



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



AUTOR : GUSTAVO ARTURO MARTINEZ MIER

Recursos Humanos III		Clave:	1455
Plan:	2005	Créditos:	8
Licenciatura:	Administración	Semestre:	4°
Área:	Recursos humanos	Hrs. Asesoría:	4
Requisitos:	Recursos Humanos II	Hrs. Por semana:	4
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ()	

Objetivo general de la asignatura

Al finalizar el curso, el alumno identificará a la función de remuneración como una área estratégica de la administración de recursos humanos. Diseñará y operará planes y programas estratégicos de remuneración, con fundamento en el marco legal laboral, fiscal y de seguridad social vigente en México.

Temario oficial (horas sugeridas 64)

1. La función de administración de la remuneración (8 hrs.)
2. Descripción y valuación de puestos (14 hrs.)
3. Estructura salarial: políticas, encuesta, curva y tabulador o escala salarial (12 hrs.)
4. Remuneraciones: mecanismos de pago y prestaciones para el personal (14 hrs.)
5. Planes de incentivos económicos individuales y colectivos (6 hrs.)
6. Pagos por bonos, gratificaciones especiales, indemnizaciones y finiquitos (10 hrs.)



Introducción

La administración de recursos humanos es un área de especial importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos personales y organizacionales. Su capital humano representa hoy en día una de sus principales fortalezas, el cual debe ser encauzado, retenido y desarrollado para que encuentre los estímulos, las condiciones necesarias para poderse desempeñar tanto eficaz como eficientemente y así brindarle a la empresa un arma competitiva que le permita mantenerse en un mercado globalizado donde el talento de las personas será lo que marque la diferencia para el éxito o el fracaso.

Las áreas de recursos humanos deberán estar atentas a propiciar que el talento humano sobresalga, para ello será necesario implementar una serie de estrategias y programas que permitan alcanzar ese objetivo, diseñando e implementando procesos, herramientas de vanguardia, eficaces y sobre todo que respondan a las necesidades presentes así como futuras del entorno en el cual se desenvuelve la función de recursos humanos.

Estos apuntes representan un medio para introducir al estudiante en temas específicos de recursos humanos, como: administración de sueldos y salarios, políticas de pago, incentivos económicos, otorgamiento de prestaciones y beneficios; asimismo, identificará herramientas que será necesario implementar para que el personal se encuentre satisfecho por la manera en que la organización atiende sus necesidades de remuneración.

De acuerdo con la estructura general del temario, éste se encuentra constituido en seis temas. En el **primero**, se verán aspectos generales de la remuneración en cuanto a filosofía, conceptos, principios generales, objetivos y tipos de remuneración.

En el **tema dos** se hablará de la descripción y valuación de puestos, sus aspectos generales, objetivos, diversos usos, diferentes métodos y técnicas que se aplican,



así como las herramientas más utilizadas dentro de la administración de las remuneraciones.

En cuanto al **tema tres**, se verán los elementos que son necesarios para diseñar la estructura salarial de una empresa de acuerdo a los criterios de valuación utilizados, sus políticas de remuneración, los tabuladores y el proceso que se sigue para elaborar encuestas de salarios entre otros.

En el **tema cuatro** se tratarán aspectos relacionados con el pago y elaboración de las nóminas, el tipo de percepciones y deducciones, las prestaciones, su filosofía y el tipo de prestaciones que las empresas otorgan a sus empleados.

En el **tema cinco** se hablará de los incentivos económicos y colectivos que existen, su importancia, los principales métodos que se conocen tanto a nivel individual como colectivo.

Finalmente en el **tema seis** abordaremos conceptos relacionados con el pago de finiquitos, bonos, indemnizaciones legales y terminación de la relación laboral entre el patrón y los trabajadores.

Al finalizar cada tema se presentan una serie de recomendaciones y acciones complementarias que tendrán que desarrollar los alumnos con los tutores y/o maestros asignados para reforzar los temas y conocimientos adquiridos, propiciando una mayor investigación en el campo. Asimismo, se incluye un cuestionario de autoevaluación para medir el grado de aprendizaje en cada uno de los temas tratados.



TEMA 1. LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA REMUNERACIÓN

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el estudiante enunciará los diferentes conceptos de sueldo y remuneración, su importancia y tipos de remuneración que pueden establecerse en las organizaciones. Definirá las políticas sobre las cuales se puede sustentar un programa de remuneración integral, considerando prestaciones, desempeño, competencias laborales y remuneración variable de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado.

Temario detallado

- 1.1. Administración de la remuneración: Concepto e importancia
- 1.2. Objetivos de la Administración de la remuneración
 - 1.2.1. Equidad Interna
 - 1.2.2. Competitividad Externa
 - 1.2.3. Elevar los niveles de desempeño del personal
 - 1.2.4. Otros
- 1.3. Definición de terminología:
 - 1.3.1. Compensación
 - 1.3.2. Remuneración
 - 1.3.3. Retribución
 - 1.3.4. Salario
 - 1.3.5. Sueldo
 - 1.3.6. Incentivos
 - 1.3.7. Prestaciones: en efectivo o en especie
 - 1.3.8. Paquete de remuneración
- 1.4. Clasificación de los contenidos y elementos de la remuneración
 - 1.4.1. Remuneración Extrínseca
 - 1.4.2. Remuneración Intrínseca
 - 1.4.3. Remuneración Económica
 - 1.4.4. Remuneración No Económica



- 1.4.5. Remuneración Económica Directa
- 1.4.6. Remuneración Económica Indirecta
- 1.4.7. Remuneración Fija
- 1.4.8. Remuneración Variable
- 1.5. Perspectiva para remunerar los puestos:
 - 1.5.1. Pago por valor de mercado: *Encuesta Salarial*
 - 1.5.2. Pago por contenido de responsabilidad del puesto: *Valuación de puestos*
 - 1.5.3. Desarrollo de Estructuras de Remuneraciones
- 1.6. Perspectiva para remunerar a las personas:
 - 1.6.1. Remuneración con base en el desempeño
 - 1.6.2. Remuneración con base en competencias laborales
- 1.7. Planes de remuneración variable

Introducción

En este tema se estudiarán los aspectos generales de los sueldos y las remuneraciones, su filosofía, objetivos internos y externos que se pretenden alcanzar en cuanto a la evaluación de las personas. Se analizará también la terminología en cuanto a salario, compensación, remuneración, incentivos y prestaciones.

Finalmente se estudiarán los diferentes tipos de remuneración manejados en las empresas, (extrínseca, intrínseca, económica y no económica, directa, indirecta fija y variable) describiendo las características básicas y esenciales de cada una de ellas.

El tema 1 concluye con un análisis de las perspectivas para remunerar en cuanto a puestos y personas, considerando el mercado, la valuación de puestos y estructuras de remuneraciones, así como la evaluación de su desempeño y las competencias laborales, para terminar con los planes de remuneración variable que se podrían implementar en las organizaciones.



1.1. Administración de la remuneración: Concepto e importancia

La administración de la remuneración como función clave y estratégica dentro de la administración de recursos humanos representa una de las prácticas más importantes para atraer y retener el talento humano, con las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere la empresa para contribuir de manera eficiente al logro de los objetivos organizacionales.

Como lo afirma José Luis Rodríguez Tepezano: la **administración de la remuneración** representa una técnica importante para los administradores y tiene por objeto alinear los comportamientos de los trabajadores a la misión y a los objetivos estratégicos del negocio a través de los distintos pagos que recibe el empleado de parte del patrón.¹

Sobre la importancia de la administración de la remuneración José Luis Rodríguez Tepezano afirma que:

la administración de la remuneración constituye una disciplina que últimamente ha cobrado una importancia especial, lo cual se corrobora al ver que cada vez son más las empresas que la consideran en la formulación de su estrategia general. Al asumir el reto de incorporar la administración de la remuneración en la estrategia general de la organización, se generan nuevos desafíos para encargados de la remuneración; entre ellos, asumir con responsabilidad ética y un alto compromiso la tarea de delinear políticas remunerativas, lo cual implica que los administradores deben sin titubeo alguno tomar en cuenta los intereses de los trabajadores al momento de formular las políticas de pago. Con esto, no sólo se estará garantizando el logro y alcance de los objetivos de la organización, sino que también se tendrá la oportunidad de mejorar el nivel de vida de los trabajadores.²

Por su parte Eva María Aguilar Pastor y Miguel Ángel Castillo Sastre apuntan que: a la hora de tomar decisiones relativas al diseño de la retribución es importante partir de la idea que el sistema de compensación debe ser congruente con los

¹ José Luis Rodríguez Tepezano, *Administración de la remuneración*, p. 26. Trabajo escrito para obtener el grado de Maestro en Administración.

² José Luis Rodríguez Tepezano, *Administración de la remuneración*, p. 26-27, Trabajo escrito para obtener el grado de Maestro en Administración.



objetivos estratégicos, ya que una de sus funciones es enviar a los empleados señales consistentes con dichos objetivos.³

La **administración de la remuneración** debe mantener un equilibrio entre los diferentes elementos que intervienen en su estructura y composición determinándose de manera justa, acorde a las responsabilidades y obligaciones de los puestos, a su naturaleza también a las condiciones de trabajo sin perder de vista al mercado laboral en el cual compite la empresa, buscando siempre que los recursos financieros que se destinen a ese propósito cumplan con una clara visión de justicia, equidad manteniendo la aceptación y satisfacción de los empleados.

1.2. Objetivos de la administración de la remuneración

Entre los objetivos principales que se buscan alcanzar con el diseño e implantación de un sistema o programa de administración de la remuneración en una organización están:

1.2.1 Equidad Interna.

Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre señalan que “el objetivo de la equidad hace referencia a la necesidad de que el sistema retributivo proporcione un trato justo a los empleados... Las personas suelen medir la justicia de la compensación que reciben comparando sus salarios con los de otras personas.”⁴ Por otro lado Tolo Rimsky precisa que: la equidad interna es la relación existente entre los sueldos o salarios base de cada uno de los puestos, que asegure que estén en relación directa y en concordancia con el contenido de los puestos.⁵

Este principio es fundamental, ya que si los salarios son determinados sin que exista una diferenciación entre los contenidos y responsabilidades de cada uno de ellos, tendríamos una injusticia en el momento de establecer la remuneración.

³ Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, *Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico*, p. 283

⁴ Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, *op. cit.*, pág. 285

⁵ Tolo Rimsky, *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*, pág. 8



Esto ocasionaría malestar de cada uno de los ocupantes del puesto, desmotivación, baja productividad, ausentismo, ineficiencia en los procesos, mala atención en el servicio, rotación, etc.

1.2.2. Competitividad Externa.

Se refiere a que los valores de la remuneración deben estar acordes a lo que el mercado laboral (en el cual compite la empresa) ofrece a puestos similares que se encuentran en la organización, evitando el peligro de perder gente valiosa por remuneraciones poco atractivas o “piratería”, práctica muy socorrida por la competencia para atraer mejores recursos, independientemente de que para la empresa ya no sea muy atractivo atraer personal calificado por la baja remuneración que se ofrece.

1.2.3 Elevar los niveles de desempeño del personal

La motivación temporal se hace necesaria porque estimula el desempeño de las personas que trabajan en una organización. Las evaluaciones periódicas refuerzan los resultados que se están obteniendo en el desarrollo del puesto y aunque sean temporales, ayudan a mantener autoestima, y confianza entre sus ocupantes, pues ven que la organización manifiesta un interés y preocupación por el trabajo que están desempeñando.

1.2.4. Otros

Otros de los objetivos que busca alcanzar la administración de la remuneración son:

- a. Elevar los niveles de productividad de la organización
- b. Alinear los comportamientos de los trabajadores a los objetivos generales de la empresa
- c. Atraer personal valioso
- d. Retener personal valioso
- e. Lograr personal satisfecho por las recompensas recibidas a cambio de las contribuciones otorgadas a la organización



- f. Mejorar el clima organizacional

1.3. Definición de terminología

Dentro de la administración de la remuneración se manejan diferentes términos y aclarar su significado ayudará a comprender la aplicación de esta importante práctica:

- a. Compensación
- b. Remuneración
- c. Retribución
- d. Salario
- e. Sueldo
- f. Incentivos
- g. Prestaciones: en efectivo o en especie
- h. Paquete de remuneración

1.3.1 Compensación.

Proviene de la palabra **compensar** que de acuerdo a distintos diccionarios significa resarcir o reparar un daño a alguien. Por tanto, compensación se refiere al pago económico que entrega el patrón al trabajador para reparar un daño causado; por ejemplo, representan una compensación los noventa días de salario que el patrón deberá pagar al trabajador por despedirlo injustificadamente y cuyo fundamento se encuentra en la Ley Federal del Trabajo.

De acuerdo con esta definición y basados en un criterio rigurosamente académico el término **compensación** no debería emplearse para referir al conjunto de pagos que recibe un empleado por su trabajo como comúnmente se utiliza en el ámbito laboral en nuestro país. Sin embargo, tomando el criterio general de muchos especialistas en el tema de administración de sueldos y salarios, el término compensación puede ser intercambiado por el de remuneración.



1.3.2. Remuneración

Son todos los pagos que recibe el empleado del patrón por su trabajo.

1.3.3. Retribución

Consiste en fijar un precio para un factor de producción.⁶

1.3.4. Salario

La Ley Federal del Trabajo, en el artículo 82 define salario como “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”

De acuerdo al **tipo de salario**, conforme a lo que establece la propia ley, éste puede ser clasificado según su **valoración** en:⁷

- salario por unidad de tiempo
- unidad de obra
- comisión
- a precio alzado

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

- efectivo
- en especie
- mixto

Desde el punto de vista de su **periodicidad**:

- semanal
- quincenal
- mensual
- anual

⁶ Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración moderna de personal* pág. 174

⁷ Ricardo Alfredo Varela Juárez, *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*, pág. 43-44



Desde el punto de vista de su **monto**

- mínimo general
- mínimo profesional
- remunerador

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

- ordinario
- extraordinario

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

- tabulado
- por cuota diaria
- integrado
- para el cálculo de prestaciones

1.3.5. Sueldo

Ricardo Varela lo define como: la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.⁸ Por lo general es un término que se aplica para trabajos de oficina, administrativos o de supervisión. Al respecto, Joaquín Rodríguez Valencia subraya que sueldo y salario son dos conceptos tan comunes en nuestro país que aparentemente tienen dos significados diferentes, pero en esencia significan lo mismo, porque tanto el sueldo como el salario son la forma en que la empresa retribuye al trabajador por los servicios prestados. La única diferencia radica en que cuando se elabora y paga la nómina del personal de confianza se habla de **sueldos** y cuando se elabora y paga la nómina de personal sindicalizado se habla de **salarios**.⁹

⁸ Ricardo Varela, *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*, pág. 18

⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración moderna de personal*, pág. 179-180



1.3.6. Incentivos

Son los beneficios en dinero o en especie independientes al salario que recibe un trabajador por haber alcanzado un objetivo previamente pactado en el desempeño de su trabajo. El incentivo por lo general tiene que ver con mejoras en los procesos de producción, en el cumplimiento de presupuestos o metas de ventas, en una mayor productividad en el manejo de líneas de producción, en mejorar la atención a clientes, etc.

Cuando los incentivos se otorgan en dinero, éstos representan un aliciente muy importante para los trabajadores pues los impulsa a ser más productivos en los procesos que manejan porque reciben una cantidad extra a su salario nominal fomentando más el trabajo en equipo, la calidad en los servicios y/o productos, la eficiencia en su entorno de trabajo, su disciplina en el cumplimiento de las obligaciones legales, etc.

1.3.7. Prestaciones en efectivo o en especie

Son beneficios adicionales al salario que reciben los trabajadores por el sólo hecho de desempeñar un puesto.

Las prestaciones pueden ser mínimas, conforme a las dispuestas por la Ley Federal del Trabajo o superiores. Ello dependerá de las políticas que las empresas establezcan para tal efecto, según sus posibilidades económicas y financieras, el sector o mercado en el que compiten y de acuerdo al nivel de puestos al cual vayan orientadas, siempre y cuando mantengan la generalidad, cumplan con los requisitos que establecen las leyes fiscales para su manejo y otorgamiento.

1.3.8. Paquete de remuneración.

Se refiere al conjunto de prestaciones y remuneraciones en dinero, especie y servicios que recibirá el empleado de manera mensual o anual conforme al puesto así como nivel en que se encuentra dentro de la estructura organizacional.



Los paquetes de remuneración se difunden en los **procesos de selección y contratación**, dándole a conocer al candidato seleccionado cual sería el paquete integral de remuneraciones que recibirá al ingresar a la empresa.

1.4. Clasificación de los contenidos y elementos de la remuneración

De acuerdo a los criterios y elementos de remuneración que utiliza Tolo Rinsky en su libro *Administración de la Remuneración Total*, y José Antonio Ariza, *et. al.*, en *Dirección y administración integrada de personas* la remuneración puede ser clasificada en:

- a. Remuneración Extrínseca e Intrínseca
- b. Remuneración Económica y No Económica
- c. Remuneración Económica Directa e Indirecta
- d. Remuneración Fija y Variable

1.4.1. Remuneración extrínseca

La remuneración extrínseca es aquel beneficio, sueldo, prestación o salario que recibe el empleado de parte del patrón al estar desempeñando un cargo –puesto– dentro de la organización.¹⁰

1.4.2. Remuneración intrínseca

Por su parte, la remuneración intrínseca, es aquella que se proporciona directamente al empleado¹¹ y que sale de su interior, producto de una satisfacción o gusto por lo que hace y que de alguna manera se da porque existe en torno a él un ambiente favorable que la organización ha provocado, por ejemplo: orgullo por su empresa y trabajo, por el ambiente de compañerismo, por la cultura de la empresa, la relación cordial y positiva de sus superiores.

¹⁰ Tolo M. Rinsky, *op. cit.*, pág. xvi

¹¹ *Ibidem*, p. xvi-xvi



1.4.3. Remuneración económica

La remuneración económica o financiera es aquella que le cuesta dinero a la empresa¹² producto de las obligaciones contractuales y legales que adquiere con el empleado.

1.4.4. Remuneración no económica

En cambio la remuneración no económica o no financiera es la dada principalmente por una serie de factores motivacionales que no resultan costosos a la empresa pues no desembolsa dinero alguno. Con frecuencia los factores motivacionales no son tomados muy en cuenta por ejemplo: el reconocimiento por el trabajo bien hecho,¹³ el agradecimiento oportuno al empleado por su entusiasmo, participación e interés que demuestra con sus compañeros y superiores, la reducción del grado de supervisión, la asignación de nuevas responsabilidades, por ende su desarrollo personal y profesional, etc.

1.4.5. Remuneración directa

La remuneración económica como lo señala Rimsky,¹⁴ puede ser directa e indirecta, la directa es la que corresponde a sueldos, salarios, bonos, incentivos, remuneraciones extraordinarias, aguinaldos, premios, o cualquier otra cantidad de dinero que pueda recibir el empleado en el transcurso del año.

1.4.6. Remuneración indirecta

En cambio, la remuneración indirecta es aquella en la que el empleado no recibe dinero sino beneficios por conducto de terceras personas y/o servicios en especie como seguros de vida, gastos médicos, transporte, comedor, etc.

1.4.7. Remuneración fija

La **remuneración económica directa** se clasifica en fija y variable; la fija se refiere a la percepción o cantidad de dinero (sueldo, aguinaldo, primas, fondo de

¹² *Idem*

¹³ *Idem*

¹⁴ *Idem*



ahorro, etc.), que recibirá el empleado de manera garantizada ya sea de manera semanal, quincenal, mensual o anual, y que de alguna manera ya conoce con anticipación.

1.4.8. Remuneración variable

En cambio, la remuneración variable es aquella que no está garantizada y cuyo monto o cantidad de dinero a recibir dependerá de los resultados de la empresa, del desempeño de la persona en el puesto o de las metas alcanzadas. Ejemplos de remuneración variable son los bonos, incentivos, comisiones, etc.

1.5. Perspectiva para remunerar los puestos

De acuerdo con los expertos en remuneración los puestos deben tomar en cuenta diferentes criterios para su pago, el primero de ellos es:

1.5.1. Pago por valor de mercado: *Encuesta Salarial*

¿Cuánto paga el mercado laboral en puestos similares o semejantes considerando el nivel, los conocimientos, las habilidades, esfuerzos, responsabilidades y/o condiciones de trabajo? para ello se deberá realizar encuestas o estudios de mercado periódicamente que determinen la posición competitiva en la que se encuentran los puestos respecto a ese mercado (abajo, promedio o arriba) en términos absolutos y relativos.

1.5.2 .Pago por contenido de responsabilidad del puesto

Valuación de puestos. En este aspecto deberá considerarse cual es el valor relativo del puesto en función a su complejidad, a los conocimientos que se requieren, al esfuerzo desarrollado, al grado de responsabilidad y a las condiciones a las que se enfrenta; para ello deberá hacerse una valuación del puesto de acuerdo a los diferentes métodos y sistemas que existen.



1.5.3 Desarrollo de Estructuras de Remuneraciones

Independiente al valor del puesto, deberán diseñarse políticas y estructuras de remuneraciones que complementen el pago de la remuneración total, estableciendo tabuladores, paquetes de prestaciones y beneficios que serán administrados y otorgados dependiendo del nivel del puesto de que se trate y que ocupe la persona.

1.6. Perspectiva para remunerar a las personas

Respecto a las personas, existen también diferentes criterios que deben tomarse en cuenta tales como:

1.6.1. Remuneración con base en el desempeño

Las personas deberán ser remuneradas de acuerdo al desempeño que vayan teniendo en el desarrollo y funcionamiento del puesto, para ello deberá crearse un sistema de **Evaluación del Desempeño**, que permita medir los resultados alcanzados en determinados periodos de tiempo. Es responsabilidad del área de recursos humanos diseñar la mejor herramienta e implementarla en toda la organización para cumplir con este propósito.

1.6.2. Remuneración con base en competencias laborales

Hoy, los esquemas de remuneración están evolucionando de manera importante y significativa al reconocer las competencias de las personas, por ello es necesario desarrollar **modelos de administración** basados en el acrecentamiento de conocimientos, habilidades y actitudes que en conjunto forman las competencias que requieren las personas que trabajan en las organizaciones para ser más eficientes y productivas en sus procesos de trabajo.

Al diseñar modelos de remuneración por competencias se alienta un alto grado de motivación, compromiso entre los empleados para que estén mejor preparados, capacitados y puedan enfrentar los nuevos retos que representa la globalización para las empresas.



1.7. Planes de remuneración variable

La remuneración variable es quizás la nueva tendencia que la mayoría de las empresas están incorporando a sus esquemas de remuneración total, ya que dan al empleado el beneficio de desarrollar su máxima capacidad y creatividad en el desempeño de su puesto para alcanzar las metas y objetivos planteados.

La remuneración variable se traduce en incertidumbre para algunos empleados porque estará siempre en función de los resultados alcanzados mientras que para otros representa mejores retribuciones económicas producto de su esfuerzo.

En este esquema hay una situación de **ganar-ganar** pues tanto la organización en sus resultados financieros, como los clientes o consumidores finales en el producto y/o servicio que reciben, podrán verse favorecidos. Obteniendo todos una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores.

Existen varios planes de remuneración variable, entre los más utilizados podemos mencionar: los bonos, incentivos y comisiones.

Bibliografía del tema 1

AGUILAR Pastor, Eva María, *et al.*, *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*, Edit. McGraw-Hill, Madrid, 2003.

RIMSKY, Tolo, *Administración de la remuneración: nuevos sistemas de pago al personal*, McGraw-Hill, México, 2005.

RODRÍGUEZ Tepezano, José Luis, *Administración de la remuneración*, División de Estudios de Posgrado, FCA-UNAM, México, 2005. (Trabajo escrito para obtener el grado de Maestro en Administración).

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Administración moderna de personal*, Séptima Edición, Edit. Thomson, México, 2007.

VARELA Juárez, Ricardo Alfredo, *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*, Pearson - Prentice Hall, México, 2005.



Actividades de aprendizaje

- A.1.1.** Formar grupos de cuatro o cinco personas y discutir los diferentes conceptos que se manejan en cuanto a la terminología de las remuneraciones.
- A.1.2.** Hacer un sondeo con un grupo de personas que trabajen para investigar qué tipo de remuneraciones les ofrece la empresa y cómo las valora en cuanto a su filosofía y principios.
- A.1.3.** Investigar por equipo qué tipos de remuneraciones y estrategias tienen establecidas las empresas y qué resultados se han obtenido al llevarlas a cabo.

Cuestionario de autoevaluación

- 1. Explica qué es la administración de la remuneración.
- 2. Menciona dos objetivos de la administración de la remuneración.
- 3. Explica en qué consiste la remuneración extrínseca.
- 4. Defina qué es: salario, compensación, incentivo y retribución.
- 5. Menciona cómo se clasifica la remuneración.
- 6. Explica qué es la remuneración indirecta.
- 7. Explica la importancia que tiene el mercado en la remuneración de los puestos.
- 8. Explica cómo se clasifica el salario en función a su periodicidad.
- 9. Menciona cuales son las perspectivas para remunerar a las personas.
- 10. Define qué son los planes de remuneración variable.

Examen de autoevaluación

- 1. Son objetivos de las remuneraciones:
 - a. La equidad interna, competitividad externa y el desempeño del personal
 - b. El pago uniforme al salario, la productividad y el reconocimiento
 - c. La descripción de puestos, la valuación del puesto y la política interna
 - d. El salario de los trabajadores, la competencia y la productividad



- e. Los incentivos, los bonos y la productividad
2. Son los pagos económicos que entrega el patrón al trabajador para reparar un daño causado:
- a. Incentivo
 - b. Salario
 - c. Compensación
 - d. Retribución
 - e. Sueldo
3. Una de las clasificaciones del salario por su valoración es:
- a. Por unidad de tiempo
 - b. Pago en efectivo
 - c. Mínimo general
 - d. Periodo mensual
 - e. Periodo ordinario
4. Son beneficios adicionales al salario, por el sólo hecho de desempeñar un puesto:
- a. Comisiones
 - b. Bonos
 - c. Prestaciones
 - d. Retribuciones
 - e. Compensaciones
5. La remuneración intrínseca se recibe:
- a. Por medio de la empresa
 - b. Directamente por el empleado
 - c. Por un incentivo otorgado
 - d. A través de un agente externo
 - e. Por el director general



6. Es el conjunto de prestaciones y remuneraciones en dinero, especie y servicios que recibirá el empleado de manera quincenal o mensual:
 - a. Las compensaciones
 - b. El paquete de remuneraciones
 - c. Las retribuciones extraordinarias
 - d. Los incentivos
 - e. Las comisiones

7. Se refieren a una serie de beneficios en dinero o en especie que recibe un trabajador independientes de su salario por haber alcanzado una meta u objetivo previamente pactados en el desempeño de su trabajo:
 - a. Sueldos
 - b. Incentivos
 - c. Compensaciones
 - d. Gratificaciones
 - e. Remuneraciones

8. Es aquella remuneración que no está garantizada y que por lo tanto el monto o cantidad de dinero que recibirá dependerá de los resultados de la empresa, del desempeño del puesto o de las metas alcanzadas:
 - a. Remuneración fija
 - b. Remuneración mixta
 - c. Remuneración directa
 - d. Remuneración indirecta
 - e. Remuneración variable



9. Consiste en fijar un precio para un factor de producción:
 - a. Compensación
 - b. Remuneración
 - c. Prestaciones
 - d. Retribuciones
 - e. Comisiones

10. Se refiere a que los valores de la remuneración deben estar acordes al mercado laboral (en el cual compite la empresa):
 - a. Estructura interna
 - b. Tabulador salarial
 - c. Política de remuneración
 - d. Equidad interna
 - e. Competitividad externa



TEMA 2. DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el estudiante describirá y manejará las herramientas así como las técnicas más usadas dentro de la administración de la remuneración para describir puestos, valuarlos conforme a los métodos y prácticas más utilizadas por las empresas.

