



Universidad Veracruzana

**2014**

**UNIVERSIDAD VERACRUZANA**



***ADMINISTRACIÓN DE  
LAS COMPENSACIONES***

***DOCENTE:***

***DRA. MA. GUADALUPE***

***AGUIRRE ALEMÁN***

***Agosto 2014***

## Índice

CONCEPTO .....	4
FASES PRINCIPALES .....	7
OBJETIVO DE LAS COMPENSACIONES.....	8
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	9
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	10
BENEFICIOS Y RESPONSABILIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	11
MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	14
<i>NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO</i> .....	19
LA ADMINISTRACIÓN DE CARRERAS. (Administración de carreras) .....	24
VALUACIÓN DE PUESTOS .....	27
METODOS MÁS COMUNES PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS. ....	28
ESTRUCTURA DE LAS COMPENSACIONES .....	35
DETERMINACIÓN DE NIVELES DE PAGO .....	41
TABULADOR DE REMUNERACIÓN.....	48
MARCO LEGAL DE LAS COMPENSACIONES.....	50
SISTEMA DE INCENTIVOS .....	57
INTEGRACIÓN SALARIAL.....	71
LA ADMINISTRACIÓN DE PRESTACIONES Y SERVICIOS A LOS COLABORADORES.....	77
PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES .....	78

## CONCEPTO

### INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende mostrar el concepto de la Administración de las Compensaciones así como sus fases principales.

Muchas veces que se ha tenido la oportunidad de entrar en contacto con empresarios que dirigen una pequeña o mediana empresa, se encontró una cierta resistencia del empresario a hablar de la forma como compensan a su personal; es decir, de la manera como determinan sus sueldos, los incentivos, en caso de que estos existan y las prestaciones, que otorgan al personal.

Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término "compensación" abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

En la administración actual, la compensación incluye los incentivos, los cuales motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. La gran mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo y giro incluye una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete de compensaciones que le corresponde a cada empleado.

La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean. Todo profesional de los recursos humanos debe conocer los aspectos principales de la legislación laboral de su país.

La compensación es un área principal de todo departamento de recursos humanos y que en el curso de su labor debe obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional.

La administración de esta área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

## **CONCEPTO:**

(Gómez, 2012) El tema de las compensaciones en las empresas casi siempre se ha considerado como un aspecto confidencial, sin embargo es necesario conocerlos ya analizarlos, para facilitar que los pagos sean vistos de manera estratégica y diferenciadores principalmente de las empresas familiares. El estudio se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a 384 directivos de empresas familiares localizadas en la República Mexicana, con la finalidad de identificar la mezcla que tienen los componentes de las compensaciones en las empresas familiares mexicanas y el uso que tienen diversos indicadores de efectividad en la gestión de compensaciones, destacando que para los directivos familiares de la empresa el salario base representa el 54.98% de sus ingresos, mientras que la compensación variable que reciben es el 13.55% y los pagos en especie son el 12.71%, finalmente el pago de acciones o en participación en la empresa el 11.11%.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etcétera) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

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

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en donde logra la mayor preponderancia. La actividad laboral que desempeñamos ocupa la mayor parte de nuestras vidas, por lo que es necesario que estemos motivados por ella, de modo que no se convierta en una actividad alineada y opresora. Estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, la sensación de ser competentes y útiles y la conservación de nuestra autoestima.

Sin duda alguna el dinero satisface necesidades; pero, con todo y eso valerse de él para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja. En primer lugar, porque no se dispone de dinero en cantidades ilimitadas. Un principio de la economía dice que los recursos siempre serán menores a las necesidades.

## ANTECEDENTES

(Varela) La humanidad conoce el trabajo desde su origen sobre la Tierra, pues nuestros ancestros cazaban animales y recolectaban frutos, es decir, trabajaban para garantizar su subsistencia desde los principios de la historia. Esta actividad, con muchas y diversas variaciones, se repite hasta la actualidad.

Por su parte, los salarios son tan antiguos como el trabajo humano. Aunque claro está que en ese entonces no se pagaba de la misma forma que se hace hoy en día, sino que el pago se hacía en especie. Así después de la caza de animales se procedía a la repartición de carne, pieles y huesos para fabricar armas y otros utensilios. Estos son los primeros indicios de la remota aparición en el mundo del pago a una persona por algún trabajo desempeñado, lo que actualmente se conoce como sueldo o salario.



La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y como tal representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear la organización, a sus integrantes y la cultura del trabajo con la estrategia del negocio.

(Juarez

Hernández)

## FASES PRINCIPALES

(William B. Werther, Keith Davis, 2008)



## OBJETIVO DE LAS COMPENSACIONES

### OBJETIVOS DE LAS COMPENSACIONES

(Alles M. , *Gestión por competencias, 2005*) La administración de las compensaciones debe llevar ciertos objetivos, los cuales en ocasiones causan conflictos y es necesario encontrarles soluciones. Por ejemplo, con objeto de retener a los empleados y garantizar la igualdad y justicia, los analistas de sueldo y salarios cubren cantidades similares por labores similares.

Con absoluta independencias de los puntos en que se requiera la intervención del gerente de persona, uno de los objetivos primordiales de la administración de compensaciones es cumplir con las disposiciones legales vigentes. Prácticamente todas las naciones iberoamericanas reconocen en la actualidad determinado niveles esenciales de compensación, que reciben el nombre de salarios mínimos. Estos suelen variar no únicamente de uno a otro país, sino también de una a otra zona económica dentro de un país y, como es obvio, estas disposiciones legales deben considerarse al establecer niveles salariales.

Ahora se mostrará los objetivos de las compensaciones:

- **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, empero, se necesita un incentivo adicional –una tasa salarial más alta- para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.
- **Retener a los empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivo, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.
- **Garantizar la igualdad.** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna como externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la formula “igual retribución a igual función”. La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe forzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

- **Controlar los costos.** Programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.
- **Cumplir con las disposiciones legales.** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldo y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Con excepción de las disposiciones legales, los objetivos de compensación no son reglas; sólo constituyen pautas. A pesar de ello, cuanto mejor se apegue la empresa a los objetivos, más efectividad se ganará en la administración de sueldos y salarios. A fin de lograr estos objetivos, los especialistas en compensaciones evalúan cada puesto.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### DEFINICIÓN

(Chiavenato I. , *Administración de Recursos Humanos*) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

En resumen el concepto de evaluación del desempeño es dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa.

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectiva de común acuerdo con el evaluado. Se utiliza con un propósito muy limitado: evaluar quien hace buen trabajo o quien no. Su objetivo básico es alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Conocimientos de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación de informacional individuo evaluado.

## PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De desarrollo	Administrativos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar retroalimentación del desempeño.</li><li>• Identificar las fortalezas o las debilidades individuales.</li><li>• Reconocer el desempeño individual.</li><li>• Ayudar en la identificación de metas.</li><li>• Evaluar el logro de las metas.</li><li>• Identificar las necesidades individuales de capacitación.</li><li>• Determinar las necesidades de capacitación de la organización.</li><li>• Reforzar la estructura de autoridad.</li><li>• Permitir a los empleados analizar las preocupaciones.</li><li>• Mejorar la comunicación.</li><li>• Proporcionar un foro para que los líderes ayuden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentar las decisiones del personal.</li><li>• Determinar los candidatos para promociones.</li><li>• Determinar transferencias y asignaciones.</li><li>• Identificar el desempeño deficiente.</li><li>• Decidir la retención o la separación.</li><li>• Decidir los despidos.</li><li>• Validar los criterios de selección.</li><li>• Tomar decisiones sobre recompensas.</li></ul>

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

## **BENEFICIOS Y RESPONSABILIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

*(Alles M. , Codesarrollo, una nueva forma de aprendizaje.)*

### **BENEFICIOS**

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### **1. Beneficios para el gerente:**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.
- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### **2. Beneficio para la organización:**

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

## **RESPONSABILIDADES**

De acuerdo con la política de Recursos Humanos que adopta la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al Gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o una comisión de evaluación del desempeño.

### **El Gerente:**

En casi todas las organizaciones el Gerente de Línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio Gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el Gerente y el supervisor no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para la evaluación de las personas, el área de la administración de las personas se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema.

### **La Propia Persona:**

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporciona el Gerente o la Organización.

### **El Individuo y El Gerente:**

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño: en este caso, resurge la vieja forma de Administración por Objetivos (APO), pero ahora con una nueva forma de presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se oriente por los siguientes caminos:

#### **Formulación de Objetivos Mediante Consenso:**

Se trata del primero paso de la nueva y participativa Administración Por Objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el Evaluado y su Gerente, mediante una autentica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. El Incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento en el trabajador.

### **Compromiso Personal para poder alcanzar los objetivos conjuntamente:**

En algunos casos, se presenta alguna especie de contrato formal o psicológico que represente el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados.

### **Acuerdo y negociación con el Gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos:**

Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso, y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo para alcanzar los objetivos deseados.

### **Desempeño:**

Se trata del comportamiento del evaluado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados.

### **Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados:**

La medición de los resultados al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables, y al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y como se encuentra el esfuerzo del evaluado.

### **Retroalimentación Intensiva y Continúa – Evaluación Conjunta:**

Ésto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Este es un de los aspectos más importantes del sistema: El evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

### **El Equipo de Trabajo:**

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúen el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

### **El Área de Recursos Humanos:**

El área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada Gerente proporciona información sobre el desempeño pasado por la persona, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, este exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

### La Comisión de Evaluación:

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

### Evaluación de 360°:

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todo los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

## MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listos de verificación. A continuación se examinara cada uno de ellos:

### ESCALAS GRAFICAS

Es un método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

<i>Habilidades/ capacidades/ necesidades/rasgos</i>	<i>Comportamiento</i>	<i>Metas y resultados</i>
<b>Conocimiento de cargo</b>	Desempeño de tareas	Cantidad de trabajo
<b>Conocimiento de negocio</b>	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
<b>Puntualidad</b>	Relaciones humanas	Atención al cliente
<b>Asistencia</b>	Cooperación	Satisfacción al cliente
<b>Lealtad</b>	creatividad	Reducción de costos

El primer paso es la elección y la definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de valuación constituyen comportamiento y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número de factores varia conformen a los intereses de cada organización.

Del método de escala grafica reduce las opciones de evaluación a los grados de variación de los factores de valuación, lo cual limita las posibilidades del evaluador.

<b>Factores:</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Apenas aceptable</b>	<b>Deficiente</b>
<b>Producción</b>	Superado siempre	A veces supera	Satisface los estándares	A veces por debajo	Siempre debajo
<b>Calidad</b>	Excepcional calidad	Calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad
<b>Cooperación</b>	Excelente espíritu de cooperación	Buen espíritu	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora

### **Ventajas**

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

### **Desventajas**

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación del desempeño
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe buena en un factor probablemente recibirá bueno en los demás factores
3. Falla por la categorización y homogenización de las características individuales
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación
6. Ninguna participación activa del empleado evaluado
7. evalúa solo el desempeño anterior

## SELECCIÓN FORZADA

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, surgió el método de selección forzada; consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque.

### Evaluación de desempeño

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_ **Departamento:** \_\_\_\_\_

En seguida encontrara una frase en los siguiente bloques escriba con una "x" en la columna del lado del signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño y con un "-" para la frase que menos define el desempeño.

	N°	+	-
-Presenta productos elevados			
-Comportamiento dinámico			
-Es muy sociable			

	N°	+	-
-Hace reclamos			
-Teme pedir ayuda			

### Ventajas

1. Evita el efecto de generalización (efecto de halo) en la evaluación
2. Reduce la influencia del personal del evaluador, es decir, la subjetividad
3. No requiere el entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo

### Desventaja

1. Complejidad para la evaluación y construcción de instrumento
2. No proporciona visión general de resultados de la evaluación
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación
4. No permite obtener conclusiones de los resultados
5. Ninguna participación activa del evaluado.

## **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Es uno de los métodos tradicionales más completos de la evaluación del desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de en línea y función de staff en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

### **Ventajas**

1. Implica responsabilidades de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el DRH asesora) en la evaluación de desempeño
2. Permite plantear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, etc.
3. Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados
4. Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño
5. Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff

### **Desventaja**

1. Costo operacional elevado, por requerir la asesoría del especialista
2. Proceso de evaluación lento y demorado
3. Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman

#### ***Evaluación de desempeño***

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_ **Departamento:** \_\_\_\_\_

- *¿Qué podría decir del desempeño del empleado?*

- *El desempeño fue:*

*¿Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?*

## Métodos de los incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa de desempeño normal sino del desempeño positivo o negativo excepcionales.

<b>Evaluación de desempeño</b>			
<b>Nombre:</b> _____		<b>Cargo:</b> _____	
<b>Departamento:</b> _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe tratar personas		Presenta muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipos		Falta de visión general del tema	

	1. ¿Qué podría decir del desempeño del empleado? 2. El desempeño fue: ¿Más que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?
<b>Evaluación Inicial</b>	3. ¿Por qué fue insatisfactorio o satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar el desempeño?
<b>Análisis completaría</b>	5. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 6. ¿Cuáles fueron los resultados?
<b>Planeación</b>	7. ¿Qué otros aspectos de desempeño fueron encontrados? 8. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado?
<b>acompañamiento</b>	9. ¿Qué evaluación da a este empleado? 10. ¿Recibió este empleado nuevas oportunidades de mejorar?

### Ventajas:

1. Evalúa el desempeño excepcional bueno o excepcional malo
2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño, las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir
3. Método de fácil montaje y utilización

### Desventajas:

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño
2. Falla por fijarse en pocos aspectos en el desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad

## LISTAS DE VERIFICACIÓN

Método tradicional de evaluación de desempeño basada en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-list). Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como un recordatorio para que el gerente recuerde las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método de escalas gráficas.

Evaluación de desempeño											
Nombre: _____		Cargo: _____				Departamento: _____					
Área de desempeño	1	2	3	4	5	Área de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambio						Soporta estrés y presión					

Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características negativas y superadas. La tendencia a la desburocratización en los procesos de evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y el formulario que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos. La evaluación se está volviendo sencilla y relajante, exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos impuesto por algunos órganos centralistas y burocráticos.

## NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(Chiavenato I. , *Administración de Recursos Humanos*) La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. Una de las consecuencias de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de downsizing y reducción. La aproximación producida por la compresión jerárquica introdujo, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano.

En este contexto, las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

### 1. LOS INDICADORES DEBEN SER SISTEMÁTICOS.

Se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo. En principio, deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía, que determinara que medir, como y cuando. El efecto cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados.

## **2. LOS INDICADORES TIENDEN A ESCOGERSE Y SELECCIONARSE COMO CRITERIOS DISTINTOS DE EVALUACIÓN.**

Puede ser premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos etc. Es necesario distinguir los indicadores adecuados para que sirva para a cada uno de los criterios específicos.

## **3. LOS INDICADORES TIENDEN A SER ESCOGIDOS EN CONJUNTO.**

Para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Existen cuatro clases principales de indicadores:

- a) Indicadores financieros: Relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, utilidades, retorno sobre la inversión, relación costo/beneficio.
- b) Indicadores ligados al cliente: Entre estos se encuentra la satisfacción del cliente – sea interno o externo-, tiempo de entrega de pedidos competitividad en precio o calidad, franja del mercado cubierta.
- c) Indicadores internos. Entre estos se hallan los tiempos de procesos, los índices de seguridad, índices de reproceso, ciclo del proceso.
- d) Indicadores de innovación. Aquí se cuenta el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo.

