

UDS

ANTOLOGÍA

SUELDOS Y SALARIOS

Licenciatura en Contaduría.

Quinto Cuatrimestre

Cuatrimestre: Enero-Abril 2023

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 – Tzitol 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 Universidadll

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:

El alumno Conocerá y analizara 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	Actividades web escolar	50%
a)	Primera actividad	25%
b)	Segunda Actividad	25%
2	Examen	50%
Total de Criterios de evaluación		100%

INDICE

UNIDAD I	Pag:
EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS	
I.1.- Que es la evaluación y clasificación de cargo.....	10
I.2.- Lineamientos generales para redactar una descripción de puesto y/o cargo.....	14
I.3.- Concepto de sueldo y la importancia.....	17
I.4.- Métodos de la evaluación de cargos.....	20
I.5.- Método de la jerarquización.....	22
I.6.- Métodos de las categorías predeterminadas y de factores.....	26
I.7.- Elementos necesarios para realizar una evaluación de puestos.....	27
I.8.- Comité de evaluación de cargos.....	28
I.9.- Clasificación de cargos.....	30
I.10.-La motivación en el trabajo y el papel de la compensación.....	33
I.11.-Teorías motivacionales respecto al incentivo.....	34
I.12.- El dinero como incentivo.....	38
 UNIDAD 2	
INVESTIGACIÓN SALARIAL	
2.1.- Investigación salarial.....	39
2.2.- Marco legal y salario mínimo.....	40
2.3.- Clases de salario	42
2.4.- Elementos que integran el salario según la legislación laboral.....	43
2.5.- Selección de los cargos de referencia.....	45
2.6.- Selección de las empresas participantes.....	47
2.7.- Recolección de datos.....	48
2.8.- Concepto de política salarial.....	51
2.9.- Las prestaciones.....	53

2.9.1.- Prestaciones obligatorias por la ley.....	55
2.10.- Prestaciones voluntarias.....	60
2.11.- Compensación de incentivos.....	61

UNIDAD 3

PAGOS Y BENEFICIOS

3.1.- La fijación del pago en sistemas alternativos del personal.....	64
3.2.- Pago por rendimiento.....	67
3.3.- El nuevo pago.....	69
3.4.- Bandas de pago.....	70
3.5.- Los beneficios obligatorios.....	71
3.6.- Los beneficios discrecionales: la jubilación.....	73
3.7.- Los beneficios discrecionales: el seguro de salud.....	75
3.8 - Los beneficios discrecionales: el seguro de vejez y Cesantía.....	78
3.9.- Otros beneficios del empleado público.....	79
3.10.- Sueldos, beneficios y conflictos entre sistemas de personal.....	83
3.11.- Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.....	85
3.12.- Índice Nacional de Precios al Consumidor.....	86
3.13.- Aspecto social, laboral y político.....	88
3.14.- Determinación del posicionamiento y política de pago	90
3.15.- El salario mínimo en América Latina.....	91

UNIDAD 4

ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS

4.1.- Determinación de las políticas de sueldos y salarios.....	93
4.2 Establecimiento de una Política Salarial.....	94
4.3.- Establecimiento de la estructura de sueldos por hora.....	98
4.4.- Determinación de los salarios reales.....	101

4.5.- Establecimiento de la estructura de sueldos para empleados de oficina.....	106
4.6.- Establecimiento de la estructura del personal de confianza y gerencial.....	108
4.7.- Solución de problemas técnicos en el establecimiento de la estructura de Sueldos.....	110
4.8 Construcción de una estructura salarial o tabulador de sueldos.....	113
4.9 Subsistemas en el área de remuneración.....	114
4.10 La Valoración del Desempeño.....	117
4.11 Nuevas tendencias en la compensación (compensación variable).....	120

UNIDAD I

EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGO

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 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 valoración 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 compete 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.

1.2 Lineamientos generales para redactar una descripción de puesto y/o cargo

Requisitos de estilo Algunos autores opinan que la descripción de puestos debe redactarse en el inicio de cada oración con un verbo en infinitivo que indique acción, después se anota el sujeto y luego el complemento; pero esta estructura difiere de la que se acostumbra en español. Y las costumbres suelen ser más poderosas que las reglas.

Lo importante es que las palabras transmitan con claridad el mensaje que se desea dar. En general, los requisitos de estilo para redactar una descripción de puesto son los siguientes: Claridad El uso de términos ambiguos, esto es, que pueden entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello deben excluirse términos tales como “asistir”, “verificar”, etcétera. Sencillez También debe emplearse un lenguaje accesible. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso común en la empresa.

Concisión Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad. Pero hay que cuidar de no caer en el extremo y utilizar mensajes tipo telegrama, que no son adecuados para describir un puesto.

Precisión Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como “poco”, “mucho”, “frecuente”, “largo”, “de gran responsabilidad”, etcétera.

Viveza Debe procurarse, en lo posible, hacer una descripción viva y no una lista de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. El empleo de verbos funcionales, tales como “corta”, “taladra”, “perfora”, etcétera, ayuda a obtener esta cualidad. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo

Formas escritas

Existen dos principales:

- a) La descripción libre y b) La lista verificable
- b) En la descripción libre,

Como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto. La lista verificable consiste en una forma impresa que tiene ya especificada la información que se pretende investigar, dejándose en cada punto el espacio necesario para poner una marca, cuando lo incluya el puesto.

Tiene el inconveniente de que no siempre se adapta a todos los puestos de la empresa. Lo más frecuente es combinar ambas formas, mediante la descripción libre para la descripción de puestos y la lista verificable para la especificación.

Para cada análisis y descripción de puestos debe existir una forma para llevar el control de las personas que hagan uso y tengan en su poder esta documentación, así como también el control de los cambios y revisiones que se realicen en ella, ya sea de manera periódica para mantenerla al corriente o excepcionalmente por cambio de maquinaria, métodos, etcétera.

El no tener puestos definidos es producto de los cambios que están teniendo lugar en los negocios actualmente. Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas: cambio acelerado en los productos y la tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad política, cambios demográficos, y tendencias hacia la sociedad de servicios y hacia la era de la información. Fuerzas como éstas han cambiado el tablero en el que compiten las empresas. En específico, el cambio rápido ha incrementado de manera enorme la necesidad de que las compañías sean receptivas, flexibles y capaces de competir en un mercado global. Los cambios organizacionales que han realizado las empresas para ser competitivas han coadyuvado a que se difumine el significado de trabajo como un conjunto de responsabilidades bien definidas y delineadas con claridad. Uno de esos cambios es la existencia de organizaciones más planas, esto significa que, en lugar de las organizaciones piramidales con siete o más niveles administrativos, se hacen cada vez más comunes las empresas planas con sólo tres o cuatro niveles. Conforme los gerentes sobrevivientes quedan con más personas bajo su cargo, tienen menos posibilidades de supervisarlas; así, los trabajos de los subordinados crecen en términos de responsabilidad, que se vuelve no sólo más amplia sino también más profunda

1.3 -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

1.4.- Métodos de la evaluación de cargos.

La valuación de cargos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A su vez, esta ordenación tiene importancia relativa con respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos. La valuación de puestos tiene como principal finalidad la de lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores. La necesidad que una empresa tiene de jerarquizar los puestos, es decir, de determinar en forma más o menos precisa la

importancia de cada trabajo en relación con los demás, constituye un principio general de la administración. Además, la valuación de puestos ayuda a combatir ciertos problemas, tales como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos; contribuye también a reducir las preferencias individuales de la gerencia hacia ciertos puestos o personas, a reducir el proteccionismo que eventualmente ejercen los sindicatos sobre ciertos trabajadores, a evitar la fuga imperceptible de obligaciones de algunos puestos y a reducir los desequilibrios en las cargas de trabajo producidos por diversas razones

En el proceso de evaluación es conveniente considerar la importancia relativa que cada puesto guarda con respecto a los demás dentro de la organización. De esta forma, el reconocimiento de la relación entre jefe y subordinado (superior-inferior) nos lleva a una correcta jerarquización. Dicho de otra manera, se mantiene un principio de proporcionalidad en cada una de las áreas. Así, un puesto que está subordinado a otro no puede valer más que este último. Sin embargo, en ciertos casos, un puesto de jefe en un área determinada quizá sea del mismo valor o incluso menor que el de supervisor en otra. Esto lleva a establecer criterios que indican que en la valuación de puestos o cargos no es tan importante el nombre que se le dé al puesto como su importancia relativa dentro del marco de la organización. Al jerarquizar en forma correcta se cumple uno de los objetivos esenciales de la administración.

