



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Tesis

Impacto del paquete de prestaciones y la compensación variable en empresas de consultoría en sistemas de información especializadas en Enterprise Resource Planning y su relación con el salario

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
Organizaciones**

Presenta: Ricardo Gutiérrez Vargas

Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

México, D. F.

Marzo

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

Un sincero y profundo agradecimiento al Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez por el apoyo irrestricto que me ha brindado desde siempre y ahora en especial para que estudiara una maestría, sus consejos, su orientación, su respaldo y sus conocimientos me han servido invariablemente para mis estudios y para la elaboración de este trabajo.

Ricardo, en verdad MUCHAS GRACIAS !

RICH, LULU Y DANY

Sí se puede, el esfuerzo, la dedicación, el empeño, y la tenacidad se ven recompensados al llegar a la meta, lo importante es fijarse un objetivo y cumplirlo, el placer y gusto de haber llegado y lograrlo no tiene comparación, sé que ustedes lo lograrán

*A mis cuatro puntos cardinales que son los que orientan y dirigen
la referencia de mi vida, a ellos les dedico este trabajo*

MARIA

RICH

LULU

DANY

*Gracias por apoyarme en mis estudios de posgrado, ustedes
son parte fundamental en el logro de este objetivo*

*Gracias Señor por darme la fortaleza y la luz para llegar a
cumplir esta meta y gracias por darme una familia
como la que tengo*

*A la memoria de mis padres
Ricardo y Liova
que Dios los guarde y los tenga en su gloria*

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL SALARIO Y LAS PRESTACIONES	
1.1 Etimología	3
1.2 Definición del salario, sueldo y prestaciones	3
1.3 Resumen Diferentes Teorías.....	6
1.4 Objetivos principales del salario y las prestaciones	8
1.5 Clasificación del salario	9
1.6 Clasificación de las prestaciones	10
1.7 Orígenes del salario en el mundo	13
1.8 Orígenes del salario y prestaciones en México	15
1.9 Orígenes de las prestaciones de previsión social en el mundo y en México	17
1.10 Aspectos legales del salario y las prestaciones en México	24
1.11 Otras formas de trabajo y su remuneración	33
1.12 Conclusiones	33
CAPITULO II ENTERPRISE RESOURCE PLANNING	
2.1 Definiciones	35
2.2 MRP (Manufacturing Requirement Planning)	37
2.3 ERP (Enterprise resource Planning)	39
2.4 SAP	46
2.5 ORACLE	48
2.6 Otros ERP en el mercado	50
2.7 Qué es la consultoría	52
2.8 Principales empresas de consultoría	52
2.9 Roll que desempeña el profesional de consultoría	53
CAPITULO III COMENSACIÓN VARIABLE	
3.1 Introducción	57
3.2 Definiciones	58
3.3 Marco Legal de la compensación variable	60
3.4 Tipos de planes de compensación variable	64
3.5 Compensación fija	67
3.6 Compensación variable	88
3.7 Aspectos legales de las compensaciones	104
3.8 Evaluación del desempeño	105

CAPITULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1	Problemática	110
4.2	Elección del tema	110
4.3	Hipótesis	110
4.4	Determinación del tamaño de la muestra	110
4.5	Selección de la muestra	111
4.6	Elaboración del cuestionario	113
4.7	Prueba piloto	113
4.8	Cuestionario definitivo	113
4.9	Levantamiento de la información	113
4.10	Análisis e interpretación de la información	114
4.11	Presentación de resultados	114

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	115
5.2	Recomendaciones	121

ANEXOS

1.	Cuestionario de prestaciones y beneficios	127
2.	Resultados de la investigación de campo	136

BIBLIOGRAFÍA	
--------------------	--

INTRODUCCIÓN

Las formas de remunerar al personal son por demás antiguas, sin embargo, las empresas y los responsables de mantener las relaciones obrero-patronales hoy en día en el siglo XXI, se siguen enfrentando a diversas problemáticas.

Al paso de la historia se han venido desarrollando diversas formas de pago por el trabajo desempeñado.

Esto ha llevado a investigadores y estudiosos a la búsqueda de métodos, sistemas y mecanismos para hacer más equitativo y justo la paga por ese trabajo.

En los tiempos modernos que vivimos, el papel que juegan los administradores de Recursos Humanos son, no ya un mero tramitador para conseguir personal o tramitar el pago de una nomina, su trabajo va más allá de los simples procesos de reclutamiento y selección de personal o de los programas de capacitación.

La participación del administrador de Recursos Humanos en las decisiones estratégicas de las empresas se ha vuelto, yo diría indispensable porque el papel que juega el personal en las organizaciones ya no es como siempre se había visto o conceptualizado que era un factor de la producción, simplemente ahora el concepto, es un socio de negocios, donde la relación debe ser GANAR-GANAR, reconocemos que las organizaciones son los dueños de los procesos de producción, sin embargo en este mundo globalizado las empresas las dirigen, las encabezan y las administran personas que deben ser reconocidas como tal y no como un elemento más dentro del mecanismo de los medios de producción.

El reto de hoy sigue siendo el mismo de hace mucho tiempo, como recompensar por el trabajo desempeñado, la visión moderna de los recursos humanos hace necesario que se investigue más a fondo y se busquen nuevas formas de pagar al personal en las organizaciones.

La finalidad que tiene el presente estudio es poner de manifiesto cuál es la situación actual del mercado y las estrategias que están siguiendo las empresas dedicadas específicamente al área de la consultoría en sistemas de información y en específico en aquellas que se su nicho de mercado son los ERP Enterprise Resource Planning.

Este tipo de empresas ha tenido un auge importante en la última década a raíz de que las organizaciones necesitan de mayor y mejor flujo en los procesos de información para su toma de decisiones, el desarrollo de la informática durante la mitad del siglo XX fue un parte aguas para el funcionamiento de las empresas y a partir de los años sesentas y setentas surge el “boom” de desarrollo de sistemas aplicados a los diferentes procesos que se aplican en las organizaciones.

Sin embargo la toma de decisiones fue siendo lenta por el flujo de la información derivada de la lentitud en los procesos de transformación de los datos que a su vez se convertían en reportes y terminaban en la toma de decisiones de los altos ejecutivos.

Hoy en día existen aplicaciones que se conocen como “en línea” donde dicho flujo de información esta totalmente disponible en el preciso momento que se esta efectuando la transacción y en cualquier parte del mundo donde se este efectuando, sin importar donde se este consultando el reporte o la operación en cuestión.

Esta sofisticación en la rama de la informática ha llevado a la especialización de personal para el desarrollo de sistemas y programas que se instalen en las organizaciones, para ello hay que reconocer y buscar las formas de cómo pagar a este tipo de personal que se denomina comúnmente como “consultor” o especialista en sistemas.

El estudio fue realizado en el Distrito Federal y Área Metropolitana por ser una zona donde se encuentran concentradas las principales firmas de despachos de consultoría materia de mi investigación.

Espero que los resultados de ésta sirvan como un aporte metodológico para aquellas personas que quieran ahondar más en el estudio de los Recursos Humanos y en especial en la forma de compensar a este tipo de personal y que definitivamente afectan al mercado laboral presente y futuro de nuestro país.

Hay que aclarar que los temas, herramientas y propuestas vertidos en este texto son de carácter general pudiendo ser aprovechados en cualquier tipo de organización sin importar tamaño, giro o volumen de ventas, la única característica es que quiera incursionar y atreverse a considerar a su personal como un asociado en su negocio.

I. ORIGENES Y EVOLUCIÓN DEL SALARIO Y LAS PRESTACIONES

En este capítulo expongo puntos de vista acerca de los orígenes, evolución y definición de los salarios, sueldos y prestaciones, entendiendo bajo la premisa que son diferentes aristas en las cuales se manifiesta la tesis de la voluntad de una persona para vender su fuerza de trabajo a otra a cambio de recibir una paga comúnmente denominada salario.

Tratándose de definiciones de tipo legal en el capítulo tercero hago una transcripción de dichos preceptos y su referencia correspondiente.

1.1 Etimología

En los tiempos antiguos la sal era un producto de suma importancia, la sal fue el motivo de construcción de un camino desde las salitreras de Ostia hasta la ciudad de Roma, unos 500 a.c. este camino fue llamado vía salaria. Los romanos que cuidaban esta ruta recibían parte de su pago en sal, esta parte llamada “*salarium argentum*” (agregado de sal) de ahí viene la palabra “salario”, en Grecia, el intercambio de sal por esclavos, dio origen a la expresión “no vale su sal”.

La palabra **salario** que tiene su origen en el latín *salarr*, sale, que significa sal.

La palabra salario representa o es sinónimo de dinero, y es aquel que recibe un trabajador por los servicios que presta en una institución, empresa, o persona física.

Este salario representa la paga que recibe un trabajador por prestar sus servicios a otra persona pudiendo ser física o moral.

El salario es el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo. Es la contraprestación en la relación bilateral, aunque en algunas ocasiones se tienen también en cuenta otras condiciones laborales como vacaciones, jornada, etcétera a las cuales se les denomina prestaciones.

La palabra **sueldo** su origen es el latín y significa *solidus*, que significa moneda antigua, de distinto valor según los tiempos y países donde se usaba. Se suele usar la palabra sueldo a aquel término del que a su vez procede la soldada, para referirse al salario pagado en forma mensual. En algunos rubros el período suele ser diario o quincenal, y en ese caso a la remuneración de ese período se le llama jornal.

1.2 Definición de Salario, Sueldo y Prestación

Salario

Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional, mediante retribución fija. Sólido (moneda).¹

Remuneración, retribución, estipendio, en su sentido más general tratándose de empleados, haber o haberes, sueldo; paga es cada una de las entregas que percibe, cada mes, por lo cual se llama también mensualidad. El sueldo periódico que reciben criados y obreros manuales, salario; entre campesinos, soldada; si es por semanas, semanal; si es por días, jornal. En las profesiones liberales, honorarios. En el lenguaje administrativo, gratificación y emolumentos son sueldos o utilidades accesorios.²

Por lo tanto deducimos que es un pago en dinero y en ocasiones adicional en especie valuados en dinero que recibe el trabajador del empleador por motivo a causa del contrato de trabajo en la cual se establece la paga a cambio del trabajo para el que fue contratado, el trabajador por su parte recibe un salario o cambio de poner su trabajo a disposición del empleador.

Sueldo

Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional; moneda antigua, de distinto valor según los tiempos y países, igual a la vigésima parte de la libra respectiva.³

Según Idalberto Chiavenato, define al salario como la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de fuerza de trabajo⁴, la remuneración básica está representada como un salario mensual o por hora, hay que considerar que este autor es de origen Brasileño y aún cuando ha vivido mucho tiempo en los Estados Unidos de Norteamérica en ambos países se computa el pago del salario por hora, en nuestro país no aplica dicha regla.

Especifica también este autor que la compensación tiene otros elementos como son los incentivos salariales, programas diseñados para recompensar a empleados de buen desempeño, los incentivos se conceden en diversas formas como podrían ser bonos, participación de los resultados a título de recompensa por haberlos alcanzado, y un último componente son los beneficios que se conceden a través de varios programas como vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, servicio de comedor que también se le conoce en el ambiente como “prestaciones”.

Como ya se menciona en la etimología de la palabra sueldo la moneda constituye una especie de término medio (mesón), porque es una medida para todas las cosas, y así de su valor superior o inferior, Por ello, todos los artículos intercambiados deben poder ser comparados del mismo modo. Es para cumplir este requisito que los

¹ Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua

² Diccionario de Oviedo.

³ Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua.

⁴ Gestión del Talento Humano pág. 230.

hombres han introducido la moneda, es, por lo tanto, necesario, que todos los artículos sean medidos de acuerdo con una sola unidad.

Es en el oeste de Asia Menor, en Lidia, donde surge por primera vez a principios del siglo VI A.C. la moneda acuñada, la moneda nace ya como la conocemos hoy, un disco de metal en el que aparece un emblema o motivo por el que la autoridad emisora garantiza su valor y su peso. Sin embargo, la aparición de la moneda no es más que el final de un largo proceso de experiencias premonitorias, que en el próximo Oriente antiguo remontan a más de dos mil años atrás. Por exigencias de un comercio cada vez más complejo, las sociedades evolucionadas del antiguo Oriente fueron adoptando en sus transacciones piezas y lingotes de metal con peso y contenido específicos, que circularon como (dinero) entre las principales instituciones públicas y privadas, hasta culminar en las primeras acuñaciones monetarias.