Temario detallado

- 2.1. Descripción de Puesto
 - 2.1.1. Concepto
 - 2.1.2. Importancia
 - 2.1.3. Objetivos
- 2.2. Diversos usos de las descripciones de puesto
- 2.3. Partes y datos que se incluyen en una descripción de puestos
- 2.4. Pasos de un programa de descripción de puestos
- 2.5. Formas y reglas generales para la preparación de las descripciones de puestos
- 2.6. Valuación de puestos
 - 2.6.1. Concepto
 - 2.6.2. Importancia
 - 2.6.3. Objetivos
 - 2.6.4. Usos
 - 2.6.5. Ventajas
 - 2.6.6. Necesidades que satisface
 - 2.6.7. Teoría de la Equidad de Stacy Adams
- 2.7. Críticas comunes a la valuación de puestos
- 2.8. Establecimiento de las condiciones previas al proceso de implantación de un programa de valuación de puestos
- 2.9. ¿Quién hará la valuación de puestos?
- 2.10. Métodos clásicos de valuación de puestos:



- 2.10.1. Alineamiento o Jerarquización
- 2.10.2. Escalas o por grados predeterminados
- 2.10.3. Método de comparación de factores
- 2.10.4. Método de puntos
- 2.11. Métodos modernos de valuación de puestos
 - 2.11.1. Método *Hay*
 - 2.11.2. Método de habilidades básicas
 - 2.11.3. Método *Guide line*
 - 2.11.4. Método de componentes de puesto
 - 2.11.5. Método de encasillamiento
 - 2.11.6. Método de alineación con el mercado
 - 2.11.7. Método *Time-Span Measurement*
- 2.12. Validación de los métodos de Valuación de puestos
 - 2.12.1. Fórmula de *Spearman*
 - 2.12.2. Coeficiente de Correlación por rangos de *Kendall*
 - 2.12.3. Análisis de Correlación de *Pearson*

Introducción

En este tema se estudiarán los elementos básicos de la función de administración de la remuneración. Iniciamos el tema con el estudio de la herramienta **descripción de puestos**, su metodología y aspectos que se deben tomar en cuenta antes y durante el proceso de elaboración de las descripciones de puestos en una organización. Asimismo, se detallan los diversos usos de las descripciones de puesto, las partes, datos que se incluyen y sus pasos para prepararlos entre otros aspectos.

De igual forma, se verán diferentes métodos de valuación de puestos, sus aplicaciones y características. Se incluye el sistema de valuación de puestos **Hay**, que por cierto y de acuerdo a diversos expertos es el método más utilizado. También se agregan nuevas modalidades para valorar puestos: **método de**



habilidades básicas, el denominado **Guide line**, así como el de **componentes de puesto** y finalmente el de **encasillamiento**.

Concluimos este segundo tema enunciando los métodos de valuación de puestos: **alineación de mercado** y **Time-spam measurement**. Respecto a las validaciones de los métodos veremos algunos aspectos relacionados con la fórmula de *Spearman* y el coeficiente de correlación por rangos de *Kendall* y *Pearson*.

2.1. Descripción de Puesto

La descripción de puestos es el **punto de partida** para establecer un buen sistema de remuneraciones. El experto en estos temas Ricardo Varela, señala que en las organizaciones existen puestos tan diversos como numerosos, en virtud de la división de funciones indispensables para llevar a cabo una adecuada operación.¹⁵

Así podríamos mencionar una clasificación que los hace ser distintos en su naturaleza y esencia, por ejemplo: puestos directivos, gerenciales, de supervisión o mandos medios, técnicos, especializados u operativos, todos ellos con funciones y responsabilidades diferentes.

2.1.1. Concepto

De acuerdo a Tolo Rimsky la descripción de puestos es sencillamente un resumen de los más importantes aspectos y características de un puesto, incluyendo el propósito del mismo y el detalle de sus principales tareas y obligaciones. Algunas descripciones, dependiendo el uso que se les dé, pueden incluir también un detalle del lugar de trabajo, de los riesgos a que el puesto está expuesto y de otros elementos que se utilizan para evaluarlo.¹⁶

¹⁵ Ricardo Varela, *Administración de la compensación*, pág. 74

¹⁶ Tolo Rimsky, *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*, pág. 49



2.1.2. Importancia

Al concebirse como un documento sencillo que resume en forma clara y sintética las tareas, obligaciones y espacio físico en el que se desenvuelve un puesto de trabajo permite que éste se mantenga actualizado y que las organizaciones funcionen u operen de manera flexible a los cambios vertiginosos que ocurren en su ambiente.

2.1.3. Objetivos

Entre los objetivos que se buscan alcanzar con el empleo de la descripción de puestos están:

- a. Brindar información del puesto de trabajo que sumado a otros elementos permitan elevar los niveles de productividad de la organización;
- b. Al conocer el espacio físico del trabajo se colabora en la reducción de accidentes de trabajo;
- c. Aclara el grado de contribuciones que exige la organización a quien ocupe el puesto;
- d. Conduce a facilitar en el menor tiempo la adaptación del nuevo empleado a la organización;
- e. Al pormenorizar las tareas y obligaciones que el individuo tendrá al instalarse en el puesto ayuda a disminuir el grado de ansiedad que se padece cuando no se tiene el conocimiento de lo que se debe de hacer.

2.2. Diversos usos de las descripciones de puesto

Son muchas las aplicaciones que pueden tener las descripciones de puestos. Entre ellas podemos mencionar las siguientes a manera de ejemplo:

- ⊙ Planeación de recursos humanos.
- ⊙ Elaboración de manuales de organización.
- ⊙ Para reclutar y seleccionar personal.
- ⊙ En la inducción y familiarización de los nuevos empleados al puesto.
- ⊙ Para elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación y desarrollo.



- ⊙ En la valuación de los puestos, para establecer estructuras salariales y definir sueldos.
- ⊙ Para realizar encuestas de salario y prestaciones.
- ⊙ Para evaluar el desempeño de los empleados en sus cargos.
- ⊙ En la implementación de programas de higiene y seguridad industrial.
- ⊙ En la realización de auditorías administrativas y de recursos humanos.
- ⊙ Para deslindar responsabilidades en conflictos laborales o demandas ante las autoridades competentes. (juntas locales o federales de conciliación y arbitraje).
- ⊙ En cualquier programa que conlleve a la reorganización o reingeniería de procesos y/o modelos de calidad y servicio.

2.3. Partes y datos que se incluyen en una descripción de puestos

No existe un formato único para definir los elementos que incluyen una descripción de puestos pues éstos pueden variar dependiendo del modelo que la organización determine de acuerdo a sus necesidades y tamaño, sin embargo, podemos señalar el siguiente formato como genérico:

a) Identificación del puesto. Se refiere a los datos que nos permiten identificar los aspectos generales del puesto, por ejemplo: nombre del puesto, área adscrita, nombre del puesto inmediato superior, salario, plazas que tiene ese puesto, fecha en que se describe el puesto y el nombre del analista que los describió; entre otros.

b) Descripción genérica o propósito general del puesto. Básicamente describe la razón de ser del puesto, su misión dentro de la organización o el objetivo general para el cual fue creado.

c) Descripción específica y/o funciones principales del puesto. Es la esencia medular del puesto, pues en él se señalan todas las funciones y responsabilidades. En el caso de puestos operativos se pueden enunciar también



las actividades de manera diaria, periódica o eventual, considerando el equipo que utilizan y el porcentaje de tiempo en que lo usan.

d) Naturaleza y alcance del puesto. En ésta se señala la ubicación del puesto dentro del organigrama, los puestos subordinados que tenga dicho puesto y el propósito general de cada uno de ellos; los retos, obstáculos y dificultades a los que se enfrenta el ocupante del puesto así como las relaciones internas y externas que tiene el puesto y cuáles son sus fines.

e) Dimensiones del puesto. Contempla aquella información de tipo cuantitativo que tiene el puesto y que define de manera importante la complejidad en el desarrollo del mismo o que genera un impacto en la organización como contribución al logro de los objetivos, por ejemplo el número de subordinados directos e indirectos, el volumen de ventas que genera el puesto, el presupuesto de operación que tiene bajo su responsabilidad el puesto, etc.

f) Perfil y requerimientos del puesto. Se refiere a las características que exige el puesto y que debe tener el ocupante del mismo, como los conocimientos, habilidades requeridas, experiencia, aptitudes, actitudes, lenguas, manejo de equipos o procesos, etc. También se consideran algunos aspectos que deben tener las personas en términos de escolaridad, edad, estado civil, sexo, nacionalidad, etc.

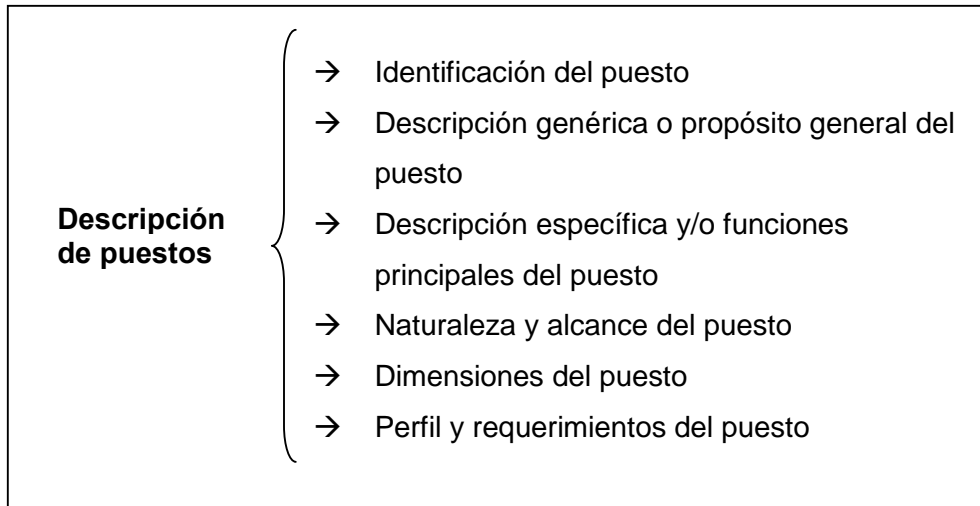


Figura 2.1. Descripción de puestos

2.4. Pasos de un programa de descripción de puestos

Cada vez que se pretende iniciar un programa de descripción de puestos, se genera una expectativa entre todos los empleados de una organización. Si dicha expectativa no se atiende ni se le presta la debida atención traería como consecuencia la creación de algunas barreras u obstáculos en el desarrollo del mismo, llegando muchas veces al fracaso o cancelación del programa, todo ello, por la falta de información o por los rumores que se generan en torno a esto, la mayoría infundados o filtrados por otros miembros de la organización. Es típico encontrar comentarios como estos:

- ⊙ La empresa está preparando un recorte y seguramente quieren saber lo que hago en el puesto para despedirme.
- ⊙ Seguramente me van a dar más trabajo del que ya tengo.
- ⊙ Van a revisar los sueldos y por eso quieren saber qué hago para reducir mi salario.
- ⊙ Lo más seguro es que me cambien de puesto.

Todo ello causa mucha inquietud e insatisfacción entre el personal y puede llegar a ser una bomba de tiempo a menos de que se aclare y se comunique como debe ser.



Por ello se hace necesario diseñar una estrategia de implementación, a través de una campaña de comunicación y difusión interna para informar el objetivo así como la razón principal de ese programa.

Es recomendable que antes de iniciar un programa de descripción de puestos se lleven a cabo las siguientes acciones:

- ⊙ **Presentar el proyecto** integral del programa a la Dirección General para su revisión y autorización a fin de lograr su apoyo con los demás áreas de la organización.
- ⊙ Exhortar a las demás áreas de la organización para que se **involucren** en el proyecto, lo apoyen y lo difundan a sus jefes y supervisores.
- ⊙ **Difundir el propósito** y los objetivos del programa a todos los empleados de la organización, a través de comunicados, reuniones, tableros de avisos, pósters o por difusión de los jefes y supervisores, etc.
- ⊙ **Diseñar** el formato —modelo— que se utilizará en la descripción.
- ⊙ **Contratar** o en su caso capacitar a las personas que fungirán como analistas para recabar la información mediante el conocimiento de las técnicas de entrevista y elaboración de la descripción.
- ⊙ **Elaborar** los cuestionarios y/o guías de entrevistas que se utilizarán para recabar información de los contenidos de los puestos.
- ⊙ **Seleccionar** a los titulares de los puestos que serán entrevistados, de preferencia escogiendo a los que mejor dominan el puesto o que tienen más experiencia en el desempeño de éstos.
- ⊙ **Negociar** con los jefes inmediatos los días y horas que deberán estar disponibles los titulares de los puestos para la **programación** de las entrevistas.
- ⊙ **Recopilar** la información con los titulares de los puestos.
- ⊙ **Analizar** la información y elaborar la descripción.
- ⊙ **Validar** la descripción con los titulares y jefes inmediatos.



- ⊙ **Corregir la descripción** si existieran cambios o no quedaran claras las funciones que se señalan.
- ⊙ Obtener la **aprobación** de la descripción por los titulares, y jefes inmediatos.
- ⊙ Entregar la **descripción** a los titulares de los puestos y a los jefes inmediatos.
- ⊙ Revisar y **actualizar** la descripción periódicamente si existieran cambios y/o modificaciones en los contenidos.

2.5. Formas y reglas generales para la preparación de las descripciones de puestos

Aunque existen varias formas y métodos para llevarlas a cabo, éstas se utilizan según lo hayan determinado las personas responsables de implementar el programa. Cada una de las formas y reglas generales para la preparación de las descripciones de puestos tiene sus ventajas y desventajas, sin embargo se deja la decisión al criterio de la propia organización para que escoja la que mejor le parezca.

- a. Observación directa
 - b. Entrevistas a los titulares de los puestos
 - c. Aplicación de cuestionarios
 - d. Entrevistas de grupo
 - e. Combinación de las anteriores
-
- a. **Observación directa.** Esta se refiere básicamente a observar físicamente al ocupante del puesto durante el desempeño de su trabajo, anotar cada uno de las actividades o tareas que realiza, equipos que maneja, formas o reportes que elabora, registros o movimientos que rutinariamente efectúa sobre todo si son puestos muy operativos.



- b. **Entrevistas a los titulares de los puestos.** Es la práctica más común; consiste en entrevistar a cada uno de los ocupantes para obtener la información clave, por lo general se hacen preguntas directas que le dan al analista la información necesaria para elaborar la descripción como: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?, son determinantes, en algunos casos se utilizan cuestionarios que el ocupante del puesto deberá llenar en compañía del analista, para facilitar su comprensión y aclarar dudas en casos necesarios.

- c. **Aplicación de cuestionarios.** Consiste en diseñar un cuestionario con una serie de preguntas relacionadas con datos generales del puesto, actividades y responsabilidades que permitan al ocupante proporcionar la información necesaria para describir el puesto.

En algunos casos el cuestionario está diseñado de una manera práctica y sencilla, se envía directamente a los ocupantes para que lo contesten y puedan posteriormente realizarse la descripción por el analista, sin embargo, es muy común encontrar que las personas no saben cómo contestar las preguntas, las contestan de manera ambigua y poco clara, algunas veces incompletas o confusas e inclusive no lo contestan por olvido o simplemente lo hacen sin ningún cuidado e interés, presionados por la llamada de atención de los jefes.

En otros casos el analista lo aplica directamente al ocupante del puesto ayudando a éste a entender cada una de las preguntas, permitiéndole en ese momento aclarar dudas y/o complementar la información de manera correcta. Ésta sería la mejor opción, pues el analista se asegura de que la información proporcionada por el ocupante es confiable para elaborar la descripción.

- d. **Entrevistas a grupos.** Este tipo de técnicas, representan hoy una alternativa que permite enriquecer el proceso con la participación de un grupo de personas experimentadas que conocen el puesto y/o lo



desempeñan. De esta manera la información recabada es más precisa y de alguna manera se garantiza que es más completa.

En contra, resultaría más lento y en algunos casos costosos, ya que el proceso estaría sujeto a la disponibilidad de sus integrantes y los distraería de sus ocupaciones pudiendo afectar la operación diaria de la empresa.

- e. **Combinación de las anteriores.** Es el más recomendado, ya que considera la combinación de las opciones mencionadas. El analista aplica un cuestionario previo con preguntas clave que utilizará en la entrevista, apoya la información proporcionada por el ocupante, observando las tareas que esta desempeñando en su área de trabajo y dependiendo el tipo del puesto o naturaleza de éste, entrevista a grupos del mismo puesto para enriquecer la descripción.

2.6. Valuación de puestos

La valuación de puestos es el segundo elemento clave para llevar a cabo un buen programa de remuneración, este proceso no puede llevarse a cabo sin antes realizar el análisis y la descripción del puesto.

2.6.1. Concepto

Una de las definiciones que manejan los expertos, señala que la valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación a 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.¹⁷

Tolo Rimsky le denomina **evaluación de puestos** a determinar el valor de un puesto individual en una empresa u organización con relación a otros puestos de

¹⁷ Ricardo Varela, *Administración de la compensación*, pág. 95.



la misma,¹⁸ por lo tanto el autor no lo considera una medición en alguna unidad conocida de peso o valor monetario, sino una medida relativa de un puesto con respecto a otros puestos, de ahí que le llame evaluación de puestos y no valuación de puestos.

Al igual que Tolo Rimsky otros autores, emplean el término evaluación de puestos para referirse a estimar o apreciar el valor de los mismos, mediante la utilización de una técnica que permite ordenarlos según la importancia de cada uno en relación con los demás puestos de la empresa¹⁹, en una palabra, la determinación de sus valores relativos.

2.6.2. Importancia

Podríamos señalar entonces que es un proceso que evalúa las funciones y responsabilidades del puesto respecto a otro y que lo hace importante para poder determinar su valor relativo a fin de diseñar una estructura salarial justa, que permita mantener una equidad interna entre los puestos y equidad externa en relación al mercado.

2.6.3. Objetivos

La gran mayoría de los autores coinciden en señalar como fines de un programa de valuación los siguientes:

- ⊙ “Obtener datos reales, definidos y sistemáticos para determinar los valores relativos a los puestos.
- ⊙ Lograr una base de equidad para la administración de remuneraciones.”²⁰
- ⊙ Establecer políticas de remuneración y compensación que permitan diseñar una estructura de salarios que sea competitiva con la información que maneja el mercado.

¹⁸ Tolo Rimsky, *op. cit.*, pág. 87.

¹⁹ Alfredo Sackmann Bengolea, *et al.*, *Administración de recursos humanos: Remuneraciones*, pág. 61.

²⁰ Alfredo Sackmann Bengolea, *et. al.*, *Op. Cit.*, p. 62.



- ⊙ Atraer y retener personal capaz, con los conocimientos y habilidades necesarias para hacer más eficiente y competitiva la empresa.
- ⊙ Optimizar los costos de personal, con un buen sistema de valuación.
- ⊙ Disminuir las quejas y la rotación del personal, elevando la moral de los empleados.

2.6.4. Usos

La valuación de puestos tiene diferentes usos, entre los que podemos mencionar:

- ⊙ Mantener una equidad interna entre los diferentes puestos de la organización para dar a cada quien su valor en función a las complejidades, responsabilidades y contribuciones a la organización.
- ⊙ Diseñar la estructura de remuneraciones de la empresa mediante tabuladores de sueldo por nivel y rango.
- ⊙ Establecer valores monetarios del puesto cuando no hay información del mercado disponible sobre ellos.
- ⊙ Realizar encuestas de mercado para conocer que tan competitivo es el puesto y así evitar fuga de talentos por estar en desventaja.
- ⊙ Proporcionar evidencias en aquellas situaciones o controversias legales en donde es necesario probar que la remuneración está en igualdad con el valor del puesto.

2.6.5. Ventajas

Son muchas las ventajas que ofrece un buen sistema de valuación, algunas de ellas son:

- ⊙ La asignación de salarios de manera empírica
- ⊙ Un mayor control en la asignación y administración del presupuesto de nómina.
- ⊙ Evitar favoritismos entre los jefes y los empleados por no contar con una base para determinar la remuneración de manera más justa y objetiva conforme a la naturaleza del puesto.



- ⊙ Permitir contar con un tabulador de sueldos que pueda ser administrado por cada una de las áreas organizacionales de la empresa, con políticas claras para su aplicación.
- ⊙ Definir políticas salariales para asignar los sueldos con base en tabuladores, evaluación del desempeño, mercado, resultados financieros de la empresa, etc.
- ⊙ Evitar problemas relacionados con el desconocimiento de la importancia que cada puesto tiene respecto a otro que provoca insatisfacción del personal por la determinación de cálculos empíricos.

2.6.6. Necesidades que satisface

Al cubrirse los aspectos antes mencionados la empresa podrá resolver la necesidad y preocupación que la mayoría de los empleados de una organización manifiestan al comparar sus salarios con los de los demás, por ejemplo:

- ⊙ El saber que se tiene un sistema de retribución justo y objetivo que permite asignar los sueldos de acuerdo a la complejidad y responsabilidad que tiene cada puesto.
- ⊙ Es también un factor de motivación para el personal, ya que si bien es cierto que no estará del todo satisfecho con lo que gana sí lo considerará justo conforme a lo que hacen y a las condiciones del mercado.
- ⊙ Impulsará a los demás miembros de la organización a esforzarse más en el desarrollo del puesto, buscando la oportunidad de poder crecer y ocupar puestos de mayor responsabilidad para obtener mejores salarios.
- ⊙ Evitará la fuga de personas capaces y competentes (rotación de personal) que buscarán mejores oportunidades en el mercado por la baja retribución que reciben.
- ⊙ Evitará el “pirateo” de la competencia, que es una práctica muy común cuando ven que las remuneraciones de los empleados no son acordes a las responsabilidades de los puestos.



2.6.7. Teoría de la equidad de Stacy Adams

Es conocida por los escritos de J. Stacy Adams, quien afirma;

“que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los demás y evalúan si son justos. Una vez que hacen esta evaluación, los individuos reaccionan con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad”.²¹

La teoría asume que cuando los empleados perciben que ellos no están siendo tratados con **equidad**, actuarán para remediar esta situación al sentir una negativa inequidad cuando ellos han recibido relativamente menos que otros en relación a los resultados del trabajo. Al mismo tiempo, los empleados sienten positiva inequidad cuando ellos han recibido relativamente más que otros.

Ambas percepciones pueden ser estados de motivación. Cuando ambos casos existen, la teoría de la equidad predice que un empleado se conducirá en uno de los siguientes caminos para restituir su sensación de equidad:

- a. bajará el rendimiento de su trabajo
- b. solicitará un aumento
- c. renunciará
- d. se comparará consigo mismo o con otros compañeros de trabajo
- e. racionalizará que la inequidad sólo es temporal y se resolverá en el futuro

En general la **teoría de la equidad** predice que los empleados que se sientan inadecuadamente recompensados o sobre recompensados por su trabajo, actuarán para restablecer la sensación de equidad.

2.7. Críticas comunes a la valuación de puestos

Todo sistema de valuación de puestos está sujeto a una serie de críticas. Algunos autores como Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez²², establecen las siguientes:

- ⊙ Es un elemento que puede resultar muy rígido como “ordenador”, frente al avance tecnológico.

²¹ Ricardo A. Varela, *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*, p. 27

²² Alfredo Sackmann Bengolea *et. al.*, *op. cit.*, p. 69-70.



- ⊙ Dificulta la contratación de personal extranjero, porque éste tiene distintos parámetros.
- ⊙ No se contemplan otros aspectos que conforman la remuneración (lealtad, antigüedad, mérito).
- ⊙ No es un método científico.
- ⊙ Es rígido frente al mercado.
- ⊙ Requiere un proceso largo y engorroso para implantarlo.
- ⊙ A veces es costoso, desde el punto de vista económico.
- ⊙ Es resistido (rechazado) por los sindicatos.
- ⊙ Las evaluaciones efectuadas en distintas empresas y países no son comparables.

Rimsky, por su parte señala las siguientes:

- ⊙ La teoría que sustenta la evaluación no es correcta pues no toma en cuenta el desarrollo del trabajador.
- ⊙ Los métodos para evaluar puestos suelen ser a veces muy complicados.
- ⊙ La evaluación de puestos puede estar prejuiciada.
- ⊙ La evaluación de puestos es un sustituto de las negociaciones colectivas.
- ⊙ Los programas -de evaluación de puestos- se manejan en privado.²³

2.8. Establecimiento de las condiciones previas al proceso de implantación de un programa de valuación de puestos

Los programas de valuación de puestos pueden ser fácilmente boicoteados por los empleados ya que ven en ellos amenazas de favoritismos hacia otros compañeros o sospechas de que al querer manejarse de manera privada pudiera haber manipulación en algunos de los miembros para valuarlos en beneficio propio con la obtención de mejores resultados.

²³ Tolo Rimsky, *op. cit.*, p. 89-90.



Debido a que el tema de la remuneración es muy delicado y para evitar que se origine un clima de duda o se descalifique el proceso antes de iniciarlo es recomendable tomar las siguientes acciones:

1. Informar verbalmente o por escrito, de preferencia, a todo el personal para que conozcan lo que se pretende realizar, explicando los objetivos que se buscan alcanzar, y las fases que se van a desarrollar.
2. Sostener reuniones informativas con grupos de empleados para que vayan conociendo los avances.
3. Explicar en caso de dudas las técnicas que se están aplicando, los métodos para valorar los puestos y los resultados que se pretenden alcanzar.
4. Comunicar el plan de implementación una vez que se han tenido todas las valuaciones y la manera en como se administrarán las remuneraciones.

2.9. ¿Quién hará la valuación de puestos?