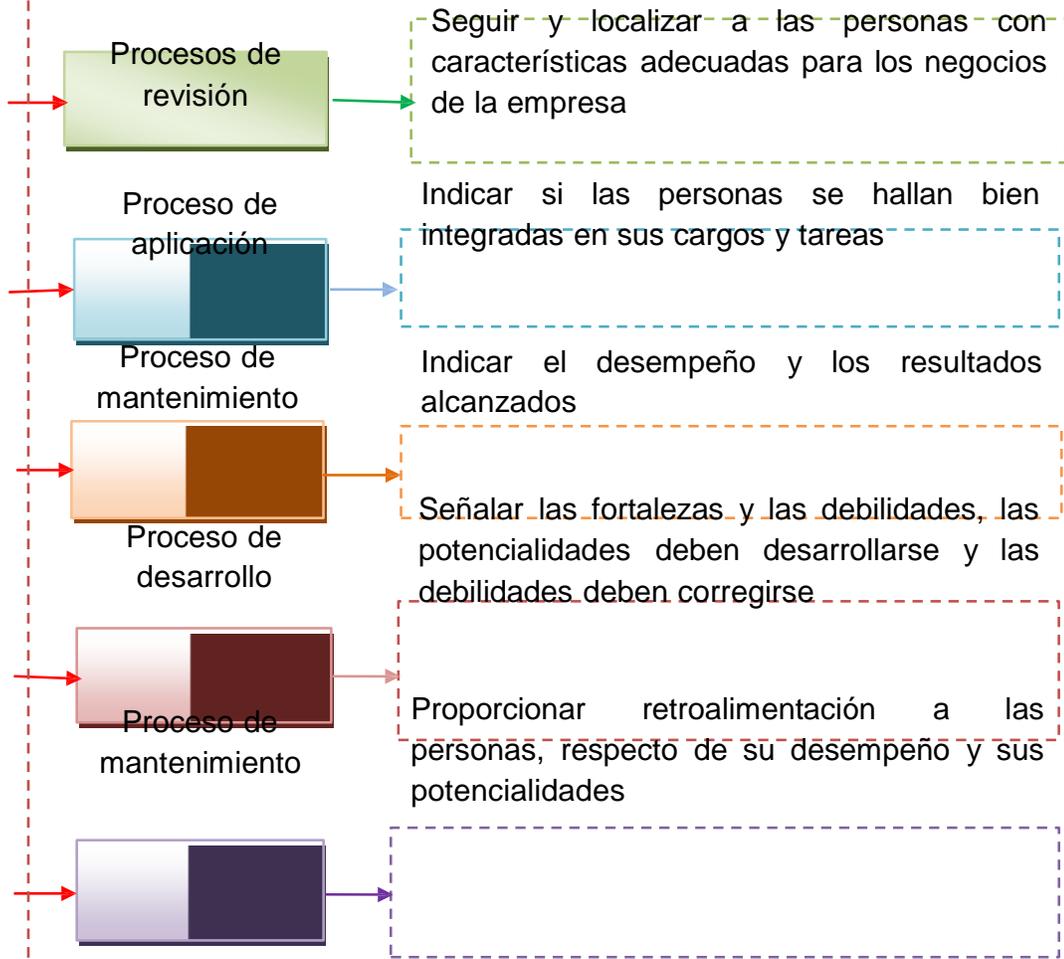
(Chiavenato, 2002) Además, la evaluación del desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices de objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como:

- a. Indicadores de desempeño global (de toda la empresa)
- b. Indicadores de desempeño grupal (del equipo)
- c. Indicadores de desempeño individual (de la persona)

## **4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO ELEMENTO INTEGRADOR DE LAS PRÁCTICAS DE RH.**

La empresa trata de identificar talentos que responderán solo por el resultado final global de sus unidades de negocios. De este modo, la evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa. En consecuencia, la evaluación del desempeño asume un papel supremamente importante como elemento integrador de las prácticas de RH, puesto que es un proceso que sirve de enlace a los demás procesos de la ARH.

**Evaluación del desempeño como elemento integrador**



## **5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE PROCESOS SENCILLOS Y NO ESTRUCTURADOS.**

Es una desburocratización y liberación de la evaluación de desempeño. Es flexible y, en general, la realizan los ejecutivos de nivel inmediatamente más alto mediante el contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso. Es un producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior y definitivo del empleado. Ambos intercambian ideas e información, lo cual origina un compromiso conjunto. De este modo, se revalúan los antiguos métodos de escala gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, etc., y se llega a una nueva configuración que cumple las nuevas exigencias.

## **6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO RETROALIMENTACIÓN DE LAS PERSONAS.**

Es un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante al entrenamiento de las personas o en el tocante a la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo por resultados obtenidos.

Tanto la información –caracterizada por la automatización de las oficinas –como la automatización empresarial –caracterizada por la automatización de los procesos de producción -, en especial para las tareas repetitivas, están relegando la especialización profesional para buscar de modo gradual la generalidad y la multifuncionalidad. Los cargos están dejando de ser individuales y aislados socialmente para ser interdependientes socialmente, con fuerte vinculación grupal. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio al incluir aspectos nuevos como:

- a) Competencia personal. Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.
- b) Competencias tecnológicas. Capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.
- c) Competencia metodológica. Capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas
- d) Competencia social. Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo.

**7. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REQUIERE LA MEDICIÓN Y COMPARACIÓN DE ALGUNAS VARIABLES INDIVIDUALES GRUPALES Y ORGANIZACIONALES.**

Para no caer en la subjetividad ni en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos.

**8. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HACE CADA VEZ MÁS ÉNFASIS EN LOS RESULTADOS, LAS METAS Y LOS OBJETIVOS ALCANZADOS QUE EN EL PROPIO COMPORTAMIENTO.**

Las empresas de alto desempeño procuran crear constantemente las condiciones ideales para obtener y mantener el alto desempeño de sus empleados, lo cual no es una mera coincidencia. El énfasis en los resultados, las metas y los objetivos establecidos de modo claro, permite observar tres vertientes bastante interesantes: la desburocratización, la evaluación hacia arriba y la autoevaluación.

- a. La Desburocratización. Ocurre porque la evaluación del desempeño hace a un lado el exceso de papeleo y de formularios, la evaluación se vuelve sencilla y descomplicada y está exenta de dictados por algún órgano centralista y burocrático.
- b. Evaluación hacia arriba. Permite que el equipo evalúe a su gerente, como proporcione los medios para que el equipo alcanzara los objetivos y como podría el gerente mejorar sus resultados. El mando arbitrario del superior se sustituye por una nueva forma de actuación democrática y participativa.
- c. Autoevaluación. Constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados y de superar las expectativas.

**9. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTA RELACIONÁNDOSE ESTRECHAMENTE CON LA NOCIÓN DE EXPECTATIVA.**

Es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero, ascenso, apoyo del gerente etc.

En consecuencia es necesario vincular los resultados de la evaluación de desempeño a incentivos a corto plazo. Un sistema flexible que no representa costo adicional a la empresa, sino un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.

Con todas estas tendencias, la evaluación del desempeño –antes burocratizada, rutinaria, repetitiva y complaciente está flexibilizándose, sin ser estructurada ni semiestructurada. (Chiavenato I. , *Administración de Recursos Humanos*)

## **LA ADMINISTRACIÓN DE CARRERAS. (Administración de carreras)**

(Contreras, 2013) Las actividades de ARH (Administración de Recursos Humanos) como la selección, capacitación y evaluación cumplen con dos funciones básicas en una organización; su función tradicional ha sido la de equipar con personal a la organización, cubrir las posiciones abiertas con individuos que tengan los intereses, habilidades y capacidades requeridas, sin embargo estas actividades pueden adoptar un segundo papel, el de asegurar que los intereses a largo plazo de los empleados estén protegidos por la empresa y que, en particular el empleado se sienta alentado a crecer y desarrollar su potencial total y realizar una carrera satisfactoria.

### **CONCEPTO.**

Se puede definir que la administración de carrera es forjar y refinar continuamente una carrera y que armonice lo que uno valora con lo que uno hace bien.

### **OBJETIVO.**

El objetivo de la administración de carrera es la capacidad de agregar valor y desarrollar las competencias requeridas para encontrar o mantener un espacio de contribución profesional cuando y donde sea necesario.

### **ETAPAS DE CARRERA.**

Conforme avanzamos adquirimos destrezas, habilidades, experiencias, y nuestras expectativas, necesidades, valores y compromisos se van modificando. Existen 4 etapas en nuestra carrera.

1. La de los conquistadores.- (Se da entre los 20 y 35 años) En donde nos sentimos capaces de dominar al mundo y creemos que podemos llegar a ser los mejores en nuestras profesiones, actividades o negocios.
2. La de la maduración.- (35 a 45 años) La experiencia y la edad comienzan a suavizar nuestros impulsos.
3. La de la cúspide.- (45 a 55 años) Alcanzamos el cenit (el punto más alto) de nuestras carreras. Duro trabajo y esfuerzo de muchos años.
4. la de la cosecha.- (55 al retiro) En donde la persona asegura su lugar en el mundo del trabajo.

### **NORMAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CARRERA. (Carreras)(Factores que afectan las decisiones de carrera)**

Para analizar las normas de la administración de carrea se tiene que identificar las habilidades propias, que pueden ser las habilidades ocupacionales (ponen énfasis en los datos, personas o cosas y son necesarias para tener éxito en una ocupación específica) y aptitudes y talentos especiales (comprenden inteligencia, aptitud numérica, comprensión numérica, talento artístico, comprensión mecánica y destreza manual).

Además de identificar las anclas de la carrera que es una combinación de áreas de competencias percibidas, motivaciones y valores a los cuales una persona no renunciaría.

Por ejemplo, podemos ser tentados por incentivos circunstanciales, pero quizás no nos sean satisfactorias. Es por eso que debemos comprender claramente nuestras motivaciones, valores y talentos en nuestra orientación de trabajo.

Una vez que se identificó las habilidades propias y las anclas de la carrera, pasamos a las normas de la administración de carreras.

- Evite el choque con la realidad.- Puede producirse al ingresar a una carrera cuando las elevadas expectativas que el nuevo empleado tenía del puesto se enfrentan con la realidad de un trabajo aburrido y sin complicaciones.
- Ofrezca puestos iniciales que ofrezcan retos.- Aunque escasamente ocurre, representa una buena alternativa asignar responsabilidades considerables.
- Proporcione explicaciones reales del puesto durante el reclutamiento.- Acerca de que se debe esperar tanto del entrevistado como de la organización.
- Sea exigente.- Cuanto más se espere del subordinado y más confianza y apoyo se le proporcione mejor se desempeñarán.
- Rotación periódica y desarrollo de trayectorias profesionales.- Así el empleado recibe una oportunidad para evaluar sus aptitudes y preferencias, al mismo tiempo la organización obtiene un gerente con un punto de vista más amplio y multifuncional de la organización.
- Evaluaciones del desempeño orientadas a la carrera.- La información válida de la evaluación del desempeño en el largo plazo es más importante que proteger los intereses a corto plazo de los subordinados inmediatos.
- Fomente las actividades de planeación de carrera.- Incrementar la participación de sus miembros en su propia planeación y desarrollo de carrera, para que los empleados cobren conciencia de la necesidad de planear su carrera.

### **PROMOCIONES.**

La manera en que sean tomadas afectará la motivación, desempeño y compromiso de los empleados.

Desde el punto de vista de la motivación, la promoción basada en la capacidad es la mejor, sin embargo la posibilidad de utilizar la capacidad como el único criterio depende de varias cosas, de sí la empresa cuenta o no con sindicato, que se centran en la antigüedad más que en la capacidad.

Pueden manejarse de manera formal e informal.

### **Programas de promoción desde dentro**

- ✓ La promoción desde dentro y la contratación con base en el valor.- Se da desde la contratación, cuando los empleados tienen potencial de promoción y valores que estén acordes con los de la empresa
- ✓ Actividades de desarrollo.- Las empresas que ofrecen los recursos educativos y de capacitación ayuda a todos los empleados a identificar y desarrollar su potencial de promoción, aunque ninguna evaluación de carrera, capacitación o programa educativo pueden garantizarle a un empleado que será promovido.
- ✓ Evaluaciones de desempeño orientadas a la carrera.- Destaca las preferencias de carreras y las necesidades de desarrollo de un plan de carrera formal.
- ✓ Sistemas de registro de carrera y avisos de empleo.- Asegura las metas de la carrera y que aptitudes de los candidatos internos coincidan en forma abierta, justa y efectiva con las oportunidades de promoción.
- ✓ Asesoramiento previo al retiro.- Básicamente es un asesoramiento para la utilización del tiempo libre, financiero y de inversión, en la salud, para la subsistencia, psicológico, para una segunda carrera fuera y dentro de la compañía.

### **PAPEL DE LA EMPRESA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA.**

El que una empresa se preocupe por el desarrollo de sus empleados, hace que estos se comprometan más y mejor con toda la organización. La capacitación y el desarrollo al personal en una organización es un tema de suma importancia en el estudio de los recursos humanos.

Siempre es bueno para cada uno, sentirse totalmente seguro y confiado en cualquier labor que se esté realizando, si a esto se añade el interés de una organización por hacer que sus empleados crezcan dentro de ésta y que exploten y acrecienten nuestras capacidades, la motivación se verá aumentada y se podrán realizar tanto en lo laboral como en lo personal.

Cuando se comienza en un trabajo, a veces las expectativas que se tenían de él son muy elevadas y nos encontramos con una situación totalmente diferente para bien o para mal. Es importante tomar con mucha madurez y calma este acontecimiento, y aprender que no todo en la vida es como se cree para así seguir creciendo y alcanzar un excelente nivel en la administración de carreras.

Dentro de una organización es de suma importancia tomar decisiones acerca de cómo, cuándo, a dónde y a quién se va a promocionar a otro nivel de la compañía; y cómo se va a manejar su transferencia y su efecto no sólo en un individuo sino en sus compañeros, familiares, etc.

Finalmente se debe realizar una evaluación para determinar qué y cómo se están realizando las cosas y se debe mejorar; esto con el fin de crear una retroalimentación que permita que siempre se esté haciendo bien el trabajo y se falle cada vez menos. Se puede decir que el crecer dentro de una compañía, ayudados por ésta, siempre será una motivación muy grande para ser mejores cada día más. Y sentir un compromiso más alto por aquella empresa que se preocupa por nuestras necesidades y nos ayuda a cumplir nuestros sueños.

## **VALUACIÓN DE PUESTOS**

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa.

La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.

### **OBJETIVOS.**

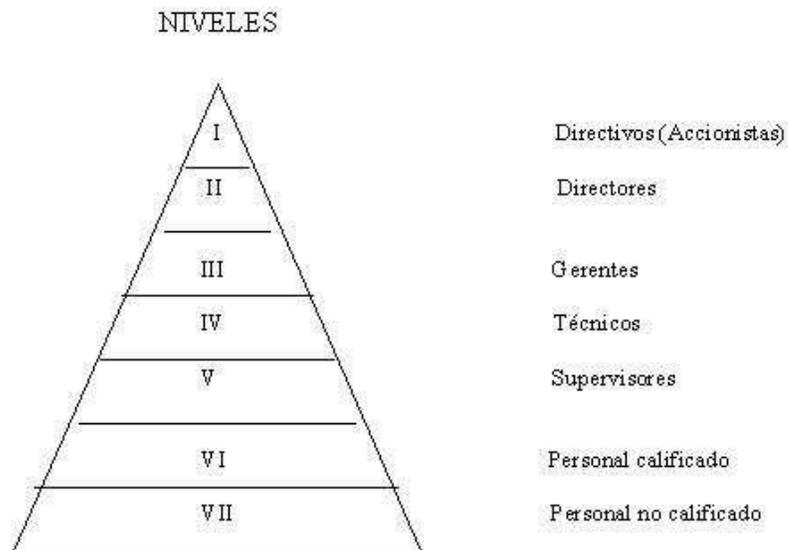
- Proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios
- Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo
- Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades
- Reducir quejas y rotación de personal
- Alcanzar la realización de los objetivos para la empresa y para los trabajadores mejorando la moral y las relaciones
- Mejorar la imagen externa que tenga la empresa

## MÉTODOS MÁS COMUNES PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

### MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA O CLASIFICACIÓN.

#### Procedimiento.

1. Nombrar el comité evaluador.
2. Definir el número de niveles o categorías que comprenda la estructura de la empresa.
3. Por cada nivel se formularán las definiciones correspondientes.
4. Con base a un listado general de todos los puestos se acomodará cada puesto.



