

300602

1
2y.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIONES
PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA DE UNA
EMPRESA INDUSTRIAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

FRANCISCO AGUIRRE CANTU

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE GENERAL

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
<u>GENERALIDADES</u>	
1.1 Derecho al salario	3
1.2 Concepto de compensación	5
1.3 Problemática laboral	11
1.4 Economía y trabajo	13
CAPITULO II	
<u>ANALISIS Y REVISION DEL DESEMPEÑO</u>	
2.1 Antecedentes y generalidades	21
2.2 Objetivos de la evaluación al desempeño	22
2.3 Medición del desempeño	23
2.3.1 Sistemas de comparación	24
2.3.2 Sistemas de escalas de calificación	25
2.3.3 Sistema de listas checables	25
2.3.4 Sistema de elección forzada	26
2.3.5 Calificación por objetivos	27
2.3.6 Técnica del incidente crítico	27
2.4 Técnica mixta de medición al desempeño	28
2.4.1 Ventajas de esta técnica	30
2.4.2 Procedimiento para evaluar el desempeño	30
2.4.3 Determinación de tareas	31
2.4.4 Estructuración de una escala	33
2.4.5 Evaluación final	33
2.4.6 Reglas y principios generales para el evaluador.	35

2.4.7 Recomendaciones	36
-----------------------	----

CAPITULO III

PROMOCIONES Y CAMBIOS

3.1 Concepto y derecho a promoción	38
3.2 Políticas y procedimientos para promociones.	39
3.3 Inventario de recursos humanos	44
3.4 Programa de oportunidades de mejoramiento	47
3.5 Proceso de selección	53

CAPITULO IV

ADMINISTRACION DE SUELDOS

4.1 Importancia de la administración de sueldos	58
4.2 Objetivos de la administración de sueldos	59
4.3 Análisis y evaluación de puestos	60
4.3.1 Analisis de puestos	60
4.3.2 Valuación de puestos	64
4.4 Elementos de compensación	67
4.4.1 Prestaciones obligadas por la Ley	68
4.4.2 Prestaciones que no obliga la Ley	72
4.5 Aumentos por promoción	76
4.6 Aumentos por mérito	77

CAPITULO V

OPTIMIZACION DEL SALARIO Y PRESTACIONES

5.1 El factor remunerativo y la previsión social	79
--	----

	PÁGINA
5.2 Impacto del impuesto sobre la renta	87
5.3 Tendencia del mercado en materia de compensaciones	92
5.4 Análisis, costeo y evaluación de alternativas	95
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFIA	103

I N T R O D U C C I O N

Vivimos en una sociedad compleja que actualmente se ve afectada por constantes y difíciles problemas de tipo económico y social; inflación acelerada, desproporción - en el reparto de la riqueza, desarmonía entre la oferta y demanda de empleo, endeudamiento, sobrepoblación. Desaliento, inseguridad, restricción y desequilibrio son -- sinónimos de palabras que son utilizadas casi a menudo. Dentro de todo este desconcierto, el contar con más y mejores ingresos se ha convertido en un factor de relevante importancia debido a los gastos cada vez máyores y/o imprescindibles del presupuesto familiar. Ingresos que - apresuradamente se destinan a cubrir las necesidades de cada trabajador y de sus dependientes. Ante esta realidad, la preocupación del empleado mexicano por lograr -- sueldos y prestaciones superiores es creciente.

Para los patrones, resulta un verdadero laberinto - decifrar una fórmula de "recompensa". Existe duda en -- cuanto a la magnitud y frecuencia de los aumentos, complicación para fijar el plan de prestaciones y en grado superlativo dificultad para evaluar la conducta laboral de los empleados.

Independientemente de las necesidades de unos y -- otros, patrones o empleados, hay que reconocer que en - estricta teoría y con apego a la realidad, el éxito de los patrones esta condicionado a la actuación de sus empleados. La utilización correcta del recurso humano revela una oportunidad de éxito. Las actividades laborales son desempeñadas por los individuos y en su efectividad

dad esta la clave. Hay que conocer a nuestros empleados, conocer su habilidad y su talento y motivar su participación.

Es un deber del Licenciado en Administración distinguir al empleado valioso, su atención a este respecto se exige hoy en día cada vez más, ya que el futuro estará representado por verdaderos retos. Objetivos como generar utilidades, dominar el mercado superar la calidad -- podrán lograrse en mayor grado con la presencia de un -- equipo de trabajo satisfactorio y satisfecho.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 DERECHO AL SALARIO

Del latín "salarium", en sentido amplio, salario corresponde a la remuneración o paga asignada a un individuo por el desempeño de un trabajo. Desde el punto de vista laboral, salario es un derecho que se origina por la relación de trabajo entre patrón y trabajador. Aquél que presta al otro un servicio, recibe a cambio una retribución en dinero o salario. Este sujeto o trabajador no acostumbra asumir el riesgo propio de la actividad de la empresa, sin embargo, depende económicamente de la misma; está ligado a la empresa mediante un contrato de trabajo que puede ser escrito, verbal o tácito.

El salario es un derecho del trabajador, un derecho constitucional que comprende una forma de pago a efecto de asegurar al prestador de sus servicios la vida, la salud y un nivel decoroso de vida.

El salario se paga en fechas fijas, por días, por semanas o por meses. El salario se determina en el mercado de trabajo, no hay salarios máximos establecidos; pero sí mínimos. Estos últimos son dados por la ley dependiendo de la zona económica que comprenda y según la profesión u oficio que se trate.

El salario puede percibirse en metálico o en especie. Este último, como forma exclusiva de pago, ha desaparecido totalmente. En términos de asistencia social, las pres

taciones o beneficios que redunden en protección, salud, educación, justicia y utilidad pueden ser considerados como salarios en especie.

El salario, en la historia de México, se remonta a comienzos del siglo XVI. En esta época se pensó repetidas veces en una recopilación de todas las leyes y decretos en que se basaba el gobierno de la América española y fue en el año de 1691 cuando se publicaron las Leyes de los Reinos de las Indias; con estas normas nace en la Colonia la historia del trabajo en México. En las Leyes de Indias se habla ya de jornada de trabajo, salario mínimo y pago del salario en efectivo y en especie.

Posteriormente y hasta el año de 1857, se presentó lo que sería la primera Constitución. Se discutió sobre dos temas en particular: los derechos del hombre y la libertad de cultos. En ese entonces se plasmaron también conceptos relativos al trabajo y, por consiguiente, al salario; artículos como el IV y el XXXII hablan sobre la libertad para escoger el trabajo y la preferencia en el empleo. Esta Constitución, firmada el 5 de febrero, no convenció a nadie, la defensa de las ideas con palabras fue inoperante.

La Constitución de 1917 recogió todas las inquietudes sociales que prevalecieron en esa época y en torno a la revolución. Importantes concesiones fueron otorgadas a los trabajadores en el Artículo 123. El auténtico principio de protección sobre bases de justicia se consolidó en esta Constitución.

En 1931 se aprobó la Ley Federal del Trabajo que reglamentaba el Artículo 123 constitucional. Se aceptaba la

existencia del contrato colectivo, se prohibía el cierre de los centros de trabajo por los patrones, se restringía el derecho a despedir empleados y se establecía la formación de las juntas de Conciliación y Arbitraje.

En 1970 surge la segunda Ley Laboral en virtud de las diferencias y condiciones que operaban en el trabajo y en la industria de los años treintas, con respecto a las necesidades actuales. Esta ley rige las relaciones obrero-patronales abarcando, desde luego, aspectos primordiales como los concernientes al salario.

En diciembre de 1978 se sumaron a la Ley Laboral nuevos artículos publicados con anticipación en el Diario -- Oficial. Lo recientemente agregado consiste básicamente en la reglamentación de la capacitación y el adiestramiento.

En materia de salarios, los derechos que encierran - las buenas costumbres y la ley están basados en el principio de que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, y toda persona tiene derecho a recibir por su trabajo una paga cuando menos suficiente para satisfacer las necesidades normales en el orden material, - social y cultural.

1.2 CONCEPTO DE COMPENSACION

Explicar el concepto de compensación sería como aumentar al grado superlativo la definición de los pagos en metálico y en especie del siglo XVI. Exponer este concepto representa algo mucho más complejo que una estructura de pagos: es ordenar, analizar y valuar todos los elemen-

tos que constituyen una remuneración.

Compensación es la retribución económica que se hace al trabajador por sus actividades laborales. Esta definición comprende dos conceptos fundamentales, salario y prestaciones que, aunque siendo entidades independientes, son partes complementarias de un todo conocido como compensación.

Para que la compensación sea reconocida como tal debe contener algunos requisitos mínimos o indispensables, como pagos hechos en dinero efectivo o circulante; pagos no efectuados en moneda, pero que representen su equivalente; y cualquier cosa que reciba el trabajador en forma individual que le sea más económico y útil conseguir dentro de la empresa que afuera de ésta.

El origen del pago, remuneración del factor trabajo, en términos de una administración depurada de sueldos, "compensación", nace prácticamente con la historia del comercio. En la antigüedad el trueque existía como el único medio normal de intercambio de mercancías y servicios; también era un medio para resarcir una deuda derivada de la prestación de un trabajo. Se facilitaba mano de obra y se recibía a cambio artículos compensatorios. A través de la historia de México han aparecido evidencias de pagos que se hacían desde el Imperio Azteca. Se sabe del pago de tributo, del arrendamiento en pago por uso de parcelas, de la participación de cultivos, del hospedaje de los criados en el mismo techo del español importante, de los servicios de trabajo en la explotación de minas, etc.

La realidad era que, a pesar de desempeñar un trabajo, no se percibía lo adecuado o no se recibía nada. Por

ejemplo, en los territorios dominados por los aztecas, -- gran número de esclavos y siervos representaban la fuerza de trabajo de ese entonces. Estos individuos se empleaban como cargadores o en otros trabajos, sobre todo en el cultivo de las tierras de la aristocracia; las tierras -- eran trabajadas en señal de sujeción. El trabajo obligatorio, en cierta forma, permaneció hasta la independencia. Sin embargo, también se conoce que los servicios de trabajo fueron remunerados; los metales preciosos y granos de cacao hicieron las veces de moneda. Hacia el año de 1590 se aligeraba el sistema de trabajo, elevando el salario mínimo de tres o cuatro reales a seis por semana, dependiendo de las regiones. En 1632 se establece la libertad de trabajo de los vasallos indios, estos quedaban obligados a alquilar sus brazos a quienes mejor les pareciera.

Si bien, conforme adelantos experimentados por cualquier sociedad, los elementos y condiciones de trabajo-pago-consumo han cambiado.

Las prestaciones han adquirido una importancia relevante, su interés se puso de manifiesto a raíz de la Segunda Guerra Mundial cuando ciertos patrones estadounidenses atrajeron a sus empleados con prestaciones nuevas; se introdujeron los planes de ahorro, reparto de utilidades, seguros médicos, etc. Actualmente se conocen más de doscientos tipos y variaciones de prestaciones, su uso es de gran aceptación principalmente en el grupo de empleados de confianza, sus beneficios son económico-socialmente convenientes.

Afortunadamente existe mucha creatividad y versatilidad en los planes de compensación, las únicas excepciones

se deben a las reclamaciones que establecen las leyes por protección al salario y por aspectos fiscales. Situaciones de protección y seguridad mínima, personal-familiar, y situaciones de carga que el Estado exige al contribuyente.

La compensación es consecuencia de un compromiso de trabajo adquirido libremente; en términos de justicia corresponde una remuneración. La excepción que se pudiera señalar en esta materia serían los trabajos impuestos como pena por la autoridad judicial, en estos casos la retribución es nula y las labores son inevitables. En todos los demás casos corresponde el pago, de éste podrán hacer descuentos y retenciones, siempre y cuando procedan y estén reclamados. Ejemplos claros son los ordenamientos por juicio de pensión alimenticia y las retenciones por impuestos personales.

Los salarios y prestaciones cuestan, representan estímulos, protegen socialmente, etc. Tan solo es necesario buscar los objetivos deseados en función de las necesidades recíprocas trabajador-patrón.

TIPOS DE PRESTACIONES

1. Bonos por resultados, asistencia y navidad.
2. Contribuciones para planes de seguro de grupo.
3. Asesoramiento de empleados, consejos financieros y le
gales.
4. Descuentos a empleados en las compras.
5. Pago por despido y pago de retiro.
6. Bibliotecas.
7. Pago de cuotas a un club y de suscripción a revistas.
8. Primas por tiempo extra.
9. Premios por seguridad y ropas de seguridad.
10. Bonos de ahorro.
11. Becas.
12. Gastos de viaje y de mudanza.
13. Aguinaldo.
14. Vacaciones.
15. Reparto de utilidades.
16. Días de descanso.
17. Vivienda.
18. Servicio médico.
19. Días festivos.
20. Ayuda para cultura y deporte.

SALARIOS MÍNIMOS

BIENIO O AÑO	M E X I C O	
	SALARIO DIARIO	PORCEN. DE AUMENTO
1946-1947	\$ 3.39	
1948-1949	4.50	32.74
1950-1951	3.39	
1952-1953	6.70	
1954-1955	8.00	19.40
1956-1957	11.00	37.50
1958-1959	12.00	9.09
1960-1961	14.50	20.83
1962-1963	17.50	20.69
1964-1965	21.50	22.86
1966-1967	25.00	16.28
1968-1969	28.25	13.00
1970-1971	32.00	13.27
1972-1973	36.00	18.75
1974	52.00	36.84
1975	63.40	21.92
1976	78.40	23.97
1976 1RO. SEPT.	96.70	23.02
1977	106.40	10.03
1978	120.00	12.78
1979	136.00	15.00
1980	163.00	18.11
1981	210.00	28.83
1982	280.00	33.33
1982 1RO. NOV.	344.00	30.00
1983	455.00	25.00
1983 14-JUN.	523.00	14.94
1984	660.00	30.02
1984 11-JUN	816.00	20.00
1985	1,060.00	30.00
1985 4-JUN	1,250.00	18.00

1.3 PROBLEMATICA LABORAL

La delimitación del concepto salario dentro de un marco jurídico-administrativo representa cierto grado de complejidad. La disponibilidad de recursos humanos por nivel de escolaridad y experiencia, las condiciones de trabajo, las situaciones económico-sociales de los lugares donde -- prevalecen estos recursos, la posición financiera que guardan las empresas y los aspectos de orden político influyen determinantemente en la fijación de salarios y prestaciones.

Anteriormente, hacia el año de 1550, se comenzaba a considerar ciertos factores económico-laborales para determinar un salario: se sabe que en ese entonces por vez primera, se hicieron distinciones entre regiones y trabajos -- específicos. Por ejemplo, en 1591, para el cultivo y cosecha de la caña de azúcar, se pagaba en el ingenio de Zitácuaro la cantidad de cuatro reales por semana, a finales del siglo XVI les aumentaron a los indios de dichos cañaverales a seis reales por semana.

El comercio, las minas del norte y los ingenios de -- azúcar suministraban los mejores ingresos. Precisamente -- en esa fecha el salario mínimo era de tres reales a la semana.

En los minerales de Nueva Galicia (Zacatecas), hacia el año de 1608, se pagaba a los trabajadores indios libres cinco o seis reales por mes, mientras que un español recibía de \$300 a \$400 reales por año.

Actualmente cuando se trata de fijar nuevos salarios, las negociaciones en este sentido se tornan un tanto difi-

ciles, pues se confrontan tres diferentes intereses: el Estado, el patrón y los trabajadores.

El Estado, en su papel de regulador de la economía y controlador del orden social, asume una posición de conciador a fin de equilibrar la distribución social del producto, salarios y ganancias; procura aumentos moderados - en los salarios cuidando su repercusión en los precios. - Los patrones, por su parte, asumen posiciones conservadoras, pretenden negociar incrementos salariales bajos, reduciendo en consecuencia costos de operación. Los trabajadores y sus sindicatos pugnan por incrementos generales a los salarios, elevados y periódicos, desean mantener una proporción justa en el reparto del producto social.

