snd	LFT	Snd
1	Salario mínimo	64.76	2.93	67.69
2	Ayudante	118.75	5.37	124.12
3	Albañil	253.00	11.44	264.44
4	Técnico	1,548.97	70.02	1,619.00
5	Técnico Esp.	1,780.00	80.47	1,619.00

Suma =  $1,860.47$



De los 9 ramos de Seguro que gravan las cuotas al IMSS, solo 3 de ellos requieren de consideraciones especiales:

Riesgos de Trabajo, Enfermedades y Maternidad, pago fijo y variable respectivamente. Sin embargo los restantes siguientes 6 ramos se calculan aplicando simplemente el porcentaje indicado en la LSS, al Salario Base de Cotización obtenido.

r2	ESPECIALIDAD	SALARIO BASE DE COTIZACION Snd + Pv + Ag Max 25 Smd df	LSS 25	LSS 107-I	LSS 147	LSS 168-I	LSS 168-II	LSS 211
			ENFERMEDADES MATERNIDAD PENSIONADOS	ENFERMEDADES MATERNIDAD PRESTACIONES EN DINERO	INVALIDES Y VIDA	RETIRO	CESANTIA EDAD AVANZADA Y VEJEZ	GUARDERIAS
	Salario > Mínimo		1.05%	0.7000%	1.7500%	2.0000%	3.1500%	1.0000%
	Salario = Mínimo		0.3750%	0.2500%	0.6250%		1.1250%	
No.	NOMBRE GENERICO	Sbc	imss2	imss5	imss6	imss7	imss8	imss9
1	Salario mínimo	67.69	0.96	0.64	1.61	1.35	2.89	0.68
2	Ayudante	124.12	1.30	0.87	2.17	2.48	3.91	1.24
3	Albañil	264.44	2.78	1.85	4.63	5.29	8.33	2.64
4	Técnico	1,619.00	17.00	11.33	28.33	32.38	51.00	16.19
5	Técnico Esp.	1,619.00	17.00	11.33	28.33	32.38	51.00	16.19

Por lo anterior se concluye que la forma para determinar el Salario Base de Aportación al INFONAVIT, resulta ser exactamente la misma que para determinar el salario base de cotización del IMSS, por lo que en el cálculo se utiliza el mismo valor para ambos casos. Para obtener el costo por concepto de aportaciones al INFONAVIT se obtiene del 5% sobre el Salario Base de Aportación que resulta ser exactamente el mismo que el Salario Base de Cotización al que se refiere la Ley del Seguro Social.

ESPECIALIDAD	SALARIO BASE DE COTIZACION LSS APORTACION INFONAVIT Snd + Pv + Ag Max 25 Smd df	LINF 29 INFONAVIT
		5.00%
Salario > Mínimo		
Salario = Mínimo		
No.	NOMBRE GENERICO	Sbc
1	Salario mínimo	67.69
2	Ayudante	124.12
3	Albañil	264.44
4	Técnico	1,619.00
5	Técnico Esp.	1,619.00
		INFO
		3.38
		6.21
		13.22
		80.95
		80.95

Para obtener el costo total se suma al Salario nominal todas las prestaciones, cuotas y aportaciones a las que está obligado el patrón.

$$\Sigma ( \text{SALARIO NOMINAL} + \text{LFT} + \text{IMSS} + \text{INFONAVIT} ) =$$

ESPECIALIDAD		SALARIO	LFT	IMSS	INFONAVIT	TOTAL	INCREMENTO PORCENTUAL
r2	No.	NOMBRE GENERICO	Snd	LFT	IMSS	INFO	
	1	Salario mínimo	64.76	2.93	26.49	3.38	<b>97.56</b> 50.65%
	2	Ayudante	118.75	5.37	34.61	6.21	<b>164.93</b> 38.89%
	3	Albañil	253.00	11.44	59.57	13.22	<b>337.23</b> 33.29%
	4	Técnico	1,548.97	70.02	307.98	80.95	<b>2,007.92</b> 29.63%
	5	Técnico Esp.	1,780.00	80.47	307.98	80.95	<b>2,249.39</b> 26.37%

#### 4.4.- Establecimiento de la estructura de sueldos para empleados de oficina.

La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de la empresa en relación con los demás puestos de la misma. Para establecer la estructura de sueldos para empleados de oficina se debe Realizar una encuesta de sueldos para saber lo que pagan otras empresas propuestos comparables, determinar el valor de cada puesto en la organización mediante la valuación de los puestos. Por otro lado, se deben agrupar puestos similares en grados de remuneración y asignar un valor a cada grado de remuneración mediante las curvas salariales. Finalmente se deben elaborar una escala salarial que incluya la realización de encuestas de sueldos, la determinación de valores de cada puesto, la agrupación de los puestos similares en grados de remuneración, la asignación del valor a cada grado de pago (curvas de salarios) y el ajuste de los niveles de remuneración.