Es deseable en principio que la valuación de puestos sea realizada por un comité de personas entrenado en el método de valuación que se determine y que conozca a la empresa de manera general. Este comité debe estar integrado por ejecutivos del más alto nivel en cada una de las áreas ya que es de suponerse que por la posición que desempeñan están más familiarizados con los puestos que forman parte de toda la organización.

Si por el contrario, no se pudiera integrar un comité a ese nivel, será necesario formar entonces un equipo de analistas debidamente entrenados para este propósito, quienes solicitarán la participación de los diferentes jefes de los departamentos de la empresa para llevar a cabo el proceso.

2.10. Métodos clásicos de valuación de puestos

Existen varios métodos para valorar los puestos, los más usados son:



Métodos clásicos de valuación de puestos

1. Alineamiento o Jerarquización
2. Escalas o por grados predeterminados
3. Método de comparación de factores
4. Método de puntos

2.10.1 Alineamiento o Jerarquización

Este método es el más sencillo, “consiste en ordenar los puestos desde el más importante hasta el menos importante o viceversa.”²⁴ Se le conoce también como jerarquía o rango de puestos. Para llevar a cabo la valuación, el comité acomodará los puestos según su criterio, en algunos casos utiliza tarjetas con el nombre de los puestos para facilitar su ordenamiento.

Este método funciona en empresas pequeñas o medianas donde los puestos no son complejos de entender, pues en algunos casos no se requiere tener la descripción. Una vez que se ha hecho el ordenamiento cada miembro del comité da a conocer su ordenamiento para llegar a un consenso y obtener la estructura ordenada de cada uno de ellos.

2.10.2. Escalas o por grados predeterminados

Este método es un poco más complejo que el anterior, pero conceptualmente más sencillo pues consiste en establecer una escala con un número de grados para luego ubicar los puestos.

²⁴ Tolo Rimsky, *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*, p. 100.



Para ello será necesario definir claramente los criterios con los que se diseñarán los grados y las bases sobre las que se compararán las especificaciones de diversos puestos, para obtener, a partir de ahí, la siguiente jerarquía de grupos.²⁵

- grado 1. Trabajadores no calificados
- grado 2. Trabajadores calificados
- grado 3. Puestos de criterio
- grado 4. Puestos técnicos
- grado 5. Puestos ejecutivos
- grado 6. Puestos gerenciales
- grado 7. Puestos directivos

En cada uno de ellos se establece una breve descripción de lo que representa el grado, por ejemplo en el caso de puestos gerenciales, la descripción indica: “estos puestos tienen una responsabilidad directa sobre un área completa de actividad”,²⁶ en cambio si son puestos de trabajador no calificado, la definición menciona: “no se exige preparación previa, ya que para desempeñar el trabajo sólo se requiere cuidado, esmero y conciencia de seguridad”.²⁷

2.10.3 Método de comparación de factores

Este modelo fue diseñado por Eugéne Benge en 1961 y consiste principalmente en valorar los puestos al comparar uno con otro, pero a diferencia del método de alineamiento, el puesto se divide en partes o factores.²⁸

Rimsky señala que, como su nombre lo indica, el método descompone el puesto en factores y éstos se comparan con los mismos factores de otros puestos conocidos y denominados como “puestos clave [o] puestos de referencia”²⁹

²⁵ Jerarquía tomada de Ricardo Varela, *Administración de la Compensación: sueldos, salarios y prestaciones*, p. 106.

²⁶ *Ibidem*, p. 106, 107.

²⁷ *Ibid.*, p. 107.

²⁸ *Ibid.*, p. 111.

²⁹ Tolo Rimsky, *op. cit.*, p. 118-119.



En este método se hace necesario determinar los factores, de valuación, por ejemplo: habilidad, responsabilidad, esfuerzo, condiciones de trabajo, etc. No existe una regla específica para determinar los factores que se utilizarán ya que estos pueden incluso ser de carácter universal y dependerá del tipo de empresa que lo utilice.

Los pasos a seguir son:

- ⊙ Determinar los factores de medición que se usarán.
- ⊙ Seleccionar los puestos clave o puestos de referencia.
- ⊙ Establecer la proporción de los valores de mercado de cada puesto de referencia que le corresponda a cada uno de los factores de medición.
- ⊙ Evaluar los puestos comparando cada factor con el mismo factor de los puestos de referencia y asignarles una cifra determinada por análisis comparativos con las cifras de los puestos de referencia.

2.10.4. Método de puntos

Es el de más amplia difusión y más aplicado en las empresas, tiene la ventaja de basarse en una serie de escalas expresadas en puntos de fácil uso que permiten una razonable exactitud para valorar los puestos.

La característica de este sistema es que los puestos se descomponen en una serie de factores y subfactores comunes de medición, los cuales se analizan independientemente unos de otros, en forma similar al método de comparación de factores.

Para valorar los puestos por este método se elabora un manual de valuación, el cual contiene los factores y subfactores con sus respectivos grados y puntos de tal manera que los integrantes del comité puedan fácilmente desmenuzar el contenido del puesto, (basados en la descripción de éstos) asignar el grado y puntaje correspondiente. Así, al sumarlos obtienen el total de puntos por puesto.



2.11. Métodos modernos de valuación de puestos

Existen métodos que nos ayudan a determinar un valor relativo de los puestos; a continuación se desarrollarán los siguientes métodos modernos:

- a. Método *Hay*
- b. Método de habilidades básicas
- c. Método *Guide Line*
- d. Método de componentes de puesto
- e. Método de encasillamiento
- f. Método de alineación con el mercado
- g. Método *Time-Span Measurement*

2.11.1. Método *Hay*

Este sistema dado a conocer en la década de los 50's del siglo XX, también conocido como *Profile Method*, fue desarrollado por Edward Hay, primero como una variante del sistema de comparación de factores, destinado a evaluar puestos de nivel gerencial.

Este método consiste en la utilización de una escala contenida en una matriz que considera tres factores fundamentales, base para efectuar el trazado de los perfiles y de esta manera realizar las valuaciones.

Los factores que utiliza para todos los puestos tienen una serie de elementos que al estar incluidos en la matriz de valuación permiten dar valor a cada uno de los puestos.

Los factores empleados en el método de valuación de puestos *Hay* son:

A) Competencia, conocimientos o *know how*. En el se consideran los siguientes subfactores:

- ⊙ **Procedimientos prácticos**, técnicas especializadas, conocimientos de las actividades, funciones empresariales, profesionales y científicas.



- ⊙ **Integración, coordinación de funciones y recursos** dentro de la organización, nivel operativo o de asesoramiento y aptitudes para planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar.
- ⊙ **Habilidades** para interrelacionarse con terceros.

B) Solución de problemas o *solving problems*. Este factor hace referencia a lo que “se piensa con lo que sabe”, lo que le da más jerarquía al factor anterior. Se le han asignado dos dimensiones:

- ⊙ **En el ámbito o marco de referencia.** En el que se piensa, por ejemplo las decisiones incluidas en una rutina programada no requieren la actividad mental para la solución de problemas, pero las decisiones necesarias para implantar esa rutina y cuestiones de procedimiento sí la exigen.
- ⊙ **La complejidad del pensamiento requerido.** Que no puede sobrepasar el conocimiento o competencia exigido para el desempeño del puesto.

C) Responsabilidad o *accountability*. Comprende la obligación de responder por las acciones y decisiones que se toman o se dejan de tomar en el ejercicio del puesto y por las consecuencias que las mismas pueden tener para la organización. En este factor se establecen tres dimensiones:

- ⊙ **Libertad para actuar.** Referida al grado de dirección, orientación, guía y control que ejerce el puesto.
- ⊙ **Impacto.** La importancia o forma en que el puesto afecta los resultados de la acción.
- ⊙ **Magnitud.** Entendida como el área que se ve afectada por la acción y los resultados del puesto. Sus magnitudes, por lo general son de orden económico.



Sin embargo, en algunas ocasiones suele emplearse un cuarto factor:

D) Condiciones de trabajo. Este se utiliza eventualmente cuando existe una influencia significativa de las condiciones ambientales, peligro de accidentes por agentes ajenos al trabajo o por el trabajo mismo.³⁰

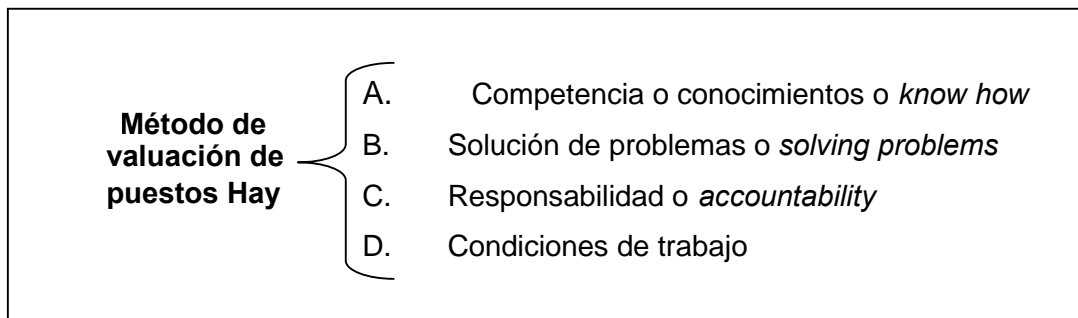


Figura 2.1. Métodos de valuación de puestos

2.11.2. Método de habilidades básicas

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

- ⊙ complejas
- ⊙ normales
- ⊙ sencillas

El método implica que para poder llevar a cabo estas tareas es necesario tener las habilidades correspondientes, por ejemplo, para supervisar a un grupo de empleados es necesario tener la habilidad de supervisar, para tomar decisiones sobre inversiones, la habilidad correspondiente, etc. A las tareas complejas se les asignan tres puntos, a las tareas normales dos y a las sencillas un punto.³¹

³⁰ Alfredo Sackmann Bengolea, *et. al.*, *Administración de recursos humanos, remuneraciones*, pág. 207-210.

³¹ Tolo Rimsky, *Administración de la remuneración total*, p. 95.



2.11.3. Método *Guide line*

Este sistema fue ideado para asegurar mayor simplicidad, menor costo y sobre todo para atender las valuaciones de los puestos de **tareas directivas**. Comprende básicamente las tareas que todo ejecutivo debe realizar: de supervisión, ventas, administrativas, técnicas y profesionales.

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

Este sistema utiliza una escala de rangos o grados salariales que se usa como escala única para todos los puestos objeto de la valuación.

Cada grado o categoría a su vez está conformado por escalas mínimas, medias y máximas.³²

2.11.4. Método de componentes de puesto

Está basado en valores de mercado para una serie de puestos de referencia que, como lo hemos mencionado, son puestos para los que existen valores de mercado. Es un método cuantitativo y consiste en hacer una regresión múltiple entre los valores de mercado con respecto a una serie de variables, entre otros: volumen de ventas, número de personas supervisadas, años de experiencia, niveles en la estructura, etc.³³

2.11.5. Método de encasillamiento

Este es un método no cuantitativo que consiste en ubicar puestos como referencia a otros puestos evaluados previamente por algún método diferente. Se podría

³² Cfr. Alfredo Sackmann Bengolea, *op. cit.*, pág. 196-197.

³³ Cfr. Tolo Rimsky, *op. cit.*, pág. 96.



decir que se trata de un complemento a otro, más que un método en sí. Éste se aplica más en sistemas como el de alineamiento.³⁴

2.11.6. Método de alineación con el mercado

Este método se refiere más a la competitividad externa que a la interna, ya que los puestos de referencia se alinean inicialmente en una estructura diseñada exclusivamente con base en los valores del mercado que se han seleccionado para ellos. Una vez que los puestos de referencia están clasificados, los otros puestos se encasillan en la estructura por comparación con los anteriores.³⁵

2.11.7. Método *Time-Span Measurement*

Se trata de un método creado por el psicólogo inglés Elliot Jacques³⁶ que realiza las valuaciones de los puestos a través de la medición de tareas. Señala que existen **dos componentes** muy claros en toda tarea: qué hacer (resultado) y cómo hacerlo (directivas o normativas que llevan al cumplimiento de la tarea).

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

2.12. Validación de los Métodos de Valuación de puestos

Existen varias formulas estadísticas y matemáticas para validar los métodos de valuación de puestos. Se ofrece una breve definición de las más importantes.

³⁴ *Ibidem*, pág. 98.

³⁵ *Idem*.

³⁶ Elliot Jacques, *Measurement of responsibility and equitable payment*, pág. 9. Citado en Alfredo Sackmann, *et. al.*, *Administración de recursos humanos: remuneraciones*, pág. 219.



2.12.1. Fórmula de Spearman

Llamada también de corrección del coeficiente de *Spearman-Brown* que se utiliza para analizar longitudes iguales en el caso de que las dos partes no tengan el mismo número de elementos.

2.12.2. Coeficiente de Correlación por rangos de Kendall

Es una medida de correlación para datos ordinales o por rangos cuya función es analizar la proporción de pares de rangos concordantes, es decir, si la observación “A” tiene un rango mayor que la observación “B” en la primera ordenación, entonces “A” también debe tener un rango mayor que “B” en la segunda ordenación.

2.12.3. Análisis de Correlación de Pearson

La correlación lineal de *Pearson* (r) es una medida de la asociación lineal entre dos variables. La correlación fue utilizada por primera vez por Galton, aunque su discípulo Pearson (1857-1936) fue quien estudió en profundidad sus propiedades. Pearson fue autor de la prueba *Chi-cuadrado* y del análisis de componentes principales.

Este es un índice que mide la relación entre dos variables cuantitativas al que se le ha denominado “co-variancia”, sin embargo, este índice tiene el inconveniente de que su valor depende de las unidades de medida de las dos variables, de manera que cuando una de ellas varía en su escala de medida, se origina un cambio en el valor de la co-variancia.

Karl Pearson, propuso un índice que era independiente de la escala de medida de ambas variables: el coeficiente de correlación lineal, cuyo cálculo se realiza dividiendo la co-variancia por el producto de las desviaciones estándar de ambas variables.

La correlación lineal de Pearson mide la relación lineal entre dos variables y su sentido, directo o inverso. Cuando la relación es perfectamente lineal dicho



coeficiente vale 1 (ó -1). Cuando el coeficiente tiene un valor próximo a 0, es probable que no exista relación entre las variables analizadas o que dicha relación no sea lineal.

Bibliografía del tema 2

RIMSKY, Tolo, *Administración de la remuneración: nuevos sistemas de pago al personal*, McGraw-Hill, México, 2005.

SACKMANN Bengolea, Alfredo, *et. al.*, *Administración de recursos humanos, remuneraciones*, Macchi, Argentina, 2000 .

VARELA Juárez, Ricardo Alfredo, *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*, Pearson - Prentice Hall, México, 2005.

Actividades de aprendizaje:

- A.2.1.** Formar grupos de cuatro o cinco personas y discutir los diferentes ventajas y desventajas de los métodos de valuación por alineamiento, comparación de factores, escalas o por grados predeterminados y puntos.
- A.2.2.** Analizar y discutir los factores que utiliza el método *Hay* en su matriz de valuación (investigar en la página web: www.haygroup.com) que tanta similitud tienen con el método de puntos.
- A.2.3.** Hacer un ejercicio mediante el método de alineamiento, considerando quince puestos tipos, (formar un comité de cinco o seis personas) y determinar el valor que se obtuvo a nivel promedio.

Cuestionario de autoevaluación:

1. Explica qué es la descripción de puestos.
2. Menciona cinco aplicaciones de la descripción de puestos.
3. Menciona las partes que contiene una descripción de puestos.
4. Explica dos técnicas para recabar información y llevar a cabo la descripción de puestos.
5. Explica qué es la valuación de puestos.
6. ¿En qué consiste el método de alineamiento?



7. Menciona tres ventajas que tienen los sistemas de valuación de puestos.
8. Explica en qué consiste el método de puntos.
9. Explica qué es el sistema *Hay*.
10. ¿En qué consiste el método *Guide Line*?

Examen de autoevaluación

1. Es una herramienta para conocer las funciones y responsabilidades de un puesto:
 - a. El perfil del puesto
 - b. La valuación del puesto
 - c. La descripción del puesto
 - d. La encuesta de salarios
 - e. El manual del puesto

2. Es un objetivo de la descripción de puestos:
 - a. Definir los estándares de productividad
 - b. Definir los niveles de autoridad-responsabilidad dentro de una estructura organizacional
 - c. Pagar conforme al mercado
 - d. Diseñar la estructura interna
 - e. Elaborar políticas de remuneración

3. Contempla la información cuantitativa del puesto:
 - a. Dimensiones
 - b. Naturaleza y alcance
 - c. Perfil del puesto
 - d. Propósito general
 - e. Identificación del puesto



4. Es una manera de recabar información para la descripción del puesto:
 - a. Estudios de mercado
 - b. A través de la observación del ocupante del puesto
 - c. Mediante la evaluación del desempeño
 - d. Analizando los estándares y perfiles del puesto
 - e. Por medio de un diagnóstico de capacitación

5. “La motivación está relacionada con lo que los empleados sienten acerca de como el resultado de su trabajo es evaluado en comparación con el de otros empleados”. Es una teoría de:
 - a. Douglas McGregor
 - b. Stacy Adams
 - c. McClelland
 - d. Herzberg
 - e. Eugéne Bene

6. Establece una escala con un número de grados para luego ubicar los puestos:
 - a. Método de puntos
 - b. Método de encasillamiento
 - c. Método *Hay*
 - d. Método de escalas
 - e. Método de comparación de factores

7. Es conocido también como *Profile Method*:
 - a. Encasillamiento
 - b. Puntos
 - c. *Hay*
 - d. *Time-Span Measurement*
 - e. Jerarquización



8. Se trata de un método que realiza las valuaciones de los puestos a través de la medición de tareas:

- a. *Time-Span Measurement*
- b. *Guide Line*
- c. Comparación de factores
- d. Método de encasillamiento
- e. *Método Hay*

9. Libertad para actuar, impacto y magnitud son factores del método de:

- a. *Hay*
- b. Puntos
- c. Comparación de factores
- d. Método de habilidades básicas
- e. Método *Guide Line*

10. Es llamada también de corrección del coeficiente:

- a) El Coeficiente de *Kendall*
- b) La Fórmula de *Spearman*
- c) La Correlación de *Pearson*
- d) La fórmula de *Galton*
- e) El *Time-Span Measurement*



TEMA 3. ESTRUCTURA SALARIAL: POLÍTICAS, ENCUESTA, CURVA Y TABULADOR O ESCALA SALARIAL

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el estudiante identificará y diseñará la estructura de salarios de una empresa, las políticas que se deberán implementar en un programa de remuneración así como el proceso que se sigue en la elaboración y análisis de datos de una encuesta de remuneraciones.

Temario detallado

- 3.1. Estructura Salarial: Definición
- 3.2. Elementos de una Estructura Salarial
 - 3.2.1. Política de salarios
 - 3.2.2. Método de valuación de puestos
 - 3.2.3. Encuesta de salarios
 - 3.2.4. Curva salarial
 - 3.2.5. Tabulador salarial o escala salarial
- 3.3. Política de Salarios: Definición
- 3.4. Requisitos de formación de las políticas de salarios
- 3.5. Aspectos a considerar para la elaboración de las políticas de salarios
 - 3.5.1. Definición de principios en los que se sustenta
 - 3.5.2. Criterio uniforme
 - 3.5.3. Carácter Coherente
 - 3.5.4. Característica Persistente
 - 3.5.5. Equitativas
 - 3.5.6. Ser flexibles
- 3.6 Método de valuación de puestos.
- 3.7. Encuesta de salarios
 - 3.7.1. Definición
- 3.8. Proceso para la elaboración y desarrollo de una encuesta de salarios
 - 3.8.1. Constitución de un comité
 - 3.8.2. Definición de objetivos



- 3.8.3. Determinación del segmento de mercado en donde se aplicará la encuesta
- 3.8.4. Definición y elección del tipo de empresa
- 3.8.5. Especificación de los puestos comprendidos
- 3.8.6. Método a utilizar
- 3.8.7. Fijación de la información a suministrar
- 3.8.8. Construcción de los cuestionarios a utilizar
- 3.8.9. Definición de los canales para obtener la información: teléfono, correo, entrevista
- 3.9. Curva Salarial
 - 3.9.1. Definición
 - 3.9.2. Lectura e interpretación de las formas de las curvas
- 3.10. Tabulador Salarial o Escala Salarial
 - 3.10.1. Definición
 - 3.10.2. Tipos de Escala: Rígida y Flexible
- 3.11. Proceso para determinar la Estructura Salarial en una organización:
 - 3.11.1. Tarea de asignación de puestos
 - 3.11.2. Determinación de la línea de tendencia: Métodos a emplear
 - 3.11.2.1 Método empírico de los puntos externos
 - 3.11.2.2 Método empírico de la línea quebrada
 - 3.11.2.3 Método de los mínimos cuadrados
 - 3.11.2.4 Utilidad de la línea de tendencia

Introducción

En este tema se hablará sobre la estructura salarial de una empresa y los elementos que la integran.

Se hará una breve referencia sobre las políticas de salarios, su importancia y cual es el papel que juegan en un buen sistema de remuneración.



Se verán aspectos relacionados con la curva de salarios y los tabuladores salariales que deberán establecerse en las empresas una vez que se hayan valuado los puestos.

En este tema también hablaremos sobre las encuestas o estudios de mercado que se deberán elaborar para buscar una competitividad externa, cuál es la metodología y quiénes son los responsables de llevarla a cabo.

Finalmente hablaremos sobre los diferentes métodos a fin de determinar la estructura salarial en una organización, siendo los más importantes: el método empírico de los puntos externos, el de la línea quebrada y el de los mínimos cuadrados.

3.1. Estructura salarial: Definición

“La estructura salarial es la columna vertebral de un buen sistema de administración de remuneraciones, representa la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con el fin de pagar a sus trabajadores”.³⁷

3.2. Elementos de una estructura salarial

Un sistema de estructura salarial es el resultado de la participación de un número determinado de elementos que aportan, cada uno, una función distinta. De acuerdo a las opiniones de los expertos en remuneración, los elementos de una estructura salarial son:

- a) Política de salarios
- b) Método de valuación de puestos
- c) Encuesta de salarios
- d) Curva salarial
- e) Tabulador salarial o escala salarial

³⁷ Ricardo Varela, *Administración de la compensación*, pág. 216.



3.2.1. Política de salarios

La política de salarios o política salarial son un conjunto de directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, y abarcan los asuntos que se relacionan con la remuneración del personal.³⁸

La política constituye la base sobre la cual se ha de armar la estructura. Los criterios y directrices serán los propósitos que han de servir y tendrán la orientación y justificación de su naturaleza en la propia política³⁹

3.2.2. Método de valuación de puestos

Como lo anotamos en el punto 6 del Tema 2 de esta guía de estudios, la valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación a 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.⁴⁰

De los datos que aporta un sistema de valuación de puestos se puede extraer una curva que representa una categorización básica de dichos puestos, que nos muestra una realidad interna que debe ser ajustada conforme a la realidad exterior del mercado.

3.2.3. Encuesta de salarios

Por la valuación de puestos se llega a lograr una equidad interna, pero para llegar a alcanzar un objetivo de justicia remunerativa habría que determinar cuál es la valuación externa de estos puestos, es decir, cómo los considera el mercado.

De esta manera estaremos en condiciones de comparar ambas valorizaciones y lograr mediante ajustes una relación equitativa entre las remuneraciones. Más adelante ampliaremos este concepto y la metodología para llevarlo a cabo.

³⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración moderna de personal*, pág. 193.

³⁹ Alfredo Sackmann Bengolea, *et. al.*, *Administración de recursos humanos, remuneraciones*, p. 442.

⁴⁰ Ricardo Varela, *Administración de la compensación*, pág. 95.



3.2.4. Curva salarial

La curva salarial es una escala de valores salariales expresada en dinero y ordenada de tal forma que su constitución responda a un sistema de valuación de puestos formal o informal, es decir, realizada empíricamente o mediante un método, como el de puntos.

3.2.5. Tabulador salarial o escala salarial

Es la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con el fin de pagar a sus trabajadores.

3.3. Políticas de Salarios: Definición

La política de salarios de una empresa puede ser definida como el conjunto de orientaciones basadas en análisis y apreciaciones, encaminadas a distribuir las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un tiempo determinado y de acuerdo con un criterio de equidad y justicia⁴¹

3.4. Requisitos de formación de las políticas de salarios

Las políticas de salarios deben ser claras y acordes a una necesidad y a la realidad de la empresa. Los responsables de recursos humanos deberán proponerlas a la autoridad superior para que sea aprobada y comunicada a toda la organización.

Deberán cubrir todas las necesidades que en materia de remuneración requiera la empresa, no únicamente de ajuste o modificación salarial.

Para su elaboración se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:⁴²

- ⊙ Tener presentes los principios en los que se van a sustentar las políticas

⁴¹ Alfredo Sackmann Bengolea, *et al.*, *Administración de recursos humanos: Remuneraciones*, pág. 291.

⁴² Cfr. Alfredo Sackmann Bengolea, *et al.*, *Administración de recursos humanos, remuneraciones*, pág. 293.



- ⊙ Deben ser uniformes
- ⊙ Coherentes
- ⊙ Persistentes
- ⊙ Equitativas
- ⊙ Flexibles

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

Son varios los aspectos que deben ser tomados en cuenta para elaborar una política de compensaciones o de salarios; asimismo, mucho dependerá de lo que la empresa quiera considerar o lo que esté implícito en su cultura y filosofía organizacional. Varios de los expertos coinciden en señalar que se deben considerar los siguientes elementos para la formulación de la política salarial:⁴³

- ⊙ El costo de mano de obra en relación a los ingresos de la empresa
- ⊙ Horas de entrenamiento y/o capacitación de nuevos empleados
- ⊙ Tecnología y/o maquinaria empleada en los procesos
- ⊙ Rotación de personal deseable
- ⊙ Tipo de personas que se desean contratar
- ⊙ Valores de la empresa respecto al personal.

Algunos otros autores consideran también los siguientes:⁴⁴

- ⊙ Que los salarios resulten atractivos para atraer al personal más competente y retener a los que ya se encuentran en la organización
- ⊙ Ajustar los salarios a situaciones y/o cambios de mercado
- ⊙ Otorgar incentivos al desarrollo
- ⊙ Estimular el desempeño de las personas en el puesto y conforme a sus resultados, etc.

⁴³ Ricardo Varela, *op. cit.*, pág. 210.

⁴⁴ Alfredo Sackmann Bengolea, *et al.*, *Administración de recursos humanos, remuneraciones*, pág. 295.



3.5.1. Definición de principios en los que se sustenta

Otro de los elementos importantes para la elaboración de las políticas de salarios lo constituyen los principios; los cuales, representan las bases en las que se deberá sustentar la formulación de las políticas salariales y tendrán que ser congruentes con los objetivos, metas, misión y visión de la organización.