Métodos para la evaluación de puestos

I. **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.

1.5.- 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 cargoclave 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.

1.6.- Métodos de las categorías predeterminadas y de factores

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.

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.

1.7 Elementos necesarios para realizar una evaluación de puestos

Antes de comenzar a valorar puestos en una organización, resulta conveniente contar con una serie de elementos que son importantes para asegurar el éxito de un proyecto de esta magnitud. A continuación se presenta una lista de esos elementos que son los más comunes en la práctica. Esta lista tiene un carácter enunciativo, pero de ninguna manera limitativo, pues podría extenderse para abarcar otros elementos.

a) Aprobación de la alta dirección

Debe existir un alto grado de convencimiento de la alta dirección para iniciar un trabajo de este tipo. En la medida en que los directivos de la organización sean partidarios de realizar el proyecto, la elaboración e implantación de éste tendrán grandes posibilidades de éxito. Además, es indispensable que los niveles medios y de supervisión respeten

Los resultados del programa en general. Hay que considerar también que de la valuación de puestos nacerán las escalas de salarios, las políticas de prestaciones y la jerarquía de las funciones de la organización, lo que implica una gran responsabilidad para el área de personal y para la alta dirección.

b) Análisis y descripciones de puestos

Ya que, con estos instrumentos, el comité de valuación fijará su valor. Es importante subrayar el hecho de que, antes de hacer los análisis y descripciones de los puestos, debe haberse seleccionado juiciosamente el modelo de valuación que se va a emplear en el proceso. Esto obedece a que el documento del análisis y descripción de puestos deberá contenerla información con los datos que el modelo de valuación requiera; por ejemplo, si se trata de un modelo de puntos, es necesario anotar el número de subordinados que el puesto supervisa. Resultaría bochornoso el caso de que un comité, al momento de estar valuando, no pudiera hacerlo en virtud de que el documento que narra las actividades del

puesto que se valúa no contiene cierta información que es necesaria para normar un criterio; en tal caso, el proceso tendría que posponerse hasta contar con los datos necesarios.

c) Organigramas

Este tercer elemento es de gran importancia para una valuación de puestos porque permitirá tener a la mano en forma gráfica las líneas de reporte funcionales; esto evitará discordancias entre las valuaciones.

d) Modelo de valuación

En este punto nos referiremos al modelo que la organización ha seleccionado para llevar a cabo la valuación de puestos. Como se ha explicado, existen varios modelos disponibles. A lo largo de este capítulo se hablará de cómo escoger el más adecuado o cómo diseñar un modelo propio. Cuando se valoran puestos debe hacerse llegar a cada miembro del comité de valuación una copia del modelo en forma anticipada para que ellos tengan la oportunidad de estudiarlo y probablemente de ensayarlo. Esto redundará en eficiencia y ahorro de tiempo.

1.8.- 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 actué como orientador y cuyos miembros representen a las empresas participantes. Este comité es un recurso ventajoso, no solamente desde el punto de vista del costo, sino también por la exactitud de la información.

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.

1.9.- 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 transmite 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

1.10 La motivación en el trabajo y el papel de la compensación

La importancia de la compensación para el trabajador Para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus dentro de su comunidad y, por supuesto, dentro de 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 y su rendimiento, 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 que se realizó (Greenberg y Pasternak, 1998), Se encontró que las personas con más edad en puestos directivos recibían mejores sueldos que los jóvenes en posiciones similares.

Hay evidencia de que el pago y su papel tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población y, por supuesto, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que el puesto tiene dentro de una organización.

La motivación

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr metas trabajando en colaboración con superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subalternos (seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en una forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se llama proceso de motivación (Luthans, 1998).

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o servicios, es el factor humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no.

El factor humano es una ventaja competitiva para las organizaciones. Tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización.

Una de las formas en la que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos.

Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad.

A la oportunidad percibida se le denomina incentivo (Argyris, 1979).

I.II. Teorías motivacionales respecto al incentivo

- **Teorías de la compensación**

A continuación analizaremos diferentes teorías del comportamiento y cómo pretenden explicar el fenómeno del pago como motivador.

- **Teoría del intercambio**

Intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. La buena voluntad del empleado de hacer estas contribuciones depende de la forma favorable en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe.

- **Práctica de la teoría del intercambio**

La mayoría de las relaciones entre individuos se realizan por medio de intercambios, ya sea de mercancías, satisfactores, etcétera. Todo servicio o mercancía es producto del trabajo.

Hegel observaba que “en el consumo, el hombre está en relación con producciones humanas, y que éstas a su vez utilizan esfuerzos humanos”. Marx afirmaba que, “cuando producen, los hombres se relacionan no sólo con la naturaleza, sino intercambian sus actividades, de tal manera que su relación con la naturaleza está determinada por sus relaciones sociales”. Las relaciones sociales en la producción tienen diversas estructuras y normas aplicables a la división del trabajo, las diversas tecnologías, el desarrollo del mercado, la capacidad de producir expresada en horas de trabajo, las relaciones de sueldos y salarios, los beneficios, la rentabilidad de la inversión, entre otros factores Nicolás Grimaldi (1998) distingue dos tipos de trabajadores que constituyen dos tipos de hombres diferentes.

El primero corresponde a los artesanos, a quienes define como obreros que actúan sobre la materia desnuda que transforman y que están en relación con cosas sometidas únicamente a la pura necesidad. No conocen más que las leyes de la naturaleza, que son leyes que no admiten excepción. Para ellos, lo posible es un teorema de lo real: el porvenir se deduce a partir del presente. Desde su visión, es inútil intentar lo que no se puede; pero lo que se puede hacer tiene que realizarse.

El segundo tipo corresponde a los vendedores, abogados, políticos, sacerdotes y profesores, quienes actúan sobre los hombres que intentan persuadir, por lo que están en relación con otras voluntades sometidas únicamente a su libertad. Su quehacer está de terminado; se trata de la opinión. No conocen otras reglas que las de la costumbre, los usos y la cortesía, las cuales sufren siempre miles de excepciones. Mientras el primer tipo de trabajadores sólo tiene relación con la eficacia mecánica, los segundos sólo se relacionan con la eficacia de los signos, el lenguaje, la retórica y la semiología. Para ellos, basta con convencer para vencer. Seducir es aceptar. Desde su perspectiva, todo puede ser defendido: nada está nunca ganado o perdido de antemano. Para los primeros, es el mérito el que hace el éxito. Para los segundos, es el éxito el que hace el mérito. Los primeros no creen más que en la fuerza, y una fuerza donde todo es explicable. Los segundos casi no creen más que en la suerte. Por eso los primeros casi no tienen religión; mientras que los otros casi todos son religiosos, pero su religión es más bien superstición. El valor de intercambio de una mercancía Según Adam Smith y Karl Marx, el valor de un producto es el tiempo de trabajo materializado en él.

- **Teoría de la equidad**

Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins, 1997).

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero. La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones semejantes. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, se desarrolla en ellas un estado de tensión que tratarán de resolver de algún modo. La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos en su desempeño y satisfacción. La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, y evalúan si son justos.

Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación. En toda situación laboral, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o recompensas que recibimos a cambio. De esta forma, calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros o discípulos. Y es entonces cuando surgen las preguntas: ¿estamos obteniendo resultados y recompensas iguales o estamos obteniendo menos que los demás? ¿Están obteniendo los demás resultados o recompensas iguales que yo, aunque su desempeño sea igual o inferior al mío? Para que se considere justo lo que el trabajador recibe por el trabajo (paga y beneficios adicionales), deberá haber una relación entre esto y lo que pone en él (empeño, destreza, entrenamiento, educación, etcétera). Cualquier alteración en lo que el trabajador considera como el punto de equilibrio producirá cambios en sus actitudes o desempeño (Smith y Cranny, 1968). El punto de equilibrio que fija el individuo es del todo subjetivo; sin embargo, para emitir su juicio, tiene una guía objetiva. Por ejemplo, es probable que

compare la relación de sus entradas y salidas con la relación de entradas-salidas de otra persona. Esta relación se expresa con la fórmula:

$$\frac{\text{Mis aportaciones}}{\text{Mis resultados}} \text{ en comparación con: } \frac{\text{Sus aportaciones}}{\text{Sus resultados}}$$

- **Teoría de la expectativa**

El concepto de expectativa parte de los trabajos de Lewin y Tolman. Expectativa es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular. Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg (Vroom, 1964).