En cada período de revisión salarial estos tres actores se enfrentan a serias limitaciones en cuanto a la magnitud y frecuencia de estos aumentos. Cuando se trata de otros métodos de compensación, la creatividad se manifiesta. Si bien las autoridades laborales recomiendan al respecto cierto patrón de comportamiento, establecen salarios mínimos generales del campo y profesionales, determinan -- prestaciones elementales o básicas; pero asimismo, dejan abierta la posibilidad de oferta y demanda en materia de salarios y prestaciones (compensación total).

El salario no necesariamente tiene que ser el mismo para trabajadores que ejecutan las mismas funciones, aun cuando el texto expreso de la fracción VIII del apartado A del Artículo 123 constitucional disponga que para trabajo igual debe corresponder salario igual. La presente Ley - Laboral también menciona lo anterior; pero agrega que las condiciones de eficiencia también fueran iguales. En efec-

to, a trabajo desempeñado en puesto, jornada y eficiencia iguales, debe corresponder salario igual. En la práctica, y en especial en los casos de personal de confianza, es común que para fijar los importes de la compensación se tome en cuenta la cantidad y calidad de trabajo; este concepto llevado a una administración de recursos humanos sería si milar a la dinámica de determinar incrementos de sueldo - por motivos de rendimiento.

1.4 ECONOMIA Y TRABAJO

Entendiendo a la economía como un estudio dinámico de las necesidades del ser humano acompañado a la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios que lo sa tisfacen, la economía busca la mejor manera de aprovechar al máximo los recursos de índole básica o primaria princi palmente: su objetivo final es satisfacer las necesidades materiales.

La actividad económica está manejada y controlada por el hombre, es una actividad a su servicio, exige su parti cipación en cualquiera de sus etapas, lleva un proceso, y reclama un orden.

En el contexto económico existe una relación entre - economía y trabajo, existe también una relación proporcio nal entre precios y salarios.

Desde un punto de vista genérico, el individuo, con su trabajo, interviene en la económia independientemente - del papel que desempeñe como actor, productor, comerciante, artesano, político, entre otros. Cada quien, de una forma u otra, se inmiscuye con su trabajo, con su capital

o con su cargo. Las personas activas reciben ingresos -- producto de su trabajo o de su riesgo, la población ahorra y consume, el gobierno normalmente gasta.

Si bien, aunque la marcha de la economía esté dada -- por todos, en la realidad el éxito dependerá de los aciertos que se tengan en aspectos fundamentalmente de orden -- político.

Lo particular de este tema es la relación que guardan dentro de la economía los precios y los salarios; en síntesis, el alcance del poder adquisitivo o poder de compra.

Existen una serie de fenómenos económicos que influyen en el comportamiento de los niveles de empleo, la distribución del producto social y la variabilidad de los -- precios. El aceleramiento, estancamiento o reducción que se le dé a los problemas económicos aliviará o agravará -- los índices de desempleo y el poder adquisitivo. La forma de medir este problema va en función del número de gente ocupada y en función de la cantidad y calidad de bienes y servicios adquiridos con un salario.

Por su magnitud el problema fundamental es la interminable carrera precio-salario, que en forma técnica se -- conoce como proceso de inflación, el cual se manifiesta -- por el continuo aumento en los precios o, en equivalente, la continua caída del valor del dinero.

La inminente gravedad del problema es cuando en forma simultánea a las tasas inflacionarias se presenta una tendencia creciente en el desempleo. Ya en 1939 el economista inglés Michael Kalecki había examinado el problema de los precios y su relación con el empleo, Kalecki llegó

a reforzar la conclusión de Keynes cuando señaló que la inflación es esencialmente un problema político y destacó la relación entre la formación de precios y la proporción de los salarios en el producto de la industria.

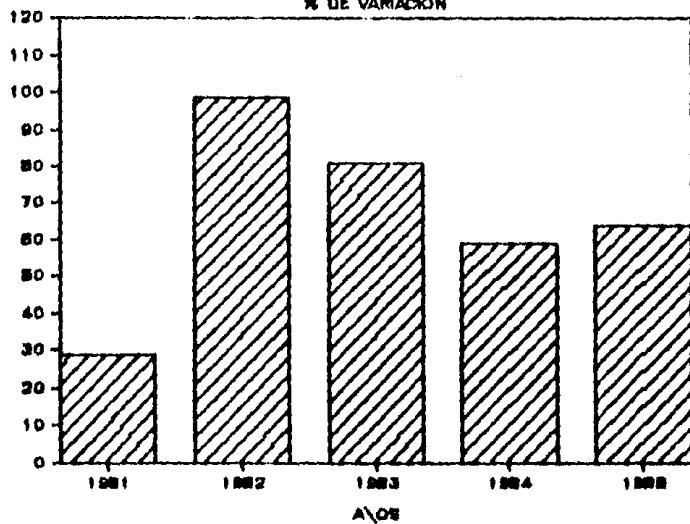
En los últimos años el país ha estado sintiendo una crisis económica que se ha acentuado por el problema inflacionario resultado de los últimos años.

En 1981 la inflación de 28.7%, en 1982 de 98.8%, en 1983 de 80.8% y en 1984 de 59.2%.

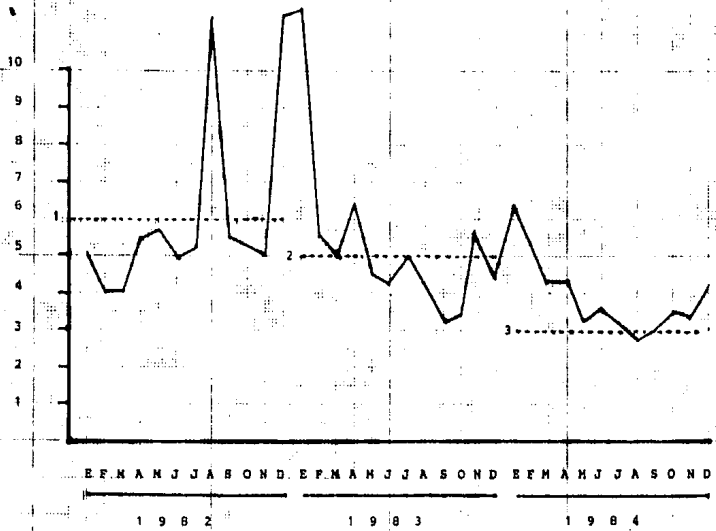
El poder de compra se vio afectado en 32.1 puntos tomando como referencia los años de 1982 a 1984: crecimiento de salarios 388.5, inflación acumulada 572.2 y poder de compra 67.9.

INFLACION 1981 - 1985

% DE VARIACION



VARIACION PORCENTUAL DEL I.N.P.C. MES A MES



3. TASA MEDIA MENSUAL REQUERIDA
EN 1984 PARA ALCANZAR 40%

1 TASA MEDIA MENSUAL EN 1982
2 TASA MEDIA MENSUAL EN 1983

PODER DE COMPRA
MERCADO DE SUELDOS

	Base Dic. 31, 1984	Base Dic. 31, 1981
Indice de sueldos	157.3	412.9
Indice de precios	159.2	572.2
Poder de compra	98.8	72.2
Variación acumulada	- 1.2	- 27.8

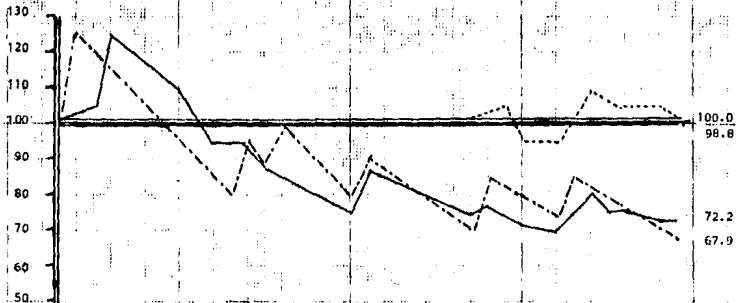
SALARIO MINIMO

	Base Dic. 31, 1984	Base Dic. 31, 1981
Indice de sueldos	156.0	388.5
Indice de precios	159.2	572.2
Poder de compra	98.0	67.9
Variación acumulada	- 2.0	- 32.1

Fuente: Banco de México.

COMPORTAMIENTO DEL PODER DE COMPRA

PODER DE COMPRA



E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D I F M A M J J A S O N D

1 9 8 2

1 9 8 3

1 9 8 4

SALARIOS PROMEDIO DE MERCADO
 - - - - - ACTUAL BASE DIC. 31 DE 1981 = 100
 - - - - - ACUMULADA BASE DIC. 31 DE 1981 = 100
 SALARIO MÍNIMO
 - . - . - . ACUMULADA BASE DIC. 31 DE 1981 = 100

100.0
98.8

72.2
67.9

PODER DE COMPRA

MERCADO DE SUELDOS	BASE DIC 31,1985	BASE DIC 31,1981
INDICE DE SUELDOS	158.6	631.8
INDICE DE PRECIOS	163.7	936.7
PODER DE COMPRA	96.9	67.5
VARIACION ACUMULADA	-3.1	-32.5

SALARIO MINIMO	BASE DIC 31,1985	BASE DIC 31,1981
INDICE DE SUELDOS	133.4	596.0
INDICE DE PRECIOS	163.7	936.7
PODER DE COMPRA	93.7	63.6
VARIACION ACUMULADA	-6.3	-36.4

Fuente : BANCO DE MEXICO
INTERGAMA DE MEXICO

CAPITULO II

ANALISIS Y REVISION DEL DESEMPEÑO2.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

La única manera de conocer a conciencia si un empleado es apto o cuán apto es en comparación con el grupo, es evaluando su trabajo y su persona.

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo, los individuos siempre han considerado la valía de sus semejantes, más, sin embargo, la mayor parte de estas valías vienen a ser apreciaciones personales desde un punto de vista subjetivo y ocasional.

Robert Owen, economista inglés (1771-1858) fue de -- los pioneros que aportaron conocimientos valiosos para la administración de personal. Owen puso en práctica un sistema de medición al desempeño, el cual consistía en reportar diariamente en un block los niveles de rendimiento de sus obreros.

Los primeros ensayos en materia de medición del desempeño comenzaban a hacerse... A principios del siglo XX, el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915) -- planificó diversos métodos de racionalización del trabajo. Taylor comparó los límites de eficiencia de los trabajadores contra la calidad y cantidad de trabajo esperado de una máquina.

Taylor planteó tres principios elementales, que fueron el inicio de la evaluación en forma sistemática:

a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.

- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Actualmente las técnicas de medición del desempeño - asumen dos puntos de vista:

El primero cuando el administrador utiliza un sistema de medición del desempeño como "látigo", el administrador piensa que los castigos hacen que la gente trabaje; - Douglas Mc Gregor se refiere a eso en su teoría "X"; al ser humano medio no le gusta el trabajo y lo evitará si - puede, por lo tanto, la mayor parte de la gente ha de ser coercionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos.

El segundo punto de vista es cuando el administrador utiliza un sistema de medición del desempeño como medio - para reconocer a su personal, otorgarle aumentos de sueldo, promoverlo a otro puesto, etc., el administrador piensa que los compromisos de su personal con determinados objetivos deben ser recompensados; la teoría "Y" de Douglas Mc. Gregor dice: el control externo y la amenaza al castigo no son las únicas maneras de dirigir los esfuerzos - hacia la consecución de los objetivos de la organización. El hombre ejercerá una dirección y control de sí mismo al servicio de los objetivos con los que está comprometido.

2.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACION AL DESEMPEÑO

Las tendencias en los sistemas para evaluar han cambiado, dejaron de ser una apreciación de características

personales para convertirse más tarde en una herramienta útil de la administración de personal que persigue los objetivos siguientes:

Objetivos de la Evaluación al Desempeño

- 1 Reconocer al empleado por sus méritos individuales a través de una adecuada política de mejoramiento: prestaciones, aumentos de sueldo, promociones etc.
- 2 Establecer criterios uniformes para conocer la situación real del empleado en su centro de trabajo. Saber si su labor es eficiente o se puede mejorar.
3. Identificar las necesidades de adiestramiento y capacitación.
- 4 Justificar movimientos internos de personal, ascensos, cambios laterales y en casos críticos despidos.
- 5 Proporcionar un inventario de recursos humanos actualizado cuyo contenido sea fuente confiable de selección de personal.
- 6 Aumentar el conocimiento del supervisor acerca de las labores de los puestos a supervisar, así como la comprensión de los problemas de sus subordinados.

2.3 MEDICION DEL DESEMPEÑO

Existen muchas opiniones con respecto a la manera de medir el desempeño. Anteriormente los individuos eran evaluados tomando en cuenta características tan intangibles como la personalidad y las ambiciones, en lugar de hacerlo con base en características medibles o con elemen

tos sujetos a comprobación. Por ello los teóricos de la administración moderna han aceptado sistemas más depurados para determinar una evaluación atinada de la conducta laboral.

La administración por objetivos y los programas de calificación de méritos son ejemplo claro de los sistemas de medición que actualmente se utilizan.

Aunque la medición de resultados, previa asignación de objetivos, sea una de las apreciaciones más certeras del desempeño del empleado, existen otras técnicas que -- utilizan las empresas según sus necesidades:

- Sistemas de comparación
- Sistemas de escalas de calificación.
- Sistemas de listas checables
- Sistemas de elección forzada
- Calificación por objetivos
- Técnica de incidente crítico

2.3.1 SISTEMAS DE COMPARACION

Este procedimiento consiste en comparar a cada individuo respecto a otros. La operación se repite tantas veces como características se quiera evaluar. Aquél que reúna más características en relación con sus compañeros será el mejor.

El individuo es calificado en relación con su grupo de trabajo.

EJEMPLO 1

	<u>COOPERACION</u>		<u>PUNTUALIDAD</u>		<u>CANTIDAD DE TRABAJO</u>
1	Hernández	1	Medina	1	Hernández
2	Valencia	2	Ramírez	2	Medina
3	Medina	3	Abarca	3	Valencia
4	Ramírez	4	Hernández	4	Abarca
5	Abarca	5	Valencia	5	Ramírez

2.3.2 SISTEMAS DE ESCALAS DE CALIFICACION

El individuo es calificado con una sola escala la cual representa una cualidad.

Uno de los extremos de esa escala representa el grado máximo de la cualidad que se está evaluando y el otro extremo corresponde al mínimo.

EJEMPLO 2

CALIDAD DE TRABAJO

EXCELENTE (100)	BUENA (90)	ACEPTABLE (60)	DEFICIENTE (50)	NULA --
--------------------	---------------	-------------------	--------------------	------------

2.3.3 SISTEMA DE LISTAS CHECABLES

Este método consiste en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planeamiento obliga al supervisor a evaluar en forma definida.

Las listas están formadas por afirmaciones que asemejan el comportamiento del empleado.

Se califica marcando las frases que describan me
jor al empleado.

EJEMPLO 3

CANTIDAD DE TRABAJO

Normalmente termina su trabajo a tiempo.

Su volumen de trabajo es satisfactorio.

Frecuentemente tiene que ser apurado con su trabajo.

Es demasiado lento en la ejecución de su trabajo.

2.3.4 SISTEMA DE ELECCION FORZADA

Este sistema consiste en definir en enunciados cu
lidades o características del comportamiento huma
no.

Se selecciona una cualidad y se elige a la perso
na o personas que más se asemejen a la descripción
de ese enunciado.

El evaluador se ve obligado a distribuir a los in
dividuos según determinadas características.

EJEMPLO 4

1	López	1	Abad	1	Abad
2	Suárez			2	Salinas
				3	Trejo
	COOPERACION		LIDERAZGO		FACILIDAD DE PALABRA.
	(2)		(1)		(3)

2.3.5 CALIFICACION POR OBJETIVOS

Esta técnica está basada en la determinación específica de objetivos en términos cuantitativos, así como en el establecimiento de fechas en las cuales a más tardar deben cubrirse los planes.