3.5.2 Criterio Uniforme

Este criterio significa que las políticas serán aplicables en igual de condiciones para un grupo o la totalidad de los trabajadores, ya que es un hecho comprobado que no existe un factor que mine más la moral de los trabajadores que las desigualdades evidentes.

3.5.3. Carácter Coherente

Las políticas deben ser coherentes en el sentido que deben comprender las diferentes áreas de la empresa. Tienen que ser lo suficientemente generales como para abarcar toda la empresa sin dejar de considerar algunos aspectos concretos que contemplen ciertas situaciones especiales.⁴⁵

3.5.4. Característica Persistente

Esta característica se refiere a que las políticas no deben cambiar constantemente salvo una causa justificada.

3.5.5. Equitativas

Significa que las políticas deben ser justas y dirigidas a recompensar en mayor cantidad a quienes realicen grandes aportaciones a la empresa y viceversa.

3.5.6. Ser flexibles

Deben poseer la condición indispensable de adaptarse a los frecuentes cambios que asedian a las organizaciones en la actualidad.

⁴⁵ Alfredo Sackmann Bengolea, *et al.*, *op. cit.*, pág. 293.



3.6. Método de valuación de puestos

Constituye un elemento importante de la estructura salarial ya que a través de determinar el valor de un puesto individual en una organización con relación a otros puestos de la misma, se logra el criterio de equidad interna.

3.7. La encuesta de salarios

3.7.1. Definición

La encuesta de salarios, como lo comentamos anteriormente, es muy importante para tener una buena administración de las remuneraciones. Es un proceso que las organizaciones llevan a cabo en el mercado o sector laboral donde compiten o donde quisieran tener una referencia acerca del nivel de remuneraciones y prestaciones que están teniendo internamente respecto a ese mercado.

En muchas ocasiones después de tener un buen sistema o administración de remuneraciones se logra tener una equidad interna entre puesto y puesto, pero no necesariamente esa equidad es acorde a lo que el mercado paga, por ello es conveniente realizar estudios periódicamente para saber si los salarios y prestaciones que están pagando son también competitivos frente al mercado.

Las encuestas son herramientas que utilizan los expertos para conocer las tendencias del mercado en materia de pagos, se definen como: la recolección de datos [en este caso de sueldos, salarios y prestaciones] que se agrupan bajo un método ordenado de la información y que tiene como propósito general describir un fenómeno en un tiempo determinado.⁴⁶

De esta manera los responsables de la administración de los sueldos realizan encuestas donde comparan salarios y prestaciones con ese mercado. Por lo general las realizan una vez al año, o cada seis meses, dependiendo que tanto se mueva el mercado y antes de establecer los presupuestos o revisar las políticas salariales vigentes para tenerlas muy presentes en el siguiente ejercicio.

⁴⁶ Ricardo Varela, *Administración de la compensación*, pág. 175.



Existen varias maneras de llevar a cabo las encuestas, ya sea de manera directa, aprovechando las reuniones y/o juntas de intercambio que tienen los responsables de recursos humanos o a través de despachos o firmas especializadas en hacer este tipo de estudios.

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

Para llevar a cabo el proceso de una encuesta y garantizar que proporcione la información requerida y cumpla con el propósito de confiabilidad y veracidad a la realidad del mercado, se establecen las siguientes etapas que deberán tomarse en cuenta:

- ⊙ Constitución de un comité
- ⊙ Definición de objetivos
- ⊙ Determinación del segmento de mercado donde se aplicará la encuesta
- ⊙ Definición y elección del tipo de empresa
- ⊙ Especificación de los puestos comprendidos
- ⊙ Método a utilizar
- ⊙ Fijación de la información a suministrar
- ⊙ Construcción de los cuestionarios a utilizar
- ⊙ Definición de los canales para obtener la información: teléfono, correo, entrevista

3.8.1. Constitución de un comité

Cuando se va a iniciar una encuesta que se piensa realizar de manera directa y no a través de terceros (firmas de consultoría, despachos, asociaciones, etc.), es recomendable crear un comité para que coordine y vigile este proceso. Los aspectos principales que se deben considerar:

- ⊙ La importancia y contenido de la información que conforma la esencia de la encuesta.
- ⊙ La veracidad de la información que deberán proporcionar los participantes y de las cuales no deberá haber la menor duda.



Por tal motivo el comité que se forme deberá ser lo suficientemente representativo de las empresas que participen, y un orientador en todas las etapas que se lleven a cabo para garantizar la seriedad del estudio. Desde luego cada uno de sus miembros deberá contar con la autoridad de sus superiores para actuar a nombre de ellos.

Responsabilidades del comité

- ⊙ Coordinar el funcionamiento de la encuesta en su aspecto instrumental.
- ⊙ Decidir sobre la inclusión o exclusión de las empresas participantes.
- ⊙ Determinar el tipo de información que se manejará.
- ⊙ Aprobar el formato y/o cuestionarios que se utilizarán para recabar la información.
- ⊙ Aprobar la mecánica para llevar a cabo la encuesta como las visitas a las empresas, reuniones de trabajo, envío de la información, etc.
- ⊙ Analizar las descripciones de los puestos clave, discutir y aclarar situaciones que se presenten.
- ⊙ Procesar la información para establecer los resultados de la encuesta.
- ⊙ Entregar la información y los resultados.⁴⁷

3.8.2. Definición de objetivos

El primer paso para llevar a cabo la encuesta es la fijación de objetivos, tarea que le corresponde al comité y que deberá surgir del acuerdo de todos los participantes.

Básicamente se trata del compromiso formal de cada uno de sus integrantes, sobre el alcance y contenido que deberá tener el estudio.

⁴⁷ Alfredo Sackmann Bengolea, *et al.*, *Administración de recursos humanos, remuneraciones*, pág. 473.



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

Éste se refiere al ámbito geográfico o alcance que tendrá la encuesta, mercado en el que se quiere comparar, ya sea local, regional, mercado general, financiero, industrial, de servicios, etc.

3.8.4. Definición y elección del tipo de empresa

Contempla el tipo de empresa que se quiere considerar, en tamaño como pequeña, mediana o grande; en volumen de ventas que genera, en número de empleados, etc.

3.8.5. Especificación de los puestos comprendidos

Debe fijarse con claridad cuáles serán los puestos que se van a encuestar, cuántos, de qué niveles, si son puestos tipo, especializados o técnicos.

Se deberá cuidar que la muestra de puestos que se considere dentro del estudio sea representativa, identificable y necesaria para todos los participantes.

3.8.6. Método a utilizar

Se refiere al análisis a realizar, para permitir la comparación con todos los puestos participantes, por ejemplo: su nivel dentro de la organización, nomenclatura, contenido de los puestos, dependencia y ubicación dentro del organigrama, salarios a encuestar ya sean mínimos, promedio o máximos, etc.

3.8.7. Fijación de la información a suministrar

Será necesario llegar a consensos y acuerdos sobre la información que se proporcionará para garantizar que el estudio esté completo y responda a las necesidades de las empresas participantes, por ejemplo: información sobre las prácticas de contratación, modalidades de pago, prestaciones y/o beneficios que disfrutaran los empleados, políticas de incremento, de evaluación del desempeño o méritos, entre otras.



3.8.8. Construcción de los cuestionarios a utilizar

Los cuestionarios que se utilizarán en la encuesta deberán ser claros y sencillos en su interpretación, completos y conforme al acuerdo de todos los participantes.

Estos cuestionarios o formularios se utilizarán por las empresas participantes para proporcionar la información que derivará de la encuesta, por lo que las confusiones o dudas deberán aclararse antes del inicio formal del proceso.

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

Este es un punto vital y clave para el éxito de una encuesta ya que por lo general dependerá de la manera en que se recabe la información; en sí, la encuesta es procesada oportunamente, si cuenta con la confiabilidad y validez esperada.

Los participantes se deberán poner de acuerdo de la mejor manera para realizar la encuesta con el compromiso de cumplir con el programa de trabajo que se establezca.

Por lo general, se programan reuniones específicas, tantas como sean necesarias pero sin alargarlas demasiado, para recopilar la información.

En muchos casos las empresas participantes lo hacen vía electrónica o a través de mensajeros con el cuidado, desde luego, de que la información se encuentre protegida para que no sea del conocimiento público y se generen conflictos o fugas de información.

La desventaja de los correos electrónicos es que muchas veces no se envía la información a tiempo, ocasiona trastornos y atrasos en el procesamiento, asimismo, la manipulación de datos pone en duda la confiabilidad y veracidad.



3.9. La curva salarial

3.9.1. Definición

La curva salarial representa la columna vertebral del posicionamiento de los sueldos dentro de una empresa. Esta representa de manera gráfica cómo se encuentran distribuidos los sueldos en función al método de valuación utilizado.

3.9.2. Concepto.

La **curva de salarios**, como ya lo habíamos expresado anteriormente, es la expresión gráfica de una escala de valores salariales expresada en dinero y ordenada de tal forma que su constitución responde a un sistema de valuación de puestos formal o informal.

Podríamos decir también que es la relación entre el valor relativo de los puestos expresado en puntos (si se utiliza un método formal) y salarios, representada por medio de una curva o tendencia rectilínea.

Esta tendencia indica la relación entre los salarios y valores relativos pagados a los puestos.

Puede también señalar la relación con los pagos hechos por trabajos similares en otras organizaciones como encuestas de salarios.

3.9.2. Lectura e interpretación de las formas de las curvas

Debemos analizar y entender que significado tienen las curvas salariales que arrojan los resultados de los puestos, para ello deberemos interpretarlas con mucho cuidado para encontrar la tendencia que la empresa está siguiendo en la asignación de los salarios.

Existen diferentes interpretaciones para entender cuál es el comportamiento de los sueldos en una empresa, por ejemplo, una curva con pendiente poco pronunciada nos indica una estructura de salarios simple que remunera bien los trabajos



sencillos o con habilidades y conocimientos muy considerados en los niveles bajos, no en los niveles altos, donde las especialidades no son tan requeridas.

También pueden encontrarse curvas con empujamiento pronunciado, en este caso estaremos en presencia de empresas que deben competir en el mercado de trabajo para obtener recursos humanos con conocimientos y habilidades muy especiales en razón a la tecnología, los procesos que maneja o el nivel de calidad o servicio de los productos que elabora. Puede también significar una política retributiva de salarios altos.⁴⁸

En conclusión, una estructura de salarios se afirma sobre dos elementos importantes: la política de remuneraciones que la empresa ha decidido implantar y la escala que haya resuelto adoptar.

3.10. Tabulador salarial o escala salarial

3.10.1. Concepto

Una escala de salarios es un conjunto de retribuciones expresadas en alguna moneda y ordenadas de forma escalonada de modo tal que, teóricamente, respondan a un sistema de evaluación de puestos o a un ordenamiento empírico de los mismos.⁴⁹

El tabulador salarial implica que un mismo puesto puede contener varios tipos de salarios o escalas salariales: mínimo salarial, medio salarial y máximo salarial comúnmente; lo cual significa, en este caso, que un puesto tiene hasta tres tipos de salarios: a) **salario mínimo** el que se va a otorgar a aquel ocupante que tiene alta escolaridad pero nula experiencia; b) **salario medio** el que se va pagar a aquel ocupante que tiene poca escolaridad pero amplia antigüedad y experiencia; y por último c) **salario máximo** el que se va a otorgar a quien además de poseer amplia experiencia tiene alto grado de estudios profesionales.

⁴⁸ *Ibidem*, pág.453.

⁴⁹ *Idem*



3.10.2. Tipos de escala

Existen dos tipos de escala, una rígida y otra flexible que se definirán a continuación:

- ⊙ **Rígida.** Es aquella conocida como la **curva de remuneraciones** que sólo responde a valores en moneda únicos y que consta de puntos únicos e inmóviles sobre los cuales se consignan valores a puestos que han sido ubicados en una categoría fija pese a las diferencias que pueden haber surgido de la evaluación, es decir, que todos los puestos agrupados en esa categoría tienen igual remuneración.⁵⁰
- ⊙ **Flexible.** En esta escala, cada categoría no es un punto de la línea, sino que se trata de una zona en la curva que se desarrolla entre un mínimo y máximo.⁵¹

Para lograr una escala flexible se efectúa un ordenamiento de las categorías sobre la base de un rango medido en puntos y un rango salarial. Gráficamente, consta de rectángulos cuya base está fijada por un mínimo y un máximo en puntos, proveniente de un sistema de valuación de puestos que se puede reducir a puntos; de tal forma, el espacio entre el mínimo y máximo representará distintos valores de puestos comprendidos en ese fragmento y comprenderá una categoría de puestos.⁵²

3.11. Proceso para determinar la estructura salarial en una organización

Debemos establecer un proceso que nos lleve a feliz término a partir de la estructura de remuneraciones de una empresa, y con base en las relaciones existentes entre puestos de aplicación de un método de ordenamiento y valuación de puestos e investigación del mercado (encuesta) en un marco de política

⁵⁰ Alfredo Sackmann Bengolea, *Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones*, pág. 454.

⁵¹ Alfredo Sackmann Bengolea, *Op. Cit.*, pág. 458.

⁵² *Ibidem* pág. 458.



explicita de la organización en esa materia y de las medidas sociales, políticas, económicas y/o regionales dispuestas por el Estado.

Para ello será necesario realizar lo siguiente:

3.11.1. Tarea de asignación de puestos

Consiste en enlistar los puestos conforme a los salarios de mayor a menor e identificar a qué puesto corresponde cada uno de ellos y a qué áreas pertenece.

3.11.2. Determinación de la línea de tendencia

Esto permitirá observar el tipo de relaciones existentes entre las retribuciones de los diversos puestos.

Para ello se pueden utilizar los siguientes métodos:

3.11.2.1 Método empírico de los puntos externos

Este método consiste simplemente en trazar una recta que conecte las remuneraciones extremas: la mínima con la máxima (A/B). Se trabaja sobre un gráfico mediante un sistema de ejes cartesianos, donde a las abscisas (X) se trasladan los valores de los puestos expresados en puntos, y sobre las ordenadas (Y) las retribuciones de los mismos. Se elabora una **nube de puntos** uniendo los valores de los puestos expresados en puntos y las retribuciones correspondientes a cada puesto. Posteriormente se traza una línea recta entre el valor mínimo y el valor máximo con lo cual se señalará la tendencia que corresponde al grupo de puestos en razón de sus evaluaciones.

3.11.2.2 Método empírico de la línea quebrada

Este método es empleado como paso previo a la determinación de la línea de tendencia definitiva. Consiste en dividir el eje de las abscisas en una serie de categorías valorativas, cada franja de éstas es levantada perpendicularmente al eje.



Para cada una de ellas se calcula la media aritmética de las retribuciones correspondientes a los puntos que caen dentro de ellas, estos puntos medios se unen posteriormente con una línea quebrada. La combinación de este procedimiento de la línea quebrada con el método anterior ofrece una línea definitiva de tendencia.⁵³

3.11.2.3 Método de los mínimos cuadrados.

Es el más objetivo de los métodos, consiste en determinar la recta a través de la fórmula $Y = AX + B$, que se trata de un modelo de regresión lineal simple:

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

En conclusión el método de los mínimos cuadrados permite a las empresas determinar los valores de la ordenada al origen **a** y la pendiente **b**. De esta forma es posible dar valor en forma consistente en unidades monetarias cada punto del total de las valuaciones.⁵⁴

3.11.2.4 Utilidad de la línea de tendencia

Una vez conocida la línea de tendencia de la estructura de remuneraciones, con un similar procedimiento, se puede obtener con los datos de una encuesta de salarios, la línea media de tendencia de mercado.

La comparación entre una y otra señalará la ubicación de la empresa en el mercado. El ajuste que se deba hacer dependerá de lo que la organización estime o quiera hacer; por ejemplo, ubicar la estructura interna en la media del mercado o

⁵³ Alfredo Sackmann Bengolea, *et al.*, *op. cit.*, pág. 446.

⁵⁴ Ricardo A. Varela, *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*, pág.167



fijar una política diferente y colocarse por arriba, abajo o bien en determinado porcentaje o rango.⁵⁵

Bibliografía del tema 3

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Administración moderna de personal*, séptima Edición, Edit. Thomson, México 2005.

SACKMANN Bengolea, Alfredo, *et al.*, *Administración de recursos humanos, remuneraciones*, Macchi, Argentina, 2000.

VARELA Juárez, Ricardo Alfredo, *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*, Pearson/Prentice Hall, México, 2005.

Actividades de aprendizaje

- A.3.1.** Formar grupos de cuatro o cinco personas y discutir las ventajas así como desventajas de llevar a cabo encuestas de salarios internas y externas.
- A.3.2.** Investigar qué empresas (especializadas en estudios de sueldos) realizan encuestas de manera externa y analizar cuáles serían las ventajas competitivas que ofrecen a sus clientes.
- A.3.3.** Hacer un ejercicio con datos hipotéticos y trazar una estructura salarial siguiendo el método de los mínimos cuadrados.

Cuestionario de autoevaluación:

1. Explica qué es una estructura salarial.
2. Menciona los elementos de una estructura salarial.
3. Define qué es una política y para qué sirve en la administración de las remuneraciones.
4. Explica qué son las encuestas de salarios.
5. Menciona tres requisitos que deben tener las políticas de remuneraciones.
6. Menciona el proceso que se tiene que llevar a cabo para realizar una encuesta.

⁵⁵ *Ibidem*, pp. 449-450.



7. Define qué es la curva salarial.
8. Explica qué es un tabulador de sueldos y cómo se clasifica.
9. Explica en qué consiste el método de mínimos cuadrados.
10. Define qué es el método empírico de los puntos externos.

Examen de autoevaluación

1. Este método es empleado como paso previo a la determinación de la línea de tendencia definitiva:
 - a. Método de mínimos cuadrados
 - b. Método de los puntos externos
 - c. Método de la línea quebrada
 - d. Método *Hay*
 - e. Método de alineamiento

2. En esta escala, cada categoría no es un punto de la línea, sino que se trata de una zona en la curva que se desarrolla entre un mínimo y máximo:
 - a. Tabulador rígido
 - b. Tabulador de niveles
 - c. Tabulador flexible
 - d. Tabulador lineal
 - e. Tabulador mixto

3. Es el método más objetivo, consiste en determinar la recta a través de la fórmula $Y = AX + B$.
 - a. Método de mínimos cuadrados
 - b. Método de línea quebrada
 - c. Método de puntos
 - d. Método de *Guide Line*
 - e. Método de perfiles y escalas



4. Es una herramienta para realizar estudios de mercado:
 - a. La descripción de puestos
 - b. La evaluación del desempeño
 - c. El perfil del puesto
 - d. La encuesta de salarios
 - e. La valuación del puesto

5. Son aspectos que deben ser tomados en cuenta para elaborar una política de compensaciones o salarios:
 - a. La relación jefe-subordinado
 - b. Horas de entrenamiento y/o capacitación de nuevos empleados
 - c. La actitud del personal
 - d. El servicio que ofrecen las personas
 - e. Las fuentes de reclutamiento

6. Es una característica de las políticas de remuneraciones:
 - a. Universales
 - b. Prácticas
 - c. Selectivas
 - d. Equitativas
 - e. Rígidas

7. Es un elemento de la estructura salarial:
 - a. Curva salarial
 - b. Descripción del puesto
 - c. Evaluación del desempeño
 - d. La contratación
 - e. El proceso de inducción



8. Aprobar el formato y/o cuestionarios que se utilizarán para recabar la información de una encuesta es una responsabilidad de:
 - a. El director de la empresa
 - b. El gerente de recursos humanos
 - c. El comité de remuneraciones
 - d. La empresa encuestadora
 - e. El empleado

9. El primer paso para llevar a cabo la encuesta:
 - a. El escoger los puestos tipo
 - b. Recabar la información previa
 - c. Seleccionar la muestra del mercado
 - d. La definición de objetivos
 - e. La aprobación del formato

10. Es el conjunto de orientaciones basadas en análisis y apreciaciones, encaminadas a distribuir las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un tiempo determinado y de acuerdo con un criterio de equidad y justicia:
 - a. Encuesta salarial
 - b. Tabulador salarial
 - c. Curva salarial
 - d. Escala salarial
 - e. Política salarial



TEMA 4. REMUNERACIONES: MECANISMOS DE PAGO Y PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el estudiante identificará tanto el proceso de nómina como los procedimientos de tipo administrativo que se deberán tomar en cuenta, así como el tipo de percepciones y deducciones que se manejan, la filosofía de las prestaciones, los diferentes tipos y planes que se podrían implantar en una empresa mediante el desarrollo de un caso práctico para su rápida comprensión y aprendizaje.

Temario detallado

- 4.1. Elaboración de nóminas
 - 4.1.1. Concepto y tipos de nóminas
 - 4.1.2. El proceso administrativo para la elaboración de la nómina
 - 4.1.3. Registro y control de asistencias y las nóminas
- 4.2. Tipos de Percepciones
 - 4.2.1. Percepciones ordinarias
 - 4.2.2. Percepciones extraordinarios
- 4.3. Tipos de deducciones
 - 4.3.1. Impuesto Sobre la Renta
 - 4.3.2. Aportaciones de Seguridad Social (Cuotas Obrero Patronales)
 - 4.3.3. Relativas a otras prestaciones
- 4.4. Prestaciones
 - 4.4.1. Definición, clasificación y alcances de las prestaciones
- 4.5. Antecedentes históricos de las prestaciones
- 4.6. Marco legal de las prestaciones en México
- 4.7. Tipos de prestaciones
- 4.8. Objetivos de un plan de prestaciones
- 4.9. Costo de los planes de prestaciones
- 4.10. Cálculo de prestaciones.
- 4.11. Caso práctico.



Introducción

En este tema hablaremos sobre el proceso de nóminas que debe llevarse en toda organización. Sus conceptos más importantes, la secuencia de actividades que se debe llevar a cabo para el proceso, la alimentación de incidencias y conceptos que engloban de manera general el contenido de la nómina.

Se estudiarán los diferentes tipos de percepciones y deducciones que se llevan a cabo en todo proceso de nómina y las obligaciones que tiene el patrón respecto al cumplimiento de las cuotas obrero patronales del Seguro Social, las aportaciones del Infonavit y las cargas fiscales que se deben tomar en cuenta.

Respecto a las prestaciones que se otorga a los trabajadores, se verá el marco legal sobre el cual se sustentan filosofía y espíritu para el cual fueron creadas, los beneficios que representan a los trabajadores y a los patrones.

Se estudiará el tipo de prestaciones que existen conforme a la ley y superiores a ésta, que ciertas empresas proporcionan a sus trabajadores, por ejemplo: fondo de ahorro, ayuda de transporte, vales de despensa, aguinaldo superior a quince días, seguros de vida y gastos médicos, uniformes, comedor o ayuda de comida, entre otras.

4.1. Elaboración de Nóminas

El proceso de nómina es una actividad periódica que se lleva a cabo en las empresas para pagar a los trabajadores sus salarios, proceso derivado de la relación laboral que tienen éstos con la empresa.

4.1.1. Concepto y tipos de nóminas

Podemos decir que la nómina es: el documento en el que se consignan los días trabajados, los sueldos percibidos por los trabajadores y se asientan los demás



conceptos de percepción o deducción para cada uno de ellos en un periodo determinado.⁵⁶

Se le llama proceso de nómina a la serie de actividades periódicas o esporádicas que se realizan para determinar las percepciones (netas) que se tienen que pagar a los empleados por sus servicios, para cubrir prestaciones, indemnizaciones o para modificar sus registros acumulados derivados de los conceptos anteriores.

Tipos de nómina

Podemos decir que de acuerdo al proceso de nómina que se lleve a cabo, ésta puede ser:

- ⊙ **Semanal**
- ⊙ **Catorcenal**
- ⊙ **Quincenal**
- ⊙ **Mensual**

Los tipos de nómina según la característica específica que se le quiera otorgar, pueden ser:

- ⊙ **Normal:** Es aquella que contiene las percepciones que recibe el personal de la empresa de forma regular; por ejemplo, salario y otros ingresos ordinarios. Se caracteriza por contener información no restringida y de fácil acceso.
- ⊙ **Especial:** Contiene percepciones extraordinarias que están sujetas a eventualidades especiales; por ejemplo, logro de metas, incrementos de productividad. La nómina especial es aquella que contiene información que no está contemplada regularmente, como son pagos de bonos por productividad, pago de utilidades a los Trabajadores (PTU), entre otros.
- ⊙ **Confidencial:** Es aquella que contiene los pagos de Directores, Funcionarios o Gerentes Generales. La característica principal de este

⁵⁶ Luis Orozco Colin, *Estudio integral de la nómina*, pág. 25.



tipo de nómina es que el acceso a la información se encuentra restringido.

4.1.2. El proceso administrativo para la elaboración de la nómina

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.⁵⁷

4.1.3. Registro y control de asistencias y las nominas

Como se había comentado, el registro y control de asistencias del personal determinan el inicio del proceso de la nómina. Para ello será necesario instrumentar el mecanismo sobre la forma de llevar a cabo ese control. Hoy en día hay muchos medios para esto como el reloj checador, tarjetas de banda magnética, huellas dactilares, listas de asistencia, etc.

4.2. Tipos de percepciones

Se refieren a los conceptos por los cuales se retribuye a los trabajadores las cantidades de dinero, hay dos tipos: ordinarias y extraordinarias.

▪ 4.2.1. Percepciones ordinarias

Éstas incluyen los sueldos o salarios que reciben los trabajadores de manera semanal, quincenal o mensual, entre otras remuneraciones fijas como ayudas de renta, prima vacacional, aguinaldo, etcétera.

▪ 4.2.2. Percepciones extraordinarias

Éstas pueden ser remuneraciones esporádicas; por ejemplo, tiempo extra, incentivos, bonos, etc. Es decir, son aquellos ingresos otorgados a los trabajadores que no los tiene garantizados.

4.3. Tipos de deducciones

Las deducciones representan las cantidades de dinero que se **descuentan** a los trabajadores. Entre las más comunes podemos mencionar las siguientes: Impuesto Sobre la Renta (Ley del Impuesto Sobre la Renta), Aportaciones de

⁵⁷ Cfr. *Ibidem*, pág. 260.



Seguridad social (cuotas obrero patronales que los trabajadores están obligados a aportar al Instituto Mexicano del Seguro Social de acuerdo a la Ley del Seguro Social), descuentos por faltas, descuentos por préstamos, etc.

4.3.1. Impuesto Sobre la Renta

Denominado comúnmente como ISR, representa una parte de dinero que la empresa retiene del total de ingresos que un empleado percibe, con lo cual éste cumple con la obligación legal de contribuir con el Gobierno Federal, Estatal o Municipal con los gastos públicos que éstos realizan.

Su fundamento se encuentra en el artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece en su fracción IV la obligación de contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

El Código Fiscal de la Federación señala en su artículo 1º, que las personas físicas y morales son las que están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.