Por lo que toca a la parte de los estudiosos de la economía, salario es el precio pagado por el trabajo, los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios, estos pagos incluyen no sólo por día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los asesores de las empresas.

Prestación

La Real Academia de la Lengua Española define la palabra prestación como la acción o efecto de prestar; esto no refleja en ninguna forma la aceptación que dentro de la administración de sueldos y salarios se ha dado este vocablo.

A pesar de la importancia de las prestaciones dentro de las empresas del mundo, los diferentes autores no han unificado su criterio para definir categóricamente todas esas cantidades que indirectamente reciben los empleados por sus servicios prestados a las empresas.

Según Churden y Sherman, las prestaciones representan un ingreso extra, seguridad adicional, y condiciones de trabajo convenientes que no requieren un esfuerzo extra⁵.

Joaquín Rodríguez V. en su libro Administración Moderna de Personal define a las prestaciones como las contribuciones financieras más tangibles para los empleados, como son: los pagos especiales a los enfermos, contribuciones a los ahorros de los trabajadores, entrega de acciones, seguros al personal planes de pensiones adicionales a los que ofrece los organismos de seguridad social.

⁵ Administración de Personal, Org, Contratación y Remuneración del Trabajo, Hernández, Svenderdlik, CHurden, Sherman.

Para Tolo M. Rinsky las prestaciones son aquellos beneficios obligatorios que normalmente son provistos por el seguro social, en tanto que los beneficios son otorgados voluntariamente por la empresa.⁶

Por su parte Agustín Reyes Ponce nos dice que las prestaciones sociales son servicios o beneficios que una empresa ofrece a sus, además de lo que deben en justicia a sus trabajadores para ayudarlos en sus problemas⁷.

1.3 Resumen Diferentes Teorías

A través de los tiempos han surgido diferentes tesis alrededor de los salarios, todas ellas han resultado imperfectas e insuficientes para resolver su concepción y/o definición concreta, a continuación examinaremos estas teorías.

Teoría del Salario Justo

La primera teoría relevante sobre los salarios es la doctrina del salario justo del filósofo italiano Santo Tomás de Aquino (1225-1274), subrayaba la importancia de las consideraciones de orden moral y la influencia de la costumbre.

Definía el salario justo como aquel que permitía al receptor una vida adecuada a su posición social. La teoría de Santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios.

Teoría de los Ingresos

La planteó Adam Smith en su obra la Riqueza de las Naciones en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos.

Para Smith sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

Las obras de Smith aportan la diferenciación clara entre “valor de uso” y “valor de cambio”; el reconocimiento de la división del trabajo, entendida como especialización de tareas para la reducción de costos de producción, hay que hacer mención que Frederick W. Taylor se le atribuye el padre de este concepto 135 años después; la predicción de posibles conflictos entre los dueños de las fabricas y los trabajadores.

Teoría de la Subsistencia

⁶ Administración de la Remuneración Total, Tolo M. Rinsky.

⁷ Administración de personal segunda parte, Agustín Reyes Ponce.

Conocida también como del salario natural, fue expuesta por David Ricardo (1772-1823) en sus Principios de Economía Política y Tributación (1817). En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores "subsistir y perpetuar su raza", sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.

Teoría del Fondo de Salarios

John Stuart Mill en su obra Principios de Economía Política (1848), sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacía el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.

Teoría de Carl Marx

En relación con los salarios Marx encontró cosas interesantes, que plasmó en El Capital; por ejemplo, lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó tiempo necesario de trabajo, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó valor adicional, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía.

Teoría de la Productividad Marginal

La tesis de John Bates Clark, pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) se incrementan, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer.

La teoría de la productividad marginal es inexacta al suponer que existe competencia perfecta y al ignorar el efecto que genera un aumento de los salarios sobre la productividad y el poder adquisitivo de los trabajadores. Como demostró John Maynard Keynes, uno de los principales opositores a esta teoría, los aumentos salariales pueden producir un aumento de la propensión al consumo, y no al ahorro, en una economía. El aumento del consumo genera una mayor demanda de trabajo, a pesar de que haya que pagar mayores salarios, si se consigue una mayor riqueza gracias a una disminución del nivel de desempleo.

Casi todos los economistas reconocen, al igual que Keynes, que mayores salarios no tienen por qué provocar un menor nivel de empleo. Sin embargo, uno de los efectos negativos de los aumentos salariales son las mayores presiones inflacionistas, ya que los empresarios tienden a trasladar a los precios estos aumentos en los costes. Este peligro se puede evitar si los sueldos no aumentan sobre los niveles de productividad. Puesto que la participación de los salarios en la riqueza nacional ha permanecido estable a lo largo del tiempo, y es probable que siga así, los salarios reales pueden aumentar a medida que se incremente la productividad.

Teoría de los Salarios Altos

Expuesta por Henry Ford en 1915, su filosofía radicaba en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo, esto es, generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general. Evidentemente es una tesis inflacionaria.

1.4 Objetivos Principales del Salario y las Prestaciones

Son muchos y muy importantes los objetivos que persiguen los salarios entre los principales mencionare los siguientes haciendo la aclaración que no son los únicos o los más importantes:

- Mantener un equilibrio constante entre los trabajadores, empresa y mercado, esto quiere decir que los sueldos y salarios que se pagan las empresas debe estar acorde a los que el mercado de trabajo está pagando y que dicha empresa esté en condiciones de sostener, con el fin de beneficiar al empleado y poder retener al personal que quiera pagando sueldos y salarios atractivos.
- Fijar precios justos a todos los puestos de una empresa, mediante un adecuado sistema de administración de sueldos y salarios o bajo los esquemas de compensación variable donde se tome en cuenta la participación y contribución del empleado en los resultados de la organización, a estos conceptos se le conoce como equidad interna.
- Atraer personal altamente especializado y/o mano de obra eficaz vía el pago de sueldos y salarios competitivos y atractivos, ofreciendo paquetes de compensación satisfactorias y justas de acuerdo a la complejidad del trabajo ha desarrollar o a la contribución esperada; cuando una empresa está pagando buenos salarios, inmediatamente refleja su imagen en el mercado de trabajo como una buena empresa, de tal manera, que la gente preparada se siente atraída a prestar sus servicios a ella, sus indicadores de personal tales como la rotación son muy bajos ya que el personal se siente identificado con la organización además de sentirse bien remunerado por el trabajo desarrollado y por los resultados aportados y la repartición de las ganancias entre todos sus miembros.

- Estimular un trabajo eficiente en todo el personal, al estar bien remunerado y contento el personal se permea el sentido de pertenencia no como un trabajador sino como un socio de negocios o como accionista.

1.5 Clasificación del Salario

Los sueldos y salarios se pueden clasificar de muchas formas y maneras sin embargo existe una generalidad en la cual describo brevemente.

- a) Por el medio empleado para su pago
- b) Por su capacidad adquisitiva
- c) Por su capacidad de satisfacción
- d) Por sus límites
- e) Por el tiempo de la prestación del servicio
- f) Por el tipo de contrato
- g) Por el plazo de pago

a) Medio empleado para el pago

- Salarios en moneda legal, Art. 101 LFT.
- En efectivo: pago físico con billetes y monedas de curso legal.
- En cheque: nominativo o al portador dentro del sistema bancario mexicano.
- En depósito bancario: abono en cuenta bancaria del trabajador.

b) Capacidad adquisitiva

- Nominal: Pago monetario al trabajador a cambio de sus servicios.
- Real: Cantidad de bienes y servicios que pueda adquirir con el salario que percibe.

c) Capacidad satisfactoria

- Individual: Satisfacción de necesidades personales.
- Familiar: Sustentación de la familia del trabajador.

d) Por sus límites

- Mínimo: Cantidad mínima que permite satisfacer las necesidades del trabajador, Art. 90 LFT.
- Máximo: Lo más alto que la empresa pueda pagar y seguir siendo costeable.

e) Por tiempo de la prestación del servicio

- Obra determinada, cuando se estipula y lo exige la naturaleza del trabajo, Art. 36 y 25LFT.
- Tiempo determinado, Art. 37 y 83 LFT.

- Tiempo indeterminado, Art. 35 LFT.

f) Por tipo de contrato

- Individual, Art. 20 LFT.
- Colectivo de trabajo, Art. 386 LFT.
- Contrato Ley, Art. 404 LFT.
- Cuando no existe contrato, art. 26 LFT.

g) Por el plazo de pago

- Semanal: para trabajadores que desempeñan un trabajo material, Art. 88 LFT.
- Quincenal: para trabajadores administrativos, Art. 88 LFT.

El salario mínimo se divide en:

Legal:

- General: Se paga obligatorio a toda clase de servicios, Art. 90 LFT.
- Profesional: Debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades exigiendo una mayor remuneración, Art. 93 LFT.
- Contractual: Se pacta en un contrato colectivo de trabajo y se negocia en una revisión entre sindicato y patrón, Art. 399-bus LFT.

1.6 CLASIFICACIÓN DE LAS PRESTACIONES

Al igual que los salarios, las prestaciones se pueden clasificar de diversas formas y cualquier manera que se quieran catalogar todas serán aceptadas pero todas las prestaciones en general deben considerar 4 elementos vitales: su costo, la deducibilidad, su impacto social y el costo administrativo.

Por lo que toca al costo es importante voltear siempre al presupuesto y al flujo de efectivo ya que cualquier prestación deberá ir soportada en números y buscar en todo momento el ROI (Return Of Invest), que tratándose de compensaciones es un tanto difícil poder cuantificar no así el impacto cualitativo y significativo entre el personal por medio de la cultura, filosofía, clima y ambiente en la organización.

Aún cuando el responsable de las compensaciones no sea un experto en materia fiscal sí debe considerar que cualquier paquete de prestaciones o beneficios que se otorgue al personal sea deducible y no un gasto el cual la empresa no pueda considerarlo dentro de sus estados financiero y termine siendo un gasto no deducible.

El impacto social de las prestaciones se refiere a aquella prestación que se otorga al personal, pero pensando en el tipo de empleados con los que cuenta la empresa y

buscando en su generalidad que beneficie a todos o la mayoría y no solamente a unos cuantos; para poder explicar mejor este concepto pondremos un ejemplo: si nuestra organización cuenta con personal que en promedio tiene una edad joven (25-35 años) les será poco atractivo si la empresa decide implementar un plan de pensiones, no así si el personal cuenta con mayor antigüedad y la edad supera los 50 años, cosa contraria sucede si la empresa decide otorgar una prestación que consista en pagar las cuotas de un gimnasio o un una discoteca, para los primeros les será atractivo este beneficio no así para los segundos.

Por último el costo administrativo que representa el control y manejo administrativo de una prestación, la cual se debe buscar que sea carga administrativa lo menos posible.

Ahora bien, una vez echa la aclaración las consideraciones de las prestaciones vamos a su clasificación:

- a) Legales
- b) Por su forma de pago
- c) Por el tiempo
- d) Por el tipo de trabajadores
- e) Recreativas
- f) Culturales
- g) Deportivas
- h) De servicio
- i) De seguridad
- j) De previsión social
- k) Garantizadas y no Garantizas

a) Legales

- Vacaciones, Art. 76 LFT.
- Prima vacacional, Art. 80 LFT.
- Aguinaldo, Art. 87 LFT.
- Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas PTU, Art. 117 LFT.

b) Por su forma de pago

- En efectivo, Art. 102 LFT.
- En especie, Art. 102 LFT.

c) Por el Tiempo

- Acorto plazo.
- A largo plazo.

d) Por el tipo de trabajadores

- Personal sindicalizado.
- Personal administrativo.
- Personal ejecutivo.

e) Recreativas

- Clubes deportivos.
- Fomento deportivo.

f) Culturales

- Entretenimiento
- Funciones de cine, teatro

g) Deportivas

- Torneos internos deportivos.
- Patrocinios a actividades deportivas.
- Fomento de actividades deportivas externas.

h) De servicio

- Servicio de comedor.
- Transporte.
- Uniformes.
- Estacionamiento.
- Servicio de cafetería.

i) De seguridad

- Seguros de vida.
- Seguros de gastos médicos menores, mayores, dentales.
- Seguros de automóviles, propiedad.

j) De previsión Social

- Fondo de ahorro.
- Vales de despensa.

k) Garantizadas y no Garantizadas

- La empresa reconoce las reconoce sin importar desempeño del trabajador.
- La empresa recompensa en función de la contribución y desempeño demostrado efectuado por el trabajador.