#### PERSONAL QUE INTEGRA EL COMITÉ VALUADOR.

- Jefe del Departamento de Producción
- Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- De uno a dos trabajadores

El comité definirá los niveles y determinará los puestos de cada nivel.

#### Ventajas.

- Sencillo, fácil de entender y de aplicar

- Rápido en su formulación y económico en su implantación

- El grado de comprensión es aceptado por el trabajador

#### ***Desventajas.***

---

- Poco confiable por ser empírico
- Se trata superficialmente a los puestos y de una forma global

#### ***MÉTODO DE ALINEAMIENTO O VALUACIÓN POR SERIES.***

Éste método tiene una ventaja sobre el de gradación previa. Usa la técnica numérica de promedios, es decir, el alineamiento final de los puestos para asignar el salario será el resultado de promediar los números de orden que cada miembro del comité haya asignado a cada uno de los puestos en cuestión.

#### ***Procedimiento.***

---

1. Integración de un comité
2. Nombramiento de los puestos tipo
3. Alineamiento de los puestos

#### ***Ventajas.***

---

- Sencillo y fácil de entender
- Rápido en formularlo y económico en su implantación
- Menos empírico que el método de gradación previa porque utiliza el resultado final del promedio

#### ***Desventajas.***

---

- Los rasgos de los puestos representan ciertas distancias que dificultan el establecer los salarios
- Representa un promedio de apreciaciones subjetivas
- El juicio que se aplica al puesto es global, es decir, no analiza los factores del puesto (habilidad, responsabilidad, condiciones de trabajo y esfuerzo)

**Ejemplo:**

TITULO DEL PUESTO	EMPLEAD O 1	EMPLEAD O 2	REPRESEN TANTE SINDIC AL 1	REPRESEN TANTE SINDIC AL 2	ANALISTA	RECURSO S HUMANO S	PROME DIO
Supervisor De crédito	2	2	2	3	3	2	2.300
Ayudante De cobrador	3	4	3	2	2	4	3.000
Empleado de mostrador	5	5	5	4	4	5	4.500
Mozo	6	6	6	6	6	6	6.000
Gerente	1	1	1	1	1	1	1.000

No ORDEN SIN PROMEDIO	TITULO DEL PUESTO	PROMEDIO	SALARIO DIARIO (\$)
1	Supervisor de Crédito	2.300	700
2	Ayudante de Cobrador	3.000	350
3	Empleado de Mostrador	4.500	300
4	Mozo	6.000	250
5	Gerente	1.000	180
6	Almacenista	4.200	150

**MÉTODO POR PUNTOS.**

Este es el método más usual de entre todos los existentes ya que permite al valuador aplicar un juicio más amplio, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo conforman, a diferencia de aquellos que aprecian al puesto como un todo.

Éste método consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

Los factores genéricos o primarios son como mínimo 4; a su vez los subfactores de cada uno de los factores deben ser de 8 a 15, a los cuales, al transformarse, se les asignarán grados y puntos.

## Procedimiento para la aplicación

### 1. INTEGRACIÓN DEL COMITÉ VALUADOR.

Para integrar el comité valuador, se elabora un documento llamado "Acta de Valuación". En dicho documento se indica:

- Quienes son los integrantes
- Las funciones del comité
- Las políticas de valuación

### 2. DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS TIPO (CON SUELDO DIARIO).

NUMERO	NOMBRE DEL PUESTO	SALARIO DIARIO ACTUAL
1	Almacenista	\$ 283.34
2	Perforista	\$ 400.00
3	Secretaria "A"	\$ 600.00
4	Programador	\$ 360.00
5	Agente de ventas	\$ 476.66
6	Subcontador	\$ 440.00
7	Jefe de selección de Recursos Humanos	\$ 750.00
8	Gerente de crédito y cobranzas	\$ 633.34
9	Gerente compras	\$ 606.66
10	Contralor	\$ 880.00
TOTAL		\$5,430.00

### 3. DEFINICIÓN DE LOS FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS A APLICAR.

FACTOR	SUBFACTOR
HABILIDAD	1. EXPERIENCIA
	2. CONOCIMIENTO
	3. CRITERIO E INICIATIVA
ESFUERZO	4. FISICO
	5. MENTAL
RESPONSABILIDAD	6. EN RESULTADOS
	7. SUPERVISIÓN
	8. DATOS CONFIDENCIALES
CONDICIONES DE TRABAJO	9. AMBIENTE Y RIESGO

#### 4. ELABORACIÓN DE UNA ESCALA DE PRORRATEO.

El prorrateo es la asignación de un cierto valor a cada uno de los elementos de un determinado conjunto de acuerdo a la importancia individual que tengan dentro del mismo.

FACTOR	PESO EN % PARA FACTORES	SUBFACTOR	GRADOS				
			I	II	III	IV	V
			PUNTOS				
HABILIDAD	40	1. EXPERIENCIA	22	44	66	88	110
		2. CONOCIMIENTO	14	28	42	56	70
		3. CRITERIO E INICIATIVA	4	8	12	16	20
ESFUERZO	20	4. FÍSICO	7	14	21	28	35
		5. MENTAL	13	26	39	52	65
RESPONSABILIDAD	30	6. EN RESULTADOS	14	28	42	56	70
		7. SUPERVISIÓN	11	22	33	44	55
		8. DATOS CONFIDENCIALES	5	10	15	20	25
CONDICIONES DE TRABAJO	10	9. AMBIENTE Y RIESGO	10	20	30	40	50
TOTAL (EN %)	100%	TOTALES (EN PUNTOS)	100	200	300	400	500

#### 5. ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS.

SUBFACTOR 1. Experiencia.

*DEFINICIÓN.* Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

SUBFACTOR 2. Conocimientos.

*DEFINICIÓN.* Aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.

SUBFACTOR 3. Criterio e iniciativa.

*DEFINICIÓN.* Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

SUBFACTOR 4. Esfuerzo físico.

*DEFINICIÓN.* Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

SUBFACTOR 5. Esfuerzo mental.

*DEFINICIÓN.* Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante.

SUBFACTOR 6. Responsabilidad en resultados.

*DEFINICIÓN.* Se refiere al impacto que representa el puesto respecto a los recursos materiales, técnicos y humanos. Deben considerarse metas a alcanzar ya sea en manejo de dinero, volumen de ventas, volumen de producción, etc.

SUBFACTOR 7. Responsabilidad en supervisión.

*DEFINICIÓN.* Este concepto toma en cuenta la actitud de dirigir a subordinados y motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.

SUBFACTOR 8. Responsabilidad en datos confidenciales.

*DEFINICIÓN.* Abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos o información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la empresa.

SUBFACTOR 9. Ambiente y riesgo.

*DEFINICIÓN.* Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieren.

## **JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS**

Es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos.

Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos.

Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros.

Son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función.

No establecen diferencias entre los puestos.

Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

Ordena los puestos de mayor a menor importancia para la organización.

Se utiliza únicamente una apreciación global o general que refleja la contribución total del puesto a la empresa. Es decir, utiliza un solo factor compensable. El proceso de valuación consiste en comparar puesto versus puesto, hasta precisar su jerarquía en el conjunto de puestos que se están valuando. Pueden utilizarse algunas técnicas que son útiles para hacer las comparaciones. Comparación por parejas, seleccionar del más y al menos importante, alternativamente, entre otras.

### **Pasos**

- 1) Describir los puestos
- 2) Seleccionar al Comité de Valuación
- 3) Seleccionar una muestra representativa de puestos por valorar.
- 4) Seleccionar los factores compensables, aunque la comparación será global o del puesto en su totalidad.
- 5) Jerarquizar (Rank) los puestos de la muestra.
- 6) Revisar el ordenamiento final de las valuaciones de puesto.

*(Biblioteca virtual)*

## **ESTRUCTURA DE LAS COMPENSACIONES**

### **INTRODUCCIÓN**

(CONASAMI, 2013) De conformidad con lo establecido en el Artículo 90 de la Ley Federal del Trabajo, el salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a obtención de satisfactores. Por lo cual la (CONASAMI, 2012) crea un tabulador, donde se señala el salario mínimo que se debe de pagar al trabajador de acuerdo a cada labor.

Con el motivo de verificar si la empresa industrial "PEMEX" (PEMEX, 2011) cumple los requisitos se realizó una investigación de comparación de los salarios que perciben

alguno de los trabajadores y si su tabulador concuerda y cumple a lo establecido por la ley.

(PEMEX, 2011)El siguiente tabulador presenta algunas categorías de las diferentes ocupaciones u oficios que la empresa Industrial “PEMEX” solicita. Los cuales están divididos por niveles y de acuerdo al nivel, como su ocupación es el pagó de salario que recibe cada empleado y de lado derecho se encuentra la comparación de acuerdo a su ocupación del salario mínimo que debe por lo menos percibir y que lo establece la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.



**TABULADOR DE SALARIOS DE PETRÓLEOS  
MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS**

**DE  
MINÍMOS**



COMISIÓN NACIONAL  
DE LOS SALARIOS MÍNIMOS

**TABULADOR  
SALARIOS**

CATEGORÍAS	SALARIO TABULADO (PESOS/DÍA)	CATEGORÍAS	SALARIOS MÍNIMOS ( ÁREA GEOGRÁFICA A)	
<p><b>NIVEL 08</b></p> <p>DOMÉSTICO</p> <p>MENSAJERO</p> <p>OBRERO GENERAL</p>	<p>\$103.47</p>	<p>GENERALES</p> <p>BULDÓZER Y/O TRAXCAVO, OPERADOR(A) DE</p> <p>GASOLINERO(A), OFICIAL</p>	<p>\$64.76</p> <p>\$99.42</p> <p>\$83.58</p>	
<p><b>NIVEL 10</b></p> <p>AYUDANTE DE CHOFER</p> <p>AYUDANTE DE OPERACIÓN (MUESTREO Y PLANTAS COMPRESORAS)</p> <p>AYUDANTE DE OPERADOR MECÁNICO</p> <p>AYUDANTE DE TRABAJOS DE INSPECCIÓN Y SEGURIDAD</p> <p>CAMILLERO</p> <p>ENGRASADOR DE TRANSPORTES</p> <p>ENGRASADOR GENERAL</p> <p>JARDINERO</p> <p>LAVADOR DE CALDERAS</p>		<p>\$104.52</p>		
<p><b>NIVEL 11</b></p> <p>AUXILIAR DE OFICINA</p> <p>AYUDANTE DE MARINA- TRABAJOS GENERALES</p>		<p>\$105.03</p>		

AYUDANTE DE OPERACIÓN (BOMBEO)		
AYUDANTE DE OPERARIO (ALBAÑIL)	ALBAÑILERIA OFICIAL DE.	\$94.37
AYUDANTE DE OPERARIO (CARPINTERO)	CARPINTERO(A) EN FABRICACIÓN Y REPARACIÓN DE MUEBLES, OFICIAL	\$92.64
AYUDANTE DE OPERARIO (COMBUSTIÓN INTERNA)	ELECTRICISTA INSTALADOR(A) Y REPARADOR(A) DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS, OFICIAL	\$92.24
AYUDANTE DE OPERARIO (FONTANERO)		
AYUDANTE DE OPERARIO (DIVERSOS OFICIOS)		
AYUDANTE DE OPERARIO (HOJALATERO)		
AYUDANTE DE OPERARIO (INSTRUMENTISTA)		
AYUDANTE DE OPERARIO (MECÁNICO DE PISO)		
AYUDANTE DE OPERARIO (PAILERO)		
AYUDANTE DE OPERARIO (PINTOR)	PINTOR(A) DE CASAS, EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES EN GENERAL, OFICIAL	\$90.22
AYUDANTE DE OPERARIO (SOLDADOR)		
AYUDANTE DE OPERARIO (TUBERO)		
AYUDANTE DE PATIO AYUDANTE DE TRABAJOS DE MANTENIMIENTO PLATAFORMAS ZONA MARINA		

AYUDANTE ESPECIAL DE

OPERACIÓN-PLANTAS  
SERVICIOS AUXILIARES

DINAMITERO

EMPACADOR

GARROTERO "A"

MARINERO AMARRADOR

OPERADOR CLASE "C"-

ALMACENAMIENTO, EMBARQUES  
Y ENVASES

**NIVEL 12**

ADMINISTRATIVO AUXILIAR (PEP)

AYUDANTE DE LABORATORIO  
(EXPLORACIÓN Y EXPLORACIÓN)

AYUDANTE ESPECIAL

MUESTREO LABORATORIOS

BOMBERO CLASE "C" Y "D"

OFICINISTA DE SEXTA

FOGONERO DE LOCOMOTORA O  
GRÚA

OPERADOR DE TERCERA-

EQUIPO MECÁNICO

PORTERO CHECADOR

VELADOR MUELLE Y

\$107.19

VELADOR(A)

\$83.58

~~PROVEEDOR COMBUSTIBLE~~

**NIVEL 13**

AYUDANTE DE OPERARIO  
ESPECIALISTA (ARTES  
GRÁFICAS)

AYUDANTE DE OPERARIO  
ESPECIALISTA (DIVERSOS

\$112.54

AYUDANTE DE OPERARIO

ESPECIALISTA (SOLDADOR)  
CHECADOR DE CARROS  
(INSPECCIÓN Y EMBARQUES)  
CHECADOR DE SEGUNDA  
(FERROCARRILES Y  
TRANSPORTES)

CONSERJE

<b>NIVEL 14</b>		PLANCHADOR(A) A MÁQUINA EN TINTORERÍAS, LAVANDERÍAS Y ESTABLECIMIENTOS SIMILARES	\$83.72
AYUDANTE DE LABORATORISTA DE ANÁLISIS CLÍNICOS	\$119.12		
<b>NIVEL 15</b>		MAESTRO(A) EN ESCUELAS PRIMARIAS PARTICULARES	\$99.75
ASISTENTE DE EDUCADORA ASISTENTE DE HOSPITAL		CHOFER DE CAMIÓN DE CARGA EN GENERAL	\$93.53
CHOFER		CHOFER DE CAMIONETA DE CARGA EN GENERAL	\$93.53
<b>NIVEL 16</b>		CHOFER OPERADOR(A) DE VEHÍCULOS CON GRÚA	\$89.52
AYUDANTE DE CHOFER REPARTIDOR (TERMINALES DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO) AYUDANTE DE RECEPTOR DE MATERIALES (ALMACENES) CABO DE VIDA (BUCEO)		COCINERO(A), MAYOR(A) EN RESTAURANTES, FONDAS Y DEMÁS ESTABLECIMIENTOS DE PREPARACIÓN Y VENTA DE	\$95.75
COCINERO DE HOSPITAL O	\$127.42		