En el artículo 2º se mencionan los tipos de contribuciones existentes, entre los que se encuentran están: a) impuestos y b) aportaciones de seguridad social.

4.3.2. Aportaciones de seguridad social (cuotas obrero patronales)

Como lo anotamos en el último párrafo del punto anterior las aportaciones de seguridad social representan otro tipo de contribución que los trabajadores y los patronos están obligados a participar de acuerdo al porcentaje que se tiene establecido en el régimen financiero para cada ramo de seguro de acuerdo a Ley del Seguro Social. Las cuotas cubren las siguientes ramas:



- ⊙ Enfermedades y maternidad respaldadas por el artículo 105 de la Ley del IMSS⁵⁸
- ⊙ Invalidez, en el artículo 147
- ⊙ Guarderías, en el artículo 211
- ⊙ Riesgos de trabajo, en el artículo 71
- ⊙ Pensionados y beneficiarios, en el artículo 25
- ⊙ Retiro, en el artículo 168-i
- ⊙ Cesantía en edad avanzada y vejez, en el artículo 168-II

4.3.3. Relativas a otras prestaciones

Además del Impuesto Sobre la Renta y las Aportaciones de Seguridad Social, existen otro tipo de deducciones que se realizan al trabajador:

- A) Por pagos por previsión social en el que participe el trabajador; ejemplo, fondo de ahorro.
- B) La pensión alimenticia por mandato judicial.
- C) Descuentos que por disposición de la Ley Federal del Trabajador acepte libremente el trabajador por concepto de amortización de créditos para INFONAVIT, FOVISSSTE.
- D) Por faltas, por préstamos.

4.4. Prestaciones

4.4.1. Definición, clasificación y alcances de las prestaciones

Las prestaciones representan hoy más que nunca un elemento importante dentro de la totalidad de remuneraciones que recibe un trabajador. **Las prestaciones se definen** como los beneficios o ingresos adicionales al salario que recibe el trabajador al estar laborando en una empresa, muchas de ellas incluyen planes de

⁵⁸ Estas prestaciones pueden ser en especie o en dinero.



retiro, seguros de vida y gastos médicos mayores, pensiones de jubilación y una gran variedad de servicios que pudieran recibir los empleados.

Las prestaciones **se otorgan a todos los empleados de la empresa** con el **propósito** de contribuir a elevar su nivel de vida personal, en busca de la satisfacción de necesidades económicas, sociales, culturales, recreativas, entre otras.

El espíritu de estos beneficios es lograr que los trabajadores obtengan una mejoría en el monto de sus percepciones, ya que al otorgarse una serie de prestaciones, la mayoría de éstas se encuentran libres de gravámenes o cargas fiscales.

Las prestaciones pueden ser:

- ⊙ En dinero
- ⊙ En servicio
- ⊙ En especie

Los alcances de las prestaciones están directamente relacionados con los objetivos que las organizaciones se propongan alcanzar y los beneficios que deseen otorgar a sus trabajadores como: elevar la productividad, mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, acentuar el grado de compromiso e identidad de éstos con la misión y visión de la organización, retener empleados valiosos, desarrollar un clima laboral que privilegie la inventiva, creatividad y el ingenio de quienes conforman la organización, entre otros.

4.5. Antecedentes históricos de las prestaciones

Antes de la segunda guerra mundial, los patrones ofrecían algunas prestaciones y servicios porque estaban interesados en el bienestar de los trabajadores o porque no querían ingerencias de los sindicatos. Sin embargo, los programas de prestaciones se iniciaron formalmente durante la guerra, cuando los sueldos estaban sujetos a una relación muy estricta.



Como los sindicatos presionaron para conseguir remuneraciones no salariales a finales de la década de los 40's, los tribunales confirmaron el derecho de los sindicatos a negociarlas, tal es el caso de *Inland steel vs. National labor relations board* en 1948, sobre las jubilaciones y de *W.W.W. cross vs. National labor relations board*, sobre seguros.

En 1929 las prestaciones costaban a los patrones 3% del total de los salarios, para 1949 el costo había subido al 16% y en la década de los 70's era casi del 30%. En el 2001 la parte del costo de mano de obra correspondiente a prestaciones y servicios iba del 20% al 60% de la nómina. Esta cifra dividida como sigue: 8.7% de la nómina se destinaba a los pagos obligatorios del Seguro Social, 5.1% se destinaba a los planes privados de pensiones para el retiro, 9.8% era para seguros y el restante 14% para otras prestaciones.⁵⁹

4.6. Marco legal de las prestaciones en México

Las prestaciones en México se encuentran reguladas por la Ley Federal del Trabajo (LFT) en cuanto a su contenido, tipo de prestaciones y aquellas que serán obligatorias y consideradas como mínimas para otorgarse a los trabajadores. Asimismo, son reguladas por la Ley del Impuesto sobre la Renta, (ISR) en cuanto a su aplicación general para efectos fiscales.

La Ley Federal del Trabajo establece como prestaciones mínimas las siguientes:

- a. Las que se otorguen al trabajador con base en la Ley del Seguro Social o la Ley del ISSSTE, según se trate de trabajadores de empresas privadas o publicas, así como las prestaciones derivadas de éstas, por ejemplo:
 - ⊙ Servicios médicos (consulta externa, hospitalaria)
 - ⊙ Farmacias
 - ⊙ Estudios de gabinete y laboratorio
 - ⊙ Ambulancias

⁵⁹ John Ivancevich, *Administración de recursos humanos*, pág. 366.



- ⊙ Guarderías
 - ⊙ Incapacidades por vejez, cesantía, muerte, enfermedad y accidente
 - ⊙ Aparatos de prótesis y ortopedia
 - ⊙ Ayudas por matrimonio, defunción, nacimiento de hijo
 - ⊙ Canastilla
 - ⊙ Ayuda de lactancia
 - ⊙ Tiendas departamentales
 - ⊙ Clubes vacacionales y deportivos
 - ⊙ Actividades recreativas, sociales y culturales
 - ⊙ Funerarias
 - ⊙ Servicios turísticos, etc.
- b. INFONAVIT
 - c. FONACOT
 - d. SAR
 - e. 15 días de aguinaldo (Artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo)
 - f. Vacaciones (6 días de descanso al cumplir el primer año de servicios, periodo que se incrementará en los siguientes años con base en el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo)
 - g. 25% de prima vacacional (Artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo)
 - h. Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU, Artículo 117 de la Ley Federal del Trabajo)
 - i. Pago del tiempo extraordinario (aunque en realidad se debe considerar como un derecho de los trabajadores cuando laboran más tiempo de su jornada de trabajo) (Artículo 66, 67 segundo párrafo y 68 de la Ley Federal del Trabajo)

4.7. Tipos de prestaciones

Existe una variedad de prestaciones que no son únicamente las que establece la Ley Federal del Trabajo puesto que son superiores, éstas se otorgan,



dependiendo el tipo de empresa y los recursos con los que cuente. Las más significativas son:

- ⊙ Aguinaldo, treinta días promedio al año (mayor en algunos casos)
- ⊙ Vacaciones superiores a la Ley Federal del Trabajo (doce a quince días en promedio al año)
- ⊙ Prima vacacional (30% o más)
- ⊙ Seguros de vida, equivalente a 12, 24 o 48 meses de sueldo
- ⊙ Seguro de gastos médicos mayores y/o menores (varían dependiendo el tipo de plan y a la extensión a los familiares dependientes como cónyuge, hijos, padres, etc)
- ⊙ Fondo de ahorro (con un tope legal del 13%)
- ⊙ Caja de ahorro (de acuerdo a las políticas de operación que determine la empresa)
- ⊙ Vales de despensa (por lo general son el 10% del sueldo del trabajador, con un tope de 1 salario mínimo general mensual)
- ⊙ Comedor (desde un servicio completo, hasta vales o ayuda de comida, según lo determine la empresa)
- ⊙ Ayuda en el transporte (en algunos casos con transportación gratuita para los empleados, que los lleva a lugares donde puedan abordar transporte público más accesible)
- ⊙ Becas para los trabajadores y/o hijos (para estudios de educación básica o técnica)
- ⊙ Uniformes (para labores administrativas o de producción)
- ⊙ Bonos e incentivos (de acuerdo a metas de productividad y/o resultados)
- ⊙ Planes de retiro (al llegar a los 60 o 65 años de edad, según las políticas que establezca la empresa)
- ⊙ Planes de previsión social, etc.



En el caso de niveles ejecutivos, además de las anteriores podríamos mencionar:

- ⊙ Automóvil y los respectivos gastos que éste genere
- ⊙ Pago de vacaciones
- ⊙ Pago de colegiaturas
- ⊙ Pago de membresías o clubes deportivos
- ⊙ Ayudas de renta
- ⊙ Bonos por resultados
- ⊙ Uso de tarjetas de crédito corporativas
- ⊙ Becas o pago de estudios de posgrado
- ⊙ Plan de acciones, etc.

4.8. Objetivos de un plan de prestaciones

Las prestaciones, como ya se ha mencionado, tienen como propósito mantener o elevar el nivel de vida de los trabajadores y de sus familias. También son un **factor de motivación y arraigo de los trabajadores** ya que perciben que la empresa se preocupa por su bienestar, esto los hace sentir más comprometidos y fieles a ella. Este comportamiento redundará en un mejor ambiente de trabajo interno, también en una mayor productividad.

4.9. Costo de los planes de prestaciones

Aunque las prestaciones representan un costo importante en la nómina de cualquier empresa, el beneficio que obtienen las empresas es mayor por lo mencionado anteriormente y porque la Ley del Impuesto Sobre la Renta les permite deducirlas de impuestos, siempre y cuando las apliquen de manera general y cumplan con los requisitos que esta Ley establece.

4.10. Cálculo de prestaciones

Es entendible que los trabajadores siempre busquen tener más y mejores prestaciones superiores a los establecidos en las leyes vigentes en nuestro país; sin embargo, las empresas tienen que tener también las posibilidades económicas para otorgarlas.



Muchas veces las empresas están interesadas en ofrecer montos superiores por concepto de prestaciones pero tienen que resolver antes problemas de productividad, de ingresos y/o ventas, o de costos por mal servicio, calidad, re-procesos en su planta productiva o en los servicios que ofrecen a sus clientes y consumidores.

Es ahí cuando debe haber una plena conciencia y compromiso de cada uno de los actores que intervienen en una empresa, nos referimos principalmente a los trabajadores y a los mandos superiores, así como al grupo de directivos y a los accionistas, para establecer acciones conjuntas que favorezcan las condiciones económicas para mejorar sustancialmente sus resultados operativos y financieros.

Las áreas de recursos humanos deberán partir de una serie de **indicadores** para cuantificar los **costos** de las prestaciones. Entre ellas podemos mencionar, a manera de ejemplo, las siguientes:

- a. Costo total anual de las prestaciones para todos los empleados.
- b. Costo por empleado al año, dividido entre el número de horas trabajadas por cada uno de ellos.
- c. Porcentaje de prestaciones vs. Costo total de la nómina.
- d. Costo por empleado por hora (en casos donde se tenga esta modalidad).
- e. Costo de las prestaciones vs. El sueldo mensual de cada empleado.
- f. Costo de las prestaciones vs. Los ingresos.
- g. Costo de las prestaciones vs. los gastos, etc.

Las bases para el cálculo de algunas prestaciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo (LFT) se detallan a continuación:

- a) Aguinaldo: (Fundamento legal artículo 87 de la LFT) quince días de salario (empleando el salario ordinario del trabajador) por año



completo de labores o bien pago proporcional al tiempo de servicio prestado.

- b) Prima Vacacional: (Fundamento legal artículo 80 de la LFT) 25% de los ingresos por concepto de vacaciones.
- c) Tiempo extra: (Fundamento legal artículo 66, 67 segundo párrafo y 68 de la LFT) Pago de un ciento por ciento más del salario -que corresponda a las horas de la jornada- cuando se prolongue la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias que no excedan nunca tres horas diarias ni de tres veces en una semana.
- d) Prima dominical: (Fundamento legal artículo 71 segundo párrafo de la LFT) Los trabajadores que presten servicio el 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.

4.11. Caso práctico

Tomando como base los elementos que debe contener una nómina incluidos en los artículos 8 y 9 del Reglamento de la Ley del Seguro Social en Materia de Afiliación Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización elabore una nómina semanal calculando las percepciones y deducciones totales para cada uno de los siguientes trabajadores con base en los datos que apuntamos a continuación:

- a. Rogelio Vázquez Alba.
 - i. Salario Diario \$50.57 (Salario Mínimo, zona geográfica "A" vigente para el año 2007)
 - ii. Elementos que integran el Salario Base de Cotización
 - 1. Salario Diario
 - 2. Aguinaldo 15 días de Salario
 - 3. Prima Vacacional: 25% sobre 6 días de vacaciones
 - iii. Tiempo extra laborado: lunes 2 hrs. y viernes 3 hrs.



- b. Mariana Moreno Rodríguez.
 - i. Salario Diario \$50.57 (Salario Mínimo, zona geográfica “A” vigente para el año 2007)
 - ii. Elementos que integran el Salario Base de Cotización
 - 1. Salario Diario
 - 2. Aguinaldo 15 días de Salario
 - 3. Prima Vacacional: 25% sobre 10 días de vacaciones
 - iii. Tiempo extra laborado: lunes 3 hrs., miércoles 3 hrs. y sábado 3 hrs.

- c. Jacobo Somoza.
 - i. Salario Diario \$50.57 (Salario Mínimo, zona geográfica “A” vigente para el año 2007)
 - ii. Elementos que integran el Salario Base de Cotización
 - 1. Salario Diario
 - 2. Aguinaldo 15 días de Salario
 - 3. Prima Vacacional: 25% sobre 12 días de vacaciones
 - iii. Tiempo extra laborado: lunes 1 hora, jueves 2 hrs. y viernes 3 hrs.

Bibliografía

IVANCEVICH John, *Administración de recursos humanos*, McGraw Hill Interamericana, 2005.

OROZCO Colín, Luis, *Estudio integral de la nomina*, Ediciones Fiscales ISEF, México, 2004.

Actividades de aprendizaje

A.4.1. Forma grupos de tres o cuatro personas y analicen los beneficios que proporcionan las prestaciones superiores a la ley a sus trabajadores y a las empresas.



A.4.2. Analiza el costo beneficio de prestaciones como: fondo de ahorro, vales de despensa, seguros de vida y gastos médicos, ayuda de transporte, comedor de empleados.

A.4.3. Investiga otro tipo de prestaciones que otorgan las empresas, por ejemplo las que tienen las instituciones financieras, y las del sector paraestatal (PEMEX, CFE, Compañía de Luz y Fuerza, etc).

Cuestionario de autoevaluación:

1. Define qué es la nómina.
2. Menciona los diferentes tipos de nómina que existen.
3. Describe el proceso administrativo que se lleva a cabo para elaborar la nómina.
4. Define qué son las percepciones.
5. Explica qué son las deducciones
6. Menciona los tipos de deducciones que se realizan al trabajador.
7. Explica qué son las prestaciones.
8. ¿Cuáles son los alcances de las prestaciones?
9. Menciona las prestaciones mínimas que otorga el patrón al trabajador y que se encuentran establecidas en la Ley Federal del Trabajo.
10. Menciona seis prestaciones superiores a la Ley Federal del Trabajo.

Examen de autoevaluación

1. De acuerdo al artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo la cantidad mínima que debe recibir un trabajador al cabo de un año por concepto de aguinaldo es de:
 - a. 25 Salarios
 - b. 15 Salarios
 - c. 30 Salarios
 - d. 10 Salarios
 - e. 20 Salarios



2. Éstas pueden ser remuneraciones esporádicas, tiempo extra, incentivos y bonos. No están garantizadas:
 - a. Percepciones ordinarias
 - b. Percepciones fijas
 - c. Percepciones extraordinarias
 - d. Percepciones anuales
 - e. Percepciones contractuales

3. Es un tipo de contribución que la empresa está obligada a retener al trabajador:
 - a. Impuesto Sobre la Renta
 - b. Impuesto al Valor Agregado
 - c. Impuesto al Arrendamiento
 - d. Impuesto sobre Aranceles
 - e. Impuesto sobre Bienes y Servicios

4. Algunos autores coinciden en definir las como beneficios adicionales al salario:
 - a. Gratificaciones
 - b. Prestaciones
 - c. Comisiones
 - d. Incentivos
 - e. Bonos

5. Ayuda de lactancia y canastilla son prestaciones que otorga:
 - a. La Ley Federal del Trabajo
 - b. El IMSS
 - c. El Gobierno Federal
 - d. El Municipio
 - e. Las empresas privadas



6. Son prestaciones en especie:
 - a. El pago del tiempo extraordinario
 - b. Los vales de despensa
 - c. Los bonos
 - d. El transporte de empleados
 - e. Las gratificaciones

7. Es una prestación que otorga la ley:
 - a. El seguro de vida
 - b. La caja de ahorros
 - c. El PTU
 - d. El fondo de ahorro
 - e. Vales de despensa

8. Pueden ser equivalentes a 12/24/48 meses de sueldo:
 - a. El seguro de gastos médicos
 - b. El aguinaldo
 - c. El fondo de ahorro
 - d. El seguro de vida
 - e. Los bonos de productividad

9. El monto de su pago depende de la antigüedad que se genere:
 - a. Los días vacaciones
 - b. El fondo de ahorro
 - c. Vales de despensa
 - d. El aguinaldo
 - e. El salario



10. Son indicadores para cuantificar los costos de las prestaciones:
- a. La rotación de personal
 - b. Los índices de productividad
 - c. El índice del ausentismo
 - d. El número de las demandas laborales
 - e. El costo de las prestaciones vs. los ingresos



TEMA 5. PLANES DE INCENTIVOS ECONÓMICOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el estudiante expondrá y aplicará los diferentes tipos de incentivos que existen en una organización, así como los diferentes métodos de incentivos individuales o colectivos, todos ellos para estimular la producción y hacer más eficiente y eficaz el trabajo.

Temario detallado

- 5.1. Incentivos individuales: Definición, objetivo e importancia
- 5.2. Sistemas de incentivos individuales: Definición
- 5.3. Antecedentes históricos de los planes de incentivos individuales
- 5.4. Clasificación de los sistemas de incentivos individuales
 - 5.4.1. Sistema de destajo
 - 5.4.2. Sistema de tiempos normalizados
 - 5.4.3. Sistemas de incentivos Participativos: Definición
 - 5.4.3.1 Sistema *Halsey*
 - 5.4.3.2. Sistema *York*
 - 5.4.3.3. Sistema *Rowan*
 - 5.4.3.4. Sistema *Bedaux* o de Puntos
 - 5.4.3.5. Sistema *Barth*
 - 5.4.4. Sistemas de Incentivos Selectivos: Definición.
 - 5.4.4.1. Sistema *Taylor*
 - 5.4.4.2. Sistema *Merrick*
 - 5.4.4.3 Sistema *Gantt*
 - 5.4.4.4. Sistema Emerson
- 5.5. Sistemas de incentivos colectivos: Definición y justificación
- 5.6. Sistemas individuales vs. Sistemas colectivos
- 5.7. Ventajas de los sistemas colectivos
- 5.8. Clasificación de los sistemas de incentivos colectivos:
 - 5.8.1 Sistema *Scanlon*



- 5.8.2. Sistema *Rucker*
 - 5.8.3. Distribución por equipos autónomos
 - 5.8.4. Sistema *Reuter*
 - 5.8.5. Sistema *Schueller*
 - 5.8.6. Sistema de acciones para los empleados
 - 5.8.7. Sistemas de distribución de los beneficios
 - 5.8.7.1. Sistemas de distribución al contado
 - 5.8.7.2. Sistema de dividendos
 - 5.8.7.3. Sistemas de pago acumulado
 - 5.8.7.4. Sistema combinados
 - 5.8.8. Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa (PTU)
- 5.9. Caso práctico.

Introducción

En este tema se hablará sobre los incentivos, su importancia y objetivos para la organización. Sus antecedentes históricos y cómo se clasifican de acuerdo a diversos autores.

Se analizarán los sistemas de incentivos a destajo, de tiempo, normalizados, participativos y otros como el sistema *Halsey*, *York*, *Rowan*, *Bedaux* o de puntos y el sistema *Barth*. En cuanto a los sistemas selectivos, se analizarán los métodos *Taylor*, *Merrick*, *Gantt* y *Emerson*.

Respecto a los sistemas de incentivos colectivos se estudiarán sus antecedentes y justificación. Se hará un análisis comparativo de los sistemas individuales vs. los colectivos y sus ventajas.

Finalmente se abordarán los diferentes tipos de incentivos colectivos que implantan algunas empresas como son el sistema *Scanlon*, *Rucker*, *Reuter*, *Schueller*, entre otros.



Se concluye el tema con una explicación breve de los sistemas de acciones para empleados, de dividendos y el de participación de los trabajadores en las utilidades, mejor conocido como PTU.

5.1. Incentivos individuales: Definición, objetivo e importancia

De acuerdo a Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez los incentivos son métodos para impulsar el rendimiento del trabajo individual con el objeto de conseguir que el trabajador aumente su producción ya sea en el incremento del número de piezas o por ahorro del tiempo en su jornada laboral.⁶⁰

En pocas palabras, añaden estos dos autores producir más en menor tiempo, lo que no significa de ningún modo reducir la jornada laboral, sino producir mayor cantidad de piezas en el tiempo habitual de trabajo con un aumento proporcional o no a la paga en cualquiera de sus formas (por hora o por unidad).⁶¹

5.2. Sistemas de incentivos individuales: Definición

El incentivo es una forma típica de paga por resultados. Los sistemas de incentivos funcionan en la actualidad con la base de un **salario garantizado**, por lo general aquel que se abona al trabajador que no alcanza a cubrir la producción normal en la jornada de trabajo.⁶²

Este salario garantizado es expresado en **valores por hora** y se determina por la valoración del puesto en función a su producción normal.⁶³

5.3. Antecedentes históricos de los planes de incentivos individuales

La aplicación de los planes de incentivos al trabajo se inicia en los Estados Unidos con la aparición del método Towne en 1885 y continúa con los sistemas ideados por Halsey, Gantt, Taylor y otros más hasta que la oposición de los sindicatos

⁶⁰ Alfredo Sackmann Bengolea, *et. al.*, *Administración de recursos humanos, remuneraciones*, pág. 376.

⁶¹ Alfredo Sackmann Bengolea, *et. al.*, *op. cit.*, pág. 376.

⁶² *Idem.*

⁶³ *Idem*



norteamericanos generalizó su rechazo con la posterior introducción de cláusulas especiales en los contratos colectivos.⁶⁴

Estas cláusulas establecían tarifas salariales con el compromiso de obtener un determinado nivel de producción o cierto número de piezas de una cierta calidad, permitiéndole al trabajador **ganar un salario adicional por su productividad**.⁶⁵

5.4. Clasificación de los sistemas de incentivos individuales

Los sistemas de incentivos individuales se clasifican en:

5.4.1. Sistema de destajo

Fue uno de los primeros sistemas, ha sido el más empleado y difundido en la era industrial, subsistiendo aún en muchas empresas. Consiste en fijar una paga por cada unidad producida o “tarifa base”.⁶⁶

Este método permite que el trabajador fije su propio ritmo de trabajo, ya que sabe de antemano que su paga variará en función del número de unidades producidas: cuanto más unidades produzca, más habrá de cobrar por su trabajo. Generalmente, este tipo de incentivos se determina para trabajos específicos.⁶⁷

5.4.2. Sistema de tiempos normalizados

La diferencia de este tipo de incentivos, comparado con el de sistema de destajo, radica, fundamentalmente, en que las normas están expresadas en tiempo por unidad de producción y no en dinero.⁶⁸

Este sistema se basa en la fijación de una tarifa o tasa en función de la variable tiempo; es el sistema de primas más usado. Tanto éste como el de destajo **preman al trabajador por su rendimiento**, pero el primero, en lugar de fijar tarifa

⁶⁴ *Idem*

⁶⁵ *Idem*

⁶⁶ *Ibidem*, pág. 377

⁶⁷ *Idem*

⁶⁸ *Ibidem*, pág. 380



por pieza, lo hace al determinar un *tiempo tipo* para realizar la tarea; se paga la tarifa si el operario la termina en ese tiempo o en menos.⁶⁹

5.4.3. Sistemas de Incentivos Participativos

En estos sistemas el trabajador comparte, en alguna medida, las ganancias y las pérdidas por las variaciones de su rendimiento. Este sistema se utiliza cuando resulta **impracticable fijar normas exactas** o medir con certeza dicho rendimiento.⁷⁰ En la actualidad, es raro encontrar empresas que lo utilicen, salvo para trabajos muy específicos, pues es siempre más práctico el sistema de tiempos normalizados porque es más sencillo y de similares resultados.⁷¹

5.4.3.1. Sistema Halsey

Éste método fue ideado en 1891 por Frederick A. Halsey, para encontrar una modalidad de pago que estimulara a los **trabajadores eficientes**.