1.7 ORÍGENES DEL SALARIO EN EL MUNDO

Mucho se ha escrito acerca de los orígenes del salario en el mundo y la verdad es que hay un sin número de pasajes, episodios, sucesos, incidentes y hechos en los cuales se hace mención la forma y el monto inclusive de la paga por un trabajo desempeñado por una persona al servicio de otra.

Presentamos un resumen de algunos de los casos y eventos donde esta plasmado de manera manifiesta el pago de un salario a una persona.

Edad Antigua

La humanidad conoce el trabajo desde su origen sobre la tierra, cazando animales y recolectando frutos para su subsistencia en un principio, hasta las más diversas tareas hoy en día.

De la misma manera, los salarios tienen igual antigüedad, claro esta que no se pagaba en la misma forma que se hace hoy en día, sino que antiguamente el pago era en especie, (hoy lo conocemos como prestaciones), esto es, la caza de animales era la repartición de carne, pieles, huesos para hacer armas y otros utensilios. Estos son los primeros indicios de su remota aparición en el mundo del pago a una persona por algún trabajo desempeñado conocido hoy como sueldo o salario.

Reproduzco algunos informes de los cuales podemos apreciar cómo se pagaban los salarios en distintas épocas de la historia:

Los salarios de los obreros agrícolas del poblado de Eschuna en Mesopotamia, a principios del segundo milenio A.C. eran de la siguiente manera:

Asignaban una unidad de trigo como forma de pago a un trabajador por su jornal, entendiéndose este último como la paga o sueldo que gana un trabajador por cada día de trabajo. La cantidad de alimentos asignada a cada trabajador le era entregada ya sea, en forma de ración diaria, o bien como provisión al principio del periodo de trabajo, tiempo en el cual el obrero debía preocuparse de conservarla. A la cantidad de alimentos antes mencionada se llamaba "sila" equivalente a un poco menos de un litro de cebada tostada con un poco de aceite y una especie de jarabe.

Las mismas leyes de Eschuna fijaban el salario en:

- 20 silas diarias el salario de un segador
- 1 sila diaria el salario de los esclavos, y
- 2 silas diarias el salario de los trabajadores libres

Como podemos observar ya desde entonces existía la clasificación de los puestos de trabajo como hoy existen y tipificados en la Ley Federal del Trabajo cuando se hace mención de los salarios mínimos y salarios mínimos profesionales.

Egipto

Uno de los pasajes del antiguo Egipto que representa la forma de pago de los trabajadores es “..... todas las quienes que han trabajado en la construcción de mi tumba lo han hecho a cambio de pan, tejido, aceite y trigo en gran cantidad....” (texto privado del Imperio Antiguo).

Por otra parte, se relata como Ramses II Rey de Egipto de 1301 a 1235 aproximadamente A.C. trataba a los obreros que trabajan en su estatua:

“... he asegurado vuestra subsistencia en todos los productos, pensando en que trabajaríais para mí con un corazón agradecido; me he preocupado constantemente de vuestras necesidades, multiplicando vuestros víveres, porque se que género de trabajo que hacéis se hace con alegría cuando se tiene lleno el vientre.”

Los graneros están llenos de trigo para vosotros. Os he llenado los almacenes con toda clase de productos, tales como panes, carnes, pasteles para sustentarlos, sandalias, trajes, aceites en abundancia para untaros la cabeza cada diez días, vestiros de nuevo cada año, y proveeros de sandalias cada día; nadie de vosotros pasa la noche lamentando su pobreza...”

“he hecho todo eso, diciéndome que encontraríais en ello un motivo para trabajar para mí con un corazón unánime....”

Grecia

Los datos que se tienen sobre la retribución de los trabajadores en Grecia se refieren a la vida de los obreros que abrieron las tumbas reales. Con ello podemos tener cierta idea de los salarios; un obrero recibía mensualmente como promedio cuatro medidas, equivalentes a 380 litros de trigo y una media y medida de cebada, algo así como 140 litros. Según los periodos de trabajo, estas remuneraciones, convertidas al patrón cobre, correspondían a un salario que variaba entre 7 y 28 debens.

Aspectos Religiosos del Salario

En el Evangelio según San Mateo: (20,1-16) se menciona..... “El Reino de los cielos es semejante a un propietario que, al amanecer, salió a contratar trabajadores para su viña. Después de quedar con ellos en pagarles un denario por día. Los mando a su viña. Salió otra vez a media mañana, vio a unos que estaban ociosos en las plaza y le dijo: “Vayan también ustedes a mi viña y le pagaré lo que sea justo”.

Al atardecer, el dueño de la viña le dijo a su administrador: “llama a los trabajadores y págales su jornal...”

Por lo tanto el evangelio según San Mateo fue escrito en los años 50’s después de Cristo.

El denario era la moneda más común y típica de la época republicana de la Roma antigua, representada por una pieza de plata equivalente a diez ases, cuyo peso en los 50 primeros años de su institución fue de un sextante de onza, o sea, de 4,54 gramos, entrando 72 piezas en una libra. Cuando el as bajó de peso a una onza, el denario se redujo a 3,90 gramos (o sea, de 84 piezas en libra) sin disminuir más peso hasta la época del Emperador Nerón pero comprendiendo 16 ases en lugar de los 10 que le correspondían por su nombre.

1.8 ORÍGENES DEL SALARIO Y PRESTACIONES EN MÉXICO

Época Precortesiana

El origen de los Aztecas data del año de 1325 y desde su inicio dan muestra de orden y organización.

Con lo que respecta a la fuerza del trabajo y la organización social, los Aztecas estaban agrupados en comunidades llamadas calpulli (barrio) que eran porciones de tierra (parcelas) y la mayoría de los miembros del calpulli eran familiares, todos se dedicaban a una misma profesión u oficio y por lo tanto había calpullis de agricultores, de cazadores de aves lacustre, de pescadores, de artesanos y de comerciantes; pagaban sus impuestos al Estado entregando bienes y productos producto de sus trabajos, trabajando para ello turnos extras en las obras de beneficio colectivo y enviando guerreros a combatir al enemigo.

El salario que recibían los miembros del Calpulli era en especie, siendo la parte que les correspondían por la repartición en el trabajo comunal.

Por lo tanto, no existía un salario por una actividad específica, sino simplemente le daban sustento, vestido y comida al jefe de la familia además de una porción de tierra para el cultivo.

Es importante señalar que el trueque jugaba un papel importante en la economía de todos los pueblos de aquellas épocas, ya que de ello dependía el comercio de esas culturas.

Época Colonial

El mal trato a los indios, las malas condiciones de trabajo que prevalecían en la Nueva España y la esclavitud que se hacía patente en cada hacienda o mina, era el sello de la época colonial en materia de relaciones laborales. Prueba de ello, son los sistemas de trabajo empleado por los españoles en la agricultura y la minería, que eran de la siguiente forma:

La encomienda, que significó el reparto de indios entre los conquistadores, a fin de que ellos se encargaran de cristianizarlos y de protegerlos, a cambio de utilizar sus

servicios. A pesar de este espíritu humanitario de la encomienda, la explotación de los indios fue sistemática y las violaciones constantes, pues frecuentemente los encomendados alquilaban a los indios para el peligroso y agotante trabajo de las minas.

El repartimiento, que consistía en la facultad que tenían los alcaldes mayores de sacar de los pueblos a los indios que fueran indispensables para atender el cultivo de los campos, propiedad de los españoles y el trabajo de las minas durante el término de una semana. Este trabajo tenía que desempeñarlo en lugares distantes a sus pueblos, a jornadas de dos a tres semanas; prestar servicio en minas y campos, para regresar después con sus familias, hambrientos y enfermos.

El peonaje que puso fin a la encomienda, pues el indio encomendado se convirtió en peón de las haciendas (laicas y eclesiásticas), de las minas y de los obrajes.

No obstante que el encomendado se transformó en peón, en realidad continuo en una situación de servidumbre, debido a que su salario era tan miserable que no pasaba de dos reales diarios, apenas suficiente para no morir de hambre.

Para los indios, la situación no cambió, las jornadas de trabajo continuaron siendo no menores a doce, catorce y dieciséis horas diarias (de sol a sol); y como persistió la costumbre de adelantarse hasta veinte reales anuales, en realidad hipotecaban sus vidas, pues a eso equivalía su calidad de peones acapillados en las haciendas. Además, en algunos lugares se permitió que las haciendas tuvieran una especie de cárcel, llamada tlapizquera, en donde, con el pretexto de cuidar y vigilar a los indios, se les encerraba para evitar que buscaran un trabajo más remunerativo.

Con el fin de evitar estos abusos, el Virrey Matías Gálvez, expidió en 1785 un reglamento de Gañerías, prohibiendo a los hacendados y dueños de de reales de minas prestar a los indios, por cuenta de sus salarios.

Desgraciadamente, a pesar de que las leyes eran claras, no se cumplían. Se ordenaba pagar en momeada y en propia mano; pero en las haciendas, minas y obrajes existió la tienda de raya, donde el peón en lugar de dinero, recibía artículos de ropa, alimentos y aguardiente a elevados precios. Motivando que el trabajador siere estuviera endeudado con el patrón.

Los peones de minas durante el siglo XVII tuvieron un salario de dos a cuatro reales diarios, además del derecho al beneficio del partido, que consistía en poder obtener una parte del metal extraído. Las Ordenanzas de 1770 suprimieron en definitiva los partidos, con el consiguiente descontento de los trabajadores, que provocaron tumultos y sublevaciones entre los mineros.

Revolución

La actividad industrial en México a fines del siglo XIX se vio incrementada por las fábricas textiles que implantaban también el sistema de tiendas de raya, donde se

proporcionaba a los trabajadores todo lo necesario y posteriormente descontándoles de su sueldo la cantidad comprada en los días anteriores la pago.

Los trabajadores de las fábricas podían obtenerse sólo de dos fuentes:

De los artesanos y de los campesinos, a pesar de los malos salarios y de las jornadas tan largas, los trabajadores acudían en gran número a las fábricas.

Se calcula que los salarios en México en el año de 1900, venía siendo aproximadamente el equivalente a los que se les pagaba en la mayoría de los países europeos, el dinero mexicano se basaba en el patrón plata.

Había más obreros en las fábricas textiles que en cualquier otra industria, y sus salarios eran considerados como representando el término medio de los salarios de todos los obreros industriales.

En el año de 1898, alegando escasez de obreros, los representantes británicos declararon que el salario promedio para los obreros del ferrocarril era de 75 centavos la hora. Pero a pesar de los salarios relativamente altos, las compañías tenían dificultades para reclutar campesinos a los que se les pagaba 25 centavos el día. Sin embargo, aunque un estudio de los salarios durante el porfiriato indica un aumento constante en los salarios (22 centavos en 1877 y 59 en 1912) por lo general, los autores e historiadores están de acuerdo en que a fines del porfiriato el promedio de los obreros tenían menos poder de compra que 1877.

La inflación que caracterizó los años antes de 1905 (cuando México adoptó el patrón oro), absorbió la mayor parte de los aumentos de salarios; estos no eran uniformes y variaban de una región a otra, de una fábrica a otra, según la edad y el sexo, las mujeres y los niños ganaban la mitad o la tercera parte del salario de un hombre.

1.9 ORÍGENES DE LAS PRESTACIONES DE PREVISIÓN SOCIAL EN EL MUNDO Y EN MÉXICO

La Seguridad Social es parte de una visión de política y estrategia integral que compromete la cultura de la solidaridad de una nación, la puesta en marcha de una economía productiva con capacidad de crecimiento sostenido y el sentido preciso de la justicia social de todo país.

La Seguridad Social se inscribe en una estrategia de desarrollo humano, la previsión y el ahorro son sus componentes esenciales.

El artículo 22 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos dicta la siguiente definición al prescribir: "Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la Seguridad Social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada

Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad”.

La Organización Iberoamericana de Seguridad Social a su vez expresa: “El hombre, por el sólo hecho de su condición, tiene el derecho de Seguridad Social, concebido como la cobertura integral de sus contingencias y la garantía de los medios para el desarrollo pleno de su personalidad y su integración permanente en la comunidad”.