- **Teoría de la expectativa de X valor**

Esta teoría, desarrollada por Victor Vroom, parte del concepto de expectativa, que es sinónimo de la expectativa de resultado, que se define como la creencia de que una conducta particular producirá un resultado particular. Un valor es la satisfacción anticipada que uno tiene hacia un estímulo particular del entorno (Vroom, 1964). Se dice que un estímulo tiene un valor positivo si la persona prefiere conseguirlo a no conseguirlo. Aunque el concepto de valor parece relativamente simple, sus determinantes son muchos (Ortony, Clore, Collins, 1988). Un objeto puede tener un valor: Intrínseco, cuando tiene su origen en el efecto positivo que se deriva del simple hecho de realizar la actividad para obtenerlo, como sucede con los pasatiempos y la actividad sexual. De dificultad, si la actividad para conseguirlo es difícil, el tener éxito en ella es algo que tiene valor en sí mismo. Instrumental, cuando es un paso para obtener un objetivo a largo plazo. Extrínseco, cuando se basa en el placer de recibir consecuencias tangibles, como el dinero.

1.12.- 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 dice 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 como incentivo. Así, el dinero puede ser:

1. Un reforzador condicionado general, pues a menudo se le asocia con satisfactores de necesidades básicas, como la comida y la bebida. En consecuencia, podríamos acabar por generalizar la relación, ya que el dinero se considera un medio de satisfacer necesidades, es decir, como uno de los llamados reforzadores secundarios.

2. Un incentivo condicionado, ya que comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos. El resultado es que acabemos generalizando la relación y aceptándolo como incentivo. Esta teoría se puede 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 no tenemos dinero. A medida que crecemos en esta cultura, aprendemos que nos sentimos “mal” cuando no tenemos dinero y “bien” cuando 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 dice que en el trabajo hay ciertos rasgos, como la autonomía y la responsabilidad de la persona, que son motivadores (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Herzberg, 1966). Los aumentos en estos rasgos incrementan la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Otros rasgos del trabajo son “factores de higiene”, que es necesario mantener y a veces aumentar para evitar el descontento. Sin embargo, estos rasgos no aumentan la satisfacción. El dinero es uno de esos “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. Victor Vroom (1964) afirma que el significado del dinero como incentivo en cualquier situación particular depende de dos condiciones: a) ¿Se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado? b) ¿Hay alguna probabilidad de que comportándose de cierta forma vendrá una recompensa monetaria? Locke, Bryan y Kendall (1968) aceptan que el dinero como incentivo puede tener efectos diferentes, pero concluyen lo siguiente:

Debe subrayarse que sean cuales fueren los efectos de los incentivos monetarios sobre el desempeño, su impacto final sería una función del grado en que el individuo los valora en comparación con otros incentivos y su percepción del grado en que cierto curso de acción es visto como medio para alcanzar este valor.

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.- Marco legal y salario mínimo

Entre las diversas obligaciones que tienen a su cargo los patrones, destaca como de primordial importancia, la de pagar una retribución a los trabajadores. La doctrina y el derecho han denominado esta retribución de las más variadas formas: sueldo, salario, jornal y remuneración. La legislación laboral supera tal diversificación y usa de manera uniforme la palabra salario para referirse a la retribución. Pero el vocablo no es unívoco, aparentemente, por lo que respecta al significado con que se utiliza. El legislador de 1970, al definir el concepto de salario, expresa que “salario es la retribución que debe pagar el

patrón al trabajador por su trabajo”. De acuerdo con este precepto, el concepto de salario, entendido como una retribución que debe pagar el patrón al trabajador y que se le paga por el trabajo, se contradice en forma extraña y paradójica en otro artículo que establece que “las propinas”, aun cuando no son pagadas por el patrón sino por una tercera persona, “son parte del salario de los trabajadores”. La anterior contradicción legislativa que converge en forma clara en este tema explica el interés por exponer el concepto de salario que se desprende no sólo de la definición legal sino del análisis de un ordenamiento jurídico laboral positivo que nos rige. Para lograr este propósito, se tomará la definición legal y, en forma articulada, veremos el alcance de tres notas características que la componen:

- a) retribución;
- b) que debe pagar el patrón al trabajador;
- c) por su trabajo.

El salario es una retribución: La palabra retribución, dentro del contexto de la fórmula que la ley utiliza para definir al salario, indica el objeto que se le entrega al trabajador por su trabajo. El objeto constitutivo de la retribución, conforme a la legislación laboral, puede ser en efectivo o en especie. La retribución en efectivo es una cantidad determinada de unidades monetarias de curso legal que se paga al trabajador por su labor. La retribución en especie consiste en todos los servicios y bienes distintos del dinero, que se le otorgan al individuo, también por su trabajo. A causa de los graves abusos que se cometieron al pagar el salario únicamente en especie, la legislación laboral tiene presente esas experiencias y, para evitar caer en el sistema de trucos o tiendas de raya, prescribe: “El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal”. En la exposición de motivos de la ley, al referirse a este precepto, explica: “La parte del salario que deba pagarse en efectivo, que es la parte principal del mismo, no podrá pagarse nunca en mercancía”; y además, “las prestaciones en especie, como los alimentos, vestidos, etcétera, deben ser de tal naturaleza que no violen la prohibición que se acaba de mencionar” (Muñoz, 1983)

En atención a lo anterior y en armonía con el artículo 4º, apartado 2 del Convenio número 95 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se dispuso lo siguiente: “Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia

y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo”. Las especies más recurrentes son alojamiento, alimentación, habitación y vestido. b) El salario debe pagarlo el patrón: El salario es siempre una retribución que debe pagar el patrón al trabajador. Por otra parte, cualquier retribución pagada por otra persona no se considera salario. El artículo 346 de la citada ley, al disponer que las “propinas”, aun cuando no son pagadas por el patrón sino por una tercera persona, “son parte del salario de los trabajadores”, ha planteado un problema crítico que hasta la fecha no se ha resuelto. Néstor de Buen Lozano, en su obra *Derecho del trabajo*, dice: “Si por salario se entiende al decir del artículo 82... la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, resulta evidente que hay una contradicción insuperable con la disposición del artículo 346 que integra la propina al salario” (De Buen Lozano, 1979, tomo I, p. 190).

2.3 Clases de salario

Por razones de orden sistemático, se puede agrupar a los salarios desde varios puntos de vista (Muñoz, 1983):}

- Desde el punto de vista de su valuación:

a) por unidad de tiempo;

b) por unidad de obra

c) por comisión;

y d) a precio alzado.

- Desde el punto de vista de la naturaleza de los factores que lo integran:

a) en efectivo;

b) en especie; y

c) mixto.

- Desde el punto de vista de la periodicidad de pago:

- a) semanal;
- b) quincenal;
- c) mensual; y
- d) anual.

- Desde el punto de vista de su monto:

- a) mínimo general;
- b) mínimo profesional;
- c) remunerador, etcétera.

- Desde el punto de vista de la jornada en que se genera:

- a) ordinario; y
- b) extraordinario.

- Desde el punto de vista de los elementos que lo componen:

- a) tabulado;
- b) por cuota diaria;
- c) integrado;
- y d) para el cálculo de prestaciones.

2.4 Elementos que integran el salario según la legislación laboral

Para determinar los elementos que integran el salario debemos distinguir entre factores que se entregan al trabajador por su trabajo y factores que se entregan al trabajador para poder desempeñar su trabajo. Las cantidades o prestaciones que se entregan al trabajador por su trabajo forman parte del salario; así lo dispone el artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo, que a la letra dice:

“El salario se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador por su trabajo”.

La definición que se adoptó reproduce la jurisprudencia uniforme de la Suprema Corte de Justicia. De ello se desprende claramente que el salario no consiste únicamente en la cantidad de dinero que en forma periódica y regular paga el patrón, sino que además de esa prestación principal están comprendidas en el mismo todas las ventajas económicas establecidas en el contrato en favor del trabajador.