ALIMENTOS

OPERARIO DE SEGUNDA			
<b>NIVEL 17</b>			
CHOFER MECÁNICO CONTROLADOR DE EXISTENCIAS Y ABASTECIMIENTO (ALMACENES)			
RECEPCIONISTA DE HOSPITAL	\$133.50		
<b>NIVEL 18</b>			
CHOFER-TIRADOR (SISMOS) DIBUJANTE DE TERCERA (DIBUJO GENERAL)		ENCARGADO(A) DE BODEGA Y/O ALMACÉN	\$85.18
OPERARIO (BODEGUERO)	\$140.25		
<b>NIVEL 19</b>			
BOMBERO DE CHALÁN PROBADOR DE GASES (LABORATORIO)	\$146.60		
<b>NIVEL 20</b>			
JEFE DE GUARDIA-MUELLES SEGUNDO COCINERO DE BUQUE TANQUE	\$152.51		
<b>NIVEL 21</b>			
DOCUMENTADOR DE EMBARQUES POR FERROCARRIL DIBUJANTE DE SEGUNDA (DIBUJO GENERAL) CAPTACIÓN DE DATOS- INFORMÁTICA	\$158.70		

<p align="center"><b>NIVEL 22</b></p> <p>AUXILIAR DE TOPOGRAFÍA CODIFICADOR</p> <p>EMPLEADO DE VENTAS "B" (TERMINALES DE ALMACENAMIENTO Y REPARTO) INVENTARISTA</p> <p><del>OPERADOR DE CONMITADOR</del></p>	\$164.23		
<p align="center"><b>NIVEL 23</b></p> <p>DRAGADOR COMUNICADOR DE BARCOS ENCARGADO DE CONTROL DE SERVICIOS AUXILIARES INTENDENTE DE EDIFICIOS TRABAJADORA</p>	\$169.93		
<p align="center"><b>NIVEL 24</b></p> <p>AGENTE DE SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES ENCARGADO DE OPERACIÓN DE EQUIPOS ESPECIALES ENFERMERA TITULADA INSPECTOR TRABAJO SOCIAL- HOSPITAL CENTRAL TÉCNICO ESPECIALISTA</p>	\$175.49	ENFERMERÍA, AUXILIAR PRÁCTICO(A) DE	\$85.18
<p align="center"><b>NIVEL 25</b></p> <p>AYUDANTE DE INGENIERO (INSPECCIÓN Y SEGURIDAD) EDUCADORA ESPECIALISTA SOLDADOR</p>	\$178.42	SOLDADOR(A) CON SOPLETE O CON ARCO ELÉCTRICO	\$93.26

<p><b>NIVEL 26</b></p> <p>CONTADOR AUXILIAR OPERADOR ESPECIALISTA DE EQUIPO DE SISTEMAS DE COMPUTO</p>	<p>\$187.46</p>		
<p><b>NIVEL 27</b></p> <p>ENFERMERA ESPECIALISTA (CARDIOLOGÍA) ENFERMERA ESPECIALISTA (GERIATRÍA) ENFERMERA ESPECIALISTA EN</p>	<p>\$195.60</p>		
<p><b>NIVEL 28</b></p> <p>FARMACÉUTICO JEFE DE TRABAJO SOCIAL EN HOSPITAL GENERAL</p>	<p>\$203.19</p>		<p>\$82.13</p>
<p><b>NIVEL 29</b></p> <p>SECRETARIO "A" (INGLÉS- ESPAÑOL) EN DEPENDENCIAS CENTRALES AUDITOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DESPACHADOR DE AERONAVES TÉCNICO EN OPERACIÓN DE EQUIPO DE SISTEMAS DE</p>	<p>\$211.28</p>	<p>BOTICAS, FARMACIAS Y DROGUERÍAS, DEPENDIENTE(A) DE MOSTRADOR EN</p>	
<p><b>NIVEL 30</b></p> <p>AUXILIAR PRINCIPAL ADMINISTRATIVO</p>	<p>\$220.05</p>		<p>\$97.66</p>
<p><b>NIVEL 31</b></p> <p>AUXILIAR TÉCNICO "A" (ASESOR COMERCIAL)</p>	<p>\$220.05</p>		

GEOGRÁFICA		
<b>NIVEL 32</b> SUPERVISOR DE OPERACIONES EN BRIGADAS DE EXPLORACIÓN TÉCNICO EN INFORMÁTICA	\$238.00	

#### DETERMINACIÓN DE NIVELES DE PAGO

Idalberto Chiavenato. (2007). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: MacGraw Hill companies, Inc.

#### ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007) En una organización cada puesto tiene un valor individual. Solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante del puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado.

La organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

#### **Definición:**

Conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justos y equitativos en la organización y este debe de ser de acuerdo a:

- Los salarios en relación con los puestos de la propia organización, con la intención de encontrar un equilibrio interno de esos salarios
- Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y así encontrar el equilibrio externo de los salarios.

#### **NOTA:**

El equilibrio interno o la coherencia interna se alcanzan gracias a la información interna obtenida por medio de la **Valuación y la Clasificación de los Puestos** con base en un programa previo de **Descripción de Análisis de Puestos**.

El equilibrio externo o la coherencia externa se alcanzan gracias a la información  
externa obtenida por la **Encuesta salarial.**

A partir de la información interna y externa cada organización define la **Política Salarial**, que norma sus procedimientos para la remuneración del personal.

La Administración de sueldos y salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

### ***Valuación y clasificación de los puestos***

---

Proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos a efecto de clasificarlos por orden de categorías, que servirán de base para el sistema de remuneración "precio de cada puesto". Así como el mundo cambia las personas y las organizaciones también lo hacen y los puestos deben de ser revaluados constantemente.

La evaluación de puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás, para colocarlo en una base comparativa, para llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de la organización y así neutralizar cualquier arbitrariedad.

### ***Encuesta salarial***

---

Es un intercambio de información respecto a otros salarios y temas a fines. La empresa que investiga y que obtiene información de otras empresas se compromete a entregar los resultados de la investigación tabulados y procesados, así como de mantener la confidencialidad de la información dentro de ciertos límites.

Al preparar una encuesta salarial se debe tener en cuenta:

- Cuáles son los puestos que serán investigados
- Cuáles son las compañías que serán encuestadas
- Cada cuanto se llevara a cabo la encuesta salarial

La información para una encuesta salarial se puede reunir con el empleo de los siguientes medios:

- Cuestionario que deben responder las empresas participantes
- Visitas e intercambio personal de información por medio de entrevistas o reuniones
- Reuniones de asociaciones de empresas o gremios.
- Cartas cuando las empresas investigadas se ubican a cierta distancia
- Telefonemas cuando las investigaciones son breves o la relación entre los profesionales de las empresas es más profunda

El cuestionario es sin duda el principal medio para reunir información por la facilidad que ofrece de manejo y registro de los datos.

### **Política salarial**

---

Es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración con sus colaboradores. Por lo tanto esos principios y las directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual.

La política salarial debe incluir:

- **Estructura de puestos y salarios;** es decir la clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos
- **Salario de admisión;** para las diversas escalas salariales; el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.
- **Previsión de reajustes salariales;** sean por determinación legal (en sentencia de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:
  - a. **Reajustes colectivos (o por costo de vida)** pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo de las personas. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia dependerá de la decisión de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.

b. **Reajustes individuales:** complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar:

- ❖ **Reajustes por ascenso:** se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual, en un nivel funcional superior.
- ❖ **Reajustes para encuadrar:** la empresa procura para salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo.
- ❖ **Reajustes por méritos:** son concedidos a los empleados que deben recibir una remuneración por encima de la normal debido a su desempeño

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios que sea equitativo tanto para la organización como para las personas. Patton asevera que una política de la remuneración debe con 7 criterios para ser eficaz y por lo tanto debe ser:

1. **Adecuada:** la remuneración se debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.
2. **Equitativa:** la paga que recibe cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzos y capacitación.
3. **Equilibrada:** los salarios, las prestaciones y otros pagos deben proporcionar en total un paquete razonable de premios.
4. **Eficaz en costos:** a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.
5. **Segura:** los salarios deben ser por un monto suficiente como para darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas
6. **Incentivadora:** los salarios deben incentivar de manera eficaz el trabajo productivo
7. **Aceptable para los empleados:** estos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.

La paga equitativa es la base de los servicios que las personas realmente prestan a la organización

La política salarial también debe tener en cuenta otros aspectos como el sistema de premios para el personal (prestaciones sociales, estímulos e incentivos para el desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, seguridad en el empleo (estabilidad en la empresa) etc.

## ***Nuevos planteamientos de la remuneración***

---

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la tecnología de la información los programas de remuneraciones no podían quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad. Por tal motivo las organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados al desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija.

Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos.

### ***Remuneración variable:***

---

Es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (por área, departamento o posición) en determinado periodo por medio del trabajo en equipo o del trabajo aislado de cada trabajador.

**Duda:** Cuando los trabajadores aumentan su productividad, ¿quién se beneficia más con esto, sólo la empresa o la empresa y el trabajador en conjunto?

**Objetivo:** Convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa

### ***Remuneración por habilidades***

---

Busca pagar los salarios con base en aquello que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan. Los planes apoyados en las habilidades se pueden agrupar en dos categorías:

- **Plan basado en el conocimiento:** Vincula la remuneración con el grado de conocimiento relacionado con un puesto o función, como el de científicos y profesores. Para ingresar en la carrera, el requisito mínimo es un título universitario. Para avanzar en la carrera y recibir salarios más elevados se precisa de estudios adicionales. La remuneración se basa en el conocimiento que posee la persona que desempeña el puesto (medido por el número de créditos académicos o de capacitación adicional) y no en el contenido del trabajo.
  
- **Plan basado en habilidades múltiples:** Vincula la remuneración con la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones (amplitud de conocimientos), como actividades operativas de producción. El aumento salarial se deriva de la adquisición de nuevos conocimientos, pero orientados hacia un conjunto de tareas interrelacionadas.

## **Remuneración por competencias**

Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentas una ventaja competitiva. Comúnmente, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades. Las primeras se refieren principalmente al trabajo administrativo y profesional, mientras que las habilidades son empleadas para evaluar funciones técnicas y operativas. Las competencias constituyen funciones técnicas y operativas. Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización.

**Planes de incentivos:** La remuneración fija se ha tornado insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.

Los principales planes de incentivos empleados en el mercado son:

1. **Plan de bonificación anual:** Se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Generalmente, éste es medido con indicadores como la rentabilidad, la productividad, el aumento de la participación en el mercado, etc. El bono no suele formar parte del salario.
2. **Reparto de acciones de la organización a los colaborados:** La distribución gratuita de acciones de la empresa para determinados colaboradores es una forma de retribución que se dirige hacia la remuneración flexible. El bono pagado en dinero es sustituido por papel de la empresa.
3. **Opción de compra de acciones de la organización:** Es la oferta de acciones que son vendidas a precio subsidiado o que son transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios.
4. **Participación de los resultados alcanzados:** Se relaciona con el desempeño del colaborador con la consecución de metas y resultados establecidos para determinado periodo. La participación de los resultados es un porcentaje o cantidad de valores que se proporciona a cada colaborador por los resultados de la empresa o el departamento que él ayudó a alcanzar con su trabajo personal o en equipo.
5. **Reparto de utilidades a los colaborados:** La participación de las utilidades y los resultados está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores.



## TABULADOR DE REMUNERACIÓN

### CONCEPTO:

(Vadillo) Es el resultado escrito del ordenamiento ascendente de niveles salariales, de sueldos o compensaciones, que corresponden a grupos o categorías de puestos, en cuanto a su estructura, existen dos tipos de tabulador: el rígido, que determina para cada nivel un solo monto de compensación, y el flexible, que determina desde un mínimo hasta un máximo para cada nivel, en cuanto a su contenido, pueden incluir salarios, o sueldos base o compensaciones totales.

### ***Tabulador de remuneración:***

---

(*Sueldos*) Documento que delimita los niveles máximo y mínimo para retribuir un puesto genérico de trabajo y permite flexibilidad a las dependencias y entidades para asignar sueldos a los cargos específicos de los mismos.

### ***Tabulador de sueldos y salarios:***

---

(ARROYO, 2010) El instrumento que permite representar los valores monetarios con los que se identifican los importes por concepto de sueldos y salarios en términos mensuales o anuales, que aplican a un puesto o categoría determinados, en función del grupo, grado, nivel o código autorizados, según corresponda, de acuerdo con los distintos tipos de personal.

### ***Tabulador de remuneraciones:***

---

(Bohlander, 2008) Si bien es posible crear un solo rango para cada nivel de retribución, es más común brindar una gama de rangos para cada nivel de retribución. Estos tabuladores pueden ser iguales para cada nivel o proporcionalmente mayores para cada nivel sucesivo. Los tabuladores que se desarrollan sobre esta base proporcionan un incentivo mayor para que los empleados acepten una promoción a un puesto en un nivel más elevado.

Por lo general, los tabuladores de remuneración se dividen en una serie de escalones que permiten a los empleados recibir aumentos hasta el máximo nivel del tabulador, con base en el mérito, la antigüedad o una combinación de ambos factores. La mayoría de las estructuras de sueldos y salarios permiten que se junten los niveles de retribución de dos tabuladores adyacentes. El propósito es permitir que un empleado con experiencia gane tanto o más que una persona con menos experiencia en la siguiente clasificación de puestos.

El paso final para establecer una estructura de compensaciones es determinar el nivel de retribución apropiado en que se colocará cada puesto, con base en el valor recibido en la evaluación. De manera tradicional, este valor se determina con base en los requerimientos del puesto, sin contar el desempeño de la persona que lo ocupa. Con este sistema, el desempeño de quienes superan los requerimientos de un puesto puede reconocerse mediante aumentos por méritos dentro del tabulador o con una promoción a un puesto en el nivel siguiente de retribución.

Las organizaciones podrían pagar a las personas una cantidad superior al rango salarial máximo cuando los empleados tienen mucha antigüedad o cuando las posibilidades para ascender son escasas. El pago de salarios por arriba del rango máximo se conoce como pagos con círculo rojo. Como los mismos representan una excepción dentro de la estructura salarial, las empresas muchas veces los “congelan” hasta que todos los rangos han subido en razón de los ajustes salariales ocurridos en el mercado.

## Ejemplo de un tabulador de sueldos rígido.

(ftp)

Asesoría Proyectos y Construcciones Amaclira S.A. de C.V.

Nicolás Bravo No. 411 Col. Cruz Verde MPIO. Acayucan, Ver.  
C.P. 96079 México TELS: (924)2456714, 2456714

Con el 3.9% de incremento (Tiempo completo)

CATEGORÍA Y NIVEL	QUINCENAL	MENSUAL
ALMACENISTA	\$1,963.20	\$3,926.40
ARCHIVISTA	\$2,061.60	\$4,123.20
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$2,061.60	\$4,123.20
AUXILIAR DE CONTABILIDAD "A"	\$2,177.60	\$4,355.20
AUXILIAR DE CONTABILIDAD "B"	\$2,270.40	\$4,540.80
AUXILIAR DE INTENDENCIA "A"	\$1,472.00	\$2,944.00
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO "B"	\$2,061.60	\$4,123.20
CAPTURISTA "A"	\$2,061.60	\$4,123.20
CONTADOR	\$5,095.00	\$10,190.00
INTENDENTE	\$1,948.80	\$3,897.60
RECEPCIONISTA	\$1,957.60	\$3,915.20
SECRETARIA "A"	\$2,698.40	\$5,396.80

## MARCO LEGAL DE LAS COMPENSACIONES

### CONCEPTO

(Varela) La legislación laboral supera tal diversificación y usa de manera uniforme la palabra salario para referirse a la retribución. El legislador de 1970, al definir el concepto de salario, expresa que "salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

El concepto de salario que se desprende no solo de la definición legal sino del análisis de un ordenamiento jurídico laboral que nos rige. Para lograr este propósito, se tomará la definición legal y, en forma articulada, veremos el alcance de tres notas características

que la componen: a) retribución; b) que debe pagar el patrón al trabajador; y c) por su trabajo.