El convenio 102 de la OIT como las diferentes escuelas doctrinarias permiten configurar el concepto de la Seguridad Social y sus objetivos: “La Seguridad Social es la protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales”.

“La Seguridad Social tiene como objetivo proteger a todos los miembros de la sociedad frente a todas las contingencias a que se exponen a lo largo de la vida. Por ejemplo, la salud, vejez, cargas familiares, accidentes de trabajo, invalidez, muerte o desempleo, tienen que ser garantizadas obligatoriamente por el Estado, siendo éste responsable de su cumplimiento, asegurando el carácter redistributivo de la riqueza con justicia social”.

Muchas de las cofradías religiosas operaron a lo largo de la historia como verdaderos mecanismos de seguridad social para las poblaciones desprotegidas.

La lucha del movimiento obrero incorporó rápidamente como una de sus reivindicaciones claves la seguridad social contra las enfermedades, los accidentes de trabajo y el desempleo.

A continuación presento un pequeño cronograma, de cómo se dio la Seguridad Social, para entender lo que sucedió en México y en el mundo:

1819.- En América Latina, uno de los precursores de la Política de Seguridad Social como fundamento de la organización de la sociedad fue el Libertador Simón Bolívar, quien afirmó en su proclama: “El sistema de gobierno más perfecto es el que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de Seguridad Social y mayor suma de estabilidad política”.

1883.- Ante la presión sindical y política, en la naciente Alemania, Bismarck, el Canciller de Hierro instituye el primer régimen de seguridad social.

1889.- Se creó el seguro de invalidez y vejez. Se aplicó inicialmente a las enfermedades y luego a los accidentes de trabajo, beneficiaba a los asalariados y era obligatoria la afiliación, teniendo las siguientes características: Se financiaba y administraba en forma tripartita: Estado, Trabajadores, empleadores. Desde su origen, la seguridad social nace con la marca de la solidaridad social, beneficiando por igual al que aportaba más como a quien aportaba menos.

1906.- Los trabajadores franceses, en la Carta de Amiens, reivindican el derecho a la seguridad social.

1911.- Inglaterra implanta el seguro de desempleo.

1917.- La Revolución Mexicana tendrá luego una gran influencia en el desarrollo de un sistema de Seguridad Social, ya que se consagra ese derecho en el artículo 123 de la Constitución de 1917 aprobada en la ciudad de Querétaro.

Lo sucesos en el mundo continuaron con su ritmo, he aquí algunos de los detalles más importantes en orden.

1919.- Al culminar la primera guerra mundial, el nacimiento de la OIT a través de la Declaración XIII del Tratado de Versalles, significó la consolidación de políticas sociales para proteger a los trabajadores ante todo tipo de riesgo.

La OIT es una gran autoridad internacional en materia de Seguridad Social. Desde su fundación ha destinado más de 20 Convenios y otras tantas recomendaciones sobre la materia.

1927.- Se constituye en Bélgica con los auspicios de la OIT la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS).

1935.- Se implanta en los Estados Unidos el primer sistema de Seguridad Social para la vejez, la supervivencia y el paro forzoso. A través de esta ley, la Social Security Act, es que adquiere definitivamente esta denominación.

1942.- En la Declaración de Santiago de Chile se estableció que: “cada país debe crear, mantener y acrecentar el valor intelectual, moral y físico de sus generaciones activas, preparar el camino a las generaciones venideras y sostener a las generaciones eliminadas de la vida productiva. Este es el sentido de la Seguridad Social: una economía auténtica y racional de los recursos y valores humanos”

1944.- La Declaración de Filadelfia, que sustenta una Seguridad Social Integral, promueve inmediatamente la recomendación número 67 de la OIT sobre “La Seguridad Social de los Medios de Vida” como componente esencial de la Seguridad Social Integral.

1948.- La Declaración Universal de los Derechos del Hombre, en su artículo 22 consagra como un derecho esencial a la Seguridad Social estableciendo:

”Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la Seguridad Social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad”.

1951.- Se constituye la Organización Iberoamericana de la Seguridad Social que trabaja sobre un proyecto de Código Iberoamericano sobre Seguridad Social.

1963.- El 19 de marzo, se constituyó el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social (CIESS) como órgano de Docencia y Capacitación de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS).

En la década de los 80's, coincidiendo con la implantación del pensamiento único neoliberal, se inició la ola de privatización de la Seguridad Social, siendo su modelo latinoamericano el aplicado en Chile por Pinochet.

1993.- En diciembre se promulga en Colombia la Ley 100 recreando el sistema de Seguridad Social, pero desmejorando los derechos y beneficios de los trabajadores.

1998.- El 08 de diciembre se aprueba en México la Nueva Ley del Seguro Social que entró en vigencia el 1 de julio de 1997.

1997.- El 14 de diciembre, se firma el Acuerdo Multilateral sobre Seguridad Social del MERCOSUR. El artículo 2 expresa: "Los derechos de Seguridad Social se reconocerán a los trabajadores que presten o hayan prestado servicios en cualquiera de los Estados Parte, reconociéndose, así como a sus familiares y asimilados los mismos derechos y estando sujetos a las mismas obligaciones que los nacionales de dichos Estados Partes con respecto a los específicamente mencionados en el presente Acuerdo".

En nuestro país la Seguridad Social en México esta prevista en el Artículo 123 Constitucional, en el apartado "A" fracción XXIX y en el "B" fracción XI, que dicen lo siguiente: artículo 123 "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley. El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

a) Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

XXIX.- Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares;

a) Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

XI.- La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

- a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
- b) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.
- c) Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.
- d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.
- e) Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.
- f) Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados.

Además, el Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos a favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su Ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos”.

Ahora bien el IMSS define claramente a la seguridad social de la siguiente manera en su Título Primero de disposiciones generales, Capítulo Único Artículo 2° “La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estad”.

Con el estallido de la Revolución Mexicana (1910-1917) surgieron algunos servicios médicos como la Cruz Blanca y la Cruz Roja. En la segunda década del siglo XX,

tanto las instalaciones hospitalarias como los servicios de asistencia médica eran precarios y deficientes. La revolución mexicana fue un clamor popular que exigía la reivindicación de las clases desprotegidas, principalmente campesinos y obreros.

Los únicos antecedentes verdaderos de la legislación moderna sobre aseguramiento de los trabajadores y de sus familiares, se encuentran a principio del siglo pasado, en los últimos años de la época porfiriana: en diez disposiciones de rango estatal:

Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de México o Ley Villada del 30 de Abril de 1904.

Ley de Accidentes de Trabajo de Nuevo León, o Ley Bernardo Reyes del 9 de Noviembre de 1906.

Decreto de Venustiano Carranza del 12 de Diciembre de 1912.

Ley de Accidentes de Trabajo del estado de Chihuahua de Salvador R. Mercado del 29 de Julio de 1913.

Decreto número 7 del coronel Manuel Pérez Romeo gobernador y comandante militar del estado de Veracruz, el 4 de Octubre de 1914 por el que se establece el descanso dominical para los dependientes del comercio y la industria.

Decreto de Manuel M. Diéguez del estado de Jalisco del 2 de Septiembre de 1914, en el que se establece el descanso dominical, el descanso obligatorio, las vacaciones y la jornada de trabajo en las tiendas de abarrotes y los almacenes de ropa.

Ley del Trabajo del estado de Jalisco de Manuel Aguirre Berlanga del 7 de Octubre de 1914 (misma que fue reformada el 20 de Diciembre de 1915)

Ley del Trabajo del estado e Veracruz de Cándido Aguilar, del 19 de Octubre de 1914.

Ley del Trabajo del estado de Yucatán de Salvador Alvarado, del 11 de Diciembre de 1915, que establecía el mutualismo, en apoyo a los trabajadores.

Ley sobre Accidentes de Trabajo del estado de Hidalgo del 25 de Diciembre de 1915.

La Constitución del 1917, sirve como eje para conocer la evolución del instituto, he de ahí su importancia, como la cita Jorge Ortiz Escobar en su libro Legislación Laboral y Seguridad social.

“El 23 de Enero de 1917, en la 57ª sesión ordinaria del Constituyente de Querétaro, se leyó el dictamen, entre otras cosas de la fracción XXIX del Artículo 123 Constitucional en la que “se considera de utilidad social: el establecimiento de caja de seguros populares, de invalidez, de vida, de cesación voluntaria del trabajo, de accidentes y de otros fines análogos, por lo cual, tanto el gobierno federal como el de

cada estado, deberán fomentar la organización de instituciones de esta índole para infundir e in calcular la previsión popular” se trata de un seguro potestativo”

De allí se puede señalar un proceso de constante trabajo legislativo, desde la llegada de Emilio Portes Gil Presidente Provisional, donde dejan sin efectos las leyes locales del trabajo de 1904 a 1929, dictaminando que son de materia federal, de hay tenemos las leyes que surgieron después de la constitución hasta antes de la primera Ley del Seguro Social:

El Código de Trabajo de Yucatán trata de la Seguridad Social en 1918. El proyecto de Ley del Trabajo para el Distrito Federal y territorios federales proponía el establecimiento de cajas de ahorro como ayuda para los obreros casados.

Puebla promulgó su Código de Trabajo el 14 de Noviembre de 1921.

Campeche publicó su Código de Trabajo el 30 de Noviembre de 1924.

Las Leyes de Trabajo de Tamaulipas y Veracruz de 1925.

Proyecto de la Primera Ley Reglamentaria del Artículo 123 de la Constitución.

Primer Proyecto de Ley del Seguro Social de 1925.

A finales de 1925 se presentó una iniciativa de Ley sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. En ella se disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, de administración tripartita pero cuya integración económica habría de corresponder exclusivamente al sector patronal.

También se definía con precisión la responsabilidad de los empresarios en los accidentes de trabajo y se determinaba el monto y la forma de pago de las indemnizaciones correspondientes. La iniciativa de seguro obrero suscito la inconformidad de los empleadores que no estaban de acuerdo en ser los únicos contribuyentes a su sostenimiento y consideraban también que otros sectores deberían de aportar.

Ley del Trabajo de Aguascalientes de 1928.

Proyecto del Código Federal del Trabajo, que contenía un capítulo referentes al Seguro Social.

En 1929 el congreso de la Unión modificó la fracción XXIX del Artículo 123 Constitucional para establecer que “se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de Invalidez, de Vida, de Cesación Involuntaria del Trabajo, de Enfermedades y Accidentes y otros con fines análogos.” Con todo, habría que pasar quince años para que la ley se hiciera realidad.

En 1935 el presidente Lázaro Cárdenas envió a los legisladores un proyecto de Ley del Seguro Social, en la cual se encomendaban la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales, con aportaciones y administración tripartita, que incorporaba a todos los asalariados, tanto industriales como agrícolas.

Aquí se determina, desde los artículos iniciales, que la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Como instrumento básico de la seguridad social establece el Seguro Social y para administrarlo y organizarlo, se decreta la creación de un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social.

El Seguro Social se entiende como una de las instituciones eficaces para construir la justicia social entre los mexicanos y se busca favorecer su expansión y consolidar su funcionamiento.

Por lo anterior no podemos desasociar el salario de las prestaciones, el devenir de la historia estos dos conceptos han venido juntos a moldear las relaciones entre patrones y trabajadores de ahí que dicho camino ha sido y seguirá siendo en tal sentido.

1.10 ASPECTOS LEGALES DEL SALARIO Y LAS PRESTACIONES EN MÉXICO

La Ley Federal del Trabajo es la que norma y regula todo lo que involucra a la relación entre las empresas y los trabajadores sin importar el giro, número de trabajadores, localidad y número de establecimientos, la autoridad encargada de vigilar que se de cumplimiento a la Ley y Reglamentos en materia laboral es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, además, de existir otras leyes complementarias como son la Ley del Seguro Social, Ley del INFONAVIT, Ley de las Afores.

En este apartado enunciaré los artículos relacionados con el salario y las prestaciones expuestos en la Ley Federal del Trabajo.