La integración sólo ha tenido efecto para indemnizaciones. Cualquier ventaja en favor del trabajador debe formar parte del salario, cuando esta ventaja se deriva directamente del trabajo. Los viáticos no forman parte del salario. Por lo que toca al 5% del Infonavit (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores), se trata de un pago diferido que se deposita en esa institución para entregar al trabajador según la normatividad de ésta. Se considera que la aportación al Infonavit no integra ni forma parte del salario para efecto del pago de indemnizaciones.

Es importante señalar que en la legislación mexicana, todas las leyes relacionadas con aspectos laborales han pretendido definir el salario integrado con diferentes enfoques, algunos de ellos contradictorios a la Ley Federal del Trabajo, y en un deseo por aclarar términos han terminado por confundir y hasta oponerse a la Constitución y otras leyes reglamentarias. De esta forma, encontramos definiciones del salario por cuenta de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, la Ley del Impuesto Sobre la Renta, la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, entre otras. Tales definiciones parten de diferentes enfoques y necesidades cuyas concepciones tienden a formar juicios particulares y de aplicación limitada.

En general, las normas que protegen al salario se clasifican, de acuerdo con Mario de la Cueva, en normas que protegen:

1. Contra el patrón,
2. Contra acreedores del trabajador,
3. Contra acreedores del patrón, y

4. A la familia

El salario debe pagarse en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda (artículo 123-A, fracción X, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos)

2.5.- Selección de los cargos de referencia.

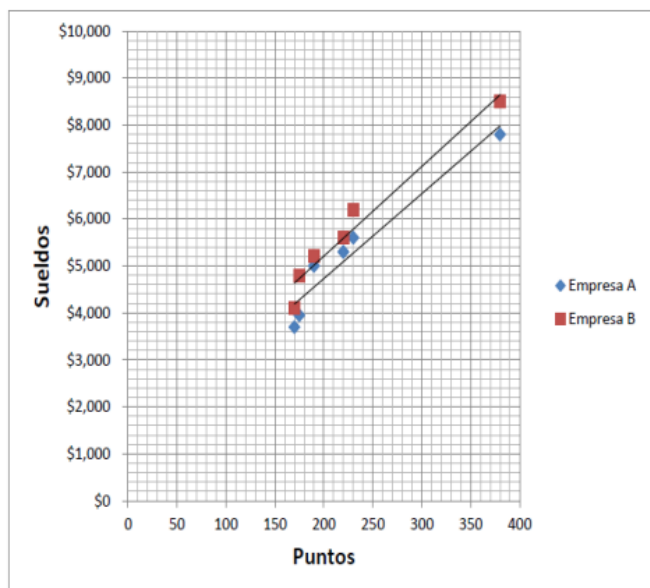
Curva salarial. La curva salarial ayuda a tomar decisiones e interpretar los resultados para definir si existe equidad salarial, competitividad y, sobre todo, para conocer cuáles son los puestos que en algún momento determinado se encuentren sobrevaluados o subvaluados. Además, permite identificar la 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

2.6.- 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.

2.7.- 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.

A) La entrevista: Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudiado 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.

B. Cuestionario: Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investido 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 poco 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 completación 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.

2.8.- 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 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.

2.9.- 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.

2.9.1.- 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. 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.

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.

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.

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 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.

2.10.- 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.

2.11.- 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 subsistirá 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 cuenta 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 toda puede ser perfecta, 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 El nuevo Pago

El pago con base en competencias y habilidades y el ensanchamiento de banda son dos ejemplos de lo que los expertos llaman ahora el pago nuevo, aspecto que cada vez se vuelve más importante. Con el término compensación de pago nuevo, los expertos, por lo general, quieren denotar una combinación de elementos tradicionales y no tradicionales de la compensación (por ejemplo, salario, aumento en el desempeño, pago con base en aptitudes y habilidades) que permitan a la organización alcanzar de mejor modo sus objetivos e implantar sus estrategias (Zingheim y Schuster, 1995).

Por ejemplo, el pago con base en la competencia y habilidades puede usarse para centrar la atención de los empleados en el incremento de sus niveles de aptitud en las competencias que ahora enfatiza la estrategia de la compañía; el ensanchamiento de banda puede ayudar para que la empresa haga concordar su plan de pagos con un número reducido de niveles en la cadena de mando.

Otro elemento del pago nuevo es el pago variable, en el que se premia con un pago adicional por alcanzar o exceder alguna meta, pero que no forma parte del pago base del empleado.

Así, un equipo de desarrollo de productos puede recibir un premio anual por cumplir sus objetivos; o los vendedores reciben montos anuales especiales por lograr los objetivos en cuanto a satisfacción de los clientes. En la opinión de un experto, en los años por venir se avizoran tres tendencias principales:

1. Mayor énfasis en recompensar a los individuos por sus aptitudes, conocimientos y competencias;
 2. más énfasis en el pago variable con base en el desempeño y por medio de acciones; y
 3. más énfasis en dar a elegir a los individuos las recompensas por recibir (Lawler, III, 2000).
- La mayoría de planes de pago (por lo menos en las compañías grandes) ya integran el pago base, el pago por desempeño, así como opciones y prestaciones.

Por ejemplo, en Dow Chemical, el paquete de compensación total incluye: pago base (que se basa en las encuestas del mercado de trabajo, en especial de compañías líderes); un pago

variable (también llamado Programa de premio por desempeño); un plan anual de incentivos que se basa en tres mediciones (desempeño de la compañía, desempeño de los negocios o funcional, y desempeño individual en el equipo); planes de incentivos con acciones y de largo plazo; y prestaciones (Risher, 2000).

3.4 Bandas de pago

Otra tendencia de actualidad es que los empleadores aplanen sus niveles y rangos salariales de 10 niveles o más a 3 o 5, cada uno de los cuales contiene un rango relativamente amplio de puestos y niveles de salario; este proceso se llama ensanchamiento de la banda. Así, por ejemplo, en lugar de tener 10 grados de salario, la empresa comprime los 10 grados en 3 niveles anchos de banda, cada uno de los cuales comprende un conjunto de puestos de modo que la diferencia de sueldos entre los puestos sea muy amplio. Las compañías ensanchan la banda por varias razones; la más frecuente es para apoyar cambios estratégicos en los negocios y la organización.

La ventaja más grande del ensanchamiento de banda es que permite mayor flexibilidad en la compensación del empleado (Hofrichter, 1993; Bergel, 1994). El ensanchamiento de banda tiene sensibilidad especial en las compañías que aplanan sus jerarquías y se organizan alrededor de equipos de trabajo. Las bandas de salarios nuevas y anchas pueden incorporar tanto a supervisores como subordinados, y también facilitan que los empleados se muevan a puestos de nivel un poco menor o un poco mayor sin que haya aumentos o disminuciones de su salario. Por ejemplo, el empleado que necesite pasar un tiempo en un puesto de nivel más bajo para desarrollar cierto conjunto de habilidades, podría recibir un pago más alto de lo usual por su trabajo, circunstancia que se consideraba imposible con los sistemas de pago tradicionales (Hofrichter, 1993).

No obstante, en la práctica real, un sondeo reciente de 783 empleados reveló que el ensanchamiento de banda sólo se usaba con el 15%, aproximadamente (BNA Bulletin to Management, 2000).

En casi todas las empresas, el hecho de participar en comités o comisiones y manejar proyectos especiales no está contemplado ni en la descripción del puesto ni en su valuación; tal parece que esta actividad debe ser voluntaria y gratuita. Sin embargo, las empresas sí desean reconocerlo y es por ello que en los nuevos modelos se está considerando uno o más de esos factores. El factor sentido del negocio tiene una relación directa con la eficiencia y la eficacia; un directivo puede alcanzar las metas “al precio que sea”, mientras que otro busca alcanzar las mismas metas en menos tiempo, y con menor costo económico y social. Esta consideración tiene efectos decisivos, especialmente cuando se reconoce que los recursos no son ilimitados, y que los efectos de decisiones inadecuadas pueden resultar catastróficos en muchos sentidos.

3.5.- 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 Aun 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.

3.6.- 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.

3.7.- 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.

3.8.- Los beneficios discrecionales: el seguro de vejez y Cesantía.

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.

3.9- 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.

3.10.- Sueldos, beneficios y conflictos entre sistemas de personal.

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.

1. 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.