- a) El salario es una retribución: la palabra retribución, dentro del contexto de la fórmula que la ley utiliza para definir al salario, indica el objeto que se le entrega al trabajador por su trabajo.

El objeto constitutivo de la retribución, conforme a la legislación laboral, puede ser en efectivo o en especie.

La retribución en efectivo es una cantidad determinada de unidades monetarias de curso legal que se paga al trabajador por su labor. La retribución en especie consiste en todos los servicios y bienes distintos del dinero, que se le otorgan al individuo, también por su trabajo.

“Las prestaciones en especie deberán proporcionadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo”.

- b) El salario debe pagarlo el patrón: el salario siempre es una retribución que debe pagar el patrón al trabajador. Por otra parte, cualquier retribución pagada por otra persona no se considera salario.
- c) El salario debe pagarlo el patrón al trabajador por su salario: la legislación de 1931 definía al salario como “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de su labor ordinaria”.

El alcance del vocablo trabajo que utiliza el legislador en la expresión “por su trabajo” comprende no solo el desarrollo efectivo de la actividad laboral sino también abarca, conforme al sistema de cómputo de la jornada, la disponibilidad para trabajar cuando se está en espera de órdenes, de que se repare la maquinaria, etc. Y la permanencia en la empresa para descansar y tomar los alimentos.

### **ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SALARIO SEGÚN LA LEGISLACIÓN LABORAL**

Para determinar los elementos que integran el salario debemos distinguir entre factores que se entregan al trabajador para poder desempeñar su trabajo.

Las cantidades o prestaciones que se entregan al trabajador por su trabajo forman parte del salario; así lo dispone el artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo, que a la letra dice: “el salario se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador por su trabajo”.

Es importante señalar que en la legislación mexicana, todas las leyes relacionadas con aspectos laborales han pretendido definir el salario integrado con diferentes enfoques, algunos de ellos contradictorios a la Ley Federal del Trabajo, y en un deseo por aclarar términos han terminado por confundir y hasta oponerse a la constitución y hasta oponerse a la constitución y otras leyes reglamentarias.

De esta forma, encontramos definiciones del salario por cuenta de la ley del instituto mexicano del seguro social, la ley del impuesto sobre la renta, la ley del instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores, entre otras.

### **LEY FEDERAL DEL TRABAJO (LFT)**

Esta ley, es un conjunto de normas de carácter general en toda la nación y rige las relaciones de trabajo entre los obreros, los jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de manera general, todo contrato de trabajo. Es una ley reglamentaria del apartado "A" del artículo 123 constitucional.

Los principios generales de la ley, señalan que las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones, que el trabajo es un derecho y un deber social, que no es un artículo de comercio, que exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel decoroso para el trabajador y su familia, y que no podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo, religión, doctrina política o condición social, y que es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

### **LEY DEL SEGURO SOCIAL**

La Seguridad Social es entendida y aceptada como un derecho que le asiste a toda persona de acceder, por lo menos a una protección básica para satisfacer estados de necesidad.

La Seguridad Social Integral tiene como fin proteger a los habitantes de la República, de las contingencias de enfermedades y accidentes, sean o no de trabajo, cesantía, desempleo, maternidad, incapacidad temporal y parcial, invalidez, vejez, nupcialidad, muerte, sobrevivencia y cualquier otro riesgo que pueda ser objeto de previsión social, así como de las cargas derivadas de la vida familiar y las necesidades de vivienda, recreación que tiene todo ser humano.

La Seguridad Social debe velar porque las personas que están en la imposibilidad sea temporal o permanente de obtener un ingreso, o que deben asumir responsabilidades financieras excepcionales, puedan seguir satisfaciendo sus necesidades, proporcionándoles, a tal efecto, recursos financieros o determinados o servicios"

En el artículo 86 de la Constitución Nacional se establece que toda persona tiene derecho a la Seguridad Social como servicio público de carácter no lucrativo que garantice la salud y la protección ante las contingencias, artículo además enmarcado dentro del Capítulo referente a los derechos sociales y de las familias.

En México, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es el eje legal y administrativo de la seguridad social. Éste regula, organiza y administra el Seguro Social. En este sentido, la "misión del Instituto Mexicano del Seguro Social es otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias, tales como la enfermedad, la invalidez, la vejez o la muerte".

El resguardo se extiende no sólo a la salud, sino también a los medios de subsistencia, cuando la enfermedad, la edad o algún otro inconveniente impiden que el trabajador continúe ejerciendo su actividad productiva, ya sea de forma temporal o permanente.

### **LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

Objetivo es gravar la renta o el enriquecimiento percibido por los contribuyentes, con ocasión de las diversas actividades que estos puedan ejercer.

Se llama Renta, al producto del capital, del trabajo o de la combinación del capital y del trabajo. Puede distinguirse para los efectos impositivos la renta bruta, que es el ingreso total percibido sin deducción alguna, como sucede por ejemplo cuando un impuesto grava los ingresos derivados del trabajo o derivados del capital en forma de intereses. Otras veces se grava la renta libre que queda cuando después de deducir de los ingresos los gastos necesarios para la obtención de la renta, se permite también la deducción de ciertos gastos particulares del sujeto del impuesto.

Las personas físicas y morales deben pagar ISR por:

- Residentes en México respecto de sus ingresos.
- Residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente o una base fija en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento o base. Igualmente aquellos cuyos ingresos procedan de fuentes dentro de territorio nacional y que no cuenten con un establecimiento permanente y cuando éste existe, que los ingresos no sean atribuibles a ellos.

#### ***Establecimiento permanente:***

Se le denomina a cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen actividades empresariales (sucursales, agencias, oficinas, talleres, instalaciones, minas, lugar de exploración, explotación o extracción de recursos naturales).

### ***Ingresos de un establecimiento empresarial:***

Son los provenientes de la actividad empresarial desarrollada, los provenientes de honorarios y aquellos que deriven de la prestación de un servicio personal independiente. También por la enajenación de mercancías o bienes inmuebles en territorio nacional.

### ***Persona moral según la Ley del ISR:***

Son consideradas personas morales las sociedades mercantiles, organismos descentralizados con actividad empresarial, instituciones de crédito, sociedades y asaciones civiles.

Las personas morales pagarán por concepto de ISR el resultado de aplicar al 35% al Resultado Fiscal obtenido en el ejercicio (Art. 10 ISR)

### ***LEY DEL INFONAVIT***

Es un derecho o prestación que tiene los trabajadores afiliados al INFONAVIT, este crédito se otorga bajo el cumplimiento de las Reglas de Otorgamiento de Crédito.

Entre los elementos relevantes para determinar la factibilidad de otorgamiento de crédito, así como la determinación del monto, tasa de interés y plazo del mismo, están los siguientes:

- Edad y salario del trabajador.
- Tiempo de permanencia laboral de manera continua.
- Tiempo de permanencia laboral en el mismo empleo.
- Monto del saldo de subcuenta de vivienda.

### ***PROTECCIÓN AL SALARIO***

En general, las normas que protegen al salario se clasifican, de acuerdo con Mario de la Cueva, en normas que protegen: 1. Contra el patrón, 2. Contra acreedores del trabajo, 3. Contra acreedores del patrón, y 4. A la familia.

#### ***Contra el patrón***

##### ***a) TRUCK SYSTEM Y TIENDA DE RAYA PROHIBIDOS***

El salario debe pagarse en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

##### ***b) LUGAR DE PAGO***

Son condiciones nulas y no obligan a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de esos establecimientos.

c) *ECONOMATOS*

Los almacenes y tiendas en que se expendan ropa, comestibles y artículos para el hogar, podrán crearse por convenio entre los trabajadores y los patrones, de una o varias empresas, siempre y cuando: la adquisición sea libre, los precios sean más bajos que los oficiales.

d) *PROHIBICIÓN DE MULTAS*

Son condiciones nulas y no obligan a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato, aquellas que permitan retener el salario en concepto de multa

e) *DESCUENTOS Y SUS EXCEPCIONES*

1.- El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensaciones o descuentos

2.- Los descuentos a los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos siguientes: pago de deudas contraídas con el patrón por concepto de anticipos de salario, pagos hechos en exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos en la empresa.

f) *PROHIBICIÓN DE LA COMPENSACIÓN*

El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna.

g) *PROHIBICIÓN DE REDUCIR SALARIOS*

Es causa de rescisión de la relación de trabajo el hecho de que el patrón reduzca el salario del trabajador.

h) *PROHIBICIÓN DE COLECTAS*

Queda prohibido a los patrones hacer o autorizar colectas o suscripciones en los establecimientos y lugares de trabajo.

---

### ***Contra acreedores del trabajador***

a) *OBLIGACIÓN DE PAGAR DIRECTAMENTE AL TRABAJADOR*

El salario se pagará directamente al trabajador, salvo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar el cobro personalmente; en este caso podrá designarse un apoderado mediante carta poder suscritas por testigos.

b) *NULIDAD DE CESIÓN DE LOS SALARIOS*

Es nula la renuncia que los trabajadores hagan de los salarios devengados, de las indemnizaciones y demás prestaciones que se deriven de los servicios prestados, o cualquier forma o denominación que se le dé.

c) *INEMBARGABILIDAD DEL SALARIO*

El salario mínimo queda exceptuado de embargo, compensación o descuento. Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo en los casos de pensiones alimenticias decretadas por autoridad competente en beneficio de la esposa, hijos, ascendientes y nietos.

---

### ***Contra acreedores del patrón***

a) *PREFERENCIA ABSOLUTA*

Los créditos en favor de los trabajadores, por salarios o sueldos devengados en el último año y por indemnizaciones tendrán preferencia sobre cualesquiera otras en caso de concurso o quiebra.

b) *LIMITACIÓN DE PREFERENCIA A UN AÑO*

Los salarios devengados en el último año y las indemnizaciones debidas a los trabajadores son preferentes sobre cualquier otro crédito.

c) *CONCURSOS DE ACREEDORES Y PREFERENCIA*

Los concursos no necesitan entrar a concurso, quiebra o suspensión de pagos o sucesión.

d) *PREFERENCIA CON GARANTIA REAL*

Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra o suspensión de pagos o sucesión. La junta de conciliación y arbitraje procederá al embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de salarios e indemnizaciones.

e) *CONCURRENCIA DE EMBARGO*

A partir del emplazamiento a huelga, deberá suspenderse toda ejecución de sentencia alguna, así como tampoco podrá practicarse embargo, aseguramiento, diligencia o desahucio, en contra de la empresa o establecimiento.

---

### ***En defensa de la familia***

a) *CANCELACIÓN DE DEUDAS A LOS TRABAJADORES*

De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de los patrones, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable al mismo

trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir el pago a los miembros de la familia.

*b) TRANSMISIÓN DE LOS DERECHOS Y ACCIONES DE LOS TRABAJADORES.*

Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse, ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio.

*c) PATRIMONIO DE LA FAMILIA*

Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de formalidades de los juicios sucesorios.

## **SISTEMA DE INCENTIVOS**

### ***RAZONES ESTRATÉGICAS PARA LOS PLANES DE INCENTIVOS***

Una tendencia clara de la administración estratégica de la compensación es el aumento de los planes de incentivos, también llamados programas de pago variable, para los empleados de toda la organización. Las recompensas como incentivo se basan por completo en la filosofía del pago por desempeño. Los programas de pago por incentivo establecen un “umbral del desempeño” (un nivel de desempeño básico) que un empleado o grupo de empleados debe alcanzar con el fin de calificar para pagos de incentivos.

De acuerdo con un gerente de compensación: “El umbral del desempeño es el nivel mínimo que un empleado debe lograr con el fin de calificar para un pago variable”. Además, los planes de incentivos hacen hincapié en un enfoque compartido de los objetivos de la organización ampliando las oportunidades de los incentivos para los empleados de toda la organización. Los planes de incentivos crean un ambiente operativo que apoya una filosofía de compromiso compartido, ya que cree que todas las personas contribuyen al desempeño y al éxito de la organización.

### ***PLANES DE INCENTIVOS COMO VÍNCULOS CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN***

Los argumentos actuales a favor de los planes de incentivos se enfocan en vincular las recompensas de compensación (tanto individuales como grupales) con las metas de la organización. Las metas u objetivos específicos de la empresa pueden reducir los costos de personal, mejorar la satisfacción del cliente, ampliar el mercado de los productos o mantener altos niveles de productividad y calidad.

Al entrelazar la compensación con los objetivos de la organización, los gerentes creen que los empleados asumirán la “posesión” de sus puestos y, en consecuencias, aumentaran sus esfuerzos y su desempeño global en el trabajo. Los incentivos se diseñan para animar a los empleados a efectuar un mayor esfuerzo en la realización de las tareas de su puesto; un esfuerzo que los sistemas de compensación basados en horas o en la antigüedad pueden no motivarles a realizar. Además, el pago de incentivos es muy valorado como estrategia de compensación para atraer o retener a los empleados de alto desempeño.

### TIPOS DE INCENTIVOS

Individual	Grupal	Empresarial
Trabajo a destajo Plan de hora estándar	Compensación del equipo Plan Scanlon	Participación de utilidades Opción de compra de acciones
Bonos	Plan Rucker	Planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP, por sus iniciales en inglés).
Pago por mérito	Improshare (Mejora en la productividad mediante la participación).	
Pago por méritos de suma global		
Premios de incentivo		
Incentivos de ventas		
Incentivos para empleados profesionales		
Compensación ejecutiva		

### VENTAJAS DE LOS PLANES DE PAGO DE INCENTIVOS

- Los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño. Proporcionan motivación real que produce ganancias importantes tanto para los empleados como para la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables vinculados al logro de resultados. Los salarios baso son costos fijos que no se relacionan con la producción.
- La compensación por incentivos se vincula directamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen los objetivos de desempeño (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos. Si no se logran los objetivos, se retienen los incentivos.
- Cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo, los incentivos fomentan el trabajo en equipo y la cohesión de las unidades de trabajo.

- Los incentivos son una manera de distribuir el éxito entre los responsables de producirlo.
- Los incentivos son un medio para recompensar o atraer a los empleados de alto desempeño cuando los presupuestos de sueldos son bajos.

### **REQUERIMIENTOS PARA UN PLAN DE INCENTIVOS EXITOSO**

Para que un plan de incentivos tenga éxito, los empleados deben desear que se implemente. Este deseo puede ser influido en parte por el grado de éxito que tenga la administración en introducir el plan y convencer a los empleados de sus beneficios. Animar a los empleados a participar en el desarrollo y administración del plan puede aumentar su disposición a aceptarlo.

Los empleados deben poder ver una clara conexión entre los pagos de incentivos que reciben y el desempeño de sus puestos. Esta conexión es más visible si existen estándares de calidad o cantidad, objetivos con los que puedan juzgar su desempeño. El compromiso de los empleados para cumplir con estos estándares también es primordial para el éxito de los planes de incentivos. Esto requiere confianza y comprensión mutua entre los empleados y sus supervisores, las cuales solo pueden lograr por medio de canales abiertos de comunicación recíproca. La administración nunca debe permitir que los planes de incentivos se consideren como un derecho; estos pagos se deben ver como una recompensa que debe ganarse con esfuerzo. Esta percepción se puede reforzar si el dinero de los incentivos se distribuye a los empleados en un cheque por separado.