ARTÍCULO	CONCEPTO	TEXTO DEL ARTICULO
5 FRACCIÓN V; VI; VII; VIII; X; XI	ESTIPULA- CIONES NULAS	Las disposiciones de esta ley son de orden público, por lo que producirá efecto legal, ni impedirá el goce y el ejercicio de los derechos, sea escrita o verbal, la estipulación que establezca: V. un salario inferior al mínimo. VI. un salario que no sea remunerador, a juicio de la junta de Conciliación y Arbitraje. VII. un plazo mayor de una semana para el pago de los salarios a los obreros. VIII. un lugar de recreo, fonda, cantina, café, taberna o tienda, para efectuar el pago de los salarios..... X. la facultad del patrón de retener el salario por concepto de multa. XI. un salario menor que el que se pague a otro trabajador en la misma empresa o establecimiento por trabajo de igual eficiencia, en la misma clase de trabajo o igual jornada, con consideración de edad, sexo o nacionalidad.
20	DEFINICIÓN DE CONTRATO	Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a otra a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.
23	AUTORIZACIÓN DE TRABAJO A MENORES Los menores trabajadores pueden percibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les corresponda.
25 FRACCIÓN VI; VII; IX	REQUISITOS QUE DEBEN CONSTAR EN LOS CONTRATOS	El escrito en que conste las condiciones de trabajo deberá contener: VI. la forma y el monto de los salarios. VII. el día y el lugar del pago del salario. IX. otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones, y demás que convengan el trabajador y el patrón
33	IRRENUNCIABLES LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES	Es nula la renuncia que los trabajadores hagan de los salarios devengados, indemnizaciones, y demás prestaciones que se deriven de los servicios prestados, cualquiera que sea la forma o denominación que se le dé.
34 FRACCIÓN I	CONVENIOS ENTRE PATRONES Y SINDICATO	En los convenios celebrados entre los sindicatos y los patrones que puedan afectar derechos de los trabajadores, se observarán las normas siguientes: I. regirán únicamente para el futuro, por lo que no podrán afectar las prestaciones ya devengadas.

ARTÍCULO	CONCEPTO	TEXTO DEL ARTICULO
42	SUSPENSIÓN DE LA RELACIÓN DE TRABAJO	Son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar salarios, sin responsabilidad para del trabajador y el patrón:
48	DEMANDA DE TRABAJO, INDEMNIZACIÓN	El trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario. Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho, además cualquiera que hubiese sido la acción intentada, a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se cumplimente el laudo.
49	INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO INJUSTIFICADO	Las indemnizaciones a que se refiere el artículo anterior consistirán: si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado mayor de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiere prestado sus servicios. V. si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestado; y III. además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, el importe de tres meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se pague las indemnizaciones.
51 FRACCIÓN IV; V.	RESCISIÓN SIN RESPONSABILIDAD PARA EL TRABAJADOR	Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón: IV. reducir el patrón el salario al trabajador. V. no recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados.
54	INDEMNIZACIÓN AL TRABAJADOR EN EL CASO DE INCAPACIDAD NO PROFESIONAL	En el caso de la fracción IV del artículo anterior, si la incapacidad proviene de un riesgo de trabajo no profesional, el trabajador tendrá derecho a que se le pague un mes de salario y doce días por cada año de servicios, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 162 o de ser posible, si así lo desea, a que se le proporcione otro empleo compatible con sus aptitudes, independientemente de las prestaciones que le correspondan de conformidad con la ley.

ARTÍCULO	CONCEPTO	TEXTO DEL ARTICULO
57	MODIFICACIÓN DEL TRABAJO	El trabajador podrá solicitar de la Junta de Conciliación y Arbitraje la modificación de la condiciones de trabajo, cuando el salario no sea remunerador o sea excesiva la jornada de trabajo o concurren circunstancias económicas que la justifican.
68	RETRIBUCIÓN POR HORAS EXTRAS	La propagación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta ley.
69	DÍAS DE DESCANSO SEMANAL	Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario integro.
71	PRIMA DOMINICAL	Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.
72	PAGO PROPORCIONAL EN DÍA DE DESCANSO	Cuando el trabajador no preste sus servicios durante todos los días de trabajo de la semana, o cuando en el mismo día en la misma semana preste servicios a varios patrones tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario de los días de descanso, calculada sobre el salario de los días en que se hubiese trabajado o sobre el que hubiese percibido de cada patrón.
73	RETRIBUCIÓN POR DÍA DE DESCANSO	Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.
75	PAGO EN DÍAS FESTIVOS	Los trabajadores quedarán obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague. Independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.
76	PERIODO ANUAL DE VACACIONES	Los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un periodo de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables.
77	VACACIONES PARA TRABAJADORES TEMPORALES	Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un periodo anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año.
79	EXCEPCIÓN DE VACACIONES PAGADAS	Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

ARTÍCULO	CONCEPTO	TEXTO DEL ARTICULO
80	PRIMA VACACIONAL MÍNIMA	Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les corresponda durante el periodo de vacaciones.
82	CONCEPTO DE SALARIO	Salario es la retribución que debe de pagar el patrón al trabajador por su trabajo
83	SALARIO VARIABLE	<p>El salario variable puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o cualquier otra manera.</p> <p>Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.</p>
84	INTEGRACIÓN DEL SALARIO FIJO Y VARIABLE	El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.
85	CONSIDERACIONES PARA DETERMINAR EL SALARIO	El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las condiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomará en consideración la cantidad y calidad del trabajo.
86	PRINCIPIO DE IGUALDAD EN LOS SALARIOS	A trabajo igual, desempeño en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.
87	AGUINALDO ANUAL	Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario por lo menos.
88	PLAZOS PARA EL PAGO DEL SALARIO	Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

ARTÍCULO	CONCEPTO	TEXTO DEL ARTICULO
89	SALARIO BASE PARA INDEMNIZACIÓN	<p>Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84.</p> <p>En los casos de salario por unidad de obra, y en general cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.</p> <p>Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según sea el caso, para determinar el salario diario.</p>
90	SALARIOS MÍNIMOS GENERALES	<p>Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.</p> <p>El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.</p>
91	AREAS GEOGRAFICAS DE LOS SALARIOS MÍNIMOS	<p>Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación.....</p>
92	SALARIOS MÍNIMOS GENERALES	<p>Los salarios mínimos generales regirán para todos los trabajadores del área o áreas geográficas de aplicación que se determinen, independientemente de las ramas de la actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales.</p>
93	SALARIOS MÍNIMOS PROFESIONALES	<p>Los salarios mínimos profesionales regirán para todos los trabajadores de las ramas de actividad económica</p>
94	FIJACIÓN DEL SALARIO MÍNIMO	<p>Los salarios mínimos se fijarán por una Comisión Nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno,</p>
97	SALARIOS MÍNIMOS NO SUJETOS A DESCUENTO	<p>Los salarios mínimos no podrán ser sujeto de compensación, descuento o reducción, salvo en los casos siguientes:</p>
98	DISPOSICIÓN DEL SALARIO	<p>Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.</p>

ARTÍCULO	CONCEPTO	TEXTO DEL ARTICULO
99	IRRENUNCIABILIDAD AL SALARIO	El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.
100	PAGO DEL SALARIO	El salario se pagará directamente al trabajador.
101	SALARIO EN MONEDA LEGAL	El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal. No siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.
102	PRESTACIONES EN ESPECIE APROPIADAS	Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.
104	NULA LA CESIÓN DEL SALARIO	Es nula la cesión de los salarios a favor del patrón o de terceras personas, cualquiera que sea la denominación o forma que se le dé.
105	COMPENSACIÓN DEL SALARIO	El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna.
106	SUSPENSIÓN DEL PAGO DEL SALARIO	La obligación del patrón de pagar el salario no se suspende salvo en los casos y con los requisitos establecidos en esta Ley.
108	LUGAR DE PAGO DE LOS SALARIOS	El pago del salario se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.
110	EXCEPCION DE DESCUENTO AL SALARIO	Los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos y con los requisitos siguientes:
112	EMBARGO DE LOS SALARIOS	Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo en los casos de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad
113	PREFERENCIA DEL SALARIO	Los salarios devengados en el último año y las indemnizaciones debidas a los trabajadores son preferentes sobre cualquier otro crédito, incluidos los
114	CRÉDITOS PREFERENTES	Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra, suspensión de pagos o sucesión. La Junta de Conciliación y Arbitraje procederá al embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de los salarios e indemnizaciones
115	PRESTACIONES A BENEFICIARIOS	Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse, ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio

ARTÍCULO	CONCEPTO	TEXTO DEL ARTICULO
117	PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES	Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.
123	PROCEDIMIENTO PARA DISTRIBUIR EL REPARTO DE UTILIDADES	La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales; la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.
124	SALARIO BASE PARA LA PARTICIPACIÓN DE LA UTILIDAD	Para los efectos de este capítulo, se entiende por salario la cantidad que perciba cada trabajador en efectivo por cuota diaria. No se consideran como parte de él las gratificaciones, percepciones y demás prestaciones a que se refiere el artículo 84, ni las sumas que perciba el trabajador por concepto de trabajo extraordinario. En los casos de salario por unidad de obra y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en el año.
127 FRACCIÓN II; III	EMPRESAS Y PERSONAS NO OBLIGADAS AL REPARTO DE UTILIDADES	El derecho de los trabajadores a participar en el reparto de utilidades se ajustará a las normas siguientes: los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades de las empresas, pero si el salario que perciben es mayor del que corresponda al trabajador sindicalizado de más alto salario dentro de la empresa, o falta de éste al trabajador de planta con la misma característica, se considerará este salario aumentado en un veinte por ciento, como salario máximo. el monto de la participación de los trabajadores al servicio de personas cuyos ingresos deriven exclusivamente de su trabajo, y el de los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas o cobro de de créditos y sus intereses, no podrá exceder de un mes de salario.
129	PARTICIPACIÓN E INDEMNIZACIONES	La participación en las utilidades a que se refiere este capítulo no se computará como parte del salario, para los efectos de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores
132 FRACCIÓN II	OBLIGACIONES DE LOS PATRONES	Son obligaciones de los patrones: II. pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento.

ARTÍCULO	CONCEPTO	TEXTO DEL ARTICULO
136	APORTACIONES AL INFONAVIT	Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.
143	SALARIO BASE DE COTIZACIÓN PARA INFONAVIT	Para los efectos de este Capítulo el salario a que se refiere el art. 136 se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria y las gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios; no se tomará en cuenta dada su naturaleza, los siguientes conceptos:.....
144	SALARIO MAXIMO PARA INFONAVIT	Se tendrá como salario máximo para el pago de las aportaciones el equivalente a diez veces el salario mínimo general del área geográfica de aplicación que corresponda.
162 FRACCIÓN I; II; VI	PRIMA DE ANTIGÜEDAD MÍNIMA	Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de conformidad con las normas siguientes: la prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios: II. para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486. VI. la prima de antigüedad a que se refiere este artículo se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda.
170 FRACCIÓN V	DERECHO DE LAS TRABAJADORAS POR MATERNIDAD	Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos: V. durante los periodos de descanso a que se refiere la fracción II, percibirán su salario íntegro. En los casos de prórroga mencionados en la fracción III, tendrán derecho al cincuenta por ciento de su salario por un periodo no mayor de sesenta días.
178	RETRIBUCIÓN POR HORAS EXTRAS A MENORES	Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de dieciséis años en horas extraordinarias y en los días domingo y de descanso obligatorio. En caso de violación de esta prohibición, las horas extraordinarias se pagarán con un doscientos por ciento más el salario que corresponda a las horas de jornada, y el salario de los días domingo y de descanso obligatorio, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 73 y 75
179	VACACIONES PARA MENORES	Los menores de dieciséis años disfrutaran de un periodo anual de vacaciones pagadas de dieciocho días laborales, por lo menos.

Esto incluye también a todos los trabajos especiales enunciados en el Título VI de Trabajos Especiales de la propia Ley Federal del Trabajo.

1.11 OTRAS FORMA DE TRABAJO Y SU REMUNERACIÓN

He querido esquematizar otras formas de relación de trabajo y las maneras de remuneración más comunes así como las normas regulatorias y el tipo de contrato de trabajo.

FIGURA	TIPO DE CONTRATO	RELACIÓN DE TRABAJO	NORMA REGULATORIA	REMUNERACIÓN
TRABAJADOR	De trabajo bajo la dependencia y subordinación de ordenes por un patrón	Asalariado	LFT LSS LINFONAVIT LSAR LISR	Salario
PROFESIONAL INDEPENDIENTE	Prestación de servicios profesionales	Por proyecto: -Obra determinada. -Tiempo determinado	Ley de Sociedades Mercantiles LISR Código de Comercio	-Honorarios -Honorarios asimilables a salarios
SOCIO/ DUEÑO	Accionista, O de participación	Administración del negocio	Ley de Sociedades Mercantiles LISR Código de Comercio Ley de inversiones extranjeras	-Dividendo -Utilidad -Acción

1.12 CONCLUSIONES

Como podemos ver con el manifiesto de estos hechos, el salario, el sueldo y las prestaciones son parte integral del hombre económicamente activo, es decir, que cuando un hombre trabaja ya sea para si mismo o para un tercero esta vinculado con la retribución económica o en especie por el trabajo desempeñado.