3.11 Comisión Nacional de los Salarios Mínimos

En 1963 se crearon una Comisión Nacional de los Salarios Mínimos y 111 comisiones regionales, resultado de las reformas a la fracción VI del artículo 123 Constitucional y las correspondientes de la Ley Federal del Trabajo en materia de salarios mínimos, cuyo propósito fundamental sería el de procurar un más amplio y efectivo cumplimiento de los preceptos constitucionales en la materia. De esta manera, la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos se constituye en el eje central de un mecanismo sui generis en el que los salarios mínimos son fijados por comisiones regionales que someten sus determinaciones a la consideración de la Comisión Nacional, que puede aprobarlas o modificarlas, por su forma de organización y por la modalidad eminentemente participativa que revisten su estructura y sus actividades.

El sistema constituye un mecanismo efectivo para facilitar el conocimiento, por parte de los factores de la producción y del gobierno, de los problemas relacionados con la actividad económica y con el nivel de vida de los trabajadores, a la vez que constituye un marco adecuado para la discusión entre los sectores.

El sistema integrado en la forma descrita continuó prácticamente con la misma estructura hasta 1986, pero es preciso señalar que, a lo largo de los 23 años que se mantuvo vigente, hubieron de realizarse muy diversos cambios en su estructura regional que dieron lugar, en sucesivos ajustes, a la operación de un sistema que al finalizar 1986 se integraba con sólo 67 comisiones regionales

Tres niveles salariales

En adición a lo anterior y entre los aspectos más importantes de su desarrollo, debe destacarse la virtual desaparición en 1981 del salario mínimo aplicable a los trabajadores del campo, cuando el Consejo de Representantes determinó la igualación de las percepciones de aquéllos con las de los trabajadores de las zonas urbanas. Destaca también la reducción del número de salarios diferentes aplicables a las zonas económicas, que se redujo a tan sólo tres niveles que son los que se aplican actualmente. En diciembre de 1986, el Congreso de la Unión y las legislaturas de los Estados aprobaron una iniciativa del Ejecutivo que reforma sustancialmente el sistema, ya que la fracción VI establece, desde el 1 de enero de 1987, que los salarios mínimos serán fijados por una Comisión Nacional, lo que ha dado lugar a la desintegración del sistema de comisiones regionales vigente hasta el 31 de diciembre de 1986. (Dicha reforma se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 23 de diciembre de 1986).

Áreas geográficas El nuevo precepto constitucional dispone de la más amplia flexibilidad territorial en la fijación de los salarios mínimos al señalar que éstos serán fijados por áreas geográficas que pueden estar integradas por uno o más municipios, de una o más entidades federativas, sin limitación alguna.

Esta disposición permitirá corregir deficiencias e inconsistencias observadas en cuanto a las zonas de aplicación de los salarios mínimos, así como tomar en cuenta, cuando sea necesario, las características particulares de área

3.12.- Índice Nacional de Precios al Consumidor

La medición de la inflación es un proceso complejo en virtud de diferentes factores: el número tan grande de precios que existe en una economía moderna; la necesidad de tener una cobertura muestral, lo más amplia posible, de los gastos en que incurre una familia; la cantidad de bienes y servicios que se consumen y ofrecen a todo lo largo y ancho del territorio nacional; y el hecho de que los precios no cambian simultáneamente, ni avanzan todo el tiempo a la misma velocidad. De esta forma, el Índice Nacional de Precios al

Consumidor (INPC) está formado por genéricos que agrupan bienes y servicios de características similares.

La identificación de estos genéricos se realiza con base en una encuesta nacional que elabora el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). A dicho estudio se le conoce como la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH).

La encuesta toma en cuenta los ingresos de los hogares mexicanos y cómo distribuyen a su gasto. Los productos genéricos constituyen la unidad de ponderación mínima dentro del INPC. Algunos productos genéricos tienen más peso dentro de la canasta que otros porque su consumo absorbe una mayor proporción del ingreso familiar.

La encuesta ENIGH también permite conocer la proporción del gasto que asignan los consumidores a los distintos productos genéricos. El gasto que la encuesta asocia a cada bien o servicio se compara con el gasto total de las familias mexicanas. De esta comparación se obtiene un cociente mediante la siguiente fórmula

$$I = \frac{\text{Gasto en el bien o servicio de las familias}}{\text{Gasto total de las familias}}$$

Los cocientes así calculados indican la importancia relativa o peso de cada satisfactor dentro del gasto familiar. A su vez, cada uno de los porcentajes obtenidos tiene una correspondencia con los genéricos del INPC. Consecuentemente, los pesos así estimados determinan el impacto que tendrá un cambio en el precio de un genérico dentro del presupuesto familiar. Las familias no gastan la misma cantidad de dinero en todos los bienes y servicios que consumen. Por tanto, resulta relevante medir la importancia relativa de todos los genéricos dentro de la canasta del INPC. A cada uno de los pesos relativos se le conoce como “ponderación”. Al conjunto de todos los pesos se le denomina “estructura de ponderaciones”

3.13 Aspecto social, laboral y político

Actualmente, el salario mínimo en México se ubica en su nivel más bajo de las últimas décadas y se le considera como uno de los más raquíticos en el mundo. Sin embargo, 26 millones de trabajadores, que representan el 67% de la fuerza laboral, subsisten con este ingreso, según la cifras que proporciona el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). El nivel de percepción no es suficiente para adquirir los productos de la canasta básica, como consecuencia de que en los últimos 30 años, el salario mínimo ha perdido más del 76% de su poder de compra. Salarios como los de Taiwán, Corea, Singapur y China, que son considerados como deprimidos, superan en 3.1 veces al salario mexicano. El empleo estable y bien remunerado ha evolucionado de manera lenta, mientras que el empleo inestable, de baja retribución, de tiempo parcial, con pocas o ninguna prestación, ha crecido de manera evidente, pues la generación de empleos y el incremento a los salarios desde los años ochenta ha dejado de ser una estrategia de desarrollo.

Datos del INEGI avalan que conforme se observa una baja en el poder adquisitivo de los salarios, aumenta el número de ciudadanos que se contratan por un salario mínimo o menos, ante las grandes dificultades que se enfrentan para obtener un empleo. Cálculos del Centro de Análisis Multidisciplinarios de la Universidad Nacional Autónoma de México señalan que, para que el salario mínimo recupere la capacidad de compra que tenía en la década de los setenta, es necesario un aumento de más del 160%.

Un trabajador con salario mínimo que desee comprar la canasta básica, debe trabajar 177 horas extras a la semana y ganar el suficiente dinero para dar los mínimos de satisfacción a su familia, por lo que se requiere de un aumento del 286% para completar cuatro salarios mínimos. El deterioro del salario mínimo ha sido una acción deliberada y diversos grupos sociales buscan su desaparición ya que, según ellos, la existencia del salario mínimo inhibe la práctica medieval del aprendizaje de oficios, que generalmente recurre a la contratación de empleados con salarios bajos para que aprendan un oficio.

En el Seminario Internacional sobre el Sistema de los Salarios Mínimos se destacó que hay quienes han objetado que se deben elevar los salarios mínimos porque eso provocaría la pérdida de competitividad frente a otros países. Pero si la clave de éxito de un país radicara

en tener salarios ínfimos, entonces los países de Europa, así como Canadá y Estados Unidos serían regiones de pobreza, y éste no es el caso ya que ellos no han basado su desarrollo en la oferta de mano de obra barata, sino en el desarrollo del talento de sus ciudadanos. Un salario mínimo no alcanza para la supervivencia de una familia, por lo que, para tener recursos adicionales, muchas personas buscan otras opciones, como dedicarse al comercio informal o incrementar el número de miembros de la familia que se incorporan a la población trabajadora antes de la mayoría de edad y, generalmente, sin la adecuada preparación.

El problema de los bajos incrementos a los salarios, en general, se traduce en problemas sociales, laborales (huelgas), inestabilidad política y social. Se prefiere el negocio propio y, con ello, las instituciones de seguridad social se ven perjudicadas al perder cuotas de los derechohabientes, de sus patrones y del Estado. Para muchos jóvenes, el hecho de estudiar no es una garantía de la incorporación a la población económicamente activa o de alcanzar estabilidad laboral, ni tampoco garantiza una mejor calidad de vida. En realidad, los gobiernos han utilizado la educación como un medio para diferir la incorporación de los jóvenes a la vida productiva. Los esquemas actuales de alta productividad deberían ir acordes con los salarios dignos. Las jornadas de trabajo son demasiado amplias y se reduce el tiempo para la vida personal, ya que la mayoría acepta jornadas extraordinarias para obtener ingresos adicionales. Las organizaciones que han “simplificado procesos”, por medio de reingenierías o técnicas similares, no han disminuido el trabajo sino han eliminado personal.