Características de un plan de incentivos exitoso:

- Los incentivos financieros se vinculan con el comportamiento valioso.
- Los empleados consideran que el programa de incentivos es justo.
- Los estándares de productividad/calidad son desafiantes pero alcanzables.
- Las fórmulas de pago son sencillas y comprensibles.

### **ADMINISTRACIÓN DE LOS PLANES DE INCENTIVOS**

Aunque los planes de incentivos se basan en la productividad pueden reducir los costos directos de personal, se deben planear, implementar y mantener con cuidado para lograr todo su beneficio. Los gerentes de compensación hacen hincapié, repetidas veces, en una serie de puntos que se relacionan con la administración efectiva de los planes de incentivos:

- Los sistemas de incentivos son efectivos solo cuando los gerentes están dispuestos a otorgarlos con base en diferencias de desempeño individual, de equipo o de la organización. Permitir que los programas de incentivos se conviertan en garantías de pago despoja al incentivo de su propósito motivador. El

principal propósito de un plan de compensación de incentivos no es pagarlos, si se requiere que el plan tenga éxito, se debe evitar recompensar el desempeño deficiente.

- Los puestos salariales anuales deben ser tan grandes como para recompensar y reforzar el desempeño sobresaliente. Cuando los presupuestos de compensación se establecen para garantizar que los incrementos de pago no excedan ciertos límites (a menudo establecidos como un porcentaje de la nómina o de las ventas), estas restricciones pueden vedar la recompensa al desempeño sobresaliente de personas o grupos.
- Se deben determinar costos generales asociados con la implementación y administración del plan. Estos pueden concluir el costo de establecer estándares de desempeño y el costo del mantenimiento de los registros. El tiempo que se utiliza para comunicar el plan a los empleados, responder preguntas y resolver cualquier queja al respecto también debe incluir es estos costos.

## **PLANES DE INCENTIVOS INDIVIDUALES**

### **Trabajo a destajo**

En el trabajo a destajo directo los empleados reciben una cierta tarifa por cada unidad producida. Su compensación se determina por el número de unidades que produce durante un periodo de pago. En Steelcase, un fabricante de mobiliario de oficina, los empleados pueden ganar más que su sueldo base, a menudo hasta 35% más, mediante el trabajo a destajo por cada trozo de metal que se cortan o silla que tapizan. En el sistema de tasa diferencial (por pieza producida), los empleados cuya producción excede la cantidad estándar de producción reciben una tasa más alta por todo su trabajo que la que reciben quienes no excedieron dicha cantidad.

Los empleados incluyen el trabajo a destajo en su estrategia de compensación por varias razones. El pago de sueldos para cada empleado es fácil de calcular, y el plan permite a la organización predecir sus costos de personal con exactitud relevante, ya que estos costos son los mismos por cada unidad de producción. El sistema de trabajo a destajo puede tener más éxito cuando las unidades de producción se pueden medir con facilidad, la calidad del producto se menos esencial, el puesto este mas estandarizado y sea posible mantener un flujo de trabajo constante.

#### **Cálculo de la tarifa por pieza**

Aunque los estándares de tiempo establecen el tiempo requerido para llevar a cabo cierta cantidad de trabajo, no determinan por sí mismos cuál deberá ser la tasa de incentivo. Las tasas de incentivos se deben basar en tasas salariales por hora que, de otra manera, se pagarían por el tipo de trabajo que se lleva a cabo. Por ejemplo, el tiempo estándar para producir una unidad de trabajo en un puesto, en el que se paga a \$11.50 la hora, se estableció en 12 minutos. La tarifa por pieza sería de \$2.30 por unidad y se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{60 \text{ min. X hora.}}{12 \text{ (tiempo estándar por hora)}} = 5 \text{ unidades x hora}$$

$$\frac{\$11.50 \text{ (tarifa por hora)}}{5 \text{ unidades por hora}} = \$2.30 \text{ x unidad}$$

### **Desventajas:**

A pesar de sus obvias ventajas los sistemas de trabajo a destajo tienen una serie de desventajas que contrarrestan su utilidad. Uno de los puntos débiles del trabajo a destajo, así como de otros planes de incentivos que se basan en el esfuerzo individual, es que existe la posibilidad de que no siempre sean un motivador efectivo.

### **Pago por méritos**

Un programa de pago por méritos (aumento por méritos) vincula un incremento del sueldo base con el éxito con que se desempeña un empleado en su puesto. El incremento por méritos casi siempre se otorga con la condición de que el empleado haya logrado un estándar de desempeño objetivo, aunque la evaluación subjetiva de un superior sobre el desempeño del subordinado puede desempeñar un papel importante en el aumento otorgado. Los incrementos por méritos pueden funcionar como motivadores si los empleados perciben que éstos se relacionan con el desempeño requerido para ganarlo. Las investigaciones indican que es necesario un incremento por méritos en el rango de siete a nueve por ciento para que sirva como motivador. Los empleados pueden aceptar cantidades porcentuales menores, pero los incrementos de salario bajos pueden no generar un esfuerzo mucho mayor por parte de los empleados para impulsar los resultados del negocio. Las organizaciones que deseen recompensar a sus empleados de alto desempeño tendrán que distribuir una gran parte de su presupuesto de compensación entre estas personas. Un incremento por méritos significativo llamará la atención de los empleados deficientes. Una política estratégica de compensación debe diferenciar entre el desempeño sobresaliente y el bueno o promedio. Más aun, los incrementos que se concedan con base en los méritos deben diferenciarse de los otorgados por el costo de vida u otros incrementos generales.

### **Problemas con los incrementos por méritos**

Los incrementos por méritos no siempre pueden lograr su propósito. A diferencia de un bono, un incremento por méritos puede perpetuarse año tras año aun cuando el desempeño decline. Cuando esto sucede los empleados se acostumbran a esperar el incremento y lo ven como un derecho, que no se relaciona con su desempeño. Además, lo que se considera como incrementos por méritos a menudo resultan ser aumento que se basan en la antigüedad o favoritismo. Aun cuando los incrementos por méritos se determinan por el desempeño, los ingresos de los empleados pueden ser contrarrestados por la inflación y por impuestos sobre la renta más altos.

Los especialistas en compensación también reconocen los siguientes problemas con los planes de pago por méritos:

1. El dinero disponible para los incrementos por méritos puede no ser adecuado para aumentar de forma satisfactoria el pago base de todos los empleados.
2. Los gerentes pueden carecer de orientación acerca de cómo definir y medir el desempeño; puede haber ambigüedad en los criterios respecto a las recompensas por méritos.
3. Los empleados pueden no creer que su compensación se relaciona con el esfuerzo y desempeño; pueden no poder diferenciar entre el pago por méritos y otro tipo de incrementos de pagos.
4. Los objetivos de la evaluación del desempeño de los empleados y de sus gerentes a menudo no coinciden.
5. Puede haber falta de honestidad y cooperación entre la administración y los empleados.
6. Se ha demostrado que los planes de pagos por méritos “generales” no motivan a los empleados a desempeñarse a niveles más altos.

### ***Pago por mérito de suma global***

---

En este tipo de plan los empleados reciben un incremento de suma global en un solo pago al momento de su revisión, incremento que no se añade a su salario base. Los programas de pago por méritos de suma global ofrecen varias ventajas. Para los empleados una ventaja es el hecho de recibir un pago por méritos de suma global puede proporcionar una clara relación entre el pago y el desempeño. Para los empleados, los pagos de suma global en esencia congelan los salarios base, lo que mantiene los costos anuales de salarios y prestaciones, ya que los niveles de beneficios casi siempre se calculan a partir de los niveles de salario.

### ***Premios de incentivos y reconocimientos***

---

A menudo se utilizan premios para reconocer las ganancias en productividad, las contribuciones especiales o los logros y el servicio a la organización. Los premios de mercancía, regalos personalizados, boletos para teatro, vacaciones, certificados de regalo y prendas de ropa personalizadas representan premios de incentivos que no son en dinero en efectivo.

Las investigaciones indican con claridad que los premios de incentivos que no son en efectivo son más eficaces como motivadores cuando el premio se combina con un programa de reconocimiento significativo a los empleados.

### **Incentivos de ventas**

---

El entusiasmo e impulso que se requiere en la mayoría de los tipos de trabajo de ventas exigen que los vendedores se sientan muy motivados. Este hecho, así como la naturaleza competitiva de las ventas, explica por qué los incentivos financieros se utilizan con amplitud para los vendedores. Estos planes de incentivos deben proporcionar una fuente de motivación:

1. El tipo correcto de compensación de incentivos, si se relación con el salario en la proporción correcta, tiene la mayoría de las ventajas de las formas de compensación mediante salarios directos y comisiones directas.
2. Un plan de compensación de salario más incentivo ofrece una mayor flexibilidad en el diseño y, por consiguiente, puede establecerse con más facilidad para ayudar a maximizar las utilidades de la empresa.
3. El plan puede desarrollar la proporción más favorable de gastos de ventas a las ventas.
4. Se puede motivar a la fuerza de ventas de campo para que logren objetivos específicos de marketing de la empresa, además del volumen de ventas.

### **Incentivos para empleados profesionales**

---

Como a otros empleados asalariados, a los empleados profesionales se les puede motivar por medio de bonos o incrementos por méritos. Cuando se les promueve, sus talentos profesionales ya no se utilizan por completo. En el proceso, la organización puede perder un buen empleado profesional y ganar un administrador deficiente. Para evitar esta situación algunas organizaciones han ampliado el rango de salarios para posiciones profesionales con el fin de equiparlos o casi igualarlo al de las posiciones administrativas.

Los empleados profesionales pueden recibir compensación por encima del pago base. Por ejemplo, a los científicos e ingenieros empleados en empresas de tecnología de punta se les incluye en programas de incentivos basados en el desempeño, como participación de utilidades y adquisición de acciones. Estos planes fomentan mejores niveles de desempeño. Los bonos en efectivo se pueden otorgar a quienes terminen proyectos en la fecha límite o antes. Los pagos también se pueden dar a personas que sean elegidas para sociedades profesionales, a quienes obtengan patentes o a quienes cumplan con los estándares profesionales autorizados.

### **El paquete de pago ejecutivo**

---

Los planes de compensación ejecutiva constan de 5 componentes básicos, cada uno de estos elementos puede recibir diferentes objetivos de la organización y de las necesidades ejecutivas:

1. Salarios ejecutivos base. Representan entre 30 y 40 % del total de la compensación anual. Un análisis de los salarios ejecutivos indica que la mayor parte del pago ejecutivo se recibe como bonos y recompensas a manera de incentivos a largo plazo.
2. Incentivos ejecutivos a corto plazo. Los bonos anuales representan el elemento principal de los incentivos ejecutivos a corto plazo. El pago de un bono puede ser en efectivo o con acciones y se puede pagar de inmediato, diferido en un periodo corto o diferido hasta el retiro. La mayoría de las organizaciones paga sus bonos de incentivos a corto plazo en efectivo, con lo que mantiene su estrategia de pago por desempeño. Los bonos de incentivos para los ejecutivos se deben basar en la contribución que la persona hace a la organización.
3. Incentivos ejecutivos a largo plazo. La opción de acciones es el principal incentivo a largo plazo que se ofrece a los ejecutivos. La razón principal que fomenten la posesión de acciones por parte de los ejecutivos es el deseo de la empresa y los inversionistas externos de que los gerentes tengan una participación importante en el éxito de la organización.
4. Prestaciones ejecutivas. El paquete de prestaciones que se ofrece a los ejecutivos es análogo al que se ofrece a otros grupos de empleados. Son habituales diversos programas para seguros médicos, seguros de vida, planes de retiro y vacaciones. Además, se les puede dar ayuda financiera a los ejecutivos en forma de fondos para planificación patrimonial, pago de intereses hipotecarios y ayuda legal.
5. Gratificaciones ejecutivas. Las gratificaciones o perks son recompensas no monetarias que se dan a los ejecutivos y un medio con el que se demuestre a los ejecutivos la importancia que tiene para la organización. El estatus que acompaña a las gratificaciones muestra una jerarquía y comunica autoridad. Los ejecutivos pueden considerar a las gratificaciones solo con una “medalla de honor”. El lado oscuro de las gratificaciones es que se consideran como un gasto derrochador y demasiado generoso.

## **PLANES DE INCENTIVOS GRUPALES**

### **Planes de incentivos de gainsharing**

Los planes de gainsharing son programas de la organización que se diseñan para aumentar la productividad o reducir los costos de personal y compartir las utilidades monetarias con los empleados. Estos planes se basan en una fórmula matemática que compara una línea de partida del desempeño con la productividad real durante un periodo determinado. Cuando la productividad excede el punto de referencia, los ahorros acordados se comparten con los empleados. Inherente al gainsharing es la idea de que los empleados involucrados mejorarán su productividad por medio de un uso más efectivo de los recursos de la organización.

### **Plan Scanlon**

---

La filosofía detrás del plan Scanlon es que los empleados deben ofrecer ideas y sugerencias para mejorar la productividad y, a cambio, reciben recompensa por sus esfuerzos constructivos. De acuerdo con los partidarios del Scanlon, la participación efectiva de los empleados, que incluye el uso de comités que representen a los empleados, es la característica más importante del plan.

### **El plan Rucker**

---

El plan de participación de producción (SOP, por sus siglas en inglés) o Plan Rucker, por lo general ampara sólo a los trabajadores de producción, aunque puede ampliarse a todos los empleados. Como con el plan Scanlon, se forman comités para obtener y evaluar sugerencias de los empleados. Sin embargo, el plan Rucker utiliza una estructura de participación menos elaborada. El incentivo financiero del plan Rucker se basa en la relación histórica entre el total de ingresos de los empleados por hora y el valor de producción que generan. El bono se basa en cualquier mejora en esta relación que los empleados puedan realizar. Así, por cada uno por ciento en el valor de producción que se logre, los trabajadores reciben un bono de uno por ciento de sus costos totales de nómina.

### **Improshare**

---

El Improshare (la mejora de productividad mediante el gainsharing) es otro programa de gainsharing. Por lo general los bonos de producción individual se basan en cuánto produce un empleado por encima de una cantidad estándar, pero los bonos de Improshare se basan en la productividad total del trabajo en equipo.

La producción de Improshare mide por el número de productos terminados que produce un equipo de trabajo en un periodo determinado. Tanto los empleados de producción como los de no producción se incluyen en la determinación del bono. El bono se basa en las ganancias de productividad que resultan de reducir el tiempo que toma elaborar un producto terminado.

## **PLANES DE INCENTIVOS EMPRESARIALES**

---

Los planes de incentivos empresariales se diferencian de los planes de incentivos grupales e individuales en los que todos los miembros de la organización participan en el pago de compensación del plan. Los planes de incentivos empresariales recompensan a los empleados con base en el éxito de la organización en un periodo amplio, casi siempre de un año. Los planes de incentivos empresariales buscan crear una “cultura de posesión” fomentando una filosofía de cooperación y trabajo en equipo entre los miembros de la organización.

Los planes de incentivos empresariales habituales incluyen la participación de utilidades, opción de acciones y los planes de adquisición de acciones por parte de los empleados.

### ***Planes de participación de utilidades***

---

La participación de utilidades es cualquier procedimiento por el cual un empleador paga o pone a disposición de todos los empleados regulares, además de su pago base, sumas especiales actuales o diferidas que se basan en las utilidades de la organización. Como aquí se define, la participación de utilidades son pagos en efectivo que se hacen a empleados elegibles en periodos designados, distintos de la participación de utilidades en la forma de contribuciones a los fondos de pensión de los empleados.