EJEMPLO 5

Reducir los costos por materias primas en 5%. Fecha febrero de 1984.

Capacitar al 100% del personal de producción en control estadístico de calidad. Fecha enero de 1984.

El propósito es cumplir con los objetivos señalados, sin embargo, los objetivos de mayor importancia no dependen de la actuación de una sola persona, depende de las aportaciones de varios empleados. Es en estos casos cuando el procedimiento de análisis y revisión se torna difícil.

La efectividad de un programa de calificación por objetivos está sujeto a que:

1. Los objetivos se encuentren dentro del área de responsabilidad del empleado. O bien
2. Se analice la contribución individual del empleado en el logro de los objetivos de grupo.

2.3.6 TECNICA DEL INCIDENTE CRITICO

Esta técnica consiste en observar directamente el comportamiento humano, de tal forma que los hechos más importantes del individuo sean califica-

dos.

Las observaciones son evaluadas en términos congruentes a la actividad funcional del puesto. Se define la situación a observar, se especifica si hay actividades relevantes y se determina la importancia de los niveles de contribución: positivo y negativo.

EJEMPLO 6

Incidente crítico positivo:

Corregir los procedimientos para la compra de activos fijos.

Incidente crítico negativo:

No cumplir con los plazos de cobro.

Para obtener la calificación el observador cuantifica el número de incidentes y determina el grado de simplicidad-complejidad de las actividades que están siendo evaluadas:

Se analizan los datos y se asignan valores en términos de porcentaje.

2.4 TECNICA MIXTA DE MEDICION AL DESEMPEÑO

Desde Mc Gregor han proliferado los sistemas de medición, las organizaciones adoptan las técnicas que más les acomodan. Existen diferentes diseños de programas de evaluación, cada compañía podría diseñar alguno distinto, de acuerdo con sus requerimientos y que en su aplicación obtenga eficacia.

En el caso de las empresas de la industria automo-

triz es indispensable contar con un adecuado sistema de medición, ya que durante los últimos tres años, los empleados mejor calificados han recibido los aumentos de sueldo más significativos.

EJEMPLO

CALIFICACION	AUMENTO A OTORGAR
SOBRESALIENTE	20 %
EXCELENTE	17 %
MUY SATISFACTORIO	14 %
SATISFACTORIO	8 %
INSATISFACTORIO	0 %

Mediante la utilización de un programa mixto de medición al desempeño, podremos mejorar nuestros resultados en este campo, nuestros empleados podrán tener la certeza que su trabajo será reconocido.

En esta técnica mixta de medición al desempeño, las políticas de aumentos, así como los planes de desarrollo, estarán relacionados con el grado de éxito que el empleado obtenga en su trabajo.

Esta técnica consiste en expresar en frases breves la actividad específica del puesto; la actuación del empleado se medirá en función de los resultados que obtenga en cada uno de los enunciados que, como se mencionó anteriormente, describen al puesto y a los objetivos con los cuales la gente está de acuerdo.

Esto implica que el grupo de trabajo ya conoce lo que

es necesario hacer para que su rendimiento sea exitoso.

Las tareas cuantitativas son medidas y las cualitativas son juzgadas en términos de valor.

2.4.1 VENTAJAS DE ESTA TECNICA

Las principales ventajas de la técnica mixta de medición al desempeño son las siguientes:

1. Constituye un criterio definido para respaldar ascensos, cambios, despidos y aumentos de sueldo.
2. La asignación de funciones delimita el marco de responsabilidad. El empleado conoce perfectamente sus obligaciones, sabe lo que es necesario hacer.
3. Se estimula al empleado a contribuir con la organización, sugiere modificaciones en sus tareas, aporta ideas para enriquecer su puesto.
4. Existe comunicación entre evaluado y evaluador, el empleado conoce la opinión de su supervisor y así puede corregir sus fallas.
5. Se especifican elementos de control, el procedimiento para evaluar es sencillo y cuantificable (objetividad).
6. El subordinado con potencial puede asignarse metas o actividades adicionales a su área de responsabilidad.
7. Puede llegar a constituir un método de autodirección-autocontrol. El individuo conoce su puesto, se dirige y se controla a sí mismo.

2.4.2 PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se orienta al análisis de

las contribuciones del empleado para con la compañía que lo ocupa. Para que estas contribuciones sean evaluadas - en forma justa y equitativa, supervisor y subordinado observarán el siguiente procedimiento:

PROCEDIMIENTO

1. Empleado y supervisor determinan en forma clara y específica el conjunto de tareas inherentes al puesto.
2. Clasifican y jerarquizan esas tareas según sea su importancia.
Señalan fechas en las cuales el empleado debe cumplir con las actividades descritas en el punto No. 1.
3. Estructuran una escala como parámetro, indicando los valores alfanuméricos que representan el nivel de rendimiento.
4. Empleado y supervisor se reúnen mensualmente para revisar el avance de sus actividades.
Se valoriza lo que se ha logrado.
Se aplican medidas correctivas en caso de desviaciones desfavorables.
5. Al término de seis meses, empleado y supervisor se entrevistan para examinar el resultado final de las asignaciones establecidas en un principio.

2.4.3 DETERMINACION DE TAREAS

La clasificación y jerarquización de actividades así como las fechas de cumplimiento, serán especificadas en los formatos apropiados, tal y como se muestra a continuación:

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	FECHA	PESO RELATIVO	GRADO DE CUMPLIMIENTO
1. <u>Cantidad de trabajo:</u> determinar las funciones del puesto en términos de volúmenes de trabajo acordados.		3.5	
2. <u>Calidad de trabajo:</u> determinar las funciones del puesto en términos de especificaciones de calidad previstas.		3.0	
3. <u>Control de gastos:</u> determinar las funciones del puesto en términos de requerimientos de mano de obra y materiales.		3.0	
4. <u>Seguridad:</u> Determinar las funciones del puesto en términos de disponibilidad y uso de equipo de seguridad adecuado y de orden y limpieza del área de trabajo.		.5	
5. ...Describir cualquier otra actividad relevante que se desee incorporar en el programa de evaluación.		...	
		10.0	

Pasos 1 y 2 del procedimiento.

La descripción de las actividades anotadas no implica necesariamente que sean exactamente esas, pueden ser menos, más o diferentes; lo importante es que tanto supervisor como subordinado estén enterados de lo que tienen que hacer uno y otro.

La jerarquización de actividades consiste en otorgar un peso relativo a cada actividad, de acuerdo con su importancia. La suma aritmética de todos los pesos relativos debe ser igual a 10.

2.4.4 ESTRUCTURACION DE UNA ESCALA

En la columna de grado de cumplimiento se indicará el nivel de rendimiento del empleado, dicho nivel será expresado en valores alfanuméricos como sigue:

CALIFICACION	CUMPLIMIENTO	PUNTUACION
EXCELENTE	90 a 100 %	10 o EX
MUY SATISFACTORIO	80 a 89 %	8 o MS
SATISFACTORIO	60 a 79 %	6 o ST
DEFICIENTE	40 a 59 %	4 o DF
MUY DEFICIENTE	0 a 39 %	- o MD

Escala con valores alfanuméricos que representan el nivel de rendimiento.

Paso 3 del procedimiento.

2.4.5 EVALUACION FINAL

Esta actividad consiste en obtener el resultado de la actuación del empleado en el período señalado de seis

meses.

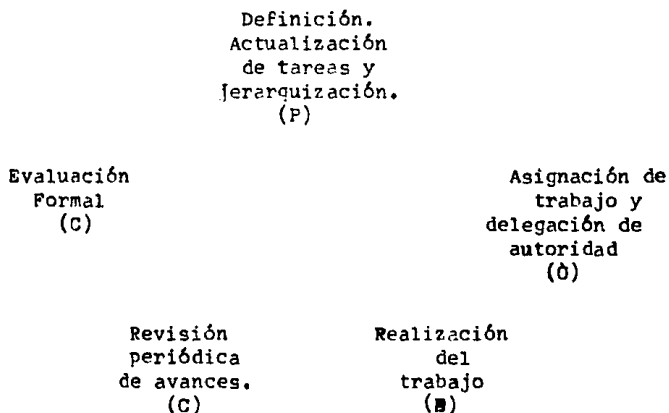
La evaluación final se obtiene de la siguiente manera:

- 1) Se multiplica el peso relativo de cada actividad por el grado de cumplimiento.
- 2) Se suman los resultados parciales obtenidos en cada actividad.
- 3) La evaluación Final será la suma total de los resultados parciales.

DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	PESO RELATIVO	GRADO CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
	3.5	10	
	3.0	8	
	3.0	10	
	.5	10	
	10.0		

EVALUACION FINAL _____

A continuación se muestra gráficamente la forma en que el programa de evaluación descrito se relaciona con el proceso administrativo:



El Programa de Evaluación asociado al Proceso Administrativo.

F = Planeación, O = Organización, E = Ejecución y C = Control.

2.4.6 REGLAS Y PRINCIPIOS GENERALES PARA EL EVALUADOR

Para obtener todavía mayor eficacia en la aplicación práctica de esta técnica de evaluación, se recomienda al evaluador seguir las siguientes reglas y principios generales:

1. Evitar influencias con apreciaciones o juicios de --

sonas.

2. Tener comunicación continua con la persona que va a ser evaluada.
3. Observar la actuación del empleado en su labor y no en su personalidad.
4. Estar convencidos de la validez del instrumento de medición.

2.4.7 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se sugieren en este estudio son acciones que emanan de principios de control:

1. Vigilar que el proceso de análisis y revisión del desempeño se haga conforme a los planes generales.
2. Analizar y cuantificar el contenido de esta técnica.
3. Corregir o ajustar en caso de ser necesario.
4. Comparar los resultados obtenidos después de experimentar con esta técnica contra los obtenidos anteriormente con otros recursos.

Estas acciones constituyen elementos de juicio para determinar la efectividad de la técnica en la solución de los problemas administrativos planteados en esta investigación.

I. DATOS GENERALES

NOMBRE COMPLETO : N. NOMINA
 DEPARTAMENTO : OFICINA :
 PUESTO ACTUAL : ANTIGÜEDAD :
 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

II. EVALUACIONES ANTERIORES

AÑO : R.
 AÑO : R.
 AÑO : R.

PERIODO EVALUADO

EVALUACION _____

III. DESEMPEÑO ACTUAL

INSTRUCCIONES:

Describe brevemente las funciones del puesto, anotando con claridad las actividades mas relevantes. Asigne un peso relativo a cada actividad de acuerdo a su importancia. Para obtener la evaluacion final multiplique el peso relativo por el grado de cumplimiento y sume los resultados.

FUNCIONES ESPECIFICAS	FECHA	PESO RELATIVO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
<hr/>				

TOTAL

=====

CAPITULO III

PROMOCIONES Y CAMBIOS

3.1 CONCEPTO Y DERECHO A PROMOCION

Promoción es un derecho de ascenso que se deriva de la transferencia de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad del que venía desempeñando. El empleado -- promovido generalmente recibe prestigio, status social, además de un incremento económico en su sueldo.

Las empresas organizadas bajo una estructura definida de sueldos clasifican a los puestos en niveles jerárquicos de acuerdo a la complejidad en cada uno de -- ellos. Por lo cual podemos deducir que "Promoción" es -- el cambio a un puesto clasificado en una categoría o nivel superior a la del puesto actual.

Los niveles jerárquicos o categorías de los puestos se determinan mediante la técnica de análisis y valuación de puestos.

Promover, por lo tanto, es reconocer el mérito y la habilidad demostrada por el empleado en sus puestos, a -- través de una adecuada política de mejoramiento que representa una responsabilidad mayor, así como una compensación más atractiva.

El aspecto de promociones es y ha sido tema de interés general en los centros de trabajo, con mayor razón -- es de interés para aquellos que trabajan y aportan más -- que los demás, aquellos que sienten que están creciendo y desarrollandose en la organización, desde luego estos

empleados valiosos y en general todos alguna vez han externado su opinión al respecto:

- ¿Es la política de ascensos de la compañía justa y equitativa?
- ¿Soy yo el candidato más viable para ocupar esa vacante?
- ¿Existe algún plan de promociones para mí donde pueda prepararme para llegar a otras posiciones?

Este tipo de preguntas han despertado inquietudes entre el personal, más aún cuando dos o más se sienten calificados para ser ascendidos; pero ¿A quien ascender?, al más apto, al más antiguo o a otro.

Si bien en materia laboral, la Ley, en el capítulo IV del título cuarto, dispone de ciertas normas que regulan los derechos de preferencias, antigüedad y ascenso. Los derechos a que se refiere la Ley se derivan de aptitudes y de la cantidad de años de servicios prestados. De ahí mismo podemos desprender conceptos que son de gran utilidad en la identificación y selección de candidatos para efectos de promociones.

Es evidente que las empresas deben buscar, elegir y beneficiar al personal que más lo merezca, pues en caso contrario lamentaríamos las consecuencias en términos de ineficiencia y desmotivación.

3.2 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PROMOCIONES

Es conocido por todos que el elemento primordial de cualquier organización es el elemento humano; en cierta forma las empresas prosperan donde quiera siempre y cuan-

do prevalezcan recursos humanos propios con experiencia y potencial. La empresa no se encuentra sola para lograr - sus propósitos, cada quien tiene una función específica y una responsabilidad, lo más importante es resolver cada - situación de trabajo favorablemente y con oportunidad; la empresa, entonces, tendrá el compromiso de reconocer el - esfuerzo individual.

El manejo de promociones internas, así como la planeación del desarrollo profesional de los empleados, son fórmulas de reconocimiento; fórmulas en las cuales se fomenta el interés por permanecer en la organización y fórmulas que procuran el cumplimiento adecuado del trabajo.

Los derechos de preferencia y ascenso están señalados y reglamentados en la Ley Laboral; el capítulo IV del título cuarto dispone derechos y obligaciones para trabajadores y patrones a este respecto. En síntesis, los criterios básicos a seguir serían los señalados por la Ley: en igualdad de circunstancias, este precepto consagra un derecho de preferencia, atendiendo a la nacionalidad mexicana, a la antigüedad, a que el trabajador no tenga otra fuente de ingreso y tenga a su cargo una familia y, por - último, el hecho de que pertenezca o no a una organización sindical.

Sin embargo, es común que lo anterior no tenga aplicación, pues en el caso de trabajadores sindicalizados es ordinario que estos rijan su relación de trabajo por un - contrato colectivo, estableciéndose en su contenido las - pautas a seguir. En el caso de empleados de confianza no sindicalizados la costumbre ha puesto en superior importancia conceptos como aptitudes y conocimientos. Es cier

to que la Ley señala un proceso de selección; pero evidentemente éste opera en igualdad de circunstancias, es decir, si un empleado es calificado con respecto a otro que no lo es, la promoción lógicamente correspondería al empleado más calificado.

Este concepto refuerza el contenido de los artículos 85 y 86 de la misma Ley; para fijar el salario se tomarán en cuenta cantidad y calidad de trabajo.

Las instrucciones o bases que siguen las empresas en el manejo de promociones internas contemplan dos aspectos únicos:

- a) Políticas y procedimientos para la selección.
- b) Políticas y procedimientos para la remuneración.

Ejemplos de políticas y procedimientos para promociones:

a) Selección

1. Promociones dentro del primer 10% del personal más antiguo.
2. Promociones únicamente para el personal de planta.
3. Derecho a ascenso a aquéllos que tengan una permanencia mayor a seis meses en su puesto actual.
4. Preferencia a candidatos del departamento donde está la vacante.
5. Que el candidato seleccionado cumpla con todos los requisitos obligatorios requeridos en el puesto vacante.

b) Remuneración

1. El tiempo mínimo de espera para recibir el aumento es de dos meses.
2. El empleado recibirá pago retroactivo únicamente por sueldo base.