La consecuencia inmediata de esto es que los empleados que continúan en la empresa deben realizar el trabajo que otros hacían. En medio de este panorama, el salario mínimo como institución deja de tener valor.

El Estado lo utiliza para determinar montos de impuestos y multas, por lo que fijar el salario mínimo más bien se convierte en una medida de carácter político.

Por otra parte, la recuperación del salario mínimo se ve más complicada ya que existen muchos factores, como intereses políticos, sindicales, empresariales, sociales e incluso internacionales, que impiden que se recupere.

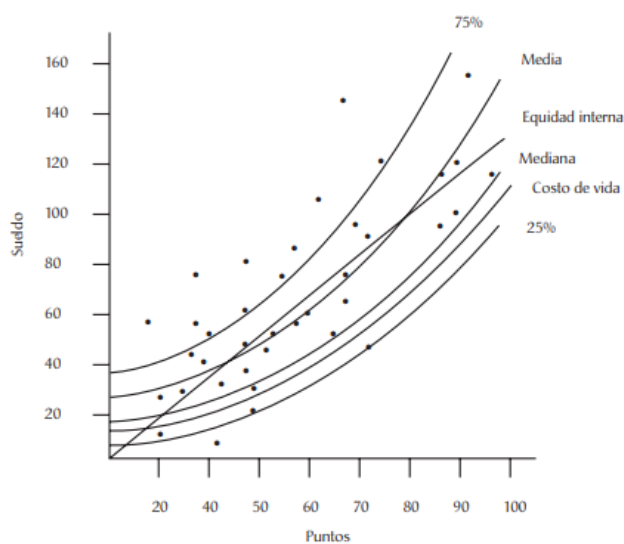
3.14 Determinación del posicionamiento y política de pago

Como se analizó antes, para que una organización tenga una adecuada política de pago a sus empleados, deberá ser interna y externamente equitativa y superar el límite inferior de la curva del costo de vida. Con ello no se puede garantizar la retención del personal, ni la motivación, pero sí se establece una claridad en la organización respecto de los valores que tiene para sus empleados.

De esta forma, diversos planes de motivación y desarrollo tienen un punto de inicio. Una vez que se determina la posición actual de una empresa respecto de los tres elementos analizados, se puede obtener una gráfica en donde se representan tales variables, que son:

- Sueldos reales
- Valuación de puestos
- Equidad interna
- Mercado de trabajo y
- Costo de vida

Figura 7.16 Comparativo de equidad interna, mercado y costo de vida.



A partir de estos datos, las organizaciones pueden construir una matriz que refleje los costos de tomar una decisión respecto de su nivel de pago.

Esta matriz se conoce como matriz de consecuencias. A continuación se presenta un ejemplo

Figura 7.17 Matriz de consecuencias. Equidad interna.

Puesto	Valua- ción	Sueldo base	Equidad interna	Dife- rencia
Gerente de Producción	9	1,500.00	1498.33	n/a
Gerente de Finanzas	8	1,400.00	1346.26	n/a
Gerente de Materiales	7	1,304.00	1194.19	n/a
Gerente de Recursos Humanos	6	904.00	1042.12	138.12
Jefe de Ventas	5	780.00	890.05	110.05

3.15 El salario mínimo en América Latina

El salario mínimo es un concepto que se extendió por toda América Latina durante el siglo pasado, cuando los sectores populares de cada nación enfocaron sus esfuerzos para obtener esa conquista laboral. Sin embargo, ya para fines de ese siglo, su obsolescencia era notable.

En muchos casos, la figura del salario mínimo simplemente se utiliza para fijar multas, pues su valor como institución que protege a las clases menos favorecidas por la economía es ridículo y casi nulo. ¿Qué se puede adquirir con un salario mínimo? Eso depende de cada país y de sus condiciones económicas en un momento particular.

Además, las negociaciones que se llevan al cabo para fijar el salario mínimo en cada país dependen de su legislación.

En una muestra de 12 países, 11 de ellos incluyen en sus códigos del trabajo uno o más artículos que definen la existencia de una Comisión o Consejo para determinar el monto del salario mínimo.

En esa misma muestra, 10 países tienen reglas para su determinación. Las negociaciones para la fijación del salario mínimo no han sido eficientes pues solamente han servido para frenar su crecimiento, mientras que el ideal de elevar el nivel de vida de las clases trabajadoras ha quedado en un sueño.

Quizá sea por ello que en los países desarrollados esa figura no existe como tal y los salarios responden a las fuerzas de la oferta y la demanda.

En una publicación especializada en reportar sueldos y salarios se mencionó un ejemplo de un director de una empresa media que tiene una compensación total anual de \$3,251,280. Si se compara este ingreso con el de un trabajador que gana el salario mínimo, se concluye que este último tendría que trabajar 190 años y cuatro meses para ganar esa cantidad. ¿Hasta qué punto las organizaciones quieren mantener esta situación? ¿Cuánto tiempo puede sostenerse tanta diferencia e indiferencia? Para hacer más ignominiosa esta afirmación, y si comparamos los salarios de los trabajadores de América Latina con los de los países del Norte, resulta evidente que los países en vías de desarrollo tendrán que esperar muchas generaciones para resolver su situación y elevar su nivel de vida.

Figura 3.1 Resumen de los numerales de los Códigos laborales en algunos países de América Latina.

País	Fundamentación	Comisión o consejo para su determinación	Procedimiento de determinación
El Salvador	149 al 154	155 al 159	160
Costa Rica	177 al 192	191	178
Colombia	16 y 132	No se determina	147
Nicaragua	85, 92 y 97	37, 85	No se determina
Venezuela	129, 133, 162 y 163	167 a 173	167
Bolivia	52 y 86	52 y 85	No se determina
Cuba	99 y 100	102 al 107	108 al 111
Panamá	142, 151, 172, 173	174 al 180	177
Ecuador	42, 119 y 287	128, 131 y 133	128, 285 y 286
Honduras	173, 174, 366, 371, 381 y 417	382 al 387	383, 388, 389 y 591
Guatemala	103 al 115 y 170	105 y 106	110 al 115

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.

4.2 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 conglomerar 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 distribuirse 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.

4.3.- 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 alcistas 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 individuo 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.

4.4.- 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.

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.

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 un variable denominado FSR Factor de salario de acuerdo a la siguiente formula

$$SR = S_n \times FSR$$

Por último se deberá aplicar otra fórmula para obtener el FSR

$$Fsr = Ps \left(\frac{Tp}{Tl} \right) + \left(\frac{Tp}{Tl} \right)$$

Ps = Prestaciones
Tp = Días pagados
Tl = Días laborados

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.



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

Salario real (SR) = salario Nominal + Prestaciones en Dinero, cuotas y aportaciones del Patron (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



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 Sns	SALARIO NOMINAL DIARIO Sns / 7 días Snd
No.	NOMBRE GENERICO		
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 vacacione

ESPECIALIDAD		SALARIO NOMINAL Sns / 7 días	LFT 80 PRIMA VACACIONAL	LFT 87 AGUINALDO	LFT Pv + Ag LFT
No.	NOMBRE GENERICO	Snd	Pv	Ag	
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 pague 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 11 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

No.	ESPECIALIDAD NOMBRE GENERICO	SALARIO NOMINAL	LFT	SALARIO BASE DE COTIZACION (LSS)
		Sns / 7 días	Pv + Ag	Snd + Pv + Ag Max 25 Snd df
		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

4.5.- Establecimiento de las 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.

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 distribuirse 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.

4.6.- 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.

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.

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 otros aspecto a resaltada es que con la edad se puede llegar a lograr una mejor y mayor preparación

4.7.- 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

Normas para una Efectiva y Oportuna Administración de Las Remuneraciones

Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

- El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.
- La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
- La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.
- Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.

Funciones de la Organización de La Unidad De Remuneración

La administración de las remuneraciones tiene determinadas funciones como:

1. Obtener personal calificado: Para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.
2. Retener a los empleados actuales: Cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la organización.
3. Garantizar la igualdad.
4. Alentar al desempeño adecuado: Si las compensaciones son adecuadas, se puede lograr que los empleados tengan un buen desempeño, se puede alentar y reforzar la experiencia, lealtad, etc.
5. Controlar los costos: Ya que la organización puede llegar a pagar en exceso o insuficientemente los esfuerzos de los empleados.
6. Cumplir con las disposiciones legales.
7. Mejorar la eficiencia administrativa.