Los planes de participación de utilidades tienen la intención de dar a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos contribuyendo al crecimiento de las utilidades de la organización.

### ***Opción de acciones***

---

Una asociación de compensaciones, el uso de las opciones de compra de acciones es un método frecuente para motivar y compensar a los empleados por hora, así como al personal asalariado y ejecutivo.

Los programas de opciones de compra de acciones algunas veces se implementan como parte de un plan de prestaciones de los empleados o como parte de una cultura corporativa que relaciona el esfuerzo del empleado con el desempeño. Los planes de acciones otorgan a los empleados el derecho a comprar cantidades específicas de participación de las acciones en un determinado periodo. Aunque existen muchos tipos de opciones, la mayoría de ellas se otorgan al valor justo del mercado de las acciones.

### ***Planes de adquisición de acciones por parte de los empleados (ESOP)***

---

Los planes de adquisición de acciones por parte de los empleados adoptan dos formas más principales: plan de bonos de acciones y plan de apalancamiento. En cualquier plan el empleador público o privado establece un fondo (ESOP) que califica como un fondo para empleados exento de impuestos bajo la Sección 401(a) del código tributario de Estados Unidos. Con un plan de bonos de acciones, cada año la organización de acciones a los ESOP o efectivo para comprar acciones sobresalientes. El ESOP mantiene las acciones para los empleados y les informa con regularidad del valor de sus cuentas. La asignación de acciones se puede basar en los sueldos o antigüedad de los empleados. Cuando los empleados dejan la organización o se jubilan pueden vender sus acciones a la organización o en el mercado abierto si se comercializan públicamente.

## PRESTACIONES

### PLANES Y BENEFICIOS SOCIALES

(George Bohlander, 2008) El salario pagado con relación al cargo ocupado constituye sólo una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. En general, la remuneración comprende muchas otras formas además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales.

Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal. Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Las empresas pueden financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para que el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

### TIPOS DE BENEFICIOS SOCIALES

(Chiavenato I. , *Administración de Recursos Humanos*, 2007) Los planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. **En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)**
2. **Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurantes, transporte, etc.)**
3. **Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)**

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1. **En cuanto a sus exigencias. Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.**

a) Beneficios legales: exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como:

- ✓ Prima anual
- ✓ Vacaciones
- ✓ Pensión

- ✓ Seguro de accidentes de trabajo
- ✓ Auxilio por enfermedad
- ✓ Subsidio familiar
- ✓ Salario por maternidad
- ✓ Horas extras
- ✓ Recargo por trabajo nocturno, etc.

Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa, en tanto que otros son pagados por las entidades de seguridad social.

b) Beneficios voluntarios: concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales, incluyen:

- ✓ Bonificaciones
- ✓ Seguro de vida colectivo
- ✓ Restaurante
- ✓ Transporte
- ✓ Préstamos
- ✓ Asistencia médico-hospitalaria diferenciada mediante convenio
- ✓ Complementación de la pensión, etc.

## **2. En cuanto a su naturaleza. Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios.**

a) Beneficios monetarios. Concedidos en dinero a través de la nómina; generan obligaciones sociales que se derivan de ellos:

- ✓ Prima anual
- ✓ Vacaciones
- ✓ Pensiones
- ✓ Complementación de la pensión
- ✓ Bonificaciones

- ✓ Planes de préstamos
  - ✓ Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad
  - ✓ Reembolso o subsidio de medicamentos, etc.
- b) Beneficios no monetarios. Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios, a saber:
- ✓ Servicio de restaurante
  - ✓ Asistencia médico-hospitalaria y odontológica
  - ✓ Club o asociación recreativa
  - ✓ Seguro de vida colectivo
  - ✓ Conducción o transporte de la casa a la empresa y viceversa
  - ✓ Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina, etc.

**3. En cuanto a los objetivos. Los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.**

- a) Planes asistenciales. Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen:
- ✓ Asistencia médico-hospitalaria
  - ✓ Asistencia odontológica
  - ✓ Asistencia financiera mediante préstamos
  - ✓ Servicio social
  - ✓ Complementación de la pensión
  - ✓ Complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad
  - ✓ Seguro de vida colectivo
  - ✓ Seguro de accidentes personales, etc.

b) Planes recreativos. Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos esos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

- ✓ Asociación recreativa o club
- ✓ Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- ✓ Música ambiental
- ✓ Actividades deportivas
- ✓ Paseos y excursiones programados, etc.

Algunas actividades recreativas están saturadas de objetivos sociales, como es el caso de las fiestas y reuniones que buscan el fortalecimiento de la organización informal.

c) Planes supletorios. Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- ✓ Transporte o conducción del personal
- ✓ Restaurante en el lugar de trabajo
- ✓ Estacionamiento privado para los empleados
- ✓ Horario móvil de trabajo
- ✓ Cooperativa de productos alimenticios
- ✓ Agencia bancaria en el lugar de trabajo, etc.

Los planes suplementarios constituyen aquellas comodidades que si la empresa no las ofrece, el empleado tendría que buscarlas por sí mismos. Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece para atender un gran abanico de necesidades de los empleados. Dentro de esta concepción de atención de las necesidades humanas, los servicios y beneficios sociales constituyen un software de apoyo o, en otras palabras, un esquema integrado capaz de reducir aquellos factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos), así como de incrementar algunos factores de satisfacción (motivaciones o intrínsecos) descritos por Herzberg. En consecuencia es necesaria una composición integrada de servicios y beneficios a los empleados.

**EDIFICACIONES HERNÁNDEZ THOMPSON SA DE CV**

**Incentivos:**

- ✓ Bonos de producción

**Ejemplo:**

Tenemos un Contrato de salmuera fría tiempo para terminación de la reparación 2 meses por cada hora fuera del horario del trabajador especialista o ayudantes el costo por cada hora es de \$120.85 esto siendo trabajado en días de semana sábado y domingo tienen una remuneración de \$ 180.15 pesos la hora después de su horario.

En casos de urgencias que la planta contratista pida al dueño un reparación de caldera urgente el patrón llama a sus trabajadores a lo cual les paga el 20% más de lo que es su salario entrando en un horario de 7am a 4 pm fuera de ese horario la hora para cada trabajador será el doble de lo que es una hora normal sería \$241.70 la hora.

- ✓ Cupones de tipo flotante

Se dan cupones de tipo flotante ya que estos bonos tienen una fecha de caducidad de 2 meses el cual el trabajador tiene \$1820.00 pesos en compra libre en las tiendas soriana estos bonos se dan cada 2 meses.

- ✓ Bonos extras en efectivo

Cuando el trabajador mantiene una cierta cantidad de puntos en la asistencia y puntualidad al checar tarjeta esto equivale a una cantidad de \$ 800.00 pesos mensual.

**Prestaciones:**

- ✓ Seguro de vida
- ✓ PTU
- ✓ Infonavit
- ✓ Seguro de salud
- ✓ Seguro por incapacidad
- ✓ Jubilación

- ✓ Descansos durante la jornada
- El horario de comida es de 1:30 hrs.
- ✓ Días festivos
- Días festivos de ley, menos día de las madres.
- ✓ Chequeo médico diario

## **MAXI CARNE**

### **Incentivos:**

- ✓ Comisiones

### **Prestaciones**

- ✓ Seguro de salud
- ✓ Infonavit
- ✓ Seguro de vida
- ✓ Caja de ahorro
- ✓ Vacaciones
- ✓ Aguinaldo
- ✓ PTU
- ✓ Descanso por semana

## **INTEGRACIÓN SALARIAL**

### **COMPENSACIONES DIRECTAS E INDIRECTAS PARA LA INTEGRACIÓN SALARIAL**

#### **LAS COMPENSACIONES POR EL TRABAJO**

(Gestipolis) Por compensaciones a los empleados se entienden todas las formas de pago o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo, y tienen dos componentes básicos. Por una parte:

**Los pagos monetarios directos:** en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones.

Por la otra:

**Los pagos indirectos:** en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador.

A su vez, hay dos vías esenciales para efectuar pagos monetarios directos a los empleados: sobre aumento de tiempo y sobre resultados. Casi todos los empleados siguen percibiendo una retribución basada, de manera principal, en el tiempo que invierten en su trabajo.

Por ejemplo, los obreros por lo normal perciben salarios por hora o día: esto se conoce como jornada. Otros empleados en especial los administradores, los profesionales y, con frecuencia, las secretarías y las oficinistas son asalariados. Estos perciben una compensación basada en un plazo más largo (una semana, mes o año) y no por hora o día.

La segunda opción es pagar por cumplimiento. El destajo es un ejemplo; este liga la compensación en forma directa con el volumen de producción (o número de "piezas") que produce el trabajador y es muy popular como plan para el pago de incentivos.

Por ejemplo, el salario por horas de un trabajador se divide entre el número de estándar de unidades que se espera que este produzca en una hora. Entonces por cada unidad que el trabajador produzca por encima de este estándar, recibirá el pago de un incentivo. Las comisiones de los vendedores son otro ejemplo de la compensación ligada a la producción (este caso, las ventas). (Gary D. , 2001)

Las compensaciones son elementos esencial o importante tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. La compensación es el área relacionada con la remuneración, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y las organización.

Las compensaciones pueden ser directas o indirectas; son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas cuando recibe toda clase de recompensas que están incluidas en las compensaciones directas como vacaciones, gratificaciones, horas extras, seguros, etc. La suma del salario directo y del salario indirecto, es decir, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización seda el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas a las personas que trabajan en ella.

Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- ✓ Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa.
- ✓ Conservar la competitividad en el mercado laboral
- ✓ Mantener la equidad salarial entre los empleados
- ✓ Motivar el desempeño futuro de los empleados
- ✓ Atraer empleados nuevos
- ✓ Mejorar la eficiencia (productividad y control costos) de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovaciones







cuales algunos únicamente obtienen compensaciones directas y algunas otras compensaciones indirectas.

Como en el caso del trabajador *Oscar Francisco Quiñones Burciaga* su compensación va de acuerdo al número de días laborados, la cual dicha compensación es llamada salario por lo tanto es una compensación directa.

El monto total del salario quincenal a recibir de este trabajador se obtiene al multiplicar el número de días laborados por el salario diario. En este caso el número de días laborados son 15 y el salario diario son \$510.00 estas cantidades se multiplican para dar como resultado la cantidad de \$7650.00.

Continuando con el mismo trabajador tenemos otra compensación directa llamada despensa que se obtiene al multiplicar el salario mínimo de la zona (\$64.76) por el número de días laborados (15 días) dando como resultado \$971.40 a este resultado lo multiplicamos por el 40% que marca la ley y se obtiene la cantidad de \$388.56

Siguiendo el ejemplo de este mismo trabajador el cual también recibe compensaciones indirectas por los conceptos de premio de puntualidad y premio de asistencia, como se puede observar tanto el resultado de la puntualidad y la asistencia van en proporción a que se cumplan ciertos requisitos como cumplir puntualmente con los horarios de oficina y la asistencia en base en no faltar ningún día laboral, esta cantidad se obtiene al multiplicar el monto total del salario (\$7650.00) por el % de ambos premios (10% para cada uno) dando como resultado cada premio \$765.00.

Continuando con este trabajador el cual recibe compensaciones indirectas por el concepto de gratificación el cual es otorgado por el empleador bajo normas o requisitos que el mismo establece de forma particular por lo que no es un monto fijo si no que varía como en este caso la cantidad establecida fue de \$700.00

Para finalizar este es otro ejemplo de compensaciones indirectas que maneja la empresa X RAY SERVICOS es el pago de vacaciones y prima vacacional como se puede observar a continuación:

	<b>X RAY SERVICIOS S.A. DE C.V.</b>		
	RFC: XRS020413LR9		
	SIERRA MADRE OCCIDENTAL No. 127 A EDIF. 3		
	FRACC. VILLA DE SAN MARTIN		
	COATZACOALCOS VER. TEL/FAX. 019211560422		
<b>NOMBRE TRABAJADOR</b>	<b>GABRIEL ANTONIO CANELA SANCHEZ</b>		
<b>N.S.S.</b>	67088401475		
<b>CTA. NOMINA SANTANDER:</b>	56596550336		
<b>R.F.C.</b>	Casg841210		
<b>PERIODO VACACIONAL</b>	<b>CUARTO PERIODO</b>	<b>SALARIO DIARIO</b>	<b>\$ 120.00</b>
<b>PERCEPCIONES</b>		<b>DEDUCCIONES</b>	
<b>VACACIONES</b>	1,440.00	<b>IMSS</b>	
<b>PRIMA VACACIONAL</b>	360.00	<b>ISR</b>	72.78
		<b>INFONAVIT</b>	
		<b>PRESTAMOS</b>	
		<b>CAJA DE AHORRO</b>	
<b>NETO A RECIBIR:</b>		<b>\$ 1,727.22</b>	
<b>IMPORTE CON LETRA:</b>	<b>MIL SETECIENTOS VEINTISIETE PESOS 22/100 M.N.</b>		
<b>FIRMA DEL TRABAJADOR</b>		<b>SELLO DE LA EMPRESA</b>	

La cantidad mostrada anteriormente se obtiene de la siguiente manera:

Antes que nada un dato a saber es la antigüedad o años completos ha laborado el trabajador ya que la Ley Federal del Trabajo establece que el primer año completo laboral al trabajador le corresponde 6 días de descanso para el segundo año 8 días para el 3 año 10 días para el 4 año 12 días. El trabajador que se cita en este ejemplo lleva 4 años laborando por lo cual le corresponde según la LFT 12 días de vacaciones dicho lo cual se multiplican el número de días (12) por el salario diario del trabajador (\$120) dando como resultado \$1440.00

La prima vacacional se calcula de la siguiente manera, se obtiene al multiplicar el monto de vacaciones (\$1440.00) por el 25% que marca la LF dando como resultado \$360.00

## LA ADMINISTRACIÓN DE PRESTACIONES Y SERVICIOS A LOS COLABORADORES

(Bohlander, 2008) Las prestaciones y servicios se otorgan por una variedad de razones: desde tendencias sociales de muy amplia difusión hasta planes de la gerencia o negociaciones con el sindicato. Resulta muy complejo el establecimiento de un plan de prestaciones a futuro, así como la determinación de estándares adecuados.

### PROBLEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN

(William B. Werther, Keith Davis, 2008) El problema central en la administración de prestaciones y servicios está representado por la falta de participación del personal. Una vez diseñado el programa de prestaciones (quizá en muchas ocasiones, como fruto de negociaciones entre la empresa y el sindicato) los empleados se encuentran en muchos casos con condiciones que no se ajustan a sus necesidades reales. Por ejemplo una organización que ponga en práctica programas especiales de protección para las madres y las personas a menos de cinco años de su jubilación podría encontrar que un gran núcleo de empleados – el compuesto por los varones jóvenes – es completamente indiferente a la “protección” que se le brinda.

La falta de conocimientos, así como la imposibilidad práctica de seleccionar prestaciones adecuadas, conduce con frecuencia a continuas solicitudes de más prestaciones. Por ejemplo, los obreros pueden demandar con insistencia mejor calidad en los alimentos que consumen, mientras los empleados jóvenes piden mayores instalaciones deportivas y las mujeres se inclinan por recibir atención ginecológica permanente. Con frecuencia, el resultado de todas estas presiones es un paquete de prestaciones poco equilibrado, junto a mayores costos para la organización.

### SOLUCIONES TRADICIONALES

La solución tradicional que surge en la administración de prestaciones y servicios ha sido procurar que los empleados conozcan mejor el paquete adoptado por la empresa. Esta solución se pone en práctica mediante sesiones informativas, publicaciones internas, despliegues murales y medios similares.