#### 4.5.- Establecimiento de la estructura del personal de confianza y gerencial.

La asignación de estos niveles jerárquicos, la hace el comité sin sujetarse a ninguna regla o procedimiento técnico, se basa en una simple apreciación subjetiva y en la experiencia personal de cada miembro. Establecidos los niveles o grados, el comité procede a fijar los salarios en base a la política de la empresa, a los convenios con el sindicato o a las circunstancias imperantes del momento, sin utilizar probablemente técnicas especiales para definirlos.

No obstante, los criterios más utilizados para designar una remuneración para el establecimiento del personal de confianza y gerencial de las diferentes empresas se pueden reducirse en cuatro en la competencia, en el poder de negociación, en la formación y finalmente en la edad. Cuando nos referimos a competencias decimos que las habilidades del profesional son el principal y mayor criterio a la hora de asignar un sueldo al trabajador. Si alguien es más eficiente, ganará más, dicta la regla, aunque, sin embargo, las organizaciones también toman en cuenta las competencias "actitudinales", que incluyen la personalidad del empleado y su capacidad; para relacionarse con el resto, es decir que estas competencias suelen trascender a las competencias técnicas.

El sueldo debe ser un acuerdo entre el empleado y el empleador. Así, el poder de negociación, es la capacidad de un trabajador para negociar su remuneración el cual es otro factor que influye para decidir el monto. Encontrar las formas y el momento adecuado es la clave para una negociación exitosa. No obstante, la formación es más valorada para aumentar o reducir un sueldo en los cargos gerenciales más altos, pues la demanda por los estudios superiores se ha disparado en los últimos años, en línea con el crecimiento del país y la necesidad de las empresas en desarrollo de personal capacitado. Finalmente el tema de la edad, no enseña que muchas veces los profesionales jóvenes no son los más demandados por las compañías, ya que en su mayoría estos no cuentan con los años de experiencia suficientes. Por lo cual otro aspecto a resalta es que con la edad se puede llegar a lograr una mejor y mayor preparación

#### 4.6.- Solución de problemas técnicos en el establecimiento de la estructura de sueldos.

Una vez teniendo los valores en puntos para cada puesto de trabajo, dependiendo de los resultados de la valoración de los puestos, es posible establecer la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica. Por lo tanto, para realizar el análisis de la solución de problemas técnicos en el establecimiento de la estructura de sueldos se debe utilizar la relación de sueldos de la organización, pues con estos valores se

podrán dibujar los gráficos, que muestren claramente la relación entre puntos y salarios actualmente aprobados. También es posible trazar la línea media, es decir, la línea de tendencia de los salarios, lo que nos permitirá conocer de la actual estructura salarial. Dando como resultante la posibilidad de conocer la correlación entre salarios, puntos y grados de consistencia de los distintos puestos con la actual estructura salarial.

En las organizaciones se adopta un sistema de recompensas y castigos para mantener a sus empleados dentro de comportamientos esperados que son recompensados , los comportamientos que se consideran adecuados y se castigan los comportamientos inadecuados , la principal recompensa es el salario, cuyo carácter variado vuelve compleja su administración, la administración de salarios busca implementar y mantener estructuras salariales capaces de alcanzar un equilibrio mediante la evaluación clasificación de cargos simultáneamente alternos a las inconsistencias externas mediante la investigación salarial, la evaluación de cargos pueden hacerse mediante los métodos de jerarquización de cargos , categorías predeterminadas comparación por factores y evaluación por puntos , la investigación salarial debe de abarcar cargos de referencia en empresas que representan el mercado de salarios.

Si las empresas no adoptan una política definida de sueldos y salarios se arriesga al descontento de sus empleados, en la actualidad los empleados buscan empresas que reconozcan y que premien su desempeño, de ahí surge la importancia de la buena implementación de estructuras de sueldos justa y bien fundamentada.

## **Bibliografía básica y complementaria:**

- AGUSTÍN REYES PONCE (2011). Administración de personal de sueldos y salarios. LIMUSA.
- Varela Juárez, Ricardo A. (2010). Administración de la compensación. Sueldos y salarios y prestaciones. PEARSON.
- Varela, Ricardo. (2011). Administración de la compensación. Sueldos y salarios y prestaciones. PEARSON.
- Javier Martínez Gutiérrez. (2019). El ABC fiscal de los sueldos y salarios. ISEF.
- Pérez Chávez. (2018). Sueldos y salarios personas físicas. TAX EDITORES UNIDOS, S.A. DE C.V.
- Pérez Chávez. (2019). Sueldos y salarios personas físicas, guía práctica. TAX EDITORES UNIDOS, S.A. DE C.V.