3. El porcentaje máximo de aumento a otorgar será del 20%.
4. El empleado estará dentro de los rangos mínimo y máximo de la categoría del puesto que ocupa.

Lo que se puede recomendar al respecto es: en función de las necesidades y circunstancias se debe seleccionar y remunerar al personal. Lo más importante es considerar la eficiencia en el trabajo así como las aptitudes y conocimientos.

POLITICAS DE ASCENSOS

	1983	1984	1985
PROMEDIOS DE PERSONAL PROPORCIONADO =====			
Ejecutivos	9.1%	6.5%	4.6%
No Ejecutivos	8.6%	12.2%	8.1%

TIEMPO DE ESPERA
 PROMEDIO (meses)

Minimo	.7	0.8	1.2
Promedio	1.3	1.7	1.9
Maximo	2.1	2.7	3.0

PORCENTAJES PROMEDIO
 DE INCREMENTO

Minimo	9.3%	12.3%	12.6%
Promedio	19.6%	16.0%	17.9%
Maximo	27.6%	19.8%	23.8%

FUENTE: INTERGAMA DE MEXICO
 Encuesta de compensacion
 Industria automotriz

3.3 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Continuando en la directriz de mantener una organización humana efectiva, donde se vea permanentemente un proceso de selección y reconocimiento en el cual los empleados sientan gusto por su trabajo, lo realicen bien y obtengan satisfacción laboral. Si estamos conscientes de la importancia del personal, no se puede ignorar el seleccionarlo cuidadosamente y colocarlo en el lugar indicado. Para evitar preocupaciones futuras a la organización por nuevos requerimientos de personal originado por renuncias, retiros, puestos de nueva creación, etc., es por demás recomendable localizar candidatos a cubrir esas vacantes con empleados activos. Promocionar a quienes reúnan los requisitos de las posibles vacantes redundará en beneficio de ambos intereses, dirección-ejecución, consolidando las aptitudes y la motivación se verán resultados adecuados en un tiempo breve. Es importante que se hagan planes, teniendo un inventario de recursos humanos completo será sencillo cubrir las vacantes que vayan quedando y saber en todo momento con qué recursos se cuenta.

El inventario de recursos humanos será revisado y actualizado permanentemente, y como mínimo se revisará por completo dos veces al año. La información que debe tener un inventario de esta naturaleza es la siguiente:

Inventario de Recursos Humanos:

1. Nombre, categoría y departamento.
2. Puesto actual y antigüedad en el mismo.
3. Puestos anteriores y tiempo en los mismos.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS INTERNO



APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE(S)

DATOS GENERALES	
NUM. DE NOMINA	_____
FECHA DE INGRESO	_____
TIPO DE ESTUDIOS (Carrera)	_____
GRADO DE ESTUDIOS MAS ALTO COMPROBABLE	_____
INSTITUCION DONDE REALIZO LOS ESTUDIOS	_____
SI ACTUALMENTE ESTUDIA MENCIONE EL TIPO DE ESTUDIOS Y LA INSTITUCION	_____
DOMINIO DEL IDIOMA INDIAS (%)	_____
AREAS DE INTERES PROFESIONAL	1 _____
	2 _____
	3 _____

DATOS GENERALES	
ESTADO CIVIL	_____
FECHA DE NACIMIENTO	____/____/____
ZONA POSTAL O MUNICIPIO (E de M. L.)	_____

EXPERIENCIA DE TRABAJO PREVIA	
PUESTO _____	_____
DE _____	AÑO _____ A MES _____ AÑO _____
PUESTO _____	_____
DE _____	AÑO _____ A MES _____ AÑO _____
PUESTO _____	_____
DE _____	AÑO _____ A MES _____ AÑO _____

CL. CLAVE
 (A) PUESTOS A OCUPIAR DE INMEDIATO
 (B) PUESTOS A OCUPIAR A OCE A OCE
 (C) PUESTOS A OCUPIAR A CINCO AÑOS

PLANIFICACION DE DESARROLLO DEL EMPLEADO			
CL.	PUESTO	DEPTO	OFICINA
A	_____	_____	_____
B	_____	_____	_____
C	_____	_____	_____

I. DATOS PERSONALES

NOMBRE COMPLETO:

NUM. DE NOMINA:

DEPARTAMENTO:

FECHA DE NACIMIENTO:

LUGAR DE NACIMIENTO:

ESTADO CIVIL:

DOMICILIO:

```

XXXXXXXXXXXX
X             X
X             X
X             X
X             X
X             X
X             X
XXXXXXXXXXXX
    
```

II. DATOS PROFESIONALES

ESCOLARIDAD:

CURSOS TOMADOS:

IDIOMAS:

1

1

III. EXPERIENCIA

PUESTO ACTUAL:

ANTIGUEDAD:

PUESTOS ANTERIORES:

DURACION:

IV. PLANEACION DEL DESARROLLO

EVALUACIONES POTENCIAL	1984	1983	1982

PUESTOS A OCUPAR DE INMEDIATO

-

-

-

PUESTOS A OCUPAR A MEDIANO PLAZO

-

-

PUESTOS A OCUPAR A LARGO PLAZO

-

-

CAPACITACION REQUERIDA :

V. REEMPLAZOS POTENCIALES

NOMBRE COMPLETO	PUESTO	AÑO

ANTIGUEDAD EN LA COMPANIA:

4. Edad.
5. Nivel de conocimientos, incluyendo idiomas.
6. Habilidades en el trabajo y en otros.
7. Objetivos personales de cada miembro.
8. Actitud de cada persona.
9. Niveles de desempeño en las asignaciones.
10. Substitutos potenciales a corto plazo.
11. Substitutos potenciales a mediano plazo.
12. Tiempo necesario y tipo de capacitación para substitu
tos.
13. Movilidad ascendente del personal.
14. Otros datos que se consideren necesarios.

En este inventario de personal se representa un plan individual para cada miembro de la organización, un plan de desarrollo crecimiento en la misma. En la revisión periódica que se le dé se hará una comparación entre las necesidades de la empresa y los recursos humanos con los que -- cuenta actualmente.

3.4 PROGRAMA DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO

La finalidad de este programa es la de proporcionar -- un medio distinto de lo ordinario con objeto de auxiliar en la selección de personal interno para efectos de promo
ciones.

La participación de los empleados en el programa de oportunidades de mejoramiento es indispensable, vital. Su éxito depende del interés que se manifieste para ocupar -- un puesto vacante, pues el empleado que a su juicio consi
dere que reúne los requisitos del puesto jerárquicamente

más calificado podrá incluirse dentro de los candidatos - que serán considerados para ocuparlo.

Este programa utilizado mancomunadamente con el inventario de recursos humanos sería como tener en nuestro poder toda la información necesaria para identificar candi datos con posibilidades de desarrollo.

El programa establece pasos previos a la selección - definitiva, a saber:

1. Comunicación al personal.

El departamento de recursos humanos y la gerencia -- del departamento con el puesto vacante publicarán en los tableros informativos un aviso de la vacante. Se indicará responsabilidades y funciones típicas, categoría de -- sueldo, horarios, etc.

2. Recepción de solicitudes (formulario).

El personal interesado que desde su particular punto de vista reúna los requisistos del puesto publicado, llena rá un formulario que enviará a la atención del gerente -- que tiene la vacante o al departamento de recursos humanos. Se asegurará de que su solicitud sea recibida antes de la fecha de expiración indicada en la publicación del puesto.

3. Identificación de candidatos en el inventario de - recursos humanos interno.

Independientemente de los candidatos que individualmente se pronongan, el departamento de recursos humanos a- nalizará la información de sus registros incluyendo la -- planeación del desarrollo. Identificará en forma simultá nea a los empleados que tienen la posibilidad de ascenso.

4. Retroalimentación al comité de selección.

Este comité formado por el supervisor y el gerente - del puesto vacante, así como por el jefe de personal y el - coordinador de recursos humanos interno tendrá una sesión de análisis, evaluación y depuración de solicitudes y can- didatos.

5. Coordinación de entrevistas.

Los empleados que hubieren pasado las selecciones pre- vias, tendrán por último una entrevista con el gerente y supervisor responsables. Recursos humanos contactará a -- los candidatos a entrevista; aclarará fecha y hora, propor- cionará toda la información detallada a los entrevistado- res, incluyendo los expedientes personales.

6. Selección definitiva.

Una vez que el gerente y supervisor hayan elegido a un candidato para cubrir su puesto vacante, deberán avisar al jefe de personal de su selección, indicando las razones que motivaron su decisión.

Este programa no termina con la actividad número -- seis o con el paso de selección definitiva; existe un as- pecto muy importante que es la moral de los candidatos fi- nalmente no aceptados, quienes a través de una fórmula de retroalimentación serán nuevamente tomados en cuenta. El gerente responsable de la selección llenará un formato de apreciación de los candidatos, en la cual anotará los re- sultados de las entrevistas y la comparación de los requi- sitos del puesto con las características propias de los - evaluados. El departamento de recursos humanos estará en posibilidades de responder las inquietudes del personal no

elegido; también para futuras oportunidades, la oficina de relaciones industriales tendrá en los expedientes de los empleados información útil y valiosa para facilitar la toma de decisiones durante los venideros procesos de selección.

En este mismo programa de oportunidades de mejoramiento se establecen reglas de aplicación general que los empleados de confianza no sindicalizados deben conocer antes de autoproponerse como candidatos para ocupar los puestos vacantes publicados que sean de su interés. Estas reglas se enuncian a continuación:

Nueve reglas básicas de observancia general.

1. Sólo se podrán considerar solicitudes de empleados que estén en el mismo nivel jerárquico o en el nivel inmediato inferior del puesto que pretenden cubrir.
2. Las solicitudes de proposición o formularios estarán disponibles junto al propio tablero de información, para el uso exclusivo del programa de oportunidades de mejoramiento.
3. Las solicitudes se aceptarán cuando las candidatas tengan una antigüedad mínima en su puesto actual de doce meses.
4. El formulario será concurrido por el gerente del empleado interesado, quien por una parte asesorará a su supervisado y por la otra hará constar la veracidad de los datos proporcionados.
5. Las publicaciones tendrán una fecha de inicio y una fecha de expiración. Durante este período se recibirán las solicitudes que calificarán.

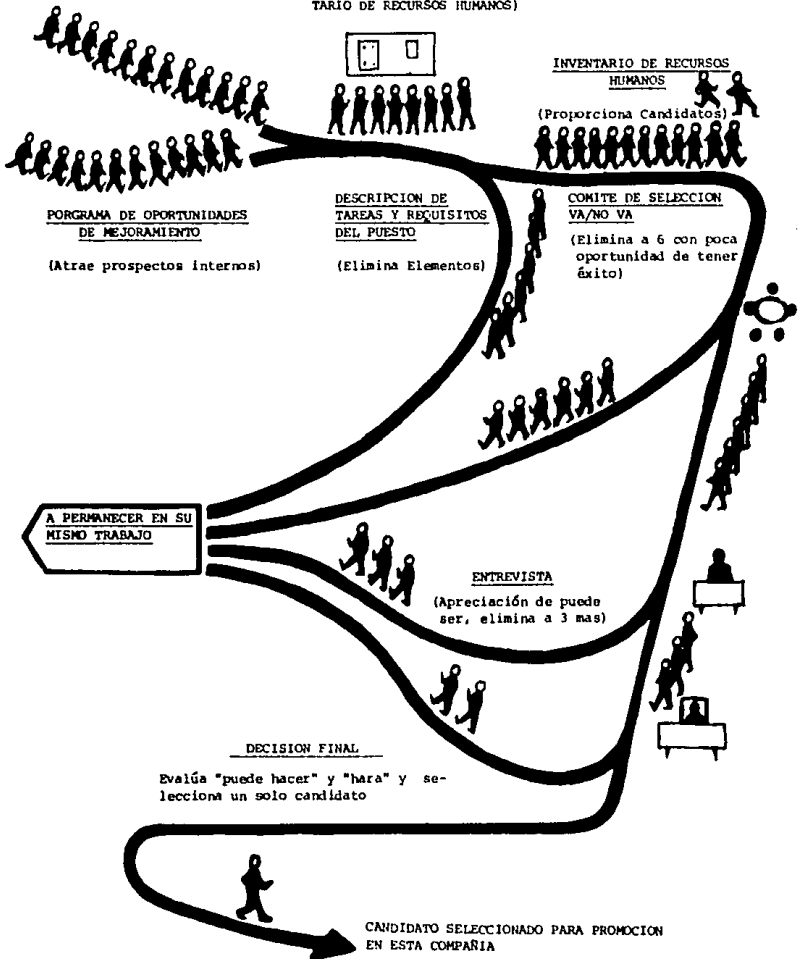
6. En igualdad de circunstancias los empleados internos más antiguos tendrán preferencia sobre los más nuevos.
7. Los empleados que no se propongan como candidatos y que, a juicio del departamento de personal, reúnan — los requisitos del puesto vacante serán considerados a través del inventario de recursos humanos.
8. Enviar la proposición de candidato no asegura una entrevista con el potencial futuro gerente. El comité de selección examinará las solicitudes y determinará los candidatos a entrevistar.
9. En aquellos casos en los cuales no se encuentren reemplazos, el departamento de reclutamiento atraerá candidatos externos.

Respetando las reglas generales y siguiendo con exactitud el procedimiento de selección podrá efectivamente darse el cumplimiento de tres objetivos:

- a) Hacer del conocimiento de los empleados los puestos vacantes, funciones y responsabilidades ordinarias, requisitos a satisfacer.
- b) Involucrar al personal en el sistema para decidir promociones, dejando libremente a su elección su participación en el programa.
- c) Proporcionar a la empresa una fuente adicional de candidatos para cubrir sus puestos vacantes.

FLUJO DE CANDIDATOS PARA ASCENSO

(PROGRAMA DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO E INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS)



3.5 PROCESO DE SELECCION

El último paso del sistema de ascensos es precisamente aquel en donde las alternativas se analizan y se evalúan; en este paso se da una decisión final y un candidato es elegido entre otros para obtener una promoción.

El proceso de análisis y toma de decisiones en este sentido es una actividad común que normalmente se da en los niveles de gerencia y alta gerencia. En el caso de la oficina de relaciones industriales es todavía más común que el análisis y la toma de decisiones en aspectos obvios que involucren al personal se dé todos los días. Las técnicas empleadas en la selección deben ser técnicas sumamente depuradas, de tal forma que, en la práctica, permitan, ayuden o faciliten al responsable de una acción a -- elegir la alternativa que mejor satisfaga los objetivos -- planteados. La clave en la selección interna es elegir -- al candidato que cumpla o satisfaga en mayor grado los requisitos del puesto vacante.

Kepner-Tregoe presenta un enfoque diferente en el análisis de problemas y toma de decisiones, presenta una técnica aplicada al análisis y toma de decisiones para efectos de promociones y cambios se establece el siguiente -- proceso:

1. Enunciar el Propósito.

Este enunciado persigue proporcionar un marco de referencia para la formulación de objetivos. Ejemplo: los resultados del personal ascendido durante los últimos tres semestres han sido menos que satisfactorios.

2. Establecer objetivos.

Identificar los resultados que deben obtenerse y los recursos pertinentes que deben ser considerados. Ejemplo: elegir a los prospectos con calificación de excelente como mínimo. Identificar a los candidatos en el rango del 20% más antiguo de la categoría inmediata inferior a la vacante o de una categoría similar.

3. Clasificar objetivos.

Los objetivos de selección son establecidos y clasificados en función de requisitos mínimos y máximos admitidos (objetivos obligatorios y objetivos deseados).
Objetivos obligatorios: la situación de decisión requiere un límite de aceptabilidad. El resultado debe ser medible y la alternativa debe satisfacer totalmente los requerimientos. Ejemplo: tener la carrera terminada y dos años de experiencia.