Desafortunadamente, hacer público y del conocimiento general las prestaciones y servicios que proporciona la organización solo es un método que permite atacar los síntomas y no la raíz del problema: desinterés e insatisfacción de los empleados; peor aún; mediante esta técnica reactiva solo se consigue aumentar los costos de administración, así como su complejidad.

## **UNA SOLUCIÓN ACTIVA: EL MENÚ DE PRESTACIONES**

Un menú de prestaciones o un menú de prestaciones ajustable a las necesidades individuales, permiten que los empleados seleccionen los servicios que más se ajustan a sus necesidades. La empresa determina un nivel de prestaciones para un grupo amplio de empleados, por ejemplo para ejecutivos o para secretarías. Se comunica a cada persona el total en efectivo, a que tiene derecho y se permite que cada persona proceda a la elección que más le convenga.

A pesar de que este enfoque crea costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que se hagan selecciones más conformes a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas. La principal de ellas es la participación del empleado. Mediante esta los empleados comprenden con exactitud qué beneficios les ofrece la compañía.

## **PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES**

Los planes de prestaciones sociales hacen referencia a aquellas remuneraciones legales que la empresa brinda a sus empleados a cambio de su servicio. Mismas que se encuentran dentro de las remuneraciones Indirecta.

## **REMUNERACIÓN INDIRECTA:**

Comprenden las prestaciones adicionales al salario ordinario que la empresa brinda a los empleados para atender necesidades o riesgos que pudiesen ocurrir en el transcurso de la jornada laboral, no importando el puesto que estos ocupen.

Las prestaciones sociales han surgido como parte del cumplimiento de lo que establece la ley, en casos otorgando mayores beneficios que los establecidos siendo esta una forma de motivación para sus empleados obteniendo un nivel de satisfacción adecuado y a su vez mayor productividad.

Estas mismas dependen del punto de vista y consideración de la responsabilidad social de la empresa, Presupuestos autorizados, la demanda de los sindicatos, etcétera.

Brindar y administrar las prestaciones constituye una tarea cada vez más costosa. Recientemente, después de casi una década de crecimiento nulo o mínimo, los costos por prestaciones que incurrieron organizaciones del sector privado en Estados Unidos crecieron 3.5 %, lo cual anuncie el retorno a los días en que tales costos crecían con rapidez, como porcentaje de nómina, las prestaciones equivalen al 41%. Eso significa más o menos 15 000, en prestaciones anuales por empleado. (*Aguilar, 2008*)

A continuación se incluye un listado de las prestaciones sociales brindadas al personal. Apreciando cuales se ofrecen de manera usual, común y los que son muy raros encontrar dentro de las empresas. En algunos casos están previstos en la legislación y en otros, los usos y costumbres los han hecho popular.

<b>Prestación social</b>	<b>Se ofrece usualmente</b>	<b>Se ofrece comúnmente</b>	<b>Es raro que se ofrezca</b>
Vacaciones pagadas	x		
Cobertura medica	x		
Permiso por asuntos Judiciales	x		
Permiso por funeral		x	
Permiso por enfermedad		x	
Seguro de vida		x	
Plan de retiro		x	
Asistencia Educacional			x
Discapacidad por corto tiempo		x	
Cobertura dental			x
Cobertura ocular			x
Programas de Apoyo			x
Permiso de Lactancia		x	

Los trabajadores asalariados de la economía formal cuentan con acceso a la seguridad a través del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), el ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado) e IPE (Instituto de Pensiones del Estado). (Alles M. A., 2008)

El financiamiento del IMSS en régimen anterior dependía principalmente de las contribuciones de los trabajadores y los patrones, y en menor medida de las aportaciones del gobierno federal (no así en el caso del ISSSTE, donde las aportaciones del gobierno son fundamentales).

A diferencia del IMMS, el ISSSTE se financia mediante la aportación gubernamental y la de los trabajadores. Otorga ramos de aseguramiento en mejores condiciones que los del IMSS, como son las jubilaciones y presiones por vejez, invalidez, incapacidad permanente y otras, además 21 prestaciones sociales entre las que sobresalen los créditos para la adquisición de casa o terreno.

Con respecto al IPE esta ley es un reflejo fiel del ordenamiento jurídico que regula el ISSSTE, con la simple particularidad de que se ajusta a los perfiles de las necesidades del orden estatal, pues no comprende el ramo del seguro médico-quirúrgico y farmacéutico.

No obstante, en algunos aspectos esta Ley, es más abierta, porque estableció que para el otorgamiento de los seguros y jubilaciones, se tomaría como base el último sueldo básico percibido por el trabajador, mientras que la Ley del I.S.S.T.E., aun estando ya reformada, define su cuadro de prestaciones en función del promedio del sueldo básico disfrutado en el año inmediato anterior, resultando así, que en el I.P.E. se estén

autorizando pensiones elevadas, con los consiguientes inconvenientes financieros que representa sostener este tipo de pago de pensiones. Tanto el ISSSTE como el IMSS e IPE figuran dentro de las prestaciones de centros turísticos, culturales y deportivos, hoteles, farmacias y tiendas. (Arriola, 2008)

Con base en lo anterior, se presentara un cuadro comparativo que permita un mejor entendimiento y la aplicación de las leyes mencionadas.

<b>Prestación</b>	<b>IMSS</b>	<b>ISSTE</b>	<b>IPE</b>
<b>Régimen obligatorio</b>	<p>a) A los trabajadores vinculados por una relación de trabajo a la empresa privada.</p> <p>b) Los miembros de sociedades cooperativas de producción y de administraciones obreras o mixtas. c) Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios organizados en grupo solidario, sociedad local, o unión de crédito.</p>	<p>a) La presidencia de la república, las dependencias y entidades de la Administración y senadores.</p> <p>b) El poder judicial de la federación, incluyendo: a los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la nación, magistrados y jueces.</p> <p>c) La procuraduría general de la república.</p> <p>d) Los órganos jurisdiccionales autónomos.</p> <p>e) Los órganos con autonomía por disposición constitucional.</p> <p>f) El gobierno del Distrito Federal y los órganos que competen dentro de este.</p> <p>g) Los gobiernos de las demás Entidades Federativas de la Republica.</p>	<p>a) A los trabajadores al servicio del gobierno del estado de Veracruz.</p> <p>b) A los trabajadores de los organismos públicos que por ley o por convenio sean incorporados a su régimen.</p> <p>c) A los trabajadores del instituto de Pensiones del Estado.</p> <p>d) A los familiares derechohabientes tanto a los trabajadores como de los pensionistas mencionados.</p> <p>e) Al gobierno de estado y organismos públicos que se mencionan en este artículo.</p>
<b>Seguro de enfermedad</b>	Paga al incapacitado el equivalente al 60% de su último salario a partir del cuarto día de su incapacidad.	Otorga al trabajador incapacitado una licencia de 15 a 60 días con goce de sueldo íntegro.	La pensión será igual al sueldo básico que venía disfrutando el trabajador y sobre el cual hubiese cubierto las aportaciones respectivas.
<b>Pensión por vejez</b>	Los trabajadores deberán tener 65 años de edad y 25 años cotización reconocidos ante el ISSSTE.	Los trabajadores deberán tener 60 años de edad y 25 años cotización reconocidos ante el ISSSTE.	Tienen derecho a pensión por vejez los trabajadores que habiendo cumplido 60 años de edad, tenga 15 años de servicio como mínimo.

Pensión por Muerte	Cuando ocurra la muerte del asegurado o del pensionado por un riesgo de trabajo, invalidez, retiro, cesantía en edad avanzada o vejez, el Instituto otorgará a la esposa(o) o concubina (rio), una pensión por viudez.	La muerte del trabajador dará origen a las Pensiones de viudez, concubinato, orfandad o ascendencia en su caso, según lo prevenido por esta ley siempre que tenga una antigüedad de tres años o más.	Gozara por un año de pensión íntegra, equivalente al cien por ciento del sueldo que estuviera percibiendo el trabajador en el momento de ocurrir el fallecimiento. La pensión disminuirá en un diez por ciento en el segundo año y así subsecuentemente hasta llegar a la mitad de la pensión original.
Seguro de riesgos de trabajo	Las prestaciones en especie y dinero del Seguro de Riesgos de Trabajo son cubiertas con las cuotas que íntegramente paga el patrón a favor de sus trabajadores.	Las prestaciones son únicamente en término monetario, del Seguro de Riesgos de Trabajo son cubiertas con las cuotas que íntegramente paga el patrón a favor de sus trabajadores.	La pensión será igual al sueldo básico que venía disfrutando el trabajador y sobre el cual hubiese cubierto las aportaciones respectivas.

(Carbonell, *Complementarias, Ley General de Salud y Disposiciones.*, (2009).),  
(Carbonell, *Leyes y Códigos de Mexico.*, (2009).)

En cuanto a lo que establecen la Ley Federal de Trabajo y el Código Sustantivo del Trabajo se puede encontrar una infinidad de prestaciones sociales, en esta ocasión se analizarán las siguientes que hacen referencia a las más comunes por ley.

<b>PRESTACIÓN SOCIAL</b>	<b>LEY FEDERAL DE TRABAJO</b>
Días de descanso	Art°69: Es obligatorio que el trabajador tenga por lo menos 1 día de descanso por cada 6 trabajados.
Vacaciones	Art°76: La ley impone un mínimo de 6 días de vacaciones cuando el empleado tenga por lo menos 1 año laborado en la empresa.
Aguinaldo	Art°87: Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.
Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa	Art°117: Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajos en las Utilidades de las Empresas.

Seguro de vida	Art° 502: En caso de muerte del trabajador, la indemnización será la cantidad equivalente al importe de setecientos treinta días de salario, sin deducir la indemnización que percibió el trabajador durante el tiempo en que estuvo sometido el régimen de incapacidad temporal.
Permiso por lactancia	Art°160: Las madres trabajadoras disfrutaran de un descanso de seis semanas anteriores y seis semanas posteriores al parto.

PRESTACION SOCIAL	CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO
Prima de servicios	Art°308: Tienen derecho a percibir prima de servicios todos los trabajadores que estén vinculados mediante contrato de trabajo a cualquier empresa, cualquiera sea la modalidad de contrato que tenga celebrado y cualquier sea el tiempo de servicio prestado.
Cesantía	Art°249: Toda empresa está obligada a pagar a sus trabajadores, al terminar el contrato de trabajo, como auxilio de cesantía, un mes de salario por cada año de servicios y proporcionalmente por fracción de año.

(Ignacio Cadavid Gomez, (2009).), ( Ley federal del trabajo. , (2008))

Para profundizar más este tema, se realizó una investigación de campo en una de las sucursales de la empresa DEVLYN en la ciudad de Coatzacoalcos, los resultados obtenidos se encuentran a continuación:

PRESTACIÓN SOCIAL	DEVLYN
Días de descanso	Los empleados de esta sucursal cuentan con un día de descanso siendo este basado a un rol, de tal modo que se alternen entre sí.
Vacaciones	Esta prestación es otorgada en base a lo que establece la Ley Federal de Trabajo" mínimo de 6 días de vacaciones cuando el empleado tenga por lo menos 1 año laborado en la empresa".
Aguinaldo	Lo perciben entre el 10 al 15 de Diciembre y siendo la cantidad que establece la Ley Federal del Trabajo.
Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa	Se les otorga esta prestación, pagándoselas en el mes de mayo.

Seguro de vida	El seguro de vida es otorgado a, los empleados que tengan 3 meses como mínimo laborando en esta empresa a través de la red de seguros METLIFE.
Servicio medico	El servicio médico es recibido por el Instituto del Seguro Social (IMMS).
Seguro de enfermedad	Este depende de lo que este reglamentado en el IMMS " se le deberá pagar al trabajador el equivalente al 60% de su último salario a partir del cuarto día de su incapacidad".
Pensión por vejez	Se aplica a trabajadores con 35 años de laborar en la empresa.
Seguro de riesgos de trabajo	Se les otorga un 100% de seguro, por accidentes dentro de la empresa.
Permiso por lactancia	a las trabajadoras que se encuentran en este caso se les otorga un permiso 40 días antes y 40 días después del parto

Información recopilada en la Empresa DEVLYN Plaza Fórum planta baja ,09 de Agosto 2013.  
Trabajadora :Maritza Ramírez Pérez  
Avenida Universidad Kilómetro 8 Predio Santa Rosa, 96536 Coatzacoalcos, Veracruz-Llave

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede comprobar que en la mayoría de las prestaciones que otorga esta empresa se apegan a lo establecido en las leyes antes mencionadas, no obstante también se observa que el único caso en que ofrece mayor beneficios para la clase trabajadora es en el aspecto de pensión por vejez pues según lo argumentado por la empleada no importa la edad que se tenga con que cumplan con los 35 años de servicios.

## Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de [ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia\\_servicio\\_ftp/.../percep310507.doc](ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_servicio_ftp/.../percep310507.doc)
- Ley federal del trabajo*. . ((2008)). México: ALCO.
- Aguilar, J. G. (2008).
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (7 a ed.). México: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. México: Mexico: Granica Mexico S.A.
- Alles, M. (s.f.). *Codesarrollo, una nueva forma de aprendizaje*. Gandhi.
- Arriola, A. G. (2008). *México dentro de las reformas a los sistemas de salud y de seguridad social de América Latina*. México: México: Siglo XXI editores, S.A de C.V.
- ARROYO. (31 de Mayo de 2010). *Diario Oficial*. Obtenido de [http://dof.gob.mx/note\\_detalle.php?codigo=5144622&fecha=31/05/2010](http://dof.gob.mx/note_detalle.php?codigo=5144622&fecha=31/05/2010)
- Biblioteca virtual*. (s.f.). Obtenido de <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1680/1/VALUACIONDEPUESTOS>
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Carbonell, M. ((2009).). *Complementarias, Ley General de Salud y Disposiciones*. . México: Porrúa.
- Carbonell, M. ((2009).). *Leyes y Códigos de México*. México: Porrúa.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá Colombia: MacGraw Hill copanies, Inc.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos* (8 a ed.).
- CONASAMI. (03 de 09 de 2013). *Comisión Nacional de los Salarios Mínimos*. Obtenido de <http://www.conasami.gob.mx/>
- Contreras, J. A. (02 de 09 de 2013). *Administración de Carrera*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes3.htm>
- George Bohlander, S. S. (2008). *Administración de los Recursos Humanos* (14a ed.). México, Df: CENGAGE-Learning.
- Gestipolis. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/>

- Gómez, S. M. (2012). Revista Internacional Administración & Finanzas. (T. d. Monterrey, Ed.)  
*Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 41-56.
- Ignacio Cadavid Gomez, E. A. ((2009).). *Cartilla del Trabajo*. México.
- Juarez Hernández, O. (s.f.). *Administración de la Compensación, sueldos, incentivos y prestaciones*.  
México: Oxford.
- PEMEX. (2011). *CONSEJO NACIONAL DE SALARIOS MÍNIMOS*. Obtenido de CONTRATO COLECTIVO  
DE TRABAJO PEMEX PETROQUIMICA: <http://www.conasami.gob.mx/>
- Sueldos, D. d. (s.f.). Obtenido de <http://www.definicion.org/tabulador-general-de-sueldos>
- Vadillo, S. (s.f.). *Administración de Remuneraciones*. México DF: LIMUSA S.A de CV.
- Varela, R. A. (s.f.). *Administración de las Compensaciones: Sueldos, salarios y prestaciones*. (U. A.  
México, Ed.) México: Pearson, Prentice Hall.
- William B. Werther, Keith Davis. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano  
de las organizaciones*. McGraw Hill.