Se tomó como base el método *Towne* que se utilizó en 1885 en la industria, consistente en la toma de datos de registros de **producción anteriores** y de los **tiempos** empleados para la **terminación de una pieza**.⁷²

Si el trabajador tarda ese tiempo establecido, o más, recibe una paga en razón de la tarifa por hora. De esta forma se le garantiza un salario mínimo para la producción inferior a la establecida por el estándar; si en cambio, termina en **menos tiempo del fijado recibe**, además del salario de tarifa por hora, una **gratificación** o premio por el tiempo ahorrado, calculada sobre la misma tarifa por hora.⁷³

⁶⁹ *Idem*

⁷⁰ *Ibidem*, pág. 382

⁷¹ *Idem*

⁷² *Idem*

⁷³ *Idem*



5.4.3.2. Sistema York

Este método es una variante que realizó York sobre el método Halsey, el cual resultaba poco atractivo para los trabajadores y sindicatos.⁷⁴

Este método se aplica multiplicando el valor de la tarifa por hora por el tiempo invertido en la realización de la tarea. A este resultado, se le suma el tiempo estándar menos el tiempo invertido multiplicado por la prima, que es el 50% de la tarifa por hora establecida.⁷⁵

5.4.3.3. Sistema Rowan

Fue diseñado por el escocés James Rowan y fue aplicado por primera vez en 1901. Este método **prevé un tiempo tipo** o estándar donde se estima que un determinado trabajo puede ser concluido en ciertas condiciones, de ser así, se reconoce al trabajador mediante un premio por el tiempo que economizó para concluir el trabajo.⁷⁶

Este incentivo consiste en un porcentaje de la tarifa base por hora establecida, que representa una proporción del tiempo ahorrado respecto del *tiempo tipo* o estándar.⁷⁷

5.4.3.4. Sistema Bedaux o de Puntos

Es otra variante del sistema Halsey ideado por J. Bedaux. Está basado en el ahorro de tiempo medido por puntos que representan la cantidad de trabajo realizado, en el que se calcula también el tiempo de descanso necesario.⁷⁸

5.4.3.5. Sistema Barth

Este método, según Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez, es poco utilizado y se basa en la siguiente fórmula matemática:⁷⁹

⁷⁴ *Ibidem*, p. 385

⁷⁵ *Idem*

⁷⁶ *Ibidem*, p. 386

⁷⁷ *Idem*

⁷⁸ *Ibidem*, p. 387



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

Donde:

T = Prima

th = Tasa horaria

Ts = Tiempo estándar

Ti = Tiempo invertido por el trabajador

Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez puntualizan que la prima o incentivo resulta del producto de la tasa por hora por la raíz cuadrada del producto del tiempo estándar por el tiempo invertido por el trabajador.⁸⁰

5.4.4. Sistemas de Incentivos Selectivos: Definición

Estos sistemas procuran alentar a los trabajadores productivos y eficientes. Están diseñados de tal forma que puedan pagar **salarios más altos** a los trabajadores que logren **niveles** también **altos de producción**, estimulándolos para superar la norma o estándar fijado.⁸¹

Aquellos trabajadores que no alcancen el estándar son sancionados con salarios más bajos, lo que provoca el desaliento. Estos sistemas en la actualidad son muy poco usados.⁸²

5.4.4.1. Sistema Taylor

Este sistema fue ideado por Taylor y se basa en la fijación de una norma o estándar que se obtiene mediante el estudio de tiempos y movimientos. La tasa

⁷⁹ *Ibidem*, p. 389

⁸⁰ *Idem*

⁸¹ *Ibidem*, p. 390

⁸² *Idem*



fijada para el estándar es realmente alta, y en cambio, para quienes no cumplen ni superan dicho estándar, es sumamente baja.⁸³

El Sistema Taylor es similar al sistema tradicional de destajo en donde los trabajadores obtienen más dinero (incentivos) si logran mayores resultados (piezas producidas); sin embargo, se diferencia en que se establece un estándar de producción por ejemplo diez piezas producidas las que de alcanzarlas durante la jornada laboral se le pagará \$10.00 (diez pesos por cada una) y si no las llegara cubrir se le paga una cantidad fija menor por ejemplo \$5 (cinco pesos por pieza producida). Por lo tanto, si el trabajador logra el estándar ganaría de acuerdo con este ejemplo \$100 (cien pesos adicionales a su salario) pero en el caso de no alcanzar el estándar y sólo logra ocho piezas ganaría entonces sólo \$40 (cuarenta pesos adicionales a su salario).

5.4.4.2. Sistema Merrick

Este sistema se basa en el de *Taylor*, con la variante de fijar una prima escalonada consistente en un aumento del 10% sobre la tasa base cuando el operario alcance el 83% del estándar.⁸⁴

Este último se forma sobre la base de un estudio de tiempos y movimientos, sobre el mismo se otorga otro 10% hasta cubrir el total del estándar. Al superarse éste, se suele fijar una tasa mayor.⁸⁵

5.4.4.3. Sistema Gantt

Mediante este sistema, el trabajador puede encontrarse en la situación de obtener una determinada prima si consigue superar el estándar. Gantt establece dos tasas por hora, una superior y otra inferior que se aplican según el alcance del estándar

⁸³ *Idem*

⁸⁴ *Ibidem*, pág. 391

⁸⁵ *Ibidem*, pág. 392.



fijado. Por otra parte, garantiza al operario un mínimo en salario aún no alcanzado el estándar.⁸⁶

5.4.4.4. Sistema *Emerson*

En este sistema se calcula la eficiencia relativa de los operarios semanalmente y la gratificación se paga en función de dicha eficiencia. Se fija un tiempo óptimo para cada trabajo mediante un estudio de tiempos, movimientos y se registra con frecuencia semanal la cantidad de horas empleadas por el operario para terminar el trabajo en cuestión. La eficiencia será el resultado de dividir el total de horas invertidas por el tiempo óptimo del estándar.⁸⁷

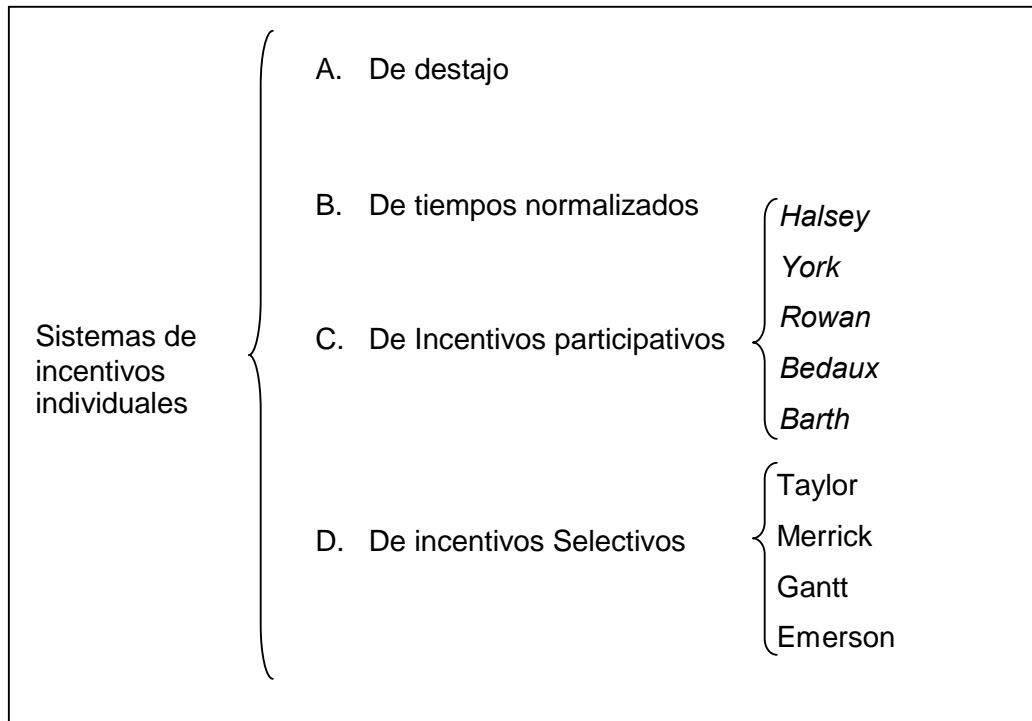


Figura 5.1. Clasificación de los sistemas de incentivos individuales

⁸⁶ *Idem*

⁸⁷ *Ibidem*, pág. 393.



5.5. Sistemas de incentivos colectivos: Definición y justificación

Los sistemas de incentivos colectivos se definen como una forma de pago por resultados que se otorga a un grupo de personas que han unido y sumado esfuerzos para alcanzar un objetivo común.

Cuando recién se implementaron los sistemas de primas, éstos se concibieron como incentivos individuales, con el entendimiento de que la relación esfuerzo adicional y rendimiento sólo podía ser adecuadamente compensada al otorgar a cada trabajador la oportunidad de comprobar que el salario mayor recibido tenía una vinculación directa con su esfuerzo adicional; sin embargo, los cambios tecnológicos operados en los últimos tiempos han hecho pensar que los sistemas colectivos pueden ser mas apropiados que los tradicionales.⁸⁸ Derivado de la exigencia creciente, en las organizaciones, de trabajar en equipo con lo cual se logran mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Como lo apuntan Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez en la actualidad, es común la implementación de sistemas colectivos basados en los tradicionales sistemas individuales aplicados a grupos de trabajadores. También se puede observar que cada vez es más frecuente la aplicación de planes de participación en los resultados por parte de las empresas.⁸⁹

5.6. Sistemas Individuales VS. Sistemas Colectivos

Generalmente, se expone como principal ventaja de los sistemas individuales la evidente relación entre los resultados y la compensación, esto asigna, en consecuencia, un gran efecto motivador. Esa directa vinculación se diluye según los expertos cuando se trata de sistemas colectivos, en los que deben intervenir otros factores para decidir la parte que corresponde a cada empleado.⁹⁰

⁸⁸ *Ibidem*, pág. 419.

⁸⁹ *Idem*

⁹⁰ *Idem*



En este sentido, es innegable que tanto el aumento de la productividad como la aceptación de los trabajadores son resultados excelentes de la aplicación de los sistemas de primas o incentivos individuales.⁹¹

5.7. Ventajas de los sistemas colectivos

De acuerdo a Alfredo Sackmann y Miguel A. Suárez son varias las ventajas de los sistemas colectivos, entre los que podríamos citar los siguientes:

- ⊙ No provocan los resultados negativos de algunos sistemas individuales que se ven afectados por las modificaciones en la compensación de los trabajos y los cambios tecnológicos.
- ⊙ Mejoran el ambiente de trabajo pues al existir un interés común, la actitud de los empleados varía y no produce los efectos negativos de la restricción del rendimiento, ni las presiones de los trabajadores para modificar las exigencias de las normas de producción.
- ⊙ Aumenta la colaboración puesto que al tratarse de la realización de una tarea común, los objetivos de los empleados y jefes son compartidos.
- ⊙ Se manifiesta un sentido de propiedad porque los trabajadores son participes de algo y reciben un aliciente.
- ⊙ Contribuye a la armonía y buen ambiente entre los trabajadores, lo que propicia un buen clima laboral.
- ⊙ Contribuye a mejorar las comunicaciones porque se comparten objetivos en común.
- ⊙ Se genera un sentido de democracia, participación entre todos y la empresa.⁹²

⁹¹ *Idem*

⁹² *Ibidem*, p. 424 - 425.



5.8. Clasificación de los sistemas de incentivos colectivos

El propósito fundamental de los sistemas de incentivos colectivos es proporcionar a los trabajadores la suficiente motivación para producir más y al mismo tiempo eliminar las desventajas de los sistemas individuales a nivel fábrica. Se pueden clasificar en los siguientes:

5.8.1. Sistema *Scanlon*

Desarrollado por John Scanlon en 1937 y aplicado por primera vez en una siderúrgica, donde el creador fungía como dirigente sindical.⁹³ El sistema se fundamenta en dos aspectos básicos:

- ⊙ La determinación de un incentivo directo que induce a los trabajadores a lograr el aumento de la producción.
- ⊙ Un sistema de comisiones encargadas de evaluar las sugerencias, tanto de los trabajadores como de los directivos, enfocadas a la reducción de los costos de producción.⁹⁴

La gratificación establecida se basa en el ahorro de mano de obra, es decir, en su costo, por ello se calcula el porcentaje que representa la nómina del personal con respecto al valor de venta del producto.⁹⁵

5.8.2. Sistema *Rucker*

También conocido como de **participación en la producción**, se basa en similares principios que el método *Scanlon*, con la diferencia de que es algo más complejo. Creado por Allen Rucker sobre la base de datos estadísticos según los cuales la relación entre el valor agregado de la producción y las remuneraciones se ha mantenido constante. No se considera el valor de la producción, sino la diferencia entre el monto y los insumos comprados. De esta manera se le asigna valor a la economía en materiales, a la reducción de los costos y a la innovación.⁹⁶

⁹³ *Ibidem*, pág. 426.

⁹⁴ *Idem*

⁹⁵ *Idem*

⁹⁶ *Ibidem*, pág. 428



5.8.3. Distribución por equipos autónomos

Más que un sistema, se trata de un mecanismo de distribución de los beneficios que puede ser utilizado como tal de la mano de cualquier otro método.⁹⁷

Este sistema toma como base la organización de la empresa al considerar cada división como un sector independiente que debe comprar a otro el producto del sector anterior a la línea de producción y venderlo al siguiente.⁹⁸ A cada sector se le asigna, un presupuesto también independiente con el cual debe manejarse. No existe limitación en cuanto a los niveles que se desee involucrar, sólo de acuerdo a las características de la empresa.⁹⁹

5.8.4. Sistema Reuter

También llamado del **salario anual garantizado**, se trata de un sistema conocido desde fines del siglo XIX en los periodos 1930 a 1940. Se basa en la teoría económica del salario alto y el poder adquisitivo de los trabajadores que son, en realidad, consumidores, incluso de los productos que concurren, por su actividad, a volcar mercado.¹⁰⁰

Esto lo podemos interpretar por ejemplo cuando la empresa encara cambios tecnológicos y debe dar participación a los trabajadores, que al fin de cuentas también son potenciales consumidores de sus productos.¹⁰¹

Si los aumentos o disminuciones en la producción son coincidentes con los cambios, los trabajadores se benefician con un mínimo de horas garantizado; “si trabajan más horas, se las pagarán, pero si el promedio anual está por debajo de esas horas, se les abonará el mínimo convenido”.¹⁰²

⁹⁷ *Ibidem*, pág. 429

⁹⁸ *Idem*

⁹⁹ *Idem*

¹⁰⁰ *Idem*

¹⁰¹ *Ibidem*, pág. 430

¹⁰² Citado en Alfredo Sackmann *et. al*, *Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones*, pág. 430.



5.8.5. Sistema Schueller

También se le llama del **salario proporcional**. Este sistema se basa en un coeficiente que se determina entre el valor de la nómina y el total de las ventas producidas. En este sentido, las remuneraciones deben representar un porcentaje del total de ventas. Este porcentaje en cuestión determina cual ha de ser el total del ingreso futuro de los empleados.¹⁰³

5.8.6. Sistema de acciones para los empleados

Se trata de un método de participación en los beneficios de la empresa con base en acciones que ésta otorga de acuerdo a los resultados obtenidos.

Puede tener diversas formas, por ejemplo creando un fondo específico para ese fin, o como una forma de cooperativa que administra un fondo especial compuesto de los beneficios asignados a los empleados por su participación accionaria.¹⁰⁴

También pueden ser acciones de libre disponibilidad, de venta condicionada o como gratificación al retirarse de la empresa, etc.¹⁰⁵

5.8.7. Sistemas de distribución de los beneficios

He aquí una clasificación muy difundida que se basa en la forma de distribuir la parte asignada de los beneficios.

5.8.7.1. Sistemas de distribución al contado

Se trata del pago inmediato una vez determinados los beneficios y divididos en la forma prevista. Generalmente consta de un porcentaje de los beneficios que se abona en plazos fijados de antemano.¹⁰⁶

¹⁰³ *Idem*

¹⁰⁴ *Ibidem*, pág. 431

¹⁰⁵ *Idem*

¹⁰⁶ *Ibidem*, pág. 432



5.8.7.2. Sistemas de dividendos

En estos sistemas, la distribución del porcentaje de los beneficios que corresponden al personal se efectúa con arreglo a los dividendos abonados a los accionistas con intención de poner en relieve que los objetivos del personal y de la compañía son compartidos. Así, cada vez que se distribuyen dividendos se paga el porcentaje que corresponde al personal.¹⁰⁷

5.8.7.3. Sistemas diferidos o de pago acumulado

Mediante esta modalidad, se establece que con la parte de beneficios destinados al personal se constituya un fondo que incrementará futuras prestaciones de jubilación, retiro, incapacidades, préstamos, etc.¹⁰⁸

Este fondo fiduciario funciona con cuentas personales en las que se pueden o no ingresar otras aportaciones adicionales de los empleados. La cantidad que figura en ellas puede ser entregada sólo en casos claramente especificados.¹⁰⁹

5.8.7.4. Sistemas combinados

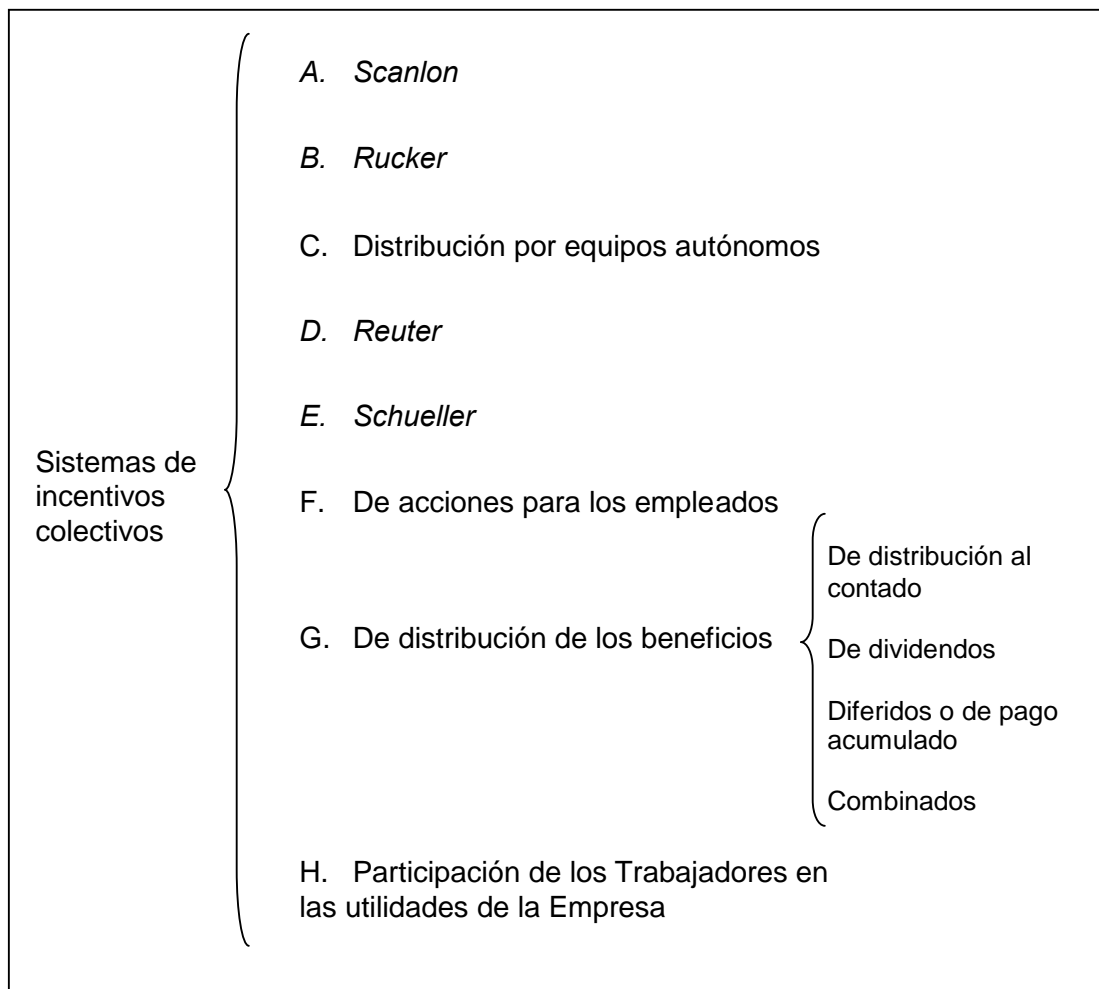
Algunas empresas combinan las modalidades de los sistemas anteriormente descritos, aprovechando las principales ventajas de éstos, por lo general, “se destina un tercio de la parte a pago inmediato y los dos restantes a un fondo fiduciario de inversión y ahorro”.¹¹⁰

¹⁰⁷ *Ibidem*, pág. 433

¹⁰⁸ Citado en Alfredo Sackmann *et. al*, *Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones*, pág. 434.

¹⁰⁹ *Idem*

¹¹⁰ *Idem*



5.8.9. Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa (PTU)

Este sistema mejor conocido como PTU, es un beneficio anual que se otorga a los empleados (los directores, administradores y gerentes generales no participarán en las utilidades Art. 127 Fr. I de la LFT) de una empresa y que en México es regulado y establecido por la Ley Federal del Trabajo, que en su artículo 117 estipula que “todos los trabajadores que presten un servicio personal y subordinado, cualquiera que sea el acto que le de origen, mediante el pago de un salario, tiene el derecho a participar en las utilidades de las empresas donde labora”.¹¹¹

¹¹¹ Artículo 117 de la Ley Federal del Trabajo.



De acuerdo con la OIT (Oficina Internacional del Trabajo) es el sistema de remuneración por el que el empleador da participación al conjunto de sus trabajadores en los beneficios netos de la empresa, además de pagarles su salario normal.

Para finalizar la presente unidad, sólo resta señalar que aunque ya se empiezan a mostrar algunos indicios que dan luz del empleo de diferentes modelos de pago de incentivos en las organizaciones, los avances aún son reducidos. Al parecer la amplia difusión y aplicación de los diferentes modelos de incentivos que acabamos de revisar prevalece en mayor proporción en empresas de tamaño grande, particularmente transnacionales. El interés de introducirnos al estudio de esta modalidad de pago reside en que constituye una herramienta, entre otras más, que permite incrementar los niveles de productividad y competitividad de las organizaciones, y al mismo tiempo eleva las condiciones de vida de grupos de trabajadores.

5.9. Caso práctico

Cálculo para pago de la participación de los trabajadores en las utilidades¹¹²

De acuerdo con el artículo 123 Apartado A, Fracción IX de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y el artículo 117 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), los trabajadores tienen derecho a participar de las utilidades de la empresa conforme a la proporción que fije la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades, la cual es del 10% (vigente a partir del 1 de enero de 1997) de la renta gravable determinada de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR).

¹¹² Artículo *Cálculo para pago de la participación de los trabajadores en las utilidades*, elaborado por el Profesor José Alfredo Sosa Benítez de la FCA-UNAM, y publicado en el número 86 de la Revista *Emprendedores Al servicio de la Pequeña y Mediana Empresa*, Marzo-Abril 2004, Fondo Editorial de la FCA, UNAM, p. 6-7.



La utilidad fiscal, según la LISR, se determina disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio, las deducciones autorizadas por la misma ley, siendo ésta la renta gravable que aparece en la declaración de impuestos de la empresa.

Fecha de Pago

De acuerdo con el artículo 122 de la LFT, el reparto de utilidades debe efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha que deba pagarse el impuesto anual; es decir; durante los meses de abril y mayo, aun cuando la práctica se ha establecido como costumbre su pago durante el mes de mayo.

Procedimientos de pago

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

Salario base para la participación

El artículo 124 de la LFT define el salario base para el pago de esta participación, a la cantidad que percibe el trabajador en efectivo por concepto de cuota diaria. No considerando como parte de él, las gratificaciones, percepciones y demás prestaciones.

Restricciones en el pago de la PTU

La LFT marca algunas reglas para el pago de esta prestación en su artículo 127 Fracciones I, II y VII siendo éstas las siguientes:

Los directores, administradores y gerentes generales no participan en el reparto. Los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades de las empresas; pero si el salario que perciben es mayor del que corresponda al



trabajador sindicalizado de más alto salario dentro de la empresa, o a falta de éste al trabajador de planta con la misma característica, se considera este salario aumentado en un 20% salario máximo. Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado sesenta días durante el año, por lo menos. A continuación se desarrolla un caso práctico de cálculo de ingresos por concepto de PTU

Trabajador	Clasificación	Sueldo	Días trabajados en el año
Héctor Herrera	Gerencia General	\$25,000.00	348
José Bravo	Jefe de Ventas	\$10,000.00	365
Arturo Gómez	Jefe de Prod.	\$6,000.00	326
Elías Lara	Obrero	\$4,200.00	308
Fernando Ruiz	Obrero	\$3,600.00	362
Fernando Pérez	Obrero	\$2,400.00	340

Participación de utilidades a repartir: \$80,000.00

Determinación del **factor 1**

50% de la utilidad a repartir

Determinación por días laborados **factor 1**= $\frac{\text{50\% de la utilidad a repartir}}{\text{Total de días trabajados}}$

$$\mathbf{Factor\ 1} = 40,000 / 1701 = 23.5155791$$



Trabajador	Días trabajados en el año	Factor 1	Ingreso de PTU por concepto de días Trabajados
José Bravo	365	23.5155791	\$8,583.19
Arturo Gómez	326	23.5155791	\$7,666.08
Elías Lara	308	23.5155791	\$7,242.80
Fernando Ruiz	362	23.5155791	\$8,512.64
Fernando Pérez	340	23.5155791	\$7,995.30
	1701		\$40,000.00

Determinación del **factor 2**

50% de la utilidad a repartir

Determinación por salarios **factor 2** = $\frac{\text{Utilidad a repartir}}{\text{Total de salarios}}$

$$\text{Factor 2} = 40,000 / 676 = 59.1715976$$

Trabajador	Salarios	Salarios Diarios	Factor 2	Ingreso de PTU por concepto de Salarios
José Bravo	\$10,000.00	\$168.00	23.5155791	\$9,940.83
Arturo Gómez	\$6,000.00	\$168.00	23.5155791	\$9,940.83
Elías Lara	\$4,200.00	\$140.00	23.5155791	\$8,284.02
Fernando Ruiz	\$3,600.00	\$120.00	23.5155791	\$7,100.59
Fernando Pérez	\$2,400.00	\$ 80.00	23.5155791	\$4,733.73
	\$26,200.00	\$676.00		\$40,000.00

Nota: El salario que se empleará para el cálculo de las utilidades de los trabajadores de confianza José Bravo y Arturo Gómez será de \$168.00 y no el salario diario que ellos reciben \$333.33; debido a que éste, es mayor del que corresponde al trabajador sindicalizado, Elías Lara, de más alto salario \$140.00. A esta cantidad se le aumenta un 20% y el resultado que se obtiene es de \$180.00.



Trabajador	Ingreso de PTU por concepto de días Trabajados	Ingreso de PTU por concepto de Salarios	Ingreso Total por concepto de PTU
José Bravo	\$8,583.19	\$9,940.83	\$18,524.02
Arturo Gómez	\$7,666.08	\$9,940.83	\$17,606.91
Elías Lara	\$7,242.80	\$8,284.02	\$15,526.82
Fernando Ruiz	\$8,512.64	\$7,100.59	\$15,613.23
Fernando Pérez	\$7,995.30	\$4,733.73	\$12,729.03
	\$40,000.00	\$40,000.00	\$80,000.00

Bibliografía

SACKMANN Bengolea, Alfredo, *et al.*, *Administración de recursos humanos: Remuneraciones*, Macchi, Argentina, 2000.

Actividades de aprendizaje

A.5.1. Forma grupos de tres o cuatro personas y analicen las ventajas y desventajas de los incentivos colectivos e individuales.

A.5.2. Haga una reflexión crítica sobre los métodos:

- *Halsey*
- *York*
- *Rowan*
- *Bedaux* o de puntos
- *Barth*



Cuestionario de autoevaluación

1. Explica qué son los incentivos y por qué son importantes para las organizaciones.
2. Menciona una breve referencia histórica de los incentivos individuales.
3. Menciona cómo se clasifican los incentivos individuales.
4. Explica en qué consiste el sistema de incentivos participativos.
5. Menciona quién inventó el sistema *Halsey* y cuáles fueron sus orígenes.
6. Explica en qué consiste el sistema *York*.
7. Menciona los principales sistemas de incentivos selectivos.
8. Explica en qué consiste el sistema Gantt.
9. Menciona tres ventajas de los sistemas de incentivos colectivos.
10. Explica qué es la PTU.