En otras palabras la compensación es la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa.

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

La importancia de esta materia deriva en los siguientes:

1. Para el trabajador: es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar.
2. Para la empresa: es un elemento de importancia en el costo de producción. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia: en algunas puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo, y en otras reducirse. De ordinario esta reducción, depende de la capitalización y maquinización de la empresa.
3. Para la sociedad: es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive de su sueldo.
4. Para la estructura económica de un país: siendo el sueldo esencial en el contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes del régimen actual, la forma en que se manejen los sistemas de sueldos, condicionará la estructura misma de la sociedad.
5. Para la práctica profesional, en las carreras de Relaciones Industriales y Administración de Empresas: las políticas y técnicas de sueldos son de las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

Es importante para la administración de sueldos y salarios el que se respeten en su análisis los siguientes pasos:

- Análisis del puesto.
- Análisis del personal.
- Asignación de sueldos y salarios.

Lo anterior es para llegar a la remuneración salarial, lo cual, es lo que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades.

Hay muchos factores que pueden afectar directa o indirectamente el salario establecido para trabajos individuales, por ejemplo:

- La condición del mercado de trabajo.
- Los niveles de salario prevalecientes.
- El costo de vida.
- La habilidad de la empresa para estructurar el pago y el poder de negociación del sindicato.
- El poder individual de negociación.
- El valor del trabajo.

4.8 Construcción de una estructura salarial o tabulador de sueldos

Es la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece a fin de pagar el trabajo a sus empleados. La palabra estructura se ha empleado porque originalmente se refería a la distribución y orden de las partes de un edificio, que supone organización, disposición, composición y jerarquía.

Las estructuras salariales pueden catalogarse de acuerdo con:

- a) su composición
- y b) su forma.

a) Por su composición. Esta estructura indica los distintos componentes o partes del salario, que básicamente son: Salario o sueldo base: Es la retribución que debe pagar el patrón por el trabajo, fijada por unidad de tiempo; es de carácter fijo y permanente en cuanto a su percepción.

Compensación total gravable: Es la cantidad total de remuneración que recibe un trabajador incluyendo sueldo o salario base, prestaciones y demás pago en efectivo, en especie y mixtos. Se refiere comúnmente a la unidad de tiempo (anual) y se sujeta a retenciones y pago de los impuestos que tiene que cubrir el trabajador. Compensación

total neta: Es la cantidad total de remuneración que recibe un trabajador incluyendo sueldo o salario base, prestaciones y demás pago en efectivo, en especie y mixtos, después de haberse deducido los impuestos correspondientes; se refiere comúnmente a la unidad de tiempo (anual).

b) Por su forma. De acuerdo con su forma, la estructura salarial puede ser de tabulador rígido o flexible. Tabulador rígido: Es una estructura que se compone de un valor numérico para el puesto, ya sean puntos, grados o niveles, con un valor único en dinero (sueldo o salario) para esa o esas posiciones. A continuación se presenta un ejemplo

Figura 7.21 Ejemplo de un tabulador rígido.

Puestos	Puntos	Sueldo
Mozo, mensajero, ayudante general, etc.	10 a 50	\$2,500.00
Carpintero, soldador, herrero, plomero, etc.	51 a 100	\$2,950.00
Auxiliar contable, recepcionista, operador de grúa, etc.	101 a 150	\$3,450.00
Secretaria, asistente de costos, etc.	151 a 200	\$3,950.00

Tabulador flexible: Es una estructura que se compone de un intervalo de valor numérico para uno o varios puestos, ya sean puntos, grados o niveles. Con un intervalo de valores en dinero (sueldo o salario), este tabulador tiene como finalidad distinguir niveles de actuación o de antigüedad de los empleados. A continuación se incluye un ejemplo:

4.9 Subsistemas en el área de remuneración

El puesto de trabajo, su nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás cargos, es el primer subsistema que se considera.

La persona: este subsistema guarda relación con el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencia y formación que éste posea.

El trabajo: da lugar a la productividad, eficiencia o calidad como elemento cuantificable en el sector empresarial.

El mercado laboral: toma en consideración la zona geográfica, el sector económico, la oferta de mano de obra, el nivel tecnológico y la dimensión de las empresas que compiten por la fuerza de trabajo, aspectos que ayudan a definir ciertos límites o toques en los niveles salariales.

Impuestos: factores legislativos que están fuera del manejo directo de la organización, tales como: los decretos, leyes gubernamentales.

Negociación: empleados – patronos

Es importante contar con una estructura de sueldos y salarios, para la cual debemos seguir los siguientes pasos:

1. Definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis de puestos).
2. Valorar de manera objetiva los factores que integran el puesto (valuación de puestos).
3. Determinar técnicamente la estructura de sueldos y salarios: Se hace con una gráfica de salarios con sus correspondientes líneas de salarios. La que encuentren dentro de un área geográfica
4. Se puede realizar una encuesta de sueldos y salarios.
5. Se deben clasificar los sueldos y salarios.

Las políticas sobre administración de sueldos y salarios consisten en lo que a continuación se menciona:

- Sirven para administrar mejor los sueldos de los empleados, las políticas son normas de actuación para todos los trabajadores con respecto a su sueldo.
- Es necesario que los trabajadores sepan de que se tratan estas políticas.
- Las políticas deben de administrarse en todas las áreas de la organización.
- Si las políticas están bien establecidas, se va a lograr que en la organización haya menos inconformidad de los empleados.

Para establecer las políticas de sueldos en una organización, se tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

1. Ver el nivel de sueldos y salarios que tienen en relación al mercado.
2. Ver en cuanto varían los sueldos de acuerdo con las tarifas establecidas a la hora de negociar con el empleado.
3. Determinar el nivel del pago que se les va a dar a los nuevos empleados.
4. Determinar que tanto influyen los méritos y la antigüedad en el aumento de sueldos

Algunos de los tipos de políticas para manejar problemas de clasificación son los siguientes:

1. La naturaleza confidencial de la información de pago.
2. Políticas que están por debajo del rango mínimo: En estas lo que se intenta es aumentar hasta el mínimo de rango para que así no se pierda la estabilidad y que de esta forma la organización tenga un mínimo, medio y máximo, ya que la empresa debe de tratar de no tener ningún rango debajo del mínimo para que no haya ningún desajuste en la escala de salarios.
3. Políticas que están por arriba del máximo: La empresa utiliza promociones o responsabilidades para que el puesto valga más puntos y así estar de acuerdo con el salario, o también puede congelar el salario.
4. Política dentro de los límites: Es lo que debe de tratar de conservar la organización, para que de esta forma no haya un desajuste en la escala de sueldos y salarios.

A continuación mencionaremos algunas políticas administrativas especiales:

1. Sueldos de entrenamiento: se establece para trabajadores que no tienen experiencia, que son nuevo.
2. Sueldos a prueba: El trabajador debe de pasar un período de prueba (3 meses generalmente), para que se les asigne el puesto.
3. Sueldos de contratación para empleados con experiencia: Aquí el sueldos es mayor debido a que el empleado tiene más experiencia.

4. Sueldos para empleados ancianos: Aquí se puede hacer una reducción en la carga de trabajo o en el horario de trabajo, ésto es como una recompensa a la antigüedad que tiene en la organización.
5. Sueldos para limitados físicamente: Pueden recibir un sueldo menor al mínimo cuando su limitación física impide que realice adecuadamente su trabajo.
6. Sueldo por méritos especiales: En la organización se presentan algunos casos de que el empleado llegue al máximo y por lo tanto, permanecerá congelado. En los niveles superiores hay menos vacantes, por lo que las promociones son más difíciles.
7. Sueldos excesivos debido a la escasez de empleados en el mercado laboral: El suministro de trabajadores no siempre está disponible, por lo que las compañías compiten por conservar a sus trabajadores, por lo que el sueldo puede llegar a ser muy alto.
8. Excepciones a la estructura de sueldos: El puesto se debe de adaptar a los sueldos y no los sueldos al puesto.