Objetivos deseados: la situación de decisión satisface parcialmente o totalmente el objetivo. Las alternativas pueden cumplir en mayor o menor grado. Las exigencias no son indispensables pero sí deseadas. Ejemplo: dominar un idioma extranjero (inglés), las alternativas pueden satisfacer el objetivo en la escala de uno a diez.

4. Generar alternativas

Una alternativa es un posible curso de acción, deben considerarse varias opciones que cubran posibles elecciones. Ejemplo: en el caso de ascensos todos los empleados de planta pudieran ser alternativas.

5. Comparar alternativas

Con los objetivos obligatorios: se señalan las alternativas y se determina si cumple o no con el objetivo. Se eliminan las alternativas que no pasan. Ejemplo: el empleado Jesús Martínez es titulado en economía. (alternativa - que pasa). Alejandro Saldívar estudio seis meses de contaduría pública. (alternativa que no pasa).

Con los objetivos deseados: se toman únicamente las - opciones que pasaron satisfactoriamente los requerimientos de los objetivos obligatorios y se comparan unas con otras. La forma de hacer este análisis es asignando un - valor relativo a cada objetivo deseado de acuerdo a su importancia. Las alternativas serán evaluadas para conocer el grado de alcance de ese objetivo. Entonces el objetivo podrá lograrse en forma total, parcial y en algunos casos no habrá alcance alguno.

En síntesis, el paso de comparación de alternativas con los objetivos obligatorios y deseados representa el - análisis y valuación en víspera de la conclusión final.

ANÁLISIS DE DECISIONES EN ASCENSOS

ENUNCIADO DE DECISION: ELEGIR UN VENDEDOR SENIOR PARA LA ZONA METROPOLITANA
 =(EJEMPLO)=

ESTABLECER Y CLASIFICAR OBJETIVOS:

(SEÑALAR OBJETIVOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS ADMITIDOS)

OBJETIVOS	OBLIGATORIO	DESEABLE	IMPORTANCIA
TENER ESTUDIOS RECONOCIDOS A NIVEL DE LICENCIATURA	***		
TENER POR LO MENOS DOS AÑOS DE EXPERIENCIA EN VENTAS	***		
ESTAR DENTRO DEL 20 % DEL PERSONAL MAS ANTIGUO DEL NIVEL INMEDIATO INFERIOR A LA VACANTE	***		
ESTAR DISPONIBLE EN LAS PROXIMAS DOS SEMANAS		***	6
TENER MAXIMA CAPACIDAD PARA LAS RELACIONES HUMANAS		***	7
CONOCER AL MAXIMO LOS PRODUCTOS DE LA COMPALIA		***	9
HABLAR EL IDIOMA INGLES		***	5
CANDIDATO A SER PROMOVIDO A LARGO PLAZO		***	7

ANALISIS DE DECISIONES EN ASCENSOS

ENUNCIADO DE DECISION: ELEGIR UN VENDEDOR SENIOR PARA LA ZONA METROPOLITANA
 =(EJEMPLO)=====

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS DESEABLES

(DESCRIBIR IMPORTANCIA, CALIFICACION, Y PONDERACION)

OBJETIVOS DESEABLES	IMPORTANCIA	ALTERNATIVA A		ALTERNATIVA B		ALTERNATIVA C	
		CALIF =====	PONDER =====	CALIF =====	PONDER =====	CALIF =====	PONDER =====
ESTAR DISPONIBLE EN LAS PROXIMAS DOS SEMANAS	6	9	54	7	42	2	12
TENER MAXIMA CAPACIDAD PARA LAS RELACIONES HUMANAS	7	8	56	5	35	5	35
CONOCER AL MAXIMO LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA	9	9	81	5	45	6	54
HABLAR EL IDIOMA INGLES	5	2	10	4	20	9	45
CANDIDATO A SER PROMOVIDO A LARGO PLAZO	7	8	56	6	42	7	49
TOTALES			257		184		195

ALTERNATIVA A: JESUS MARTINEZ A

ALTERNATIVA B: GABRIEL GONZALEZ

ALTERNATIVA C: RICARDO LIMON

CAPITULO IV

ADMINISTRACION DE SUELDOS

4.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS

La administración de sueldos en una empresa no es una actividad sencilla y fácil de manejar, compensar adecuadamente a los empleados requiere de un esfuerzo constante y responsable, de ideas creativas y fórmulas atractivas. El propósito es pagar mejor que la competencia al menor costo posible.

Partiendo del punto de vista de Koontz y O'Donell, - que definen a la administración como: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes", se arguye que el éxito de cualquier organismo social o empresa se basa indiscutiblemente en el elemento humano que, sin lugar a dudas, es el recurso más preciado y, lógicamente, el recurso al cual se le ha prestado especial atención en los últimos años.

Utilizando estos conceptos en el campo de la administración de personal se justifica ampliamente esta materia si cumple con el objetivo de obtener la máxima capacidad y la máxima colaboración de los trabajadores a cambio de la satisfacción de sus intereses personales.

La importancia de la administración de sueldos se atribuye en esencia al manejo de políticas de salarios y prestaciones que en conjunto despiertan interés en la persona por incorporarse a la organización o bien por perma-

necer en la misma; atendiendo, desde luego, a la satisfacción primaria de las necesidades del individuo.

4.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS

Las decisiones que se tomen para implementar políticas en materia de compensación no necesariamente garantizarán un resultado óptimo. Desde su diseño las alternativas, por simples que parezcan, llevan consigo un cierto grado de complejidad, acompañado de riesgo.

El riesgo, así como la efectividad de un programa de administración de sueldos, se puede controlar, cuando se tiene una planeación suficientemente soportada y valorada. La planeación se hará para asegurar, hasta donde sea posible, resultados óptimos, partiendo y persiguiendo los objetivos fijados en un principio. Es importante también considerar el cuadro de objetivos particulares de los empleados.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Establecer los medios para compensar a los empleados por su contribución a la empresa, de acuerdo a las remuneraciones vigentes en el mercado de trabajo.

Identificar exactamente el nivel de responsabilidad de los distintos puestos en la empresa, de tal forma que a mayor responsabilidad corresponda mayor compensación.

Asegurar que la remuneración sea altamente competitiva con objeto de atraer y retener a los elementos idóneos para el éxito de las operaciones de la compañía.

OBJETIVOS DE LOS EMPLEADOS

Obtener un paquete de sueldo y prestaciones (compensación total) similar a los mejores del mercado.

Incrementar su sueldo vía aumentos por mérito, tomando como base que a mejor desempeño corresponde mayor aumento.

Los objetivos señalados implican el desarrollo de -- otros objetivos secundarios que, aunque menores en importancia, no dejan de ser indispensables, pues de acuerdo -- al grado de cumplimiento que de ellos se tenga dependerá alcanzar o no los objetivos primordiales.

4.3 ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS

4.3.1 ANALISIS DE PUESTOS

Uno de los criterios fundamentales que se utilizan -- para justificar las compensaciones de acuerdo al nivel de responsabilidad que los empleados tienen, es mediante la evaluación que se haga de sus puestos.

Para efectos de administración de sueldos, el análisis de un puesto es el estudio detallado, íntegro y exacto del mismo. Precisar el contenido de un puesto implica cierto grado de dificultad, ya que los elementos que distinguen a los puestos no se presentan claramente o no están bajo algún ordenamiento específico.

El sistema de separación y ordenación científicos de los elementos que integran un puesto recibe el nombre de **Técnica de Análisis de Puestos**.

El objetivo principal de esta técnica es facilitar --

la evaluación; en otras palabras, sirve para evaluar el puesto.

El análisis del puesto como técnica, además de ser indispensable en la evaluación, se considera útil en cualquier estudio concerniente al trabajo. Se ha comprobado su utilidad en los diseños de los planes de capacitación y adiestramiento, en los programas de reclutamiento y selección de personal y en otras áreas ajenas propiamente a la organización de la empresa; por ejemplo, en la determinación de los salarios mínimos profesionales.

En adición, el análisis del puesto tiene también fines secundarios. Por ejemplo, puede ser soporte para cambiar las funciones de un puesto si esto se considera conveniente. Para el departamento de ingeniería industrial es útil en auditorías de clasificación, es decir, comparando las funciones y operaciones reales contra las predeterminadas. En los cambios por organización, el análisis del puesto es un apoyo para garantizar la efectividad de esos cambios.

El análisis de un puesto comprende el conocimiento preciso de lo que en cada puesto se hace; con el análisis no se pretende corregir funciones o situaciones equivocadas, pues sólo interesa principalmente al análisis de -- puesto obtener un "retrato" fiel tal y como se presenta el puesto para efectos de su evaluación.

Para conocer la realidad de un puesto, el analista obtendrá toda la información necesaria; recopilará los datos requeridos mediante la utilización de tres fuentes básicas:

- a) Cuestionarios
- b) Entrevistas
- c) Observación directa.

Cuestionario:

El ocupante del puesto llenará una forma previamente elaborada donde las preguntas guían a dar respuestas relacionadas con el grado en que se presenta cada elemento de evaluación.

Entrevistas:

El ocupante del puesto explicará con demasía y claridad el contenido de su puesto. El analista se asegurará de obtener todos los elementos que afectan la evaluación del puesto.

Se puede incluso entrevistar a quien conozca muy bien las funciones del puesto, puede ser el supervisor.

Observación directa:

El analista acudirá personalmente al área donde se desempeña el puesto, observará con detenimiento la labor ejecutada por el ocupante. El grado de cada elemento de evaluación deberá ser obtenido.

Aunque cualquiera de estas fuentes básicas o herramientas que se utilizan con mayor frecuencia en el análisis de un puesto son apropiadas, es aconsejable complementar una con la otra. (cuestionarios - observación directa entrevista).

Independientemente de la forma en que se lleve a cabo el análisis, la utilización de dos métodos combinados hará que el resultado sea más objetivo. También es recomendable, al hacer el análisis de un puesto, recurrir al

organigrama o carta de organización, este nos permitirá - conocer la interrelación de unos puestos con otros, dando indicios del grado en que se presentan algunos factores - del puesto.

El análisis cumple su objetivo cuando se precisa el grado en que se presenta cada factor de evaluación en un puesto específico.

Para efectos de administración de compensación, un - análisis de un puesto necesariamente requiere del estudio de todos los factores de evaluación en función de la forma en que se aplican en el puesto. Como ejemplo, para un determinado puesto, el análisis puede dar como resultado requisitos de un año de experiencia y escolaridad mínima de secundaria.

RECOMENDACIONES PARA OBTENER OPTIMOS RESULTADOS EN UN ANALISIS DE UN PUESTO.

1. Utilizar las fuentes básicas combinadas entre sí.
2. Enriquecer la entrevista recurriendo al supervisor.
3. Entrevistar, de preferencia, a todos los ocupantes de un puesto.
4. Escoger al ocupante típico en casos de premura de tiempo.
5. Utilizar una forma de análisis como guía.
6. Revisar el organigrama.
7. Hacer una buena descripción del puesto.
8. Utilizar cualquier otra herramienta que nos ayude a - visualizar los factores en el puesto.

4.3.2 EVALUACION DE PUESTOS

Una vez terminada la etapa del análisis de puestos - surge la necesidad de definir la importancia relativa de un puesto con respecto a otros diferentes.

La técnica utilizada para decidir qué puesto "vale" más es conocida como Técnica de Evaluación de Puestos, ya que como su nombre lo dice, es la estructuración ordenada y sistemática de los elementos o factores de evaluación en una escala, definiéndose así la importancia de cada -- puesto.

La evaluación de puestos debe cumplir los siguientes tres objetivos:

1. Ordenar los puestos en función de su importancia.
2. Acomodar el puesto en el tabulador de salarios.
3. Determinar el rango de sueldo que se le debe pagar al ocupante del puesto evaluado de acuerdo al tabulador.

En virtud de que la evaluación de un puesto se basa en el análisis del mismo, es requisito elemental tener _ toda la información del análisis perfectamente depurada. Con ello el sistema de evaluación se simplifica notablemente.

Por analogía para efectuar ese sistema de evaluación, se tienen que considerar una serie de factores del puesto, como son experiencia, escolaridad, habilidad, responsabilidad, riesgo, etc.

Aunque existen diversos sistemas de evaluación de -- puestos todos se basan en el mismo principio: cuantificar el resultado del análisis.

Los sistemas más comunes de evaluación son:

- Alineación de Puestos.

Aunque no se hace una distinción formal de los factores, se acomoda al puesto por arriba de los puestos menos importantes y por debajo de aquellos de mayor importancia.

- Comparación de Factores

A cada factor se le asigna un peso específico; posteriormente se comparan los pesos de cada factor y se acomoda el puesto en el orden que le corresponda.

- Evaluación por Puntos

Se asigna un valor en porcentaje a cada factor, se separan los factores en grados, se asigna un peso en puntos a cada grado, se define el grado en que se presenta cada factor, se multiplican los puntos del grado por el valor del factor; por último, se suman los resultados obtenidos en cada factor y se ordenan los puestos en función al total de puntos obtenidos.

Aunque existen estos y otros sistemas de evaluación de puestos, el mejor sistema será aquel que resuelve las necesidades de la empresa.

FACTORES Y GRADOS

Los requisitos de un puesto se expresan en factores, estos factores contemplados entre sí hacen a los puestos desiguales. Ejemplos de factores son: conocimientos, habilidades y condiciones de trabajo.

Los factores nunca deben referirse a características personales de los ocupantes. Ejemplos de las características personales de los ocupantes que por ningún motivo se deben involucrar en la evaluación de puestos son: pun-

tualidad, asistencia, antigüedad e inteligencia.

Los factores serán siempre los mismos y para efectos de evaluación se considerarán todos los factores.

Los grados son niveles en los cuales se dividen o se separan los factores; por ejemplo, en el factor de escolaridad, una licenciatura en contaduría pública pudiera ser el grado máximo, mientras que primaria sería el grado mínimo. Los grados de cada factor pueden variar según convenza.

MANUAL DE EVALUACION

Dado que en la evaluación se busca siempre la objetividad, un buen manual de puestos que comprenda lo más esencial de esta actividad hará que al criterio de los evaluadores sea más uniforme. En efecto, aunque el análisis -- del puesto fuera sustancialmente excelente, al final de cuentas interviene el criterio.

El manual será de manejo sencillo y de fácil comprensión e incluirá las definiciones de factores y grados, -- además se especificarán las puntuaciones asignadas a cada grado. En virtud de que se busca la objetividad, en el mismo manual se agregarán ejemplos de puestos tipo, ya que esto servirá de guía para los evaluadores.

RECOMENDACIONES PARA OBTENER OPTIMOS RESULTADOS EN LA VALUACION DE UN PUESTO.

1. Verificar el análisis del puesto, asegurándose de que éste incluya todas las funciones.
2. Considerar todos los factores de evaluación.
3. Utilizar comités para asegurar la objetividad de la -

evaluación.

4. Uniformar criterios con la ayuda del manual.
5. Utilizar más de cinco y menos de quince factores.
6. Verificar los resultados de la evaluación utilizando la alineación de puestos.

4.4 ELEMENTOS DE COMPENSACION

Dentro de las múltiples y variadas funciones que están bajo la tutela de la oficina de relaciones industriales, se encuentra la administración de los sueldos y prestaciones. En sentido amplio, los objetivos de esta relación sueldo-prestaciones se logran mediante la combinación de la paga directa eficaz (sueldo) y la paga o remuneración indirecta (prestaciones) ambos pagos asignados a un individuo por el desempeño de un trabajo o cargo.

El salario o sueldo base está integrado únicamente por la retribución asignada nominalmente en efectivo. El sueldo base se paga en fechas establecidas, puede ser por hora, semanal o quincenal, o bien liquidado a la terminación de la obra. Aunque los salarios se fijan en el mercado de trabajo, para efectos de control las empresas organizadas tienen su propio tabulador de sueldos; es común que este tabulador tenga un mínimo y un tope o grado máximo en cada uno de sus niveles o categorías, tomando como referencia la cantidad y calidad del trabajo.