Examen de autoevaluación:

1. En estos sistemas el trabajador comparte, en alguna medida, las ganancias y las pérdidas por las variaciones de su rendimiento:
 - a. Sistema de incentivos participativos
 - b. Sistema de tiempos normalizados
 - c. Sistema de destajo
 - d. Sistema *Halsey*
 - e. Sistema *York*

2. Es el antecedente histórico de los planes de incentivos individuales:
 - a. El sistema *Halsey*
 - b. El sistema *Taylor*
 - c. El método *Towne*
 - d. El sistema *York*
 - e. El sistema *Gantt*



3. Consiste en fijar una paga por cada unidad **producida o tarifa base**:
 - a. Sistema *Gantt*
 - b. Sistema *Halsey*
 - c. Sistema de destajo
 - d. Método *Towne*
 - e. Sistema de incentivos participativos

4. Mediante este sistema, el trabajador se puede encontrar en la situación de obtener una determinada prima si consigue superar el estándar:
 - a. *Merrick*
 - b. *Gantt*
 - c. *Reuter*
 - d. *Schueller*
 - e. Sistemas de dividendos

5. Se trata del pago inmediato una vez determinados los beneficios y los dividendos en la forma prevista:
 - a. Sistemas de dividendos
 - b. Sistemas diferidos
 - c. PTU
 - d. Sistemas de distribución al contado
 - e. Sistemas combinados

6. Se trata de un método de participación en los beneficios de la empresa a base de acciones que ésta otorga de acuerdo a los resultados obtenidos.
 - a. Sistemas de pago extraordinario
 - b. Sistemas combinados
 - c. Sistema de acciones para empleados
 - d. Sistemas de distribución de beneficios
 - e. Sistemas de dividendos



7. Se basa en la fijación de una norma o estándar que es el resultado de un estudio de tiempos y movimientos:
 - a. Método *Gantt*
 - b. Método *Taylor*
 - c. Método *Merrick*
 - d. Sistema *Hay*
 - e. Sistema *Helsey*

8. En este sistema se calcula la eficiencia relativa de los operarios semanalmente y la gratificación se paga en función de dicha eficiencia:
 - a. Sistema *Hay*
 - b. Sistema *Emerson*
 - c. Sistema *Rucker*
 - d. Sistema *Reuter*
 - e. Sistema *Scanlon*

9. Se le conoce también como del **salario anual garantizado**:
 - a. Sistema *Reuter*
 - b. Sistema *Schueller*
 - c. Sistema *Barth*
 - d. Sistema *Bedaux*
 - e. Sistema *Emerson*

10. También conocido como de **participación en la producción**:
 - a. Sistema *Reuter*
 - b. Sistema *Helsey*
 - c. Sistema *Barth*
 - d. Sistema *Rowan*
 - e. Sistema *Rucker*



TEMA 6. PAGOS POR BONOS, GRATIFICACIONES ESPECIALES, INDEMNIZACIONES Y FINIQUITOS

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el estudiante expondrá tanto los fundamentos legales como los derechos adquiridos por el trabajador y el patrón en todo proceso de terminación de la relación laboral (pagos, finiquitos, etc.) ya sea voluntariamente o por despido, así como aquellas relacionadas con situaciones de incapacidad total o permanente y fallecimiento.

Temario detallado

- 6.1. Base legal
- 6.2. Terminación Voluntaria: (Renuncia)
- 6.3. Terminación por Despido
 - 6.3.1. Justificado
 - 6.3.2. Injustificado: Contrato por Tiempo Indeterminado
 - 6.3.3. Injustificado: Contrato por Tiempo Determinado menor a un año
 - 6.3.4. Injustificado: Contrato por Tiempo Determinado mayor a un año
- 6.4. Baja por defunción
- 6.5. Baja por Incapacidad Total o Parcial Permanente
- 6.6. Caso práctico.

Introducción

En este tema se tratarán aspectos relacionados con la terminación de la relación laboral.

Se verán aspectos esenciales de la terminación laboral por medio de la renuncia, el despido justificado y las causas que lo originan de acuerdo al artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, asimismo, los casos en que el trabajador es despedido injustificadamente cuando ha tenido un contrato por tiempo indeterminado, por tiempo determinado menor de un año y mayor a un año. Se analizarán también las bajas por defunción y fallecimiento.



6.1. Base legal

El inicio, desarrollo y fin de la relación laboral -prestación por parte del trabajador de un servicio personal y subordinado al patrón- es regulado por las disposiciones establecidas en la Constitución Política Mexicana -CPM- (1917) y en la Ley Federal del Trabajo -LFT- (1970) así como en los Reglamentos de ésta. Como recordará el lector, en la *Guía de Estudios* de la asignatura Recursos Humanos I se abordó el tema de Integración de Recursos Humanos en donde a través de las funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal, las empresas atraen personal, eligen al mejor y formalizan la relación de trabajo mediante la firma de contrato individual de trabajo. Para desarrollar estas prácticas de integración de recursos humanos las empresas se sujetan a las disposiciones establecidas en la LFT. Lo mismo ocurre durante el desarrollo de la prestación del servicio personal y subordinado cuando la empresa ante la necesidad de mantener vigentes los conocimientos de los trabajadores recurre a la práctica de la capacitación también regulada por la misma Ley. Ante la culminación de la relación laboral los responsables del área de recursos humanos deberán apegarse también a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo para llevar a buen término las relaciones laborales entre patrón y trabajador.

CAUSAS PARA LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 53 establece las causas para la terminación de la relación laboral:

- I. El mutuo consentimiento de las partes o terminación voluntaria.
- II. La muerte del trabajador.
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión de capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38 (de la misma Ley).
- V. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo.
- V. Los casos a los que se refiere el artículo 434 de la propia Ley y que se refiere principalmente a causas de terminación colectiva de las relaciones de trabajo



6.2. Terminación Voluntaria: (Renuncia)

Esta es la forma más común de dar por terminada una relación laboral entre el patrón y el trabajador. En esta situación el **trabajador manifiesta a la empresa su interés de ya no seguir laborando** mediante oficio o carta apuntando los motivos de su separación voluntaria, misma que hace llegar a su jefe inmediato o al departamento de recursos humanos, señalando la fecha en que procederá dicha renuncia.

Es recomendable notificar a la empresa con la debida anticipación (dos semanas al menos) si el puesto no resulta tan complejo de cubrir o un mes en caso de puestos que llevan más tiempo para la sustitución.

El hecho de notificar con tiempo a la empresa tal decisión es un acto de buena voluntad y de profesionalismo pues le permite a ésta tomar las providencias necesarias para no verse afectada en la operación.

El trabajador en estos casos se hace acreedor a los siguientes conceptos:

- a. Pago de los días de salario devengados al momento de su baja a la empresa.
- b. Pago de las vacaciones a las que tenga derecho y conforme a la política de prestaciones que esté vigente en la empresa.
- c. Prima vacacional que le corresponda.
- d. Aguinaldo en la parte proporcional a los días trabajados.
- e. Cualquier otra percepción derivada de: tiempo extra, comisiones, bonos o incentivos que se tengan establecidos y que no hayan sido pagados.
- f. Prestaciones, como fondo de ahorro.
- g. Reparto de utilidades (PTU), una vez que concluya el ejercicio fiscal siempre y cuando proceda, de acuerdo a los resultados financieros de la empresa y a lo que las leyes respectivas establezcan.



Si el trabajador, renuncia con quince años de servicio o más, tendrá derecho además al pago de la Prima de antigüedad, equivalente a doce días por cada año de servicio con un tope legal de dos veces el salario mínimo general.

6.3. Terminación por despido

La terminación de una relación laboral por despido es entendida como el fin de la relación de trabajo entre patrón y trabajador, la que puede darse por dos causas: a) Por existir un motivo justificado (artículo 47 de la LFT) y b) Cuando se trate de la implantación de maquinaria o procedimientos de trabajo nuevos (artículo 439 de la LFT)

6.3.1. Justificado

El despido justificado está sustentado en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo en el que se especifica que las causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón son:

Fracción I.- Engañarlo, el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.

Fracción II.- Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia

Fracción III.- Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.

Fracción IV.- Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.

Fracción V.- Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.



Fracción VI.- Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio.

Fracción VII.- Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él.

Fracción VIII.- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.

Fracción IX.- Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.

Fracción X.- Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.

Fracción XI.- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

Fracción XII.- Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

Fracción XIII.- Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico.

Fracción XIV.- La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.

Fracción XV.- Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión. El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se negare a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador.

La falta de aviso al trabajador o a la Junta, por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado¹¹³.

¹¹³ Ley Federal del Trabajo, Artículo 47.



En estos casos el trabajador percibe salarios no devengados (salarios caídos), aguinaldo, vacaciones, prima, otras percepciones extraordinarias y la Prima de antigüedad, equivalente a 12 días x cada año de servicio, con un tope legal de 2 veces el salario mínimo.

6.3.2. Injustificado: Contrato por Tiempo Indeterminado

Es aquel en virtud de que no existan causas imputables a los trabajadores conforme al artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, el patrón decide separar de su cargo al trabajador. Muchas pueden ser las razones, entre las que podemos señalar:

- ⊙ Ajustes a la plantilla
- ⊙ Reducción de personal
- ⊙ Problema de liquidez en la nómina
- ⊙ Eliminaciones de puestos y plazas
- ⊙ Reestructuración de funciones
- ⊙ Eliminación de procesos
- ⊙ Falta de compatibilidad entre el trabajador y el patrón o los jefes
- ⊙ Baja productividad de los empleados, etc.

En estos casos cuando se trata de despidos injustificados y obra de por medio un contrato por tiempo indeterminado, el trabajador tendrá derecho a una indemnización legal que corresponde a:

- I. 3 meses de sueldo
- II. 20 días por cada año de servicios (siempre que solicite reinstalación el trabajador y le sea negada de acuerdo a los artículos 48, 49 y 50 de la LFT)
- III. Pago de la **prima** de antigüedad equivalente a 12 días por cada año de servicio, con un tope legal de 2 veces el salario mínimo.

Independientemente de lo anterior, se debe considerar también lo contemplado en el punto de renuncia que señala: los salarios no devengados (salarios caídos), aguinaldo, vacaciones, prima, otras percepciones extraordinarias, etc.



6.3.3. Injustificado: Contrato por Tiempo Determinado menor a un año

En el caso de que el trabajador sea despedido de la empresa sin causa justificada y esté sujeto a un contrato determinado menor a un año, la LFT señala en su artículo 50 fracción I, que se le debe considerar en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados.

6.3.4. Injustificado: Contrato por Tiempo Determinado mayor a un año

Si la relación por tiempo determinado es mayor a un año, la LFT señala en la misma fracción I, que se le debe considerar en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios.

6.4. Baja por defunción

La muerte del trabajador trae como consecuencia la terminación de la relación laboral; sin embargo en este caso, existe la obligación del patrón de cubrir la totalidad de las prestaciones que generó en forma proporcional el trabajador fallecido, a la persona que reclame el derecho que le otorga el artículo 501 de la Ley Federal del Trabajo. Es importante destacar que las empresas se enfrentan a diferencias con los supuestos beneficiarios, por lo que se recomienda a las áreas respectivas pagar los montos y posibles indemnizaciones a la persona que demuestre su derecho mediante resolución de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

6.5. Baja por incapacidad total o parcial permanente

En su artículo 53, la LFT establece que en caso de que se presente la incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo, el Instituto Mexicano del Seguro Social deberá determinar primero esa incapacidad como requisito indispensable y segundo que sea de carácter permanente, en caso contrario el patrón o la empresa deberá proporcionar al trabajador incapacitado un trabajo de acuerdo con las nuevas aptitudes que manifiesta.



6.6. Caso Práctico

CÁLCULO PARA EL PAGO DE LA INDEMNIZACIÓN DE UN TRABAJADOR, ANTE UN DESPIDO INJUSTIFICADO¹¹⁴

La finalidad del presente Caso Práctico se centra en la inquietud de presentar al lector de esta Guía de Estudios la forma en como se debe de calcular la indemnización de un trabajador independientemente de que se encuentre bajo un contrato por tiempo indeterminado o bien por un contrato por tiempo determinado.

Terminación del contrato con indemnización

El artículo 123 en su fracción XXI de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos determina que si el patrón se negara a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta de Conciliación y Arbitraje, esto dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto.

Lo anterior es ratificado en el Artículo 48 de la Ley Federal del Trabajo el cual señala que “ El trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario. Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho, además, cualquiera que hubiese sido la acción intentada, a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se cumplimente el laudo”.

¹¹⁴ Caso Práctico elaborado por el profesor José Alfredo Sosa Benítez, profesor de la FCA-UNAM.



Liberación de la obligación de reinstalar

De acuerdo al artículo 49 de la LFT, el patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, mediante el pago de las indemnizaciones que se determinan en el artículo 50 de la misma Ley en los siguientes casos:

- I. Cuando se trate de trabajadores que tengan una antigüedad menor de un año.
- II. Si comprueba ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, que el trabajador, por razón del trabajo que desempeña o por las características de sus labores, está en contacto directo y permanente con él y la Junta estima, tomando en consideración las circunstancias del caso, que no es posible el desarrollo normal de la relación de trabajo.
- III. En los casos de trabajadores de confianza.
- IV. En el servicio doméstico.
- V. Cuando se trate de trabajadores eventuales.

Indemnización para no reinstalar

Siguiendo de manera estricta el contexto del artículo 50, se determina que las indemnizaciones consistirán en:

- I. Si la **relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año**, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; **si excediera de un año**, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios.
- II. Si la **relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado**, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados.
- III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.



Salario para indemnización

El salario sobre el cual se deberán pagar dichas indemnizaciones se encuentra estipulado en el artículo 89 de la LFT; el cual señala que para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84 de la misma Ley el cual indica que “El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”.

En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido un aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

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.

Prima de antigüedad

De igual manera, los trabajadores de planta tienen derecho al pago de una prima de antigüedad (Artículo 142 LFT), la cual consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios; pagada de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 485 y 486 de la misma Ley; los que determinan que la cantidad que se tome como base para el pago de las indemnizaciones no podrá ser inferior al salario mínimo (Artículo 485 LFT); y que si el salario que percibe el trabajador excede del doble del salario mínimo del área geográfica de aplicación a que corresponda el lugar de prestación del trabajo, se considerará esa cantidad como salario máximo (Artículo 486 LFT).



Tipo de Contrato Por tiempo determinado por 3 años
 Nombre del trabajador Rosa María Méndez Gutiérrez
 Fecha de Ingreso 01 de Septiembre de 2004
 Sueldo Mensual \$ 6,000.00
 Aguinaldo 25 Días
 Prima Vacacional 27 %
 Despido Injustificado 10 Abril de 2006
 Solicitud de reinstalación negada con fecha del 15 de Mayo de 2006.

Salario Diario	\$ 200.00	
Días Laborados 2006	135 Días	
Antigüedad	1 Año	255 Días

Partes Proporcionales

Salario Devengado 10 Días	\$2,000.00
Salarios Caídos 35 Días	\$7,000.00
Aguinaldo	\$1,849.32
Vacaciones	\$2,235.62
Prima Vacacional	\$ 603.62
Total	\$13,688.56

Determinación del Salario Diario Integrado

$$\text{Factor de Integración} = 1 + \frac{\text{Días de Aguinaldo}}{365} + \frac{\text{Días de Vacaciones} \times \% \text{ de Prima Vacacional}}{365}$$

$$\text{Factor de Integración} = 1 + \frac{25}{365} + \frac{8 \times 27\%}{365}; \quad \text{Factor de Integración} = 1.0744$$

$$\text{Salario Diario Integrado} = 200.00 \times 1.0744; \quad \boxed{\text{Salario Diario Integrado} = \$ 214.88}$$

Indemnización Constitucional Fundamento (Artículo 123, Fracción XXI de la Constitución Política de los EUM y Artículo 48 de la LFT)

$$\text{Tres Meses de Salario} = 90 \text{ Días} \times \$ 214.88 = \$ 19,339.20$$

Indemnización para no reinstalar Fundamento (Artículo 50 de la LFT Frac. I)



Primer Año =	6 Meses	x	\$ 6,000.00	=	\$ 36,000.00
Segundo Año =	13.97 Días	x	\$ 214.88	=	\$ 2,989.58
Total					\$ 38,989.58

Prima de Antigüedad Fundamento (Artículo 142 de la LFT Fracción I)

Primer Año =	12 Días	x	\$ 93.60	=	\$ 1,123.20
Segundo Año =	8.39 Días	x	\$ 93.60	=	\$ 785.30
Total					\$ 1,908.50

En el caso de que este mismo trabajador tuviera un **Contrato por Tiempo Indeterminado**, la única variación se presentaría dentro de **Indemnización para no reinstalar**, la cuál se debería de calcular de la siguiente manera:

Indemnización para no reinstalar: Fundamento (Artículo 50 de la LFT Frac. I)

Primer Año =	20 Días	x	\$ 214.88	=	\$ 4,297.60
Segundo Año =	13.97 Días	x	\$ 214.88	=	\$ 2,989.58
Total					\$ 7,287.18

Debiéndosele pagar sus partes proporcionales, Indemnización Constitucional y Prima de Antigüedad y que por lo tanto tendrían una diferencia en el Ingreso de:

Contrato por Tiempo Determinado		Contrato por Tiempo Indeterminado	
Salario Devengado 10 Días	\$ 2,000.00	Salario Devengado 10 Días	\$ 2,000.00
Salarios Caídos 35 Días	\$ 7,000.00	Salarios Caídos 35 Días	\$ 7,000.00
Aguinaldo	\$ 1,849.32	Aguinaldo	\$ 1,849.32
Vacaciones	\$ 2,235.62	Vacaciones	\$ 2,235.62
Prima Vacacional	\$ 603.62	Prima Vacacional	\$ 603.62
Indemnización Constitucional	\$ 19,339.20	Indemnización Constitucional	\$ 19,339.20
Indemnización para no reinstalar	\$ 38,989.58	Indemnización para no reinstalar	\$ 7,287.18
Prima de Antigüedad	\$ 1,908.50	Prima de Antigüedad	\$ 1,908.50
Total	\$ 73,925.84	Total	\$ 42,223.44

Diferencia
= \$ 31,702.40

Bibliografía

Lex Laboral 2005, Editorial Lex, México, 2005.



Actividades de aprendizaje

- A.6.1.** Forma grupos de tres o cuatro personas y discutan las principales causas por las que se justifica un despido.
- A.6.2.** Haz el cálculo de los ingresos totales para una persona que es despedida de manera injustificada, que percibe un salario diario por \$150.00, ingresó a la empresa el 02 de enero de 2005 y fue despedido el 30 de septiembre de 2006. Las prestaciones que recibe se pagan conforme a lo dispuesto en la LFT. El tipo de contrato es por tiempo indeterminado y no solicita reinstalación al puesto de trabajo.
- A.6.3.** Calcula el finiquito de una persona que renuncia con 16 años de antigüedad, recibe un salario mensual de \$ 7,000.00 . (Considere que ya tomó las vacaciones del último periodo, conforme a lo que marca la LFT). Las prestaciones son las mínimas que señala la LFT.

Cuestionario de autoevaluación:

1. Explica qué es un despido.
2. Señala tres causas por las cuales un trabajador puede ser despedido de forma justificada.
3. Investiga cinco motivos por los que suele renunciar o separarse voluntariamente de su empleo un trabajador.
4. Explica en qué caso el patrón está obligado a pagar los ingresos por prima de antigüedad al trabajador.
5. Menciona en qué consiste el importe de prima de antigüedad.
6. Menciona los importes a los que tiene derecho un trabajador que fue despedido de manera injustificada.
7. ¿A qué se refiere el pago de los 20 días de salario por cada año de servicio prestado?
8. Explica qué es la baja por incapacidad total permanente.
9. Menciona en qué consiste el despido injustificado por un tiempo menor a un año.
10. Explica qué es la baja por fallecimiento.



Examen de autoevaluación

1. Establece las causas para la terminación de la relación laboral:
 - a. Artículo 46 de la Ley Federal del Trabajo
 - b. Artículo 50 de la Ley Federal del Trabajo
 - c. Artículo 56 de la Ley Federal del Trabajo
 - d. Artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo
 - e. Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo

2. Es la forma más común de dar por terminada una relación laboral entre el patrón y el trabajador:
 - a. Terminación de contrato
 - b. Jubilación
 - c. Renuncia
 - d. Indemnización
 - e. Despido

3. Además de tener derecho el trabajador a las partes proporcionales de aguinaldo, vacaciones, en qué condiciones se hace acreedor también de el pago de ingresos por prima de antigüedad
 - a. Despido del trabajador cuando engaña al patrón
 - b. Jubilación forzosa por parte del jefe inmediato
 - c. Incapacidad permanente total según la LFT
 - d. Renuncia cumpliendo 15 de años de servicio por lo menos
 - e. Terminación de contrato de trabajo por descuido

4. El despido justificado está sustentado en la Ley Federal del Trabajo en su artículo:
 - a. 123 de la Ley Federal del Trabajo
 - b. 47 de la Ley Federal del Trabajo
 - c. 90 de la Ley Federal del Trabajo
 - d. 122 de la Ley Federal del Trabajo
 - e. 35 de la Ley Federal del Trabajo



5. Es el tipo de contrato referido en el artículo 50 Fr. I de la LFT que señala que el trabajador debe recibir una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados
 - a. Contrato por Tiempo determinado por honorarios
 - b. Contrato por Tiempo determinado definitivo
 - c. Contrato por Tiempo determinado mayor a un año
 - d. Contrato por Tiempo determinado menor a un año
 - e. Contrato por Tiempo determinado por incapacidad

6. Es el momento en el que el trabajador recibe como pago tres meses, 20 días de salario por cada año de servicio, prima de antigüedad, ingresos de las partes proporcionales de aguinaldo, prima, vacaciones:
 - a. Terminación de contrato
 - b. Despido por causa justificada
 - c. Despido sin causa justificada
 - d. Terminación por incapacidad
 - e. Despido por obra determinada

7. Señala la baja por incapacidad total o parcial permanente:
 - a. Artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo
 - b. Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo
 - c. Artículo 123 de la Ley Federal del Trabajo
 - d. Artículo 22 de la Ley Federal del Trabajo
 - e. Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo



8. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades es una causa de:
 - a. Amonestación
 - b. Despido justificado
 - c. Suspensión temporal
 - d. Descuento de sueldo
 - e. Renuncia

9. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada es motivo de:
 - a. Despido
 - b. Amonestación
 - c. Cambio de puesto
 - d. Descuento del día
 - e. Renuncia

10. El mutuo consentimiento de las partes es:
 - a. Causa de renuncia
 - b. Causa de suspensión
 - c. Causa de jubilación
 - d. Causa de despido
 - e. Causa de indemnización



Bibliografía Básica

AGUILAR Pastor, Eva María, *et al.*, *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*, McGraw-Hill, Madrid, 2003.

ARIZA Montes, José Antonio, *et. al.*, *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*, McGraw-Hill, Madrid, 2004.

BRATTON, John, *et al.*, *Human resource management: theory and practice*, 3ªed., Palgrave/Macmillan, Reino Unido, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, Mc Graw-Hill, Colombia, 2002.

DECENZO, David A., *et al.*, *Administración de recursos humanos*, Limusa/Wiley, México, 2001.

DENISI, Angelo S., *et al.*, *Human resource management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2001.

DIBBLE, Suzanne, *Conserve a sus empleados valiosos: estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*, Oxford, México, 2001.

DOLAN, Simon L., *et. al.*, *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*, 2ªed., McGraw-Hill, Madrid, 2003.

FINA Sanglas, Lluís, *El reto del empleo*, McGraw-Hill, España, 2001.

FISHER, Cynthia D., *et. al.*, *Human resource management*, 5ªed., Houghton Mifflin Company, Boston, 2003.

FLANNERY, Thomas P., *et. al.*, *Personas desempeño y pago. Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*, Argentina, Paidós, 1997.

FLITZ-ENZ, Jac, *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*, Deusto, España, 1999.

FRENCH, Wendell L., *Human resource management*, 5ªed., Houghton Mifflin Company, Boston, 2003.

FRIEDMAN, Brian, *et. al.*, *Atraer, gestionar y retener el capital humano: cumplir lo prometido*, Paidós-Empresa, España, 2000.

GALINDO Cosme, Mónica Isela, *Estudio práctico del ISR sobre las remuneraciones al personal*, ISEF, México, 2003.



- GRADOS Espinosa, Jaime A., *Capacitación y desarrollo de personal*, Trillas, México, 2004.
- HERNÁNDEZ Rodríguez, Jesús F. et al., *Estudio práctico del salario integrado*, ISEF, México, 2004.
- HOLCOMB, Jane, *Cómo evaluar fácilmente la capacitación: logre que su capacitación valga cada centavo*, Panorama, México, 2001.
- ITURRIAGA Bravo, Luis, *Estudio práctico del régimen fiscal de los sueldos y salarios*, ISEF, México, 2004.
- IVANCEVICH, John M., *Administración de recursos humanos*, 9ªed., McGraw-Hill, México, 2005.
- JUÁREZ Hernández, Othón, *Administración de la compensación: sueldos, incentivos y prestaciones*, Oxford, México, 2000.
- KLIGNER, Donald E., *Administración del personal del sector público. Contextos y estrategias*, 4ªed., McGraw-Hill, México, 2001.
- LANHAM, Elizabeth, *Valuación de puestos*, CECSA, México, 1995.
- LECHUGA Santillán, Efraín, *Agenda fiscal: correlacionada y tematizada*, ISEF, México, 2005.
- LEX LABORAL 2004*, México, Lex, 2004.
- LÓPEZ Lozano, Eduardo, *2000 Preguntas y respuestas sobre sueldos y salarios*, ISEF, México, 2004.
- MCCONNELL, Campbell R., et. al., *Economía laboral*, 6ªed., McGraw-Hill, España, 2003.
- MONDY, Wayne R., et. al., *Human resource management*, 9ªed., Pearson/Prentice Hall, New Jersey, 2005.
- MORALES, Juan Antonio, et al., *Salarios: estrategias y sistemas salariales o de compensaciones*, McGraw-Hill, Colombia, 1999.
- NOE, Raymond A., et. al., *Human resource management: gaining a competitive advantage*, 4ªed., McGraw-Hill–Irwin, Boston, 2003.
- OROZCO Colín, Luis, *Estudio integral de la nomina*, Ediciones Fiscales ISEF, México, 2004.



PÉREZ Chávez, Campero Fol, *Compendio de seguridad social: correlacionado artículo por artículo*, Taxxx, México, 2005.

REIG, Enrique, *et. al.*, *Los recursos humanos: en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*, Thomson, España, 2003.