Con lo anterior podemos darnos cuenta que la administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración que estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación del trabajador sea la adecuada acorde al trabajo desempeñado y a las posibilidades de cada empresa.

4.10 La Valoración del Desempeño

Se puede definir como un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir ofrecer y utilizar información obtenida sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él. Debe ser un proceso sistemático, proactivo, dinámico, continuo y objetivo de apreciación del desempeño del potencial desarrollo del individuo.

Objetivo

La valoración de desempeño tiene como objetivo general perfeccionar las personas y organizaciones utilizando información sobre la conducta de aquellas en el puesto de trabajo.

Propósitos:

- Adecuar al trabajador al cargo.
- Definir necesidades de entretenimiento o capacitación.
- Detectar potenciales candidatos para promociones
- Distribuir incentivos salariales.
- Permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado.
- Dar a conocer patrones de desempeño
- Establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta.
- Mejorar las relaciones de trabajo jefe –subalterno.
- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección
- Crear planes de sucesión o carrera.
- Motivar al personal
- Comprobar la eficiencia de los procedimientos y prácticas de personal.
- Tomar decisiones de despido

Este Propósito Pueden Clasificarse En Tres Objetivos

1. Mejorar el desempeño: Es decir mejorar la actuación del empleado y de los equipos que conforman la empresa y en general el de toda la organización, identificando los conocimientos, aptitudes y actitudes que es necesario corregir .
2. Servir como una de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización.
3. Distribuir las recompensas: Significa la asignación y distribución de los frutos de la actividad de la empresa, tales como la retribución financiera, el poder, la categoría y la realización personal.

Evaluar

El desempeño es el objetivo primario de la valoración por tanto, no se pretende evaluar virtudes o defectos como ser humano ni se trata de calificar características personales.

- **¿Quiénes Deben Involucrarse En Las Evaluaciones?**

La gama de evaluadores es múltiple a continuación detallo:

El jefe directo: Es el tradicional o habitual evaluador , debido a que con frecuencia trabaja de cerca con los subordinados.

Los clientes: Algunos empresarios estiman adecuado que los empleados sean evaluados por lo clientes ya sean interno o externos. Ya sea un comprador u otro empleado de la organización que reciba los productos o servicios del evaluado en sus internacionales laborales.

El empleado: En los métodos tradicionales, éste solo escucha y comenta lo que su jefe dice, en la autovaloración se utiliza cada vez más al empleado como base de los sistemas de perfeccionamiento: se trata de estimular a los individuos a descubrir lo que deben hacer para ser mejores.

Ventajas de la Autoevaluación

- Se lleva a cabo casi permanentemente.
 - Crea mayor compromiso por parte del empleado.
 - Minimiza la posibilidad de conflicto
 - Presenta una búsqueda permanentemente de perfeccionamiento.
 - El comportamiento del empleado es menos defensivo cuando se autoevalúa, y es menos probable que su desempeño posterior resulte inferior a lo esperado.
-
- **Métodos de La Evaluación De Desempeño**

Estos métodos se pueden clasificar en tres grupos:

Método de Escala Grafica: Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.

***Escala continuas:** consiste en una recta que se dispone generalmente al lado y a continuación del nombre de las características pueden ser.

Numérica:	_____				
20	40	60	80	100	
Percentiles:	_____				
0	.			100	
Alfabética:	_____				
D	C	B	A		
Adjetivas:	_____				
Malo	Regular	Normal	Bueno	Muy Bueno	

- a personales de los evaluadores quienes tienden a generalizar su apreciación acerca del subordinado para todos los factores de evaluación.

4.11 Nuevas tendencias en la compensación (compensación variable)

En los últimos años ha cobrado auge la idea de pagar a los trabajadores (de cualquier nivel en la organización) por medio de mecanismos que reconozcan su aportación real a los resultados de la empresa. Si bien han surgido modelos tales como pago por resultados, bandas de competitividad (banding), compensación basada en el valor económico agregado a la empresa, pago por productividad, entre otros, aún se encuentran en una etapa de “prueba”, pues los resultados hasta ahora no son concluyentes.

Resultaría prematuro asegurar que el éxito futuro de las empresas está basado en los conceptos que proponen esos modelos, puesto que los cambios que en esencia representan requieren de largos periodos de entendimiento, adecuación y maduración por parte de la sociedad. Sin embargo, los resultados actuales indican que este nuevo camino es prometedor pues, aunque la implantación de tales modelos demanda una buena dosis de tiempo y recursos, en el corto plazo se han alcanzado metas importantes. Son pocas las empresas que han tenido tropiezos al instalar un modelo de este tipo, lo cual, de alguna forma, es una garantía.

En este enfoque, se propone una metodología simple que permita al lector incursionar en esta corriente, sin que ello deba tomarse como una “receta de cocina”. Se parte del principio básico de que cada empresa es diferente a otra, pues tiene su personalidad, cultura y necesidades propias, las cuales no pueden ser transferibles como simples experiencias a otras organizaciones sin las debidas consideraciones y ajustes.

Principios del modelo de compensación variable Para el establecimiento de la filosofía de

compensación, se debe tener presente que al implantar un modelo de compensación, el esquema general tiene dos enfoques.

El primero de ellos es tradicional y comprende todos los pasos y procedimientos de una compensación fija, lo que tiene como consecuencia un costo fijo para la empresa. El segundo enfoque nos remite a una compensación variable, y su principio descansa en que ésta debe considerarse como una inversión autofinanciable; esto significa que no podemos acercarnos a los accionistas de la empresa para solicitar un aumento de capital para echar a andar el modelo, sino que hay que preguntarse cómo compartir los excedentes a partir de los recursos disponibles

Los pasos que se proponen en este modelo son enunciativos, así que cada empresa debe revisarlos y definirlos de acuerdo con su estrategia y necesidades.

I. **Aceptación del modelo:** Todos los niveles de la organización deben estar convencidos y aceptar el modelo de compensación variable; el área de Recursos humanos debe ser la promotora de la idea. Hay que tener en cuenta que aun las áreas de apoyo y staff contribuyen a los resultados finales de la empresa.

Para poner en práctica el modelo, se habrá de invertir tiempo suficiente para aclarar principios y conceptos acerca de lo que se pretende realizar; esto permitirá definir:

- los motivos por los que se desarrolla el modelo,

- El tipo de modelo.
- Los alcances y limitaciones.
- Los compromisos.

En términos generales, el modelo debe ser:

- a) **Objetivo:** Cualquier persona de la empresa debe entender el porqué del modelo. Las ideas y los objetivos deben quedar claros.
- b) **Participativo:** El modelo debe desarrollarse con el concurso de todas las áreas de la empresa.

c) Autoaplicable : Las áreas de la empresa serán responsables de la correcta aplicación del modelo.

d) Flexible: Dadas las condiciones actuales (económicas y políticas) resulta extremadamente difícil predecir con certeza los cambios y problemas que en el corto plazo se presenten. Por ello, el modelo debe tener suficiente flexibilidad para reorientarse, o bien, para ajustarse con oportunidad.

e) Fácil de administrar: La sencillez con la que se pueda administrar un programa permite asegurar el éxito del mismo.

f) Comunicable: Se debe desarrollar un eficiente sistema de comunicación interna que lleve el mensaje a todos los niveles, con claridad y oportunidad.

2. **Definición de los grupos de trabajo:** Los resultados de la empresa provienen de la aportación directa o indirecta de las diferentes áreas, pues todas ellas agregan valor a los productos o servicios. Tradicionalmente, los resultados de las áreas de ventas y producción han sido más fáciles de medir; sin embargo, áreas como la de Administración, Recursos humanos, Servicios, entre otras, presentan serios problemas al identificar sus aportaciones en forma tangible. Para resolver lo anterior es recomendable formar grupos de trabajo por áreas o por procesos, donde los participantes definan la importancia de los servicios o productos que deben poner al alcance de los responsables primarios, a fin de que éstos logren los resultados esperados. La misión y tipo de empresa definirán cómo deben organizarse estos grupos.
3. **Definición de las áreas de medición** Uno de los procedimientos para definir las áreas de medición dice que a partir del resultado final deben establecerse puntos de control que aseguren ese resultado. Para ejemplificar lo anterior, diremos que a partir de un resultado, normalmente económico, se deben tomar en consideración los insumos de ese resultado: recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos. Al establecer las metas de cada recurso, se están definiendo las áreas de medición.

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