El sueldo base de cada empleado fluctuará entre el grado mínimo y el grado máximo de su nivel, procurando no estar por debajo o por arriba de los límites señalados.

El tabulador será revisado periódicamente, por lo me

nos dos veces al año, haciendo los ajustes necesarios de acuerdo a la tendencia del mercado. Por incrementos generales a los precios o por disposiciones gubernamentales, cualquiera que sea la razón, los sueldos bases estarán a nivel competitivo con las empresas industriales del mismo ramo y con las más importantes de la zona económica en la cual la empresa se encuentra.

En virtud de que no es suficiente, ni real, ni válido hacer comparaciones de sueldos bases, recurriremos al estudio utilizando toda clase de elementos de compensación, constituyéndose así una fórmula adecuada de comparación objetiva. Para contemplar este enfoque, se hará una división entre los elementos o prestaciones que obliga la ley y los beneficios que se otorgan en el mercado de trabajo.

4.4.1 PRESTACIONES OBLIGADAS POR LA LEY

Aguinaldo: en la historia significaba los regalos que se daban en navidad o en las fiestas de diciembre. En el presente, y en relación al tema que nos atañe, aguinaldo es una prestación de los trabajadores que se paga antes - del día 20 de diciembre. El aguinaldo equivale a quince días de salario, por lo menos.

Vacaciones: esta prestación está formada por tiempo libre con goce de sueldo. Su finalidad es resarcir el cansancio y las energías perdidas en el trabajo. A partir - del siglo XX las vacaciones han constituido un fenómeno - socio-económico de creciente importancia; a la fecha ha - tomado fuerza debido a la repercusión de los factores siguientes:

- a) El desarrollo colectivo de los medios de transporte y comunicación.
- b) El acelerado proceso de urbanización y concentración de la población en habitats de alta densidad. acompañado de la deterioración de las condiciones de vida habituales en las grandes urbes.
- c) La fatiga física y el desgaste nervioso a causa del trabajo y de otras actividades físico-mentales.
- d) El peso de las exigencias económico-sociales que obligan al individuo a incrementar sus ingresos vía tiempo extra o pluriempleo.

Las vacaciones, desde el punto de vista jurídico, se separan en dos conceptos: días hábiles y prima.

Los días hábiles a descansar varían conforme la antigüedad que se tenga y van desde seis días hasta llegar a doce, de uno a cuatro años de servicio. Después del cuarto año, las vacaciones se aumentarán en dos días por cada cinco de servicio.

La bonificación o prima vacacional es el pago no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que correspondan durante el período de vacaciones.

Reparto de utilidades: según lo dispuesto en la Ley Laboral, los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas. El porcentaje de esa participación lo determina la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas, comisión integrada por tres sectores, obrero, patronal y gobierno. El porcentaje de participación se da a conocer después de considerar aspectos de macroeconomía, también se toma en consideración la necesidad de fomentar el de-

sarrollo industrial y el derecho del capital a obtener un interés.

Durante el año de 1934, esta Comisión se reunió en distintas ocasiones, acordando finalmente en aumentar la participación del trabajador en las utilidades del ocho - al diez por ciento.

Días de descanso: desde la antigüedad (antes de Cristo) se tenía la prohibición de trabajar en sábado, fundada en un precepto religioso impuesto en el Antiguo Testamento, con el cristianismo se cambia el descanso del sábado por el domingo. Apegándose a la ley y a las costumbres, por cada seis días de trabajo toca uno de descanso, independientemente del día que se descansa, es común que se respete el domingo.

Días festivos: del latín "festivus", significa alegre, regocijado, solemne y digno de celebrarse. Los días de fiesta oficial son días de descanso obligatorio, a saber: 10. de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 10. de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 25 de diciembre y el 10. de diciembre de cada seis años. Si se quebranta esta disposición el patrón pagará el día de descanso más un salario doble por el servicio prestado.

Jornada de trabajo: es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para desempeñar su trabajo. La duración de la jornada de trabajo no puede exceder los límites legales, es decir, 48 horas/semana en jornada diurna, 45 horas/semana en jornada mixta y 42 horas/semana en jornada nocturna.

Actualmente el Congreso del Trabajo está sugnando --

por jornadas de 40 horas efectivas por semana.

Vivienda: a partir del año de 1972 el otorgar habitación a los trabajadores se convirtió en una obligación. Para dar cumplimiento a esta norma, el 24 de abril de ese año se creó el INFONAVIT, al mismo tiempo entró en vigor la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Las empresas aportan a este Fondo - Nacional de Vivienda el cinco por ciento de los salarios de los trabajadores a su servicio.

Servicio médico: la atención médica y quirúrgica de urgencia está reglamentada. Mantener en el lugar de trabajo medicamentos y material de curación es un requisito obligatorio. Sin embargo, cuando la empresa tenga a su servicio más de cien trabajadores establecerá una enfermería con personal competente.

Ayuda para actividades culturales y deporte: para fomentar el deporte y las actividades culturales entre los trabajadores la empresa está comprometida a contribuir destinando alguna cantidad, o bien proporcionando los equipos y útiles indispensables.

Todos estos pagos hechos en efectivo o en especie, están especificados en los títulos, capítulos y artículos - respectivos de la Ley Federal del Trabajo Vigente:

Aguinaldo	Artículo 87
Vacaciones	Artículos del 76 al 81
Reparto de utilidades	Artículos de 117 a 131
Días de descanso	Artículos del 69 al 75
Días festivos	Artículo 74

Jornada de Trabajo	Artículos del 58 al 68
Vivienda	Artículos del 136 al 153
Servicio médico	Artículos del 504 al 507
Ayuda para cultura y deporte	Artículo 132 Fracc. XXV

4.4.2 PRESTACIONES QUE NO OBLIGA LA LEY

Prestamos personales: en este renglón se pueden desglosar cuatro conceptos de préstamos diferentes: préstamos personales, anticipos de sueldo, anticipos de gratificación y compras de bienes por medio de la empresa. Los montos y condiciones del préstamo varían dependiendo del sueldo y de la antigüedad.

Ayuda para gastos de funeral: es la cantidad que la empresa, por cuenta propia, otorga al empleado por concepto de ayuda para gastos de defunción de familiares de primer grado. Generalmente esta ayuda consiste en el pago de cierta cantidad en efectivo y en el otorgamiento de días con goce de sueldo.

Ayuda por nacimiento: con el propósito de que el empleado disponga de tiempo para atender a su esposa por motivos de alumbramiento, así como para hacerse cargo de todo lo que esto implica, algunas empresas favorecen al empleado con permisos con goce de sueldo. Hay ocasiones que en adición al permiso se otorgan ayudas económicas.

Servicio de comedor: consiste en proporcionar a los empleados alimentos suficientes, normalmente dentro de las instalaciones de la empresa. Los alimentos serán de buena calidad y su precio podrá ser simbólico. Existen empresas que no tienen recursos para otorgar este servi-

cio, sin embargo hay casos en los cuales se celebran convenios con los restaurantes cercanos a la localidad con el fin de acordar "paquetes" o precios más accesibles.

Servicio de transporte: para los empleados que no tienen posibilidades de tener automóvil propio o para aquellos que no pueden disponer en tiempo completo de su automóvil particular, este servicio representa un gran alivio; facilidad-comodidad-puntualidad-ahorro. La programación de diferentes rutas, así como la calidad en el servicio solucionará los problemas cotidianos de transporte en beneficio del usuario e indirectamente de la organización.

Seguro médico: normalmente estos seguros colectivos son contratados por medio de la empresa con una compañía aseguradora. Hay casos en los cuales el asegurado contribuye con primas sumamente bajas, aunque la mayoría de las ocasiones la empresa absorbe la parte fuerte de esos gastos. La filosofía de esta prestación es proporcionar al empleado apoyo fundamentalmente económico para afrontar gastos por honorarios médicos, hospitales, servicios médicos etc., por motivo de enfermedades o accidentes.

Seguro de vida: Esta prestación tiende a proteger a la familia del empleado (esposa e hijos) en caso de defunción. El monto a pagar por este concepto varía en función de lo que cada empresa tenga establecido. Pueden ser días de sueldo según antigüedad, días de sueldo según el nivel de puesto desempeñado o indemnización fija. El empleado llenará una carta testamentaria designando el número y nombre de los beneficiarios y la parte que les corresponda a cada uno.

Retiro voluntario: Las variables de antigüedad y -- edad intervienen directamente en el derecho al uso de esta prestación. Así como la Ley y los organismos sociales (IMSS, ISSTE, S.S.) contemplan y protegen la vejez, muchas empresas de la iniciativa privada lo toman en cuenta; pensionan periódicamente al personal o favorecen su retiro mediante el pago de un indemnización.

Prestaciones de previsión social: como su nombre lo indica son prestaciones que procuran el mejoramiento de -- los niveles de vida del empleado, iniciando con la satisfacción primaria de sus múltiples necesidades.

Ejemplos de estas prestaciones son las siguientes:

- Fondo de Ahorro: es la aportación económica que hace -- la empresa o el empleado, junta o separadamente, en -- cantidades iguales o desiguales a un fondo creado con el propósito de fomentar el ahorro. Al finalizar el -- ejercicio se entrega a cada depositante el total de -- sus aportaciones, la suma de las aportaciones de la em -- presa y los intereses ganados.
- Cupones de despensa: es la cantidad en pesos que otor -- ga la empresa a sus empleados en forma de vales o cupo -- nes de despensa, válidos para canjearse en tiendas de -- autoservicio, mercados o almacenes. Esta prestación -- es una ayuda para la compra de artículos y alimentos -- de primera necesidad.
- Ayuda para educación: este concepto tiene la entera fi -- nalidad de contribuir a incrementar el grado de escola -- ridad del empleado o de su familia mediante ayudas eco -- nómicas que la empresa da a sus empleados para sufra-

TIPOS DE PRESTACIONES
(prestaciones en días de sueldo)

	ADJUALDO	PRIMA VACAC. 5 a/os	10 a/os	BONIF PLURIML.	FONDO AHORRO	PRESTAC SOCIALES	P.T.U. (parant)
CHRYSLER	30	20	22	0	47	8.3	0
FORD MOTOR COMPANY	27	19	31.4	46	47	19.4	0
GENERAL MOTORS	30.8	29	32.4	40	47	22.2	0
NISSAN	29	26.4	29.4	44	2	0	10
RENAULT	30	20	20	0	47	0	0
VOLKSWAGEN	44	19	21	0	18	0	20

Fuente : Encuesta de compensacion
industria automotriz
1985

gar los gastos originados por educación.

Todas y cada una de estas prestaciones de previsión social tienen la característica de ser libres de impuesto.

4.5 AUMENTOS POR PROMOCION

El concepto de promoción, antes mencionado en el capítulo III, se refiere al cambio de las actividades inherentes a un puesto por otras de mayor responsabilidad. La clasificación jerárquica del nuevo puesto es superior en comparación con el puesto anterior. Obviamente este cambio o promoción al puesto de mayor nivel origina derechos que se reflejan en el salario o en las prestaciones.

Aunque existen diferentes alternativas para recompensar al personal promovido, en la práctica es costumbre -- que las empresas otorguen beneficios mediante incrementos en el sueldo (aumentos por promoción)

Existe también la posibilidad de canalizar estos aumentos vía prestaciones en efectivo o en especie.

El tiempo normal para que el empleado reciba un aumento por promoción es de tres meses a partir de la fecha en que pasa a ocupar el nuevo puesto, pues se considera -- que tres meses es tiempo suficiente para conocer si el empleado haya demostrado en forma objetiva resultados positivos.

En circunstancias muy especiales el período de prueba podrá extenderse hasta un máximo de seis meses contados a partir de la promoción.

Es recomendable que los aumentos por promoción se -- tengan previstos: porcentajes de diferencia entre niveles

o categorías, porcentajes de aumentos mínimos-máximos, -- porcentajes de aumento recomendados en función de sus méritos, entre otros.

4.6 AUMENTOS POR MERITO

El concepto de mérito antes mencionado en el capítulo II, se refiere a los porcentajes de incremento en los sueldos de los empleados por razones de desempeño.

Los empleados que obtuvieron resultados positivos en su desempeño serán acreedores a recibir este tipo de aumentos de sueldo. Los sujetos mejor evaluados tendrán -- los incrementos de sueldo más elevados, aquellos evaluados y que, en consecuencia, sus resultados fuesen insatisfactorios no recibirán aumento por ningún motivo.

En la práctica es común que las empresas canalicen -- estos aumentos en los sueldos bases, existiendo la posibilidad de reflejar esa recompensa en las prestaciones, normalmente se prefiere dar este beneficio directamente en -- los sueldos.

Hay diferentes métodos para recompensar económicamente al personal por sus méritos. Para efectos de distribuir adecuadamente el presupuesto de aumentos es indispensable establecer un programa exclusivo, donde se especifique la siguiente información básica: Nombre, Puesto, Departamento, Antigüedad en el puesto, Calificación, sueldo y potencial. Una vez que se tenga esta información se hará la programación en base a fechas, prioridades, presupuesto y políticas de aumentos.

ADMINISTRACION DE SUELDOS

AUMENTOS POR MERITO

LA TOTALIDAD DE LAS EMPRESAS (17) TIENEN COMO POLITICA OTORGAR AUMENTOS POR MERITO A SU PERSONAL.

% PERSONAL DEL PERSONAL
QUE RECIBIO AUMENTOS

UN	ORG	NO
AUMENTO	AUMENTOS	RECIBIO
89.8	6.6	3.6

% OTORGADO

MINIMO	16.6
PROMEDIO	25.6
MAXIMO	34.0

FRECUENCIA (tiempo de espera)

MINIMO	5.6 MESES
PROMEDIO	6.8 MESES
MAXIMO	8.3 MESES

Fuente: Intergame de Mexico
encuesta de sueldos y prest
patrocinadores: Adams, Ford e Iba

CAPITULO V

OPTIMIZACION DEL SALARIO Y PRESTACIONES

5.1 EL FACTOR REMUNERATIVO Y LA PREVISION SOCIAL

Hay dos motivos fundamentales para que el hombre trabaje: La subsistencia y la realización. Hay también una serie de factores que de alguna manera tienen que ver con los principales motivos: Logro, reconocimiento, el trabajo en sí, desarrollo, ascenso, salario, vida personal, -- prestaciones, seguro social. Desde el punto de vista de subsistencia y enmarcando un cuadro básico de necesidades-satisfacción, existen algunos factores característicos; - ejemplo la remuneración. El factor remunerativo debe contribuir a la subsistencia y a la satisfacción personal -- del trabajador, una retribución inconveniente o injusta -- es causa de descontento y desinterés. El factor remunerativo es un factor real, cuantificable que incluso debe -- darse en mayor medida a aquellos que enriquecen sus labores o dedican su esfuerzo para alcanzar retos. Dentro de la cobertura de un sistema de compensación se establece -- como parte medular! el concepto de previsión social. Este concepto sinónimo de bienestar nació con la intención de proteger al trabajador atendiendo a las necesidades -- elementales de él y de su familia. La previsión social -- es una política social que procura la seguridad de un nivel decoroso de vida; la previsión social pertenece al derecho del trabajo, pertenece al trabajador y es una proyección de su salario a todas las etapas de su vida. El

contenido de la previsión social dentro de un marco jurídico recoge los conceptos de la fracción XII del artículo 24 de la Ley del Impuesto sobre la Renta: "Jubilaciones, fallecimientos, invalidez, servicios médicos y hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, fondos de ahorro, guarderías infantiles o actividades culturales y deportivas y -- otras de naturaleza analoga".