Aquí he querido mostrar el impacto que ha tenido y tiene el salario y las prestaciones a través del tiempo, que tanto como al hombre han evolucionado y trasciende incluso después de haber terminado la vida laboral de las personas (jubilación).

Sin embargo es necesario y fundamental tomar consciencia de que el salario y las prestaciones no son conceptos nuevos, o de moda, sino variables intrínsecas a la persona día a día.

Lo que ha cambiado con el paso del tiempo es la forma y la mecánica de entregarlo a los trabajadores, los administradores de Recursos Humanos, las universidades, los estudiosos y las empresas han buscado formulas, elementos y componentes para hacer más atractivo y rebuscar la forma de que el salario, sueldo y prestaciones llegue en forma directa al trabajador después de haber cumplido con las obligaciones de pagar impuestos por ambas partes y las cargas sociales que de la relación obrero-patronal emana, derechos y obligaciones por parte de las empresas.

También hay que considerar sin importar que teoría se practique que el fin del salario es satisfacer las necesidades del ser humano y que se emplea para un tercero para poder recibir a cambio esa retribución económica que le servirá para poder comprar esos satisfactores.

No debemos considerar al salario como un instrumento de manipulación o de coerción para abusar de las personas aprovechando de sus necesidades pagando por ellos sueldos y salarios menores al mínimo o incluso haciéndoles trabajar jornadas extraordinarias que se encuentran fuera de la ley.

El comportamiento ético de los administradores de los Recursos Humanos, de los empresarios, de las autoridades y en general de toda aquella persona que tiene ingerencia en la determinación de los salarios se verá reflejado en un pago justo y equitativo que a su vez manifestará bienestar a nuestro país.

Ahora bien el trabajador, empleado o como se le quiera denominar a la persona que recibe ese salario también tiene una responsabilidad social y ética de que recibe ese salario como producto de su esfuerzo y su trabajo que por ello se empeña en hacerlo con dedicación, esmero y calidad y no con engaños, chapucerías, pifias y descuidos que conllevan a mala calidad en los productos y servicios que comercializan las empresas y que como cadena afecta finalmente al país dejándolo y dejándonos a todos en franca desventaja con los mercados competitivos y ávidos de calidad, servicio y oportunidad.

Por ello tenemos que tomar consciencia de la importancia e impacto de los programas de compensación y no solamente pagar por pagar, o por tratar de estar en mejor posición con relación de tal o cual competidor, es toda una cultura, una sinergia y sobre todo una filosofía empresarial.

Para concluir en las Leyes mexicanas solo se acuña el concepto salario y en la practica el concepto sueldo es aplicado al personal que cobra en forma quincenal aún por demás reiterativo que la propia LFT reconoce solamente al salario como concepto de pago por una actividad desarrollada bajo la dependencia de un patrón.

II. ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

El mundo de la tecnología aplicado a la computación ha tenido un desarrollo vertiginoso primordialmente a partir del 1er. tercio del siglo XX hasta nuestros días y yo diría lo que falta por venir (Internet, intranet, e-commerce, e-learning, etc. etc.).

La información juega un papel preponderante en este avance de la tecnología; el conocimiento es la materia prima para este desarrollo, el ser humano es el actor protagónico en este proceso de cambio, de desarrollo y de avance del discernimiento y de sabiduría.

Las empresas han demandado y lo siguen haciendo, mayor información para tomar decisiones por parte de sus administradores con el fin de tener un considerable y mejor control sobre sus procesos a fin de garantizar la optimización de sus recursos para lograr la consecución de sus objetivos organizacionales.

Es por ello que se han desarrollado aplicaciones y muchos programas de software que ayudan a las organizaciones a controlar sus operaciones de todo tipo.

Es importante mencionar los grandes avances que ha tenido la industria de la computación que no se puede separar o manejar independiente del desarrollo de programas de software, paqueterías y aplicaciones que van íntimamente ligados unos a otros.

La evolución y progreso de los equipos de cómputo y accesorios conexos a éstos también es necesario mencionarlos y que su utilización no se limita exclusivamente a las empresas sino a cualquier campo de desarrollo de la actividad del hombre, pero para efectos de este estudio me estaré enfocando exclusivamente al sector de empresas privadas.

En este capítulo mencionaré los orígenes de los MRP que dieron como consecuencia la creación de los ERP, así como las principales empresas de ERP que hay en México y el vínculo natural entre la consultoría y las empresas creadoras de estas aplicaciones, ya que surge una industria “nueva” que es la de empresas que dan servicio a aquellas organizaciones que comprar las aplicaciones a las primeras y que requieren a las segundas para que instalen, adapten y configuren el software de acuerdo a las necesidades y características particulares de cada organización.

Por último me enfocaré a los 2 ERP que más se comercializan en nuestro país y que son SAP y ORACLE.

2.1 DEFINICIONES

Para empezar voy a exponer un glosario de conceptos más comunes que se utilizan en el ambiente de la consultoría y muy en específico en empresas de consultoría y de sistemas para implementar y desarrollar aplicaciones empresariales.

Software

Término genérico que se aplica a los componentes no físicos de un sistema informático, como por ejemplo los programas, sistemas operativos, etc., que permiten a este ejecutar sus tareas como ejemplo esta frase compré el ordenador con el software necesario para llevar la contabilidad del negocio.

Aplicación

Cada uno de los programas que, una vez ejecutados, permiten trabajar con el ordenador: las bases de datos y los procesadores de texto son aplicaciones, programa preparado para una utilización específica, como podría ser el pago de la nómina, formación de los registros contables, etc.

Equipo de cómputo

Conjunto de aparatos y dispositivos que constituyen el material de un ordenador.

Tecnología de la información

Tecnología de la Información, termino que se le da a las empresas de sistemas.

Base de datos

Conjunto de datos organizado de tal modo que permita obtener con rapidez diversos tipos de información.

Redes

Conjunto de ordenadores o de equipos informáticos conectados entre sí que pueden intercambiar información.

PC, Computadora personal

Computadora electrónica de dimensiones reducidas, con limitaciones de capacidad de memoria y velocidad, pero con total autonomía.

Hardware

Conjunto de los componentes que integran la parte material de una computadora.

ERP

Es un sistema de gestión de la información estructurado para satisfacer la demanda de soluciones de administración empresarial, basado en el ofrecimiento de una solución completa que permite a las empresas evaluar, implementar y gestionar más fácilmente su negocio, se caracteriza por su modularidad, integración de la información, universalidad, estandarización e interfaces con otras aplicaciones, son sistemas abiertos y en la mayoría de los casos multiplataformas.

Empresa de consultoría

Compañía dedicada a ofrecer servicios profesionales de apoyo, consultoría, mantenimiento, configuración para que las corporaciones que compren un software o una aplicación o simplemente actualicen el ya existente con personal altamente especializado.

Consultor

Personal que presta sus servicios a empresas de consultoría.

Sistema

Programa de ordenador o computadora que tiene capacidad para dar respuesta semejante a las que daría un experto en la materia, programa o conjunto de programas que efectúan la gestión de los procesos básicos de un sistema informático y permite la normal ejecución del resto de las operaciones.

Procesamiento de datos

Aplicación sistemática de una serie de operaciones sobre un conjunto de datos, generalmente por medio de máquinas, para explotar la información que estos representan.

Programa

Conjunto unitario de instrucciones que permite a un ordenador realizar funciones diversas, como el tratamiento de textos, el diseño de gráficos, la resolución de problemas matemáticos, el manejo de banco de datos, etc.

Paquete

Conjunto de programas o de datos.

2.2 MRP (Manufacturing Requirement Planning)

En sus inicios los MRP incluían entre sus atribuciones, determinar la materia prima para producir algún producto, proveer los tiempos de cuando debía ordenarse cada uno de los materiales, etc., es decir solamente el diseño y planeación de la función de materiales, compras y abastecimientos de materias primas, con el tiempo se logró extender hasta los archivos que manejaban la lista de materiales y el archivo de registro de inventarios, para crear una programación a tiempo, para llegar a controlar todo el sistema, desde la entrada del pedido hasta el manejo de las finanzas, contabilidad, etc. dentro de las organizaciones.

Una de las necesidades de controlar estas operaciones fueron los procesos de producción en las empresas como ya lo mencioné y en la milicia principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica que demandaban sistemas de control y de información, es por ello que alrededor de los años 50's y 60's se desarrollaron programas de computo en las mismas empresas o vía las empresas que ofrecen servicios de computo una aplicación que ayudara a mejorar el control y flujo de materiales en las líneas productivas a efecto de optimizar dichos procesos de allí que surgen los MRP.

Estas soluciones tecnológicas, fueron llamadas como Material Requirement Planning Systems o MRP Systems, las cuales una de sus ventajas era llevar un control de diversas actividades como el control de inventarios, facturación, abastecimientos de materias primas entre otros.

Posteriormente se optó por incluir otras porciones del sistema tales como la función de compras y una inclusión más detallada del sistema productivo mismo, es decir, la planta, el despacho y control detallado de la programación de la producción.

El mundo fue cambiando, creando una competencia más fuerte, ampliando la demanda mundial, la subcontratación internacional, etc. lo que hacía que los MRP ya no cumplieran de forma estandarizada las funciones anteriores, es aquí donde se desarrollaron nuevos sistemas basados en la lógica de los MRP y se denominaron a la nueva generación ERP.

De esta manera paralela, la evolución de las computadoras favoreció que estos sistemas fueran creciendo en cuanto al número de empresas que optaran por ellos, claro que estas computadoras eran muy rudimentarias, espaciosas y lentas comparadas con las actuales, pero se contaba con herramientas de punta para aquellas épocas y con la capacidad de almacenamiento recuperación de datos que facilitaban el proceso de transacciones y operaciones, es decir, manejar información y canalizar apropiadamente a aquellas áreas que al integrarla podían ejecutar acciones de manera mucho más rápida y sobre todo confiable y segura.

En el lapso de los años 60's y 70's, los sistemas MRP evolucionaron para ayudar a las empresas a reducir los niveles de inventarios de materiales que usaban. Ello porque al planear sus requerimientos de insumos, con base a lo que realmente le demandaban, los costos se reducían ya que se compraba sólo lo necesario y de esa

manera sus almacenes no estaban repletos de materias primas que sólo encarecían los costos de producción.

Para la década de los 80's estas soluciones tecnológicas pasaron a usar otras siglas como son MRP II o Planeación de los Recursos de Manufactura (Manufacturing Requirement Planning); su alcance se fue modificando de acuerdo a las necesidades y nuevas orientaciones de los sistemas permitiendo atender factores relacionados con la planeación de las capacidades de manufactura.

Así, a principios de los años 90, había cambiado las soluciones nacidas en los ambientes de manufactura y eran ya insuficientes para un mercado donde había organizaciones de todo tipo, de servicio, financieras, comerciales entre otras, que también necesitaban una solución para controlar sus procesos y no precisamente de manufactura y por consecuencia, ser más competitivas.

Sin embargo hoy en día no han desaparecido estos MRP solo que se han diversificados en otras aplicaciones pero siguen existiendo aquellos en los cuales las soluciones de control de manufactura son específicas para estas función dentro de las organizaciones.

Estas aplicaciones siguen funcionando y se siguen mejorando para fortuna y demanda de las empresas sin embargo surge una nueva generación de aplicaciones basadas como ya dije en los MPR y que describo a continuación.

2.3 ERP (Enterprise Resource Planning)

Los sistemas ERP son sistemas integrales de gestión para la empresa, se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación, estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc.

Solo podemos definir un ERP como la integración de todas estas partes, lo contrario sería como considerar un simple programa de facturación como un ERP por el simple hecho de que una empresa integre únicamente esa parte, ésta es la diferencia fundamental entre un ERP y otra aplicación de gestión.

El ERP integra todo lo necesario para el funcionamiento de los procesos de negocio de la empresa no podemos hablar de un ERP en el momento que tan sólo se integra uno o una pequeña parte de los procesos de negocio la propia definición de ERP indica la necesidad de disponibilidad de toda la información para todo el mundo y a cualquier tiempo que se requiera.