RIMSKY, Tolo, *Administración de la remuneración: nuevos sistemas de pago al personal*, McGraw-Hill, México, 2005.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Administración moderna de personal*, Séptima Edición, Edit. Thomson, México, 2007.

SACKMANN Bengolea, Alfredo, *et. al.*, *Administración de recursos humanos: Remuneraciones*, Macchi, Argentina, 2000 .

VARELA Juárez, Ricardo Alfredo, *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*, Pearson - Prentice Hall, México, 2005.

Bibliografía complementaria:

BOHLANDER, Ronnie, *et. al.*, *Administración de recursos humanos*, 12ª ed., Thomson, México, 2001.

BROOKING, Annie, *El capital intelectual: el principal activo de la empresas del tercer milenio*, Paidós, España, 1997.

DEL RIVERO Medina, Jorge, *Despido justificado y actas laborales*, Taxxx, México, 2004.

DESSLER, Gary, *Administración de personal*, 8ª ed., Prentice Hall, México, 2001.

EDVINSSON, Leif, *et al.*, *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1998.

GRATTON, Linda, *Estrategias de capital humano: cómo utilizar a las personas en el corazón de las empresas*, Prentice Hall, España, 2001.

LÓPEZ Lozano, Eduardo, *Aspectos contractuales y fiscales sobre sueldos y salarios*, ISEF, México, 2004.

PÉREZ Chávez, Campero Fol, *Manual de aplicación y casos prácticos de seguridad social*, Taxxx, México, 2004.



9. WERTHER, Jr. *et al.*, *Administración de personal y recursos humanos*, 5ª ed., McGraw-Hill, México, 2000.

Trabajo escrito para obtener el grado de Maestro en Administración

1. RODRÍGUEZ Tepezano, José Luis, *Administración de la remuneración*, División de Estudios de Posgrado, FCA-UNAM, México, 2005.



RESPUESTAS A LOS CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN

RECURSOS HUMANOS III

TEMA 1.

1. Explica qué es la administración de la remuneración.

Es el pago que se recibe de manera directa o indirecta por un trabajo desempeñado; éste incluye, salarios, bonos, incentivos, prestaciones y beneficios.

2. Menciona dos objetivos de la administración de la remuneración.

Equidad interna, mantener una relación entre los sueldos o salarios base de cada uno de los puestos, en relación directa y en concordancia con el contenido de los puestos y competitividad externa, en donde los valores de la remuneración deben estar acordes al mercado laboral en el cual compite la empresa.

3. Explica en qué consiste la remuneración extrínseca.

Es aquel beneficio, sueldo, prestación o salario que recibe el empleado por su patrón al estar desempeñando un cargo dentro de la organización.

4. Define qué es: salario, compensación, incentivo y retribución.

Salario, se define como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Compensación, es la manera de retribuir a un empleado por las actividades, funciones y/o responsabilidades que lleva a cabo en el desempeño de un puesto.

Incentivo, es una serie de beneficios que pueden ser en dinero y en especie que recibe un trabajador independientemente de su salario por haber alcanzado una meta u objetivo previamente pactada en el desempeño de su trabajo.



Retribución, es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo, incluye tres elementos esenciales: salario base, incentivos salariales y prestaciones.

5. Menciona cómo se clasifica la remuneración.

- a) remuneración extrínseca e intrínseca
- b) remuneración económica y no económica
- c) remuneración económica directa e indirecta
- d) remuneración fija y variable

6. Explica qué es la remuneración indirecta.

Es aquella en la que el empleado no recibe dinero pero sí beneficios por conducto de terceras personas y/o servicios en especie como seguros de vida, gastos médicos, transporte, comedor, etc.

7. Explica la importancia que tiene el mercado en la remuneración de los puestos.

Es importante para saber cuánto está pagando el mercado laboral en puestos similares o semejantes considerando el nivel, los conocimientos, las habilidades, esfuerzos, responsabilidades y/o condiciones de trabajo; evitando la pérdida o salida de talentos y de personas capaces que son muy útiles a la empresa.

8. Explica cómo se clasifica el salario en función a su periodicidad.

Semanal, catorcenal, quincenal, mensual y anual.

9. Menciona cuáles son las perspectivas para remunerar a las personas.

Son dos, una **en base al desempeño**, donde las personas deberán ser remuneradas conforme a los resultados que vayan teniendo en el desarrollo y funcionamiento del puesto y la otra en cuanto a **competencias laborales**, basados en el acrecentamiento de conocimientos, habilidades y actitudes que



requieren dichas personas para ser mas eficientes y productivas en sus procesos de trabajo.

10. Define qué son los planes de remuneración variable.

Son aquellas que le dan el beneficio al empleado de poder desarrollar su máxima capacidad y creatividad en el desempeño de su puesto para alcanzar las metas y objetivos planteados. Es una remuneración que no está garantizada sino que estará siempre en función de los resultados alcanzados producto del esfuerzo, ejemplo: bonos, incentivos y comisiones.

TEMA 2.

1. Explica que es la descripción de puestos.

Es la herramienta que se utiliza para conocer las funciones, actividades y responsabilidades contenidas en los puestos de manera escrita. Ésta se lleva a cabo de manera detallada y dependiendo el tamaño, tipo de empresa o puestos que se pretendan describir se define el formato que se utilizará para tal efecto.

2. Menciona cinco aplicaciones de la descripción de puestos.

Reclutar y seleccionar personal, inducir y familiarizar a los nuevos empleados, elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación y desarrollo, valorar puestos, y para realizar encuestas de salario y prestaciones.

3. Menciona las partes que contienen una descripción de puestos.

a) Identificación del puesto. Se refiere a los datos que nos permiten identificar los aspectos generales del puesto, por ejemplo: nombre del puesto, titular del puesto, puesto al que reporta, ubicación del puesto, localización del puesto horario de trabajo, plazas que tiene ese puesto, así como la fecha en que se describe el puesto, y el nombre del analista que los describió entre otros.



b) Descripción genérica o propósito general del puesto. Básicamente describe la razón de ser del puesto, su misión dentro de la organización o el objetivo general para el cual fue creado.

c) Descripción específica y/o funciones principales del puesto. Es la esencia medular del puesto, pues en él se señalan todas las funciones y responsabilidades. En el caso de puestos operativos se pueden enunciar también las actividades de manera diaria, periódica o eventual, considerando el equipo que utilizan y el porcentaje de tiempo en que lo usan.

d) Naturaleza y alcance del puesto. En ésta se señala la ubicación del puesto dentro del organigrama, el puesto o puestos subordinados que tenga éste y el propósito general de cada uno de ellos, los retos, obstáculos y dificultades a las que se enfrenta el ocupante de ese puesto así como las relaciones internas y externas que tiene el puesto y para qué fines.

e) Dimensiones del puesto. Contempla aquella información de tipo cuantitativo que tiene el puesto y que de manera importante define una complejidad en el desarrollo del mismo o genera un impacto en la organización como contribución al logro de los objetivos, ejemplo: número de subordinados directos e indirectos, volumen de ventas que genera el puesto, presupuesto de operación que tiene bajo su responsabilidad el puesto, etc.

f) Perfil y requerimientos del puesto. Éste se refiere a las características que exige el puesto y que debe tener el ocupante del mismo, por ejemplo: conocimientos, habilidades requeridas, experiencia, aptitudes y actitudes idiomas, manejo de equipos o procesos, etc.



4. Explica dos técnicas para recabar información y llevar a cabo la descripción de puestos.

Entrevistas a los titulares de los puestos. Consiste en entrevistar a cada uno de los ocupantes para obtener la información clave, por lo general se hacen preguntas directas que le dan al analista la información necesaria para elaborar la descripción, preguntas como: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?, son determinantes, y la otra es la aplicación de cuestionarios, consistente en diseñar un cuestionario con una serie de preguntas relacionadas con datos generales del puesto, actividades, responsabilidades que permitan al ocupante proporcionar la información necesaria para describir el puesto.

5. Explica qué es la valuación de puestos.

Es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación a los demás dentro de la organización, podría definirse también como determinar el valor de un puesto individual en una empresa u organización con relación a otros puestos de la misma.

6. ¿En qué consiste el método de alineamiento?

En ordenar los puestos desde el más importante hasta el menos importante o viceversa. Para llevar a cabo la valuación se utiliza un comité quien según su criterio los acomoda, en algunos casos utiliza tarjetas con el nombre de los puestos para facilitar su ordenamiento.

Este método funciona en empresas pequeñas o medianas donde los puestos no son complejos de entender, pues en algunos casos no se requiere tener la descripción.

Una vez que se ha hecho el ordenamiento cada miembro del comité da a conocer su ordenamiento para llegar a un consenso y obtener la estructura ordenada de cada uno de ellos.



7. Menciona tres ventajas que tienen los sistemas de valuación de puestos.

Un mayor control en la asignación y administración del presupuesto de nómina, evitar favoritismos entre los jefes y los empleados por no contar con una base para determinar la remuneración de manera más justa y objetiva conforme a la naturaleza del puesto, permitir contar con un tabulador de sueldos que pueda ser administrado por cada una de las áreas organizacionales de la empresa, con políticas claras para su aplicación.

8. Explica en qué consiste el método de puntos.

Es el más usado en las empresas, se basa en una serie de escalas expresadas en puntos, los cuales son de fácil uso y permiten una razonable exactitud para valuar los puestos, los puestos se descomponen en una serie de factores y sub-factores comunes de medición, los cuales se analizan independientemente unos de otros.

Para valuar los puestos por este método, se elabora un manual de valuación, el cual contiene los factores y sub-factores con sus respectivos grados y puntos, de tal manera que los integrantes del comité puedan fácilmente desmenuzar el contenido del puesto (basados en la descripción de éstos) y asignar el grado y puntaje correspondiente. Así, al sumarlos obtienen el total de puntos por puesto.

9. Explica qué es el sistema Hay.

También conocido como “Profile Method” fue desarrollado por Edward Hay, consiste en la utilización de una escala contenida en una matriz que considera tres factores fundamentales y que son la base para efectuar el trazado de los perfiles y de ese modo poder realizar las valuaciones:

I.- Competencia o conocimientos (*know how*), considerando los procedimientos prácticos, técnicas especializadas, conocimientos de las actividades y funciones empresariales, profesionales y científicas, la Integración y coordinación de funciones y recursos, dentro de la organización o nivel operativo o de



asesoramiento y aptitudes para planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar y las habilidades para interrelacionarse con terceros.

II.- Solución de problemas (*problem solving*), hace referencia a lo que “se piensa con lo que sabe”, lo que le da más jerarquía al factor anterior. A este factor se le asignan dos dimensiones: en el ámbito o marco de referencia y la complejidad del pensamiento requerido que no puede sobrepasar el conocimiento o competencia exigido para el desempeño del puesto.

III.- Responsabilidad (*accountability*), comprende la obligación de responder por las acciones y decisiones que se toman o se dejan de tomar en el ejercicio del puesto y por las consecuencias que las mismas pueden tener para la organización. En este factor se utilizan tres medidas o dimensiones: libertad para actuar.- (referida al grado de dirección, orientación, guía y control que ejerce el puesto, impacto: la importancia o forma en que el puesto afecta los resultados de la acción y la magnitud: entendida como el área que se ve afectada por la acción y los resultados del puesto. Las magnitudes, por lo general son de orden económico

El sistema *Hay*, prevé un cuarto factor denominado **condiciones de trabajo** este es utilizado eventualmente, cuando exista una influencia significativa de las condiciones ambientales, peligro de accidentes por agentes ajenos al trabajo o por el trabajo mismo.

10. ¿Qué es el método *guide line*?

Este sistema comprenden básicamente las tareas que todo ejecutivo debe realizar, es decir: de supervisión, ventas, administrativas, técnicas y profesionales. Se basa en un parámetro básico que consiste en la determinación de estructuras internas de puestos, producto de comparaciones entre éstos, a fin de poder diseñar la estructura de remuneraciones, que deben adecuarse necesariamente a la realidad del mercado laboral.



Este sistema utiliza una escala de rangos o grados salariales que se usa como escala única para todos los puestos objeto de la valuación. Cada grado o categoría a su vez esta conformado por escalas mínimas, medias y máximas.

TEMA 3.

1. Explica qué es una estructura salarial.

Es la columna vertebral de un buen sistema de administración de remuneraciones, representa la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con el fin de pagar a sus trabajadores.

2. Menciona los elementos de una estructura salarial.

La política de salarios, el método de valuación de puestos, la encuesta de salarios, la curva salarial y el tabulador salarial o escala salarial.

3. Define qué es una política y para que sirve en la administración de las remuneraciones.

La podemos definir como una serie de directrices y/o lineamientos basadas en el análisis y apreciaciones, encaminadas a distribuir los salarios presupuestados para retribuir al personal en un tiempo determinado y de acuerdo con un criterio de equidad y justicia.

4. Explica qué son las encuestas de salarios.

Es un proceso que las organizaciones llevan a cabo en el mercado o sector laboral donde compiten o donde quisieran tener una referencia acerca del nivel de remuneraciones y prestaciones que están teniendo internamente respecto a ese mercado.

Son herramientas que utilizan los expertos para conocer las tendencias del mercado en materia de pagos y se definen como la recolección de datos (en este caso de sueldos, salarios y prestaciones) que se agrupan bajo un método



ordenado de la información y que tiene como propósito general describir un fenómeno en un tiempo determinado

5. Menciona tres requisitos que deben tener las políticas de remuneraciones.

Tener presentes los principios en los que se van a sustentar las políticas, deben ser uniformes, coherentes, persistentes, equitativas y flexibles.

6. Menciona el proceso que se tiene que llevar a cabo para realizar una encuesta.

- a) constitución de un comité
- b) definición de objetivos
- c) determinación del segmento de mercado en donde se aplicará
- d) definición y elección del tipo de empresa
- e) especificación de los puestos comprendidos
- f) método a utilizar
- g) fijación de la información a suministrar
- h) construcción de los cuestionarios a utilizar
- i) definición de los canales para obtener la información: teléfono, correo, entrevista

7. Define qué es la curva salarial.

Es una escala de valores salariales expresada en dinero y ordenada de tal forma que su constitución responda a un sistema de valuación de puestos formal o informal.

8. Explica qué es un tabulador de sueldos y cómo se clasifica.

Es un conjunto de retribuciones expresadas en alguna moneda y ordenadas de forma escalonada de modo tal que, teóricamente, respondan a un sistema de evaluación de puestos o a un ordenamiento empírico de los mismos. Es el ordenamiento de las categorías en base a dos dimensiones: el rango medido en puntos y el rango salarial



9. Explica en qué consiste el método de mínimos cuadrados.

Consiste en determinar la recta a través de la fórmula $Y = AX + B$, que viene siendo un modelo de regresión lineal simple:

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

10. Define qué es el método empírico de los puntos externos.

Este método consiste simplemente en trazar una recta que conecta las remuneraciones extremas, la mínima con la máxima (A/B)

TEMA 4.

1. Define qué es la nómina.

Podemos decir que la nómina es el documento en el que se consignan los días trabajados y los sueldos percibidos por los trabajadores y se asientan los demás conceptos de percepción o deducción para cada uno de ellos en un periodo determinado.

Se le llama proceso de nómina, a la serie de actividades periódicas o esporádicas, que se necesitan hacer para determinar las percepciones (netas) que se tienen que pagar a los empleados por sus servicios, para cubrirle prestaciones, indemnizaciones o para modificar sus registros acumulados derivados de los conceptos anteriores.

2. Menciona los diferentes tipos de nómina que existen.

Semanal, catorcena, quincena, mensual de acuerdo al tiempo y según las características que se le quiera dar puede ser: normal, especial y confidencial.



3. Describe el proceso administrativo que se lleva a cabo para elaborar la nómina.

Podría decirse que 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 trabajadores 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.

Desde el punto de vista administrativo el proceso de nómina comprende lo siguiente:

1. definición de políticas de pago y de descuento
2. establecimiento del calendario de pagos
3. dar de alta a los empleados, asignándole un número de registro
4. incorporar los movimientos de incidencias, siendo los más comunes las faltas, incapacidades, tiempo extraordinario, vacaciones, etc.
5. conceptos de pago y descuento para la nómina que se está procesando, según el periodo que corresponda y el tipo de que se trate
6. incorporación de pagos o descuentos fijos
7. revisión de las cifras de control
8. cálculo de la nómina
9. verificación de la nómina y en su caso re-procesos
10. obtención de reportes y archivos
11. pago de la nómina
12. contabilización
13. cierre de nómina
14. presentación de informes y declaraciones



4. Define qué son las percepciones.

Se refieren a los conceptos por los cuales se les retribuyen las cantidades de dinero a los trabajadores, éstas pueden ser de dos tipos: ordinarias y extraordinarias.

5. Explica qué son las deducciones.

Las deducciones son las cantidades de dinero que se le descuentan a los trabajadores, entre las más comunes podemos mencionar las siguientes: ISR (impuesto sobre la renta) cuota del IMSS, descuentos por faltas, descuentos por prestamos, etc.

6. Menciona los tipos de deducciones que se realizan al trabajador.

- a) ISR, representa una parte de dinero que la empresa retiene del total de ingresos que un empleado percibe, con lo cual éste cumple con la obligación legal de contribuir con el Gobierno Federal, Estatal o Municipal con los gastos públicos que éstos realizan.
- b) las aportaciones de seguridad social representan otro tipo de contribución que los trabajadores y los patrones están obligados a participar de acuerdo al porcentaje que se tiene establecido en el régimen financiero para cada ramo de seguro de acuerdo a Ley del Seguro Social.
- c) Por pagos por previsión social en el que participe el trabajador; ejemplo, fondo de ahorro.
- d) La pensión alimenticia por mandato judicial.
- e) Descuentos que por disposición de la Ley Federal del Trabajador acepte libremente el trabajador por concepto de amortización de créditos para INFONAVIT, FOVISSSTE.

7. Explica qué son las prestaciones.

Son beneficios adicionales al salario que recibe el trabajador al estar laborando en una empresa, muchas de ellas incluyen por ejemplo: planes de retiro, seguros de



vida y gastos médicos mayores, pensiones de jubilación y una gran variedad de servicios que pudieran recibir los empleados.

Las prestaciones se otorgan a todos los empleados de la empresa con el fin de contribuir a elevar su nivel de vida personal, buscando la satisfacción de necesidades de tipo económico, social, cultural, recreativo entre otras. El espíritu de estos beneficios es lograr que los trabajadores obtengan una mejoría en el monto de sus percepciones, ya que al otorgarse una serie de prestaciones, la mayoría de éstas se encuentran libres de gravámenes o cargas fiscales.

8. ¿Cuáles son los alcances de las prestaciones?

Los alcances de las prestaciones están directamente relacionados con los objetivos que las organizaciones se propongan alcanzar y los beneficios que deseen otorgar a sus trabajadores como: elevar la productividad, mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, acentuar el grado de compromiso e identidad de éstos con la misión y visión de la organización, retener empleados valiosos, desarrollar un clima laboral que privilegie la inventiva, creatividad y el ingenio de quienes conforman la organización, entre otros.

9. Menciona las prestaciones mínimas que otorga el patrón al trabajador y que se encuentran establecidas en la Ley Federal del Trabajo

- a) Aguinaldo
- a) Vacaciones
- b) Prima Vacacional

10. Menciona seis prestaciones superiores a la Ley Federal del Trabajo

- A) Seguro de gastos médicos mayores
- B) Fondo de Ahorro
- C) Beca educativa
- D) Vales de despensa
- E) Aguinaldo (arriba de 15 días de salario)
- F) Prima vacacional (arriba de 25% sobre los ingresos por concepto de vacaciones)



TEMA 5.

1. Explica qué son los incentivos y porque son importantes para las organizaciones.

Son métodos para incentivar el rendimiento del trabajo individual, buscando con su aplicación conseguir que el trabajador aumente su producción, ya sea por el incremento del número de piezas o por ahorro del tiempo en su jornada laboral.

2. Da una breve referencia histórica de los incentivos individuales.

La aplicación de los planes de incentivos al trabajo se inicia en los Estados Unidos con la aparición del método Towne en 1885 y continúa con los sistemas ideados por Halsey, Gantt, Taylor, y otros más hasta que la oposición de los sindicatos norteamericanos generaliza su rechazo, concluyendo por introducir cláusulas especiales en los contratos colectivos.

Estas establecían tarifas salariales con el compromiso de obtener un determinado nivel de producción o cierto número de piezas de una cierta calidad, permitiéndole al trabajador ganar un salario adicional por su productividad.

3. Menciona cómo se clasifican los incentivos individuales.

Sistema de destajo, sistema de tiempos normalizados y sistemas de incentivos participativos.

4. Explica en qué consiste el sistema de incentivos participativos.

El trabajador comparte, en alguna medida, las ganancias y las pérdidas por las variaciones de su rendimiento, se utilizan cuando resulta impracticable fijar normas exactas o medir con certeza dicho rendimiento.



5. Menciona quién invento el Sistema Halsey y cuáles fueron sus orígenes.

Este método fue ideado en 1891 por Frederick A. Halsey, para encontrar una modalidad de pago que estimulara a los trabajadores eficientes. Fue basado en el método Towne que se utilizó en 1885 en la industria, consiste en la toma de datos de registros de producción anteriores y de los tiempos empleados para la terminación de una pieza.

Si el trabajador tarda ese tiempo establecido o más, recibe una paga en razón de la tarifa por hora. De esta forma se le garantiza un salario mínimo para la producción inferior a la establecida por el estándar; si en cambio, termina en menos tiempo del fijado, recibe, además del salario de tarifa por hora, una gratificación o premio por el tiempo ahorrado, calculada sobre la misma tarifa por hora.

6. Explica en qué consiste el Sistema York.

Es una variante que realizó York sobre el método Halsey, se aplica multiplicando el valor de la tarifa por hora por el tiempo invertido en la realización de la tarea. A este resultado, se le suma el tiempo estándar menos el tiempo invertido multiplicado por la prima, que es el 50% de la tarifa por hora establecida.

7. Menciona los principales sistemas de incentivos selectivos.

sistema Taylor, sistema Merrick, sistema Gantt y el sistema Emerson.

8. Explica en qué consiste el sistema Gantt.

Consiste en que el trabajador se puede encontrar en la situación de obtener una determinada prima si consigue superar el estándar, este método establece dos tasas por hora, una superior y otra inferior, las que se aplican según se alcance o no el estándar fijado. Por otra parte, garantiza al operario un mínimo en salario aun no alcanzado el estándar.



9. Menciona tres ventajas de los sistemas de incentivos colectivos.

- a) No provocan resultados negativos de algunos sistemas individuales que se ven afectados por las modificaciones en la compensación de los trabajos y los cambios tecnológicos.
- b) Mejoran el ambiente de trabajo, pues al existir un interés común varía la actitud de los empleados.
- c) Aumenta la colaboración, como se trata de la realización de una tarea común, los objetivos de los empleados y jefes son compartidos.

10. Explica que es el PTU.

Este sistema mejor conocido como PTU, es un beneficio anual que se otorga a todos los empleados de una empresa y que en México está regulado y establecido por la Ley Federal del Trabajo, en donde se señala en su artículo 117 que “todos los trabajadores que presten un servicio personal y subordinado, cualquiera que sea el acto que le de origen, mediante el pago de un salario, tiene el derecho a participar en las utilidades de las empresas donde labora”.

De acuerdo con la OIT (Oficina Internacional del Trabajo) es el sistema de remuneración por el que el empleador da participación al conjunto de sus trabajadores en los beneficios netos de la empresa, además de pagarles su salario normal.

TEMA 6.

1. Explica qué es un despido.

Es la separación del trabajador de la empresa de manera unilateral sustentado en alguna de las causas contenidas en el artículo 47 de la Ley Federal del trabajo.

2. Señala tres causas por las cuales un trabajador puede ser despedido.

Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:



I.- Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.

II.- Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad, honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

III.- Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.

3. Investiga cinco motivos por los que suele renunciar o separarse voluntariamente de su empleo un trabajador

- a) Búsqueda de remuneraciones más altas
- b) Deseos de aspirar a mejores posiciones en otras empresas
- c) Falta de motivación
- d) Mal ambiente de trabajo: Trato severo de compañeros y jefes
- e) Cambio de residencia

4. Explica en qué caso el patrón está obligado a pagar los ingresos por prima de antigüedad al trabajador

La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido 15 años de servicios, por lo menos. Asimismo, se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido.



5. Menciona en qué consiste el importe de prima de antigüedad

La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios.

6. Menciona los importes a los que tiene derecho un trabajador que fue despedido de manera injustificada.

- a) Salarios por los días trabajados
- b) Aguinaldo (parte proporcional)
- c) Vacaciones (parte proporcional)
- d) Prima vacacional (parte proporcional)
- e) Prima de antigüedad
- f) Indemnización 90 días de salario
- g) Indemnización 20 días de salario por cada año de servicios (en los casos que el trabajador solicite la reinstalación al puesto de trabajo y le sea negada por el patrón)

7. ¿A qué se refiere el pago de los 20 días de salario por cada año de servicio prestado?

Es la cantidad que se debe pagar al trabajador cuando sea despedido de manera injustificada y que el causal para la toma de decisiones no este contenida en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

8. Explica qué es la baja por incapacidad total permanente.

Esta baja está fundamentada en el artículo 53, de la ley que establece que en caso de que se presente la incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo, el Instituto Mexicano del Seguro Social deberá determinar primero esa incapacidad como requisito indispensable y segundo que sea de carácter permanente, en caso contrario el patrón o la empresa deberá proporcionar al trabajador incapacitado un trabajo de acuerdo con las nuevas aptitudes que manifiesta.



9. Menciona en qué consiste el despido injustificado por un tiempo menor a un año.

En el caso de que el trabajador sea despedido de la empresa sin causa justificada y esté sujeto a un contrato determinado menor a un año, la Ley señala en su artículo 50 fracción I, que se le debe considerar en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados.

10. Expliqua qué es la baja por fallecimiento.

La muerte del trabajador trae como consecuencia la terminación de la relación laboral; sin embargo en este caso, existe la obligación del patrón de cubrir la totalidad de las prestaciones que generó en forma proporcional el trabajador fallecido, a la persona que reclame el derecho que le otorga el artículo 501 de la Ley Federal del Trabajo.



**RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN
RECURSOS HUMANOS III**

Tema1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6
1. A	1. C	1. C	1. B	1. A	1. C
2. C	2. B	2. C	2. C	2. C	2. C
3. A	3. A	3. A	3. A	3. C	3. D
4. C	4. B	4. D	4. B	4. B	4. B
5. B	5. B	5. B	5. B	5. D	5. D
6. B	6. D	6. D	6. B	6. C	6. C
7. B	7. C	7. A	7. C	7. B	7. A
8. E	8. A	8. C	8. D	8. B	8. B
9. D	9. A	9. D	9. A	9. A	9. A
10. E	10.B	10.E	10.E	10.E	10.A