Las prestaciones de previsión social por sus características pueden ser de dos tipos: A) Las directamente dependientes del salario y que se otorgan en porcentaje o -- en días de salario base; B) Las que no guardan relación directa con el salario y su monto se establece en cantidades fijas. La previsión social es un campo de amplias posibilidades, ofrece beneficios en favor de los trabajadores y de los patrones. En virtud de que estas prestaciones tienen un caracter fundamentalmente social, la Ley -- del Impuesto sobre la Renta las considera como ingresos -- no acumulables (no gravables) para el trabajador, para -- los patrones reperesentan gastos deducibles.

TIPOS DE PPESTACIONES DE PREVISION SOCIAL.

Fondo de Ahorro: Se establece con el propósito de fomentar el hábito del ahorro, las aportaciones que efectue la empresa a favor de sus trabajadores se ajustarán a los -- plazos y requisitos siguientes: .

1. Que la cantidad aportada no exceda del 13% de los salarios de cada trabajador o empleado de confianza.
2. Se considerará como salario máximo diez veces el sala-

rio mínimo de la zona económica que se trate.

3. El plan de ahorros tendrá que autorizar retirar las -- aportaciones únicamente al término de la relación de -- trabajo o una vez al año.
4. El fondo de ahorro se destinará a otorgar prestamos al personal elegible.
5. Que el remanente se invierta en valores aprobados por la Comisión Nacional de Valores.

En caso de aportarse a este fondo cantidades adicionales, el sobrante será sujeto al pago del impuesto sobre la renta. Las cantidades a aportar pueden ser determinadas en función a un porcentaje, a días de sueldo base o -- mediante una aportación fija.

Gastos Médicos: Este concepto incluye tres términos: gastos dentales, servicios médicos y servicios hospitalarios. De acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta, artículo 24 fracción XII estas prestaciones son consideradas como gastos de previsión social, por lo tanto son exentas -- para pago de impuesto. El patrón puede reembolsar a sus trabajadores los gastos originados por este concepto; el reembolso puede ser parcial o total, pues no hay límite, su cobertura va en función del contenido de los contratos de trabajo.

Gastos por fallecimiento: De acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la renta, el contribuyente puede deducir los gastos funerarios que incurra, siempre y cuando que por -- este concepto no se exceda el salario mínimo general de -- su zona económica elevado al año. Los comprobantes que --

emparan estos gastos al igual que los otros de previsión social deberán tener el Registro Federal de Contribuyentes. Las prestaciones en dinero por reembolso de gastos funerales o ayudas por fallecimiento que el patrón otorga en favor de sus trabajadores se exceptúan de pago de impuesto siempre que se concedan en forma general y estén contenidas en los contratos de trabajo, no existe límite alguno de exención.

Jubilaciones, Fallecimiento e Invalidez: Son prestaciones resultantes de la terminación de la relación laboral, pagaderas a la realización de cualquiera de estos hechos futuros. El artículo 77 de la Ley Tributaria contempla los ingresos por este motivo y señala los límites de exención. En los casos de indemnizaciones por riesgos o enfermedades se exceptúa el pago de impuesto. En los casos de jubilación-pensión por los conceptos de : Cesantía (desempleados de 60 años de edad), vejez (desempleados de 65 -- años de edad), invalidez (imposibilidades para trabajar -- por enfermedad o accidente no profesional) estarán dispensados de gravamen por un monto diario de hasta nueve veces el salario mínimo general de la zona económica del -- contribuyente.

Becas Educativas, guarderías, actividades culturales y deportivas y subsidios por incapacidad: Según la fracción VI del referido artículo 77 los ingresos percibidos por -- estos motivos y por concepto de subsidio por incapacidad son consideradas también como prestaciones de previsión -- social; para obtener los beneficios característicos de es

te tipo de prestaciones la empresa debe conceder ayudas o bonificaciones en forma generalizada para todo el personal elegible. Las cantidades a pagar deberán estar especificadas en los contratos de trabajo.

Becas educacionales: Son las aportaciones que destina la empresa a favor de sus trabajadores y de los hijos de estos para fines educativos.

Guarderías: Son las ayudas económicas para subsanar los gastos del trabajador por la vigilancia y cuidado de sus niños.

Actividades culturales y deportivas: Son prestaciones destinadas a ejercitar la inteligencia y la fuerza física. Se afinan las facultades intelectuales y se mejora la salud.

Subsidio por incapacidad: Son los complementos al salario que la empresa otorga a sus trabajadores en caso de enfermedad. El IMSS paga a partir del cuarto día de iniciada la incapacidad el 60% del último salario diario registrado.

Para efectos de obtener al grado superlativo los beneficios fiscales que la ley otorga en específico a estos diferentes tipos de prestaciones en dinero, conviene revisar el contenido del último párrafo del artículo 77: "Cuando al suma de los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados y el monto de esta exención excede de una cantidad equivalente a siete veces el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente evaluado al año; cuando dicha suma exceda de la cantidad citada, sóloamente se considerará como ingreso no sujeto al pa

go del impuesto por los conceptos mencionados en la fracción de referencia, un monto de hasta un salario mínimo - general de la zona económica del contribuyente elevado al año". Límite de exención solo un salario mínimo anual o más si la suma de estas prestaciones más el salario ordinario no rebasa siete veces el salario mínimo anual. Tope \$456250.00 ó la diferencia entre el salario ordinario más el monto de este tipo de prestaciones y \$3193750.00.

Servicio de comedor y despensas familiares: El otorgamiento de este tipo de prestaciones significa en el primer concepto servicio de comedor, la comida proporcionada a los trabajadores durante el desempeño de sus actividades laborales; en el segundo caso, despensas familiares son - los artículos de primera necesidad que la empresa adquiere en favor de sus trabajadores o la ayuda económica que les brinda. La comida dada a los trabajadores no es un ingreso para ellos, por lo tanto, para el trabajador no es susceptible de gravamen. Para el patrón significa un gasto indispensable en la operación de su negocio, en consecuencia, estos gastos serán deducibles para el pago del impuesto al Ingreso de las Sociedades Mercantiles.

Se debe tener mucho cuidado en el manejo de estas -- prestaciones, ya que el hecho de hacerlas gratuitas impedirá obtener el mayor provecho. La despensa familiar puede quedar como gasto fuera de previsión social; el otorgamiento de artículos básicos regalados o su bonificación en el precio es un gasto de alimentación familiar, no claramente comprendido como concepto análogo de previsión social, a menos que se respeten todos los lineamientos seña

lados por el artículo 26 de la L.I.S.R., en relación con el artículo 11 del Código Fiscal de la Federación. Resolución al amparo directo en relación a despensas familiares: "Debe estimarse que la cantidad equivalente al 20% - que absorbe la empresa quejosa sobre los precios de costo de las despensas familiares que son entregadas mensualmente a cada uno de sus trabajadores y que consisten en artículos de primera necesidad, constituyen un gasto de previsión social, ya que dicho gasto de la empresa agraviada, se traduce en una prestación en favor de sus trabajadores, de sus familiares o dependientes, si es de naturaleza análoga a los que se refiere el citado artículo 26, fracción VII de la ley que se trata, ya que es claro que tiene por objeto elevar el nivel económico de los mencionados trabajadores y de sus familiares o de sus dependientes". Como se observa en esta resolución la parte que la empresa absorbe del costo total si se considera como gasto de previsión social. Las bonificaciones que se hacen para la compra de artículos de primera necesidad o ayudas económicas quedan comprendidas dentro de las prestaciones sociales - (prestaciones de naturaleza análoga). El punto necesario de la prestación aludida es su carácter general y obligatorio y el punto imprescindible es el hecho de que no sea gratuito.

254

RESUMEN DE PRESTACIONES SOCIALES
deducibles para el patron art. 24 fracc. xii
de la ley del isr y arts. 19 a 23 del r.l.isr

EXENTA PARA EL TRABAJADOR

<u>TIPO DE PRESTACION</u>	<u>LIMITE DE EXENCION</u>
FONDO DE AHORRO	* 13 % DEL SUELDO * SUELDO TOPE 10 VECES EL SALARIO MINIMO DE LA ZONA DEL CONTRIBUYENTE
BECAS EDUCACIONALES ACTIVIDADES CULTURALES ACTIVIDADES DEPORTIVAS SUBSIDIO ENFERMEDAD GUARDERIAS INFANTILES AYUDA DESPESA FAMILIAR	* UN SALARIO MINIMO ANUAL A MENOS QUE LA SUMA DE ESTAS PRESTACIONES Y SUS REMUNERACIONES ORDINARIAS NO REBASEN 7 VECES EL S.M.A. DE LA ZONA DEL CONTRIBUYENTE
REEMBOLSO POR: GASTOS DENTALES SERVICIOS MEDICOS SERVICIOS HOSPITALARIOS GASTOS POR FUNERAL	* OTORGADOS DE ACUERDO CON LAS LEYES O CONTRATOS DE TRABAJO
JUBILACIONES FALLECIMIENTOS PENSIONES POR INVALIDEZ PENSIONES POR VEJEZ, CESANTIA O RETIRO	* MONTO DIARIO DE HASTA 9 VECES EL SALARIO MINIMO GENERAL DE LA ZONA ECONOMICA DEL CONTRIBUYENTE
CUOTAS OBRERAS AL IMSS	* OTORGADO EN FORMA GENERAL

Fuente: Regimen Fiscal de las Prestaciones
de Prevision social

C. P. Luis C. LEDESMA

5.2 IMPACTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

En materia de prestaciones de previsión social el mayor beneficio económico es aquel que la ley concede en favor de patrones y trabajadores para efectos de pago de impuestos. En el caso concreto de los patrones el beneficio notable consiste en la deducibilidad de los gastos de previsión social para determinar la base del impuesto a que se refiere la fracción VII del artículo 26 de la Ley. Los siguientes artículos del Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta señalan un compromiso expreso a este respecto:

Artículo 59 "Los planes de previsión social satisfarán los siguientes requisitos:

- I. Que se otorguen en forma general; y
- II. Que se otorguen a todos los trabajadores sobre las -- mismas bases, a menos que:
 - a) Se trate de planes de previsión social a favor de los trabajadores y empleados de confianza, los cuales podrán contener beneficios diferentes para unos y otros;
 - b) Se trate de planes para trabajadores de una misma empresa en la que existen varios sindicatos, en cuyo evento los beneficios pactados con cada sindicato podrán no ser equivalentes;
 - c) La autoridad administradora autorice que el plan se aplique a personal sujeto a un mismo grado de riesgo, siempre y cuando la naturaleza del riesgo sea concordante con la del beneficio?

Artículo 60: "Los gastos de previsión social señala-

dos en el artículo anterior, deberán efectuarse dentro del territorio nacional y, solo previa solicitud y por causas justificadas la autoridad administradora podrá autorizar que se efectuen fuera del mismo".

Artículo 61: "Los beneficiarios de las referidas prestaciones de previsión social serán los trabajadores de la empresa, y en su caso, el conyuge o la persona con quien viva en concubinato, los ascendientes y los descendientes cuando dependan económicamente del trabajador".

La deducibilidad en las empresas también deberá observar las siguientes reglas:

1. Que los beneficios del plan no sean proporcionalmente mayores para salarios superiores.
2. Los beneficios del plan sí podrán ser proporcionalmente mayores para salarios menores.
3. En ningún caso los beneficios a empleados de confianza serán superiores a los que se otorguen a los trabajadores.
4. Los planes deberán constar por escrito, indicarán fecha de efectividad.
5. Se comunicará al personal el contenido del plan dentro del mes siguiente a su inicio.

El impacto del impuesto sobre la renta en el caso de las personas físicas se observa con los siguientes ejercicios prácticos:

EJEMPLO 1.

		ISR	
		gravado	exento
+ Sueldo base	\$180000.00	\$180000	
Gastos médicos	\$ 10000.00		\$ 10000.00
Fondo de ahorro			
13%	\$ 23400.00		\$ 23400.00
+ Despensa	\$ 16000.00	}	\$ 42000.00
+ Becas	\$ 13000.00		
+ Club deportivo	\$ 8000.00		
Suma:	\$255400.00		

Salario mínimo $\$1250 \times 30.4 = 38000.00$

Salario mínimo $\$1250 \times 30.4 \times 7 = \266000.00

+ Suma de prestaciones más sueldo base = \$222000.00

Diferencia VS. \$ 266000.00 = \$ 44000.00 (tope de exención).

EJEMPLO 2.

		ISR	
		gravado	exento
+ Sueldo base	\$180000.00	\$180000	
Gastos médicos	\$ 3400.00		\$ 3400.00
Fondo de ahorro			
10%	\$ 18000.00		\$ 18000.00
+ Despensa	\$ 20000.00	}	\$ 38000.00
+ Becas	\$ 20000.00		
+ Club deportivo	\$ 14000.00		
Suma:	\$255400.00		

+ Suma de prestaciones más sueldo base = \$234000.00

Diferencia VS. \$266000.00 = \$ 32000.00

Salario mínimo mensual = \$ 38000.00 (tope de exención).

EJEMPLO 3.

		ISR	
		gravado	exento
Sueldo base=	\$400000.00	\$400000.00	
Gastos Médicos=	\$ 25000.00		\$ 25000.00
a) Fondo de ahorro			
13%	\$ 52000.00	\$ 2600.00	\$ 49400.00
b) Despensa	\$ 30000.00	\$ 32000.00	\$ 38000.00
b) Becas	\$ 25000.00		
b) Club deportivo	\$ 15000.00		
Suma:	\$547000.00		
a) Tope = $10 \times \$1250 \times 30.4 \text{ días} \times 13\% =$	\$ 49400.00		
(Hasta \$ 380000.00 mensuales el fondo de ahorro es <u>exento</u>).			
b) Tope = $\$1250 \text{ SMD} \times 30.4 \text{ días} =$	\$ 38000.00		

EJEMPLO 4.

		ISR	
		gravado	exento
Sueldo base	\$ 38000.00		\$ 38000.00
Gastos médicos	\$ 8000.00		\$ 8000.00
Fondo de ahorro	\$ 4940.00		\$ 4940.00
Despensa	\$ 20000.00		\$ 20000.00
Becas	\$ 18000.00		\$ 18000.00
Suma:	\$ 88940.00		\$ 88940.00

Salario mínimo libre de pago de impuesto

Prestaciones sociales dentro de los límites autorizados.

Cálculo de la retención mensual del impuesto.

<u>CONCEPTO</u>	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2	EJEMPLO X
Sueldo base	\$190000.00	\$180000.00	\$255400.00
Previsión social	0.00	\$ 16000.00	0.00
Suma	\$180000.00	\$196000.00	\$255400.00
Menos SMM.	\$ 38000.00	\$ 38000.00	\$ 38000.00
Base	\$142000.00	\$158000.00	\$217400.00
Art. 80			
Cuota fija	\$ 20803.00	\$ 27242.00	\$ 45821.00
Cuota por %	\$ 3922.00	\$ 1885.00	\$ 1530.00
Retención mensual	\$ 24725.00	\$ 29127.00	\$ 47351.00
Sueldo mensual	\$255400.00	\$255400.00	\$255400.00
Impuesto			
Sueldo neto	\$230675.00	\$226273.00	\$208049.00

Diferencia entre sueldos netos:

Ej. 1 VS Ej. 2 = 2.0%

Ej. 1 VS Ej. X =10.9%

5.3 TENDENCIA DEL MERCADO EN MATERIA DE COMPENSACIONES

Por razones de índole laboral y financiero las empresas procurarán tener en un futuro inmediato un programa -- de sueldos y prestaciones que refrende la hegemonía de -- una organización, desde luego en lo que a recursos humanos se refiere. Esta supremacía estará dada por el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en el programa ya mencionado. Para el patrón su éxito en este caso -- estará sujeto a que obtenga disminución en sus índices de rotación, reducción de incidentes laborales, oportunidad en el reclutamiento de buenos empleados, mejoras en el -- trabajo por productividad y desde el punto de vista financiero aminorar los costos de labor.