Los objetivos principales de los sistemas ERP son:

- Optimización de los procesos empresariales.

- Acceso a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna (integridad de datos).
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias (o redundantes).
- Reducción de tiempos y de los costos de los procesos (mediante procesos de reingeniería).

El propósito fundamental de un ERP es otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

Las características que distinguen a un ERP de cualquier otro software empresarial, es que deben de ser sistemas integrales, con modularidad y adaptables.

Integrales

Permiten controlar los diferentes procesos de la compañía entendiendo que todos los departamentos de una empresa se relacionan entre sí, es decir, que el resultado de un proceso es punto de inicio del siguiente. Por ejemplo, en una compañía, el que un cliente haga un pedido representa que se crea una orden de venta que desencadena el proceso de producción, de control de inventarios, de planeación de distribución del producto, cobranza, y por supuesto sus respectivos movimientos contables.

Si la empresa no usa un ERP, necesitará tener varios programas que controlen todos los procesos mencionados, con la desventaja de que al no estar integrados, la información se duplica, crece el margen de contaminación en la información (sobre todo por errores de captura) y se crea un escenario favorable para malversaciones.

Con un ERP, el operador simplemente captura el pedido y el sistema se encarga de todo lo demás, por lo que la información no se manipula y se encuentra protegida.

Modulares

Los ERP entienden que una empresa es un conjunto de departamentos que se encuentran interrelacionados por la información que comparten y que se genera a partir de sus procesos.

Una ventaja de los ERP, tanto económica como técnicamente es que la funcionalidad se encuentra dividida en módulos, los cuales pueden instalarse de acuerdo con los requerimientos del cliente ejemplo: ventas, materiales, finanzas, control de almacén, recursos humanos, etc.

Adaptables

Los ERP están creados para adaptarse a la naturaleza de cada empresa. Esto se logra por medio de la configuración o parametrización de los procesos de acuerdo con las salidas que se necesiten de cada uno.

Por ejemplo, para controlar inventarios, es posible que una empresa necesite manejar la segmentación de lotes pero otra empresa no, los ERP más avanzados suelen incorporar herramientas de programación de 4ª Generación para el desarrollo rápido de nuevos procesos, la parametrización es el valor añadido fundamental que se debe hacer con cualquier ERP para adaptarlo a las necesidades concretas de cada empresa.

Otras características destacables de los sistemas ERP son:

Base de datos centralizada

Los componentes del ERP interactúan entre sí consolidando todas las operaciones.

En un sistema ERP los datos se ingresan sólo una vez y deben ser consistentes, completos y comunes.

Las empresas que lo implanten suelen tener que modificar alguno de sus procesos para alinearlos con los del sistema ERP este proceso se conoce como reingeniería de procesos, aunque no siempre es necesario.

Aunque el ERP pueda tener menús modulares configurables según los roles de cada usuario, es un todo, esto es: es un único programa (con multiplicidad de librerías, eso sí) con acceso a una base de datos centralizada, no debemos confundir en este punto la definición de un ERP con la de una suite de gestión.

La tendencia actual es ofrecer aplicaciones especializadas para determinadas empresas, es lo que se denomina versiones sectoriales o aplicaciones sectoriales especialmente indicadas o preparadas para determinados procesos de negocio de un sector (los más utilizados).

Las soluciones ERP en ocasiones son complejas y difíciles de implantar debido a que necesitan un desarrollo personalizado para cada empresa partiendo de la parametrización inicial de la aplicación que es común.

Las personalizaciones y desarrollos particulares para cada empresa requieren de un gran esfuerzo en tiempo y dinero para modelar todos los procesos de negocio de la vida real en la aplicación.

Las metodologías de implantación de los ERP en la empresa no siempre son todo lo simples que se desearía, dado que entran en juego múltiples facetas.

No hay recetas mágicas ni guiones explícitos para implantaciones exitosas; solamente trabajo bien realizado, una correcta metodología y aspectos que deben cuidarse antes y durante el proceso de implantación, e inclusive cuando el sistema entra en función, por ello, antes, durante y después de la implantación de un ERP es conveniente efectuar lo siguiente:

- Definición de resultados a obtener con la implantación de un ERP.
- Definición del modelo de negocio.
- Definición del modelo de gestión.
- Definición de la estrategia de implantación.
- Evaluación de oportunidades para software complementario al producto ERP.
- Alineamiento de la estructura y plataformas tecnológicas.
- Análisis del cambio organizativo.
- Entrega de una visión completa de la solución a implantar.
- Implantación del sistema.
- Controles de calidad.
- Auditoria del entorno técnico y del entorno de desarrollo.
- Benchmarking de la implantación.

Debido a su amplia visión de aplicación dentro de la empresa, los sistemas de software ERP confían en algunos de los programas software más largos que se hayan elaborado. Al implementar tal sistema de software largo y complejo en una compañía se solía involucrar a un grupo de analistas y programadores y usuarios, esto fue, por lo menos, hasta el desarrollo de la internet permitiendo a los consultantes tener acceso a las computadoras de la compañía con el fin de poder instalar los datos actualizados y estandarizados de implementación del ERP, sin ayuda profesional, puede ser un proyecto muy caro para grandes compañías.

Las compañías especializadas en la implementación del ERP, sin embargo, pueden expedir estos procesos y pueden complementar la tarea de tal manera que se hace un traje a la medida de cada organización teniendo una duración promedio de 6 a 8 meses para implementar un ERP.

Los sistemas de planeación de recursos empresariales están muchas veces estrechamente ligados a suplementar la cadena administrativa y los sistemas de

automatización logística, el software de cadenas de suplemento administrativo puede extenderse a los sistemas ERP para incluir enlaces con proveedores.

Con la implementación de los sistemas ERP, las compañías muchas veces buscan la ayuda de un proveedor, o vendedor de ERP o de compañías consultoras.

Consultar en el ERP incluye dos niveles, que son consulta de negocios y consulta técnica, una consulta de negocios estudia los procesos de negocios actuales de las compañías y muchos de estos corresponden a los procesos del sistema ERP, a través de la configuración de los sistemas ERP para las necesidades de las organizaciones.

La consulta técnica muchas veces implica programación, la mayoría de los vendedores de ERP permiten modificar sus programas de software para las necesidades de los negocios de sus clientes, o simplemente se requiere de una asistencia puntual para corregir una parte específica del programa o del proceso, como ejemplo podemos mencionar cuando se tiene que cambiar la tasa de impuestos sobre los salarios o el IVA, no es necesario actualizar el software o reprogramar, simplemente se modifica parte del proceso.

Personalizar un paquete ERP puede resultar muy costoso y complicado, porque muchos paquetes no están diseñados para el soporte personal, así que muchos negocios implementan la mejor de prácticas en la arquitectura de los sistemas ERP, algunos paquetes son muy genéricos en sus reportes e informes, tal personalización se espera en cada implementación.

Es importante el reconocimiento para estos paquetes, hace con mucho más sentido la compra de los reportes de paquetes de tercera parte, que interactúan particularmente con el ERP.

Hoy éstos son algunos sistemas ERP basados en la web siendo las nuevas tendencias de utilización para sus actualizaciones y consultas en línea, las compañías despliegan sistemas de apoyo técnico del ERP basados en web, porque no requiere a un lado del cliente en las instalaciones, y es un cruce de información, programa y mantenimiento central mientras tengas una conexión a internet, la empresa puede acceder a las ERP basados en web a través del típico navegador web.

Una empresa que no disponga de un ERP, en función de sus necesidades, puede encontrarse con muchas aplicaciones de software cerradas, que no se pueden personalizar, y no se optimizan para su negocio, diseño de ingeniería para mejorar el producto, seguimiento del cliente desde la aceptación hasta la satisfacción completa, una compleja administración de interdependencias de los recibos de materiales, de los productos estructurados en el mundo real, de los cambios de la ingeniería y de la revisión y la mejora, y la necesidad de elaborar materiales sustitutos, etc., la ventaja de tener un ERP es que todo esto, y más, está integrado.

El cambio como un producto está hecho en los detalles de ingeniería, y es como ahora será hecho, la efectividad de datos puede usarse para el control cuando el cambio ocurra desde una versión anterior a la nueva, en ambos productos los datos van encaminados hacia la efectividad y algunos van a la suspensión del mismo parte del cambio puede incluir la etiqueta para identificar el número de la versión (código de barras).

La seguridad de las computadoras esta incluida dentro del ERP, para proteger en contra de hackers externos, tal como el espionaje industrial y el uso interno indebido, tal como malversación. Una falsificación en el escenario de los datos puede involucrar fuga de información y abusos alterando el recibo de materiales.

Hay conceptos de mercadeo y ventas (los que incluyen CRM o la relación administrativa con los consumidores, "back end" (el trabajo interno de la compañía para satisfacer las necesidades de los consumidores) que incluye el control de calidad en los productos y los procesos, para asegurarse que no hay problemas no arreglados, en los productos finales; cadena de abastecimiento (interacción con los proveedores y la infraestructura).

Todo esto puede ser integrado a través de un ERP, aunque algunos sistemas tengan espacios de menos comprensibilidad y efectividad sin un ERP que integre todo esto, puede ser complicado para la administración de la manufactura.

Por todo lo anterior un Enterprise Resource Planning es una herramienta que da a las empresas las capacidades y recursos necesarios para integrar las funciones aisladas en un proceso continuo de negocios para lograr competitividad en el ambiente de los negocios. Surge de varios sistemas independientes que existían anteriormente como ya lo he mencionado para cada área de negocio, lo que creaba islas de información y traía como consecuencia una deficiencia en la comunicación y en la eficiencia.

Además, para producir bienes y/o servicios de calidad y cumplir a tiempo con las entregas, las empresas deben mantenerse cerca con sus proveedores y clientes. Para poder mejorar su eficiencia y efectividad se necesita una planeación y sistemas de control eficientes que permitan una excelente sincronización en todo el proceso de organización.

Por lo tanto las empresas necesitan anticiparse y responder de manera ágil y eficiente a las condiciones del mercado para poder mantenerse fuertes ante la competencia. Para lograrlo, necesitan de información que realicen las actividades de manera flexible, incluyendo todos los ámbitos de la empresa, desde lo financiero hasta el recurso humano.

Otro factor que favoreció a nuevas opciones y a las nuevas necesidades fueron sin duda el crecimiento de la industria del software o de programas para computadoras, nuevas aplicaciones empresariales nacieron y abarcaron nuevas áreas de las empresas de ahí que surgen los ERP que integran todas las áreas funcionales de

una organización para estar interconectadas, así se inicio el control de áreas como contabilidad, finanzas, administración de ventas, logística, entre otras bajo uno solo y transparente sistema de información denominado ERP (Enterprise Resources Planning o Planeación de Recursos Empresariales)

Las aplicaciones que han diversificado en el ámbito de otras funciones dentro de las empresas y no solamente empresas de tipo manufacturero sino de todo tipo de giros y empresas como IBM y BOURROUGHS por mencionar algunas se quedaron inmersos en los MRP y surgen otras opciones tales como SAP y posteriormente ORACLE (empresa de mayor venta de aplicaciones de administración de bases de datos en el mundo) ha desarrollado su propio software en los cuales hay soluciones específicas a cada problemática y desarrolló “módulos” para esas soluciones exactas de ahí que tenemos soluciones para:

1. Información financiera
2. Ventas y distribución
3. Recursos humanos
4. Control de proyectos
5. Mantenimiento
6. Planeación de la producción
7. Control de la calidad

Las características principales de estas aplicaciones son que los registros de las operaciones son consideradas al mismo momento que se están efectuando es decir “en línea”.

Estas aplicaciones de los ERP se basan en la planeación de recursos de información.

La moda de los sistemas integrados basados en diseños modulares apareció en los años 80, aunque con desilusionantes resultados gran cantidad de interfaces, información restringida, falta de integración real, etc.

La búsqueda de la integración, no mejoró con la introducción masiva de redes, PC y bases de datos relacionales al principio de la década de los noventa. La cantidad de datos generados por cientos de aplicaciones aisladas o con interfaces mutuas no garantizaba que en el proceso de toma de decisiones se estuviera utilizando la información correcta.