El paso inicial sería definir las necesidades de los empleados; aunque la gente difiere entre sí, existen necesidades y expectativas comunes: Ingresos en dinero, protección de la salud, descanso físico, prestaciones de supervivencia entre otras. Un excelente método para obtener esta información es mediante el uso de las encuestas de -- opinión al personal. Este enfoque directo iniciado en -- los Estados Unidos por consultores de la firma "Personnel Opinion Surveys, INC." logró captar en el año de 1982 a -- más de mil establecimientos de diferentes industrias. El propósito de la encuesta de opinión es el de obtener un -- conocimiento verdadero y una comprensión más a fondo acerca de las actitudes, sentimientos y opiniones sobre la -- "compensación total" de los empleados, tal y como ellos -- la perciben. La respuesta u opinión representa una retroalimentación directa al patrón, le permitirá conformar --

sus políticas de sueldos y prestaciones con las pretenciones actuales patrón-empleado.

En materia de compensaciones es lógico suponer que - el mercado se regirá por sucesos de orden laboral y financiero, sucesos conducidos por los nuevos tiros de comportamiento. (Gobierno-patrón-empleado).

El empleado pedirá que se le escuche, la forma de - descubrir su conducta y sus necesidades es preguntar; el método recomendado es una buena opción, sin embargo cualquier método popular puede brindar la retroalimentación.- La clave es involucrar al personal, sobre todo en aquellas cosas que directamente le afectan. Siguiendo con este punto de vista participativo, el paquete total de sueldo y - prestaciones estará dado en función a características de la fuerza laboral: Sexo, edad, educación, estado civil, - dependientes, planes personales, etc.

Atendiendo a los intereses del patrón, la dirección estará enfocada a lograr prestaciones y sueldos que le redituen beneficios en su productividad, calidad, imagen y costo. Por ejemplo: bonos por puntualidad, derecho a rifas, comedor dentro de las instalaciones, fondo de ahorro entre otros.

El papel que asume el Estado se limita a ordenar aumentos generales a los salarios mínimos, aumentos prácticamente semestrales que conforman el modelo ascendente -- del conjunto de salarios enlazados entre sí.

En resumen cinco variables en el mercado de compensación marcarán la pauta de un movimiento general de sueldos y prestaciones:

- Comportamiento de la fuerza de trabajo.

TENDENCIA DEL MERCADO EN MATERIA DE COMPENSACIONES

DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 1965, EL 50.0 % DE LA MUESTRA (10 EMPRESAS) REPORTARON CAMBIOS EN LAS PRESTACIONES, LOS MAS SIGNIFICATIVOS :

AGUINALDO	11.0 %
PRIMA VACACIONAL	23.5 %
FONDO DE PUNTUAL	5.9 %
PREST. SOCIALES	35.3 %
DIAS FESTIVOS	5.9 %
SERVICIO COMEDOR	35.3 %

EXISTEN PLANES FORMALES EN EL 41.2 % DE LA MUESTRA (7 EMPRESAS) PARA MODIFICAR O IMPLANTAR ALGUNA DE LAS SIGUIENTES PRESTACIONES :

PRIMA VACACIONAL
 FONDO DE AHORRO
 VALES DE RESPENSA
 SERVICIO DE COMEDOR
 PLAN DE GASTOS MEDICOS
 SEGURO DE VIDA

Fuente : Interpuma de Mexico
 encuesta de sueldos y prest
 patrocinadores : Adams, Ford e Iba

- Oferta-demanda de empleos
- Indices de precios-
- Recomendaciones oficiales de incrementos a salarios.
- Estrategias de las empresas líderes.

5.4 ANALISIS, COSTEO Y EVALUACION DE ALTERNATIVAS

Para evaluar los programas de compensación existen 3 conceptos fundamentales que deben de considerarse: su eficacia, su aceptación y su costo.

La eficacia, comprende las necesidades de la organización particularmente del area laboral. El obtener la eficacia, es lograr lo que se supone: disminuir la rotación, proteger a los empleados, reclutar buenos elementos, mejorar el estado de ánimo, reducir el ausentismo, incrementar la productividad.

La aceptación, es la acción y el efecto de aprobar, de estar de acuerdo. Aceptación es el reflejo de los empleados que en esta situación califican o dan por bueno el plan de sueldos y prestaciones.

El costo, es el elemento principal en este negocio, a diferencia de los otros dos conceptos, este es el concepto determinante para iniciar un programa de compensación o modificar el que se tiene. Ningún patrón puede darse el lujo de ignorar si es capaz o no de hacer frente económicamente a los sueldos y prestaciones de sus empleados.

Para analizar y evaluar la eficacia, se estudiarán los futuros índices de rotación, ausentismo, etc. y se compararán con los resultados de meses anteriores.

Para evaluar el nivel de aceptación de los empleados hasta con emplear encuestas de opinión informales o formales.

"Pronosticar el costo va desde lo más sencillo y preciso hasta lo imposible. Los métodos para calcular el -- costo de nuevas prestaciones o para mejorar las ya existentes empiezan desde "adivanzas" meramente subjetivas hasta llegar a estudios actuariales sumamente elaborados".

Financieramente los costos pueden ser expresados por diferentes medios: Costos anuales totales, costo real por empleado, costo promedio por empleado, costo por hora efectiva trabajada. Cualesquiera que se utilice permite conocer el costo y realizar comparaciones. Es importante utilizar una metodología común para computar la información, pues existen prestaciones fijadas en pesos, en días, en porcentajes; también bonificaciones o primas supeditadas a llenar ciertos requisitos u otras sujetas o no al pago de impuestos. Es conveniente para facilitar este estudio la reconciliación de datos promedio; ejemplo antigüedad, sueldo, prestaciones sociales, etc. Quizá, para que el patrón y sus empleados conozcan cada situación en particular, conviene utilizar el costo real por empleado ya que es el único método que responde a cada caso en lo individual. La apreciación de estos costos laborales se podrá tener computada en tres cédulas:

Cédula 1. Datos de sueldos y prestaciones

Cédula 2. Concentración anual de sueldos y prestaciones.

Cédula 3. Concentración anual de cuotas al IMSS, aportaciones al INFONAVIT, impuesto del 1% e ISR retenido.

CECULA N.1 DATOS DE SUELDOS Y PRESTACIONES
 caso practico: empleados del depto. a-20 (compras)

NOMBRE	SUELDO MENSUAL	PRIMA VAC'S (Dias)	AGUIN (Dias)	BONO PUNTUA (Dias)	GASTOS MEDICO (%)	SUBS. DESPEN (PESOS)	BECAS EDUCAC. (PESOS)	FONDO AHORRO (13 %)	ACT CUL Y DEPOR (PESOS)
J.Gomez	90000	8	28	20	4500	10000	20000	11700	30000
E.Garcia	105000	6	28	20	5250	10000	20000	13650	30000
A.Alonso	110000	10	28	20	5500	10000	20000	14300	30000
F.Perez	180000	8	28	20	9000	10000	30000	23400	30000
A.Lopez	185000	8	28	20	9250	10000	30000	24050	30000
G.Ruiz	192000	10	28	20	9600	10000	30000	24960	30000
L.Lara	198000	12	28	20	9900	10000	30000	25740	30000
J.Albo	205000	12	28	20	10250	10000	30000	26650	30000
B.Paz	225000	14	28	20	11250	10000	30000	29250	30000
A.Chavez	230000	14	28	20	11500	10000	30000	29900	30000
C.Bravo	234000	14	28	20	11700	10000	30000	30420	30000
R.Suarez	270000	16	28	20	13500	10000	35000	35100	30000
D.Ramon	300000	16	28	20	15000	10000	35000	39000	30000

CEJILLA N. 2 CONCENTRACION ANUAL DE SUELDOS Y PRESTACIONES

	SUELDO ANUAL	PRIMA VACACION	BONO AGUINAL	BONO PUNTUAL	GASTOS MEDICOS	SUBSID DESPEM	BECAS EDUCAC	FONDO AHORRO	ACT DEPOR Y CULTUR.	GRAN TOTAL
J. Gomez	1080000	24000	84000	60000	54000	120000	240000	180400	360000	2162400
E. Garcia	1260000	21000	98000	70000	63000	120000	240000	162900	360000	2395800
A. Alonso	1320000	36667	102667	73333	66000	120000	240000	171600	360000	2493267
F. Perez	2160000	43000	168000	120000	108000	120000	360000	230800	360000	3724300
A. Lopez	2220000	49333	172667	123333	111000	120000	360000	268300	360000	3804933
G. Ruiz	2304000	64000	179200	128000	115200	120000	360000	299520	360000	3929920
L. Lara	2376000	79200	184800	132000	118600	120000	360000	308890	360000	4037690
J. Albo	2460000	82000	191333	136667	123000	120000	360000	319800	360000	4152800
B. Paz	2700000	105000	210000	150000	135000	120000	360000	351000	360000	4491000
A. Chavez	2760000	107333	214667	152333	138000	120000	360000	358900	360000	4572133
C. Bravo	2808000	109200	218400	156000	140400	120000	360000	365040	360000	4637040
R. Suarez	3240000	144000	252000	180000	162000	120000	420000	421200	360000	5299200
G. Ramon	3600000	160000	280000	200000	180000	120000	420000	448000	360000	5788000
SUMA TOTAL	30288000	1029733	2355733	1682667	1514400	1560000	4440000	3937440	4630000	51487973

CEDULA N.3 CALCULO DE CUOTAS AL INSS, APORTACIONES AL INFONAVIT E IMPUESTO FED.

NOMBRE	SUELDO ANUAL	SUELDO DIARIO	IMSS S. DIA	CUOTA OBRERA	CUOTA PATRONAL	INFONAVIT	IMPUESTO
J. Gomez	1080000	3000.00	3300.00	45045.00	146695.55	59400.00	12480
E. Garcia	1260000	3500.00	3830.56	52287.08	170281.60	68950.00	14490
A. Alonso	1320000	3666.67	4053.70	55333.06	180201.32	72966.67	15327
F. Perez	2160000	6000.00	6600.00	90090.00	293393.10	118800.00	24960
A. Lopez	2220000	6166.67	6783.33	92592.50	301542.91	122100.00	25653
G. Ruiz	2304000	6400.00	7075.56	96581.33	314533.21	127360.00	26752
L. Lara	2376000	6600.00	7333.33	100100.00	325192.33	132100.00	27720
J. Albo	2460000	6833.33	7592.59	103638.89	337517.31	136666.67	28700
B. Paz	2700000	7500.00	3375.00	114318.75	372298.06	150750.00	31650
A. Chavez	2760000	7666.67	8561.11	116859.17	380571.35	154100.00	32353
C. Bravo	2808000	7800.00	8710.00	118891.50	387194.98	157000.00	32916
R. Suarez	3240000	9000.00	10100.00	137865.00	443980.35	181800.00	38160
D. Ramon	3600000	10000.00	11222.22	153183.33	498867.06	202000.00	42400
TOTAL	30288000			1276785.6	4158065.1	1683673.3	353561.33

La cédula 1 corresponde al resumen de los sueldos y prestaciones por persona y por cada departamento.

La cédula 2 corresponde a la concentración anual de sueldos y prestaciones; aquellas prestaciones representadas en días, en porcentajes o en cantidades fijas, en pesos con proyectadas al año.

La cédula 3 corresponde a la obtención de los otros costos de labor. Permite conocer las erogaciones por cuotas al IMSS, aportaciones al INFONAVIT e impuesto del 1%.

En el caso del IMSS, se especifica el desloce en cuotas obreras y patronales. Las obreras que son del 3.75% están integradas por el seguro de enfermedad y maternidad que es igual al 2.25% y por el seguro de invalidez, vejez, cesantía y muerte que equivale al 1.50%. La cuota patronal comprende también dos seguros; el de enfermedad y maternidad que es 5.625% y el de invalidez, vejez, cesantía y muerte de 3.75%.

El patrón paga también el 1% por concepto de guarderías infantiles y la prima que corresponda por riesgos de trabajo.

Por aportaciones al INFONAVIT se paga al instituto el equivalente al 5% del salario diario integrado de cada trabajador o empleado.

Por concepto de impuesto federal la empresa paga el equivalente al 1% sobre la suma de sueldos y prestaciones.

CONCLUSIONES

En resumen y después de reflexionar sobre lo expuesto en los diferentes capítulos de este estudio, podemos afirmar con seguridad y sin temor a equivocarnos que el recurso humano es un valor entendido. Es el recurso racional que mueve a la organización a lograr su cometido; si de esa magnitud es su importancia, de esa magnitud debe ser su atención. En efecto, sabemos que las múltiples tareas pendientes son ejecutadas por el empleado, estamos a tiempo para reconsiderar su "valor".

El punto de partida obligado es la medición de la actuación laboral de cada empleado, determinar el grado de cumplimiento de sus obligaciones y examinar su participación y su esfuerzo. La técnica que se describe brinda ese apoyo necesario para obtener esa apreciación en forma objetiva, real.

Se establecen dos fórmulas de reconocimiento. La primera, esta sustentada en el aspecto económico, contempla desde situaciones de control externo como inflación e impuestos hasta el aprovechamiento de recursos legales como los planes de previsión social, todo esto encaminado a la obtención de mejores sueldos y prestaciones; se guarda un lugar en materia de remuneración a quien lo merece. La segunda fórmula de reconocimiento esta respaldada por el principio de que el individuo no se conforma con la satisfacción de sus necesidades primarias o básicas sino que busca alcanzar otros planos de satisfacción personal; se consiente un sistema para promociones y cambios, en el cual se otorgan oportunidades amplias de mejoramiento.

Los argumentos sobresalientes de este estudio involucran conceptos de economía y trabajo. Refuerzan la posición del empleado como "pieza clave en el negocio", ya que denotan su desarrollo laboral e interfieren en la actividad económica. Se consideran elementos de la administración de personal, siendo los más utilizados los relacionados con el área de sueldos y organización que trata, entre otros, el análisis y valuación de puestos y programas de incrementos a sueldos y prestaciones.

Para que en una empresa se trabaje adecuadamente debe existir ante todo buenas relaciones entre empleados y jefes. El presente estudio promueve en su contenido acciones que permiten el acercamiento entre subordinados y jefes y abre una puerta hacia el cumplimiento de los intereses de unos y otros.

B I B L I O G R A F I A

- Arias Galicia Fernando
Administración de recursos humanos
Editorial Trillas, México 1976
- Centro de Estudios Históricos C.M.
Historia General de México.
Ed. Colecio de México, México 1977
- Chevalier Francois
La Formación de los Grandes Latifundios en México
Ed. Problemas Agrícolas e industriales de México
México, 1956
- Dale Ernest
Organización
Editorial Editora Técnica, 1978
- Grados Jaime A. -Beutelstacher Otto- Castro Marco A.
Calificación de Méritos
Ed. Trillas, México, 1980
- Kepner Charles H. -Tregoe, Benjamin B.
Análisis de problemas y toma de decisiones
Kenner Tregoe INC., U.S.A., 1976
- Ledezma Villar Luis Carlos
Régimen Fiscal de las prestaciones de previsión social.
Ediciones Fiscales Isef, México, 1985
- Reyes Ponce Agustín
El análisis de Puestos
Ed. Limusa, México, 1973
- Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas
Ed. Limusa, México, 1982
- Terry George R.
Principios de Administración
Ed. Continental, México, 1977

Enciclopedia Salvat diccionario
Salvat mexicana de ediciones, México 1983

Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
Grupo editorial Expansión, México 1981

Intergama de México
Curso de Análisis y valuación de puestos
México 1981

Evaluación de Personal
Grupo Editorial Expansión, México 1980

Guía de Compensaciones para el ejecutivo
Grupo Editorial Expansión, México 1982

Ley Federal del Trabajo
Editores mexicanos unidos, México 1980

Ley del Seguro Social
Jefatura de publicaciones del IMSS, México, 1985

Encuestas de Compensación
Industria Automotriz

Encuestas de sueldos y prestaciones
Grupo Adams, Ford Motor Company e IBM.