En las organizaciones tradicionales de TI, los departamentos propios de sistemas dentro de las empresas, el equipo operacional descubría o necesitaba el desarrollo de nuevas aplicaciones para satisfacer sus necesidades. En ocasiones, esta situación era el detonante de un análisis funcional o de un diseño conceptual que con frecuencia tardaba demasiado y además costoso, dando tiempo necesario para que los requisitos cambiaran de manera drástica.

La conclusión fue que las tecnologías subyacentes a las aplicaciones empresariales deben seguir la dirección marcada por las empresas, deben alinearse a sus objetivos estratégicos, deben apoyar el desarrollo del negocio y deben reaccionar a los cambios que demandan los mercados con la misma velocidad con que éstos se producen.

Por ello es que en el mundo de las aplicaciones empresariales se ha producido un fuerte movimiento hacia las estrategias de comprar (externamente) antes que desarrollar (internamente), pues las continuas transformaciones empresariales pueden tener una correspondencia más rápida y sencilla si se utilizan aplicaciones estándares y flexibles en lugar de aplicaciones personalizadas.

Los sistemas ERP, han propiciado un cambio trascendental en la forma tradicional en que se afrontan proyectos de TI, suponiendo además un cambio fundamental en los actuales proyectos empresariales esta familia de sistemas se ha presentado en el mercado como la respuesta al desafío de aplicaciones adaptables, integrables, flexibles e integradas.

2.4 SAP

En el año 1972, cuatro empleados de IBM se unieron para crear la empresa que hoy en día es una multinacional llamada SAP AG.

SAP es la empresa que ha liderado el mercado de los sistemas de información gerencial, especialmente el nicho de los ERP. Las múltiples soluciones que esta empresa ha desarrollado le han permitido ser el símbolo de las nuevas aplicaciones empresariales por lo que su caso se hace digno de estudio.

Estas personas lo que descubrieron es que los procesos de aplicación se hacían por lote y era necesario contar con información fresca, oportuna y confiable ya que los procesos de integrar toda la información de las diferentes aplicaciones remotas, como MRP, aplicaciones contables, de ventas, de control de inventarios, etc. tardaban bastante y en ocasiones se perdía información en esos proceso de consolidación y esas interfases eran tardadas lo que ocasionaba que los procesos de toma de decisiones fueran prorrogadas o simplemente eran inoportunas.

Por ello desarrollaron una aplicación similar a las existentes en el mercado sólo que los registros debían estar aplicados en forma inmediata de tal suerte que una operación podía ser hecha en un cualquier parte del mundo y verse reflejada en un reporte en otra latitud en cuestión de segundos por poner un ejemplo, o simplemente dentro de la misma empresa esa operación quedaba registrada de inmediato y ver reflejada dicha transacción en otros reportes.

En una primera parte se describirá la empresa SAP AG y sus distintos productos, con una breve caracterización de los mercados objetivo y de las aplicaciones y estrategias que comercializa.

En una segunda parte se describirá la solución R/3 de SAP, el ERP que comercializa la empresa, además de un breve análisis de sus estrategias de implantación.

Desde su fundación, SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos en procesos de datos), ha ido introduciéndose en el mercado dando diferentes tipos de soluciones en lo que a gestión se refiere. Uno de sus primeros sistemas, el llamado R/2 fue creado para aplicaciones de gestión en mainframes, y a partir de 1992 SAP R/3 se ha convertido en el líder mundial en el desarrollo de aplicaciones estándares de gestión.

Este éxito obtenido le otorga a SAP madurez y una sólida experiencia para resolver los problemas de gestión de la información de las empresas de todo el mundo. La principal razón de este resultado es que se trata de un paquete de programas de software de aplicaciones estándar que puede configurarse en múltiples áreas de negocio y que se adapta a necesidades específicas de cada empresa.

Con el fin de dar un soporte a estas necesidades, SAP incluye un gran número de procesos y funciones empresariales, pero también deja cabida a nuevas funcionalidades y mejoras a la vez que ofrece la necesaria flexibilidad para adaptarse a los cambios y evoluciones de las empresas.

En la actualidad SAP AG se encuentra en más de 50 países cuya sede central está ubicada en Walldorf, Alemania.

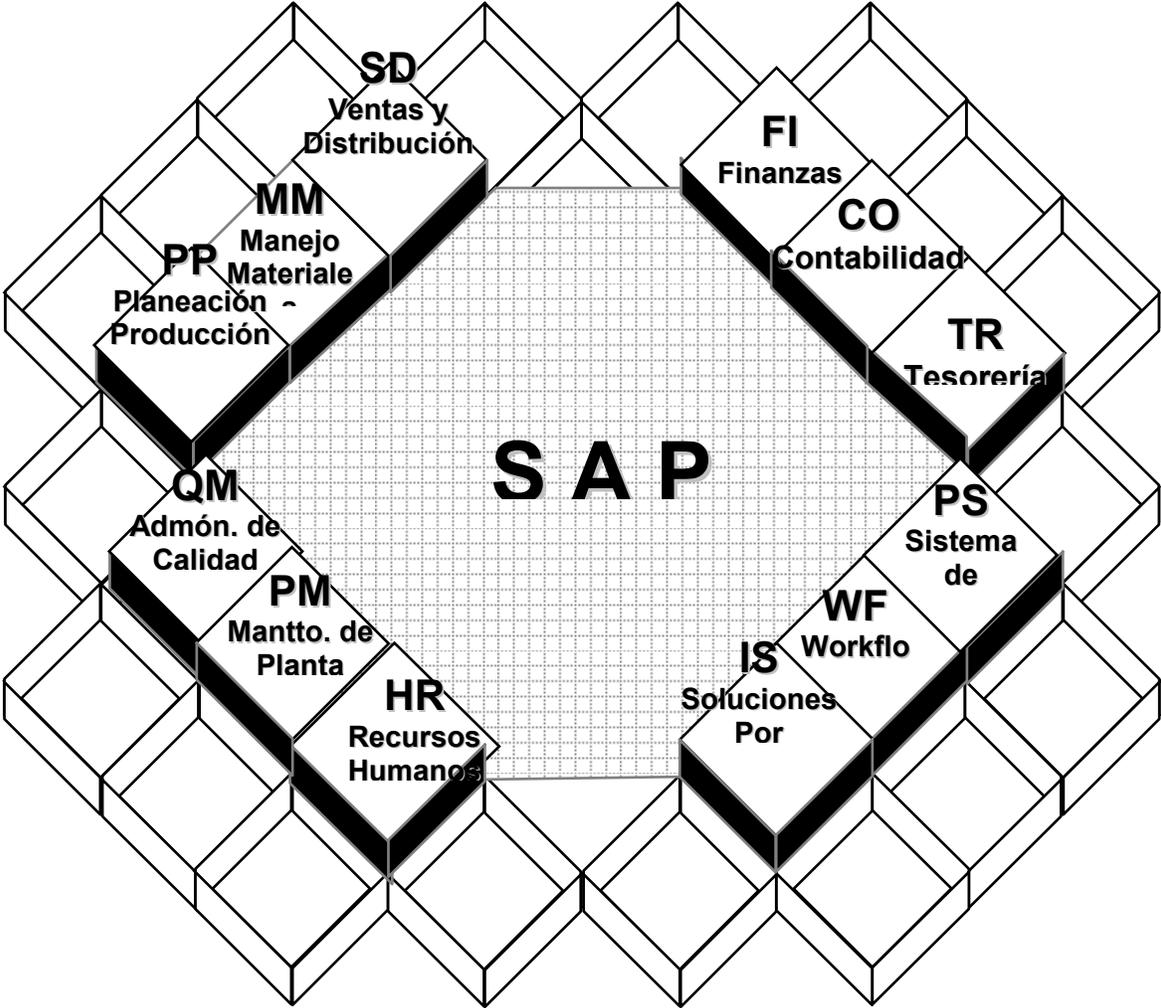
Las soluciones que ofrece SAP son módulos que cubren las necesidades de las organizaciones y que pueden ser las siguientes:

- CRM; Customer Relationship Management.
- FI/CO; Financial and Comproling.
- HR; Human Resources.
- SD; Sales and Distribution.
- BI; Business Inteligente.
- SCM; Supply Chain Management.
- BW; business Warehouse.
- MM; Material Modulo.
- PP; Production Planning.

Los mapas de soluciones otorgan a cada segmento una herramienta de planeación para obtener el mayor potencial de las funcionalidades que le ofrecen los productos

de SAP y sus socios de negocios. Los mapas le permiten visualizar, planear e implementar de una manera integrada y coherente una solución tecnológica para la gestión de su negocio y la obtención de la mejor información gerencial en la empresa, ofreciendo soluciones específicas para industrias como la automotriz, banca y servicios financieros, farmacéutica, ingeniería y construcción, manufactura, medios de difusión, papel, petróleo y gas, productos de consumo masivo, química, salud, seguros, telecomunicaciones, servicios públicos y universidades.

A continuación presento gráficamente la integración de los distintos módulos de SAP a las operaciones de una empresa y el flujo de información que manejan:



2.5 ORACLE

Larry Ellison y George Koch y otros socios visualizaron una oportunidad de negocios a través del desarrollo de una base de datos que empezaba a florecer pero faltaba algo y ese algo fue el manejo y al almacenamiento de datos de forma relacional, situación que otras bases no lo tenían y era fundamental para el la buena administración de datos.

Oracle se ha consolidado como el monstruo del manejador de base de datos razonado y conocido como Sistema Manejador de Base de Dato Relacional (RDBMS) en el mundo en el lenguaje de SQL que es (Standar Query Lenguaje) un lenguaje estandarizado de base de datos, el cual permite realizar tablas y obtener datos de ella de manera muy sencilla.

También se puede decir, SQL es un lenguaje bastante sencillo, principalmente orientado a bases de datos y, sobre todo, al manejo de consultas y cálculos con los datos de una o varias tablas.

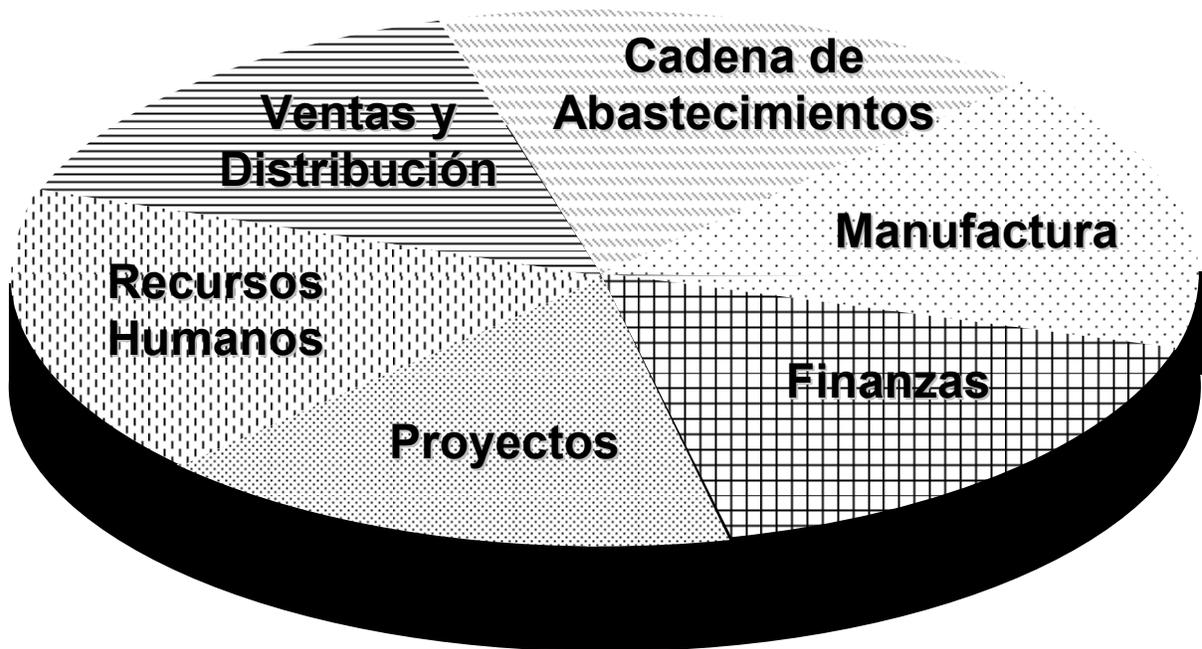
Estas personas formalizaron un prototipo de base de datos relacionales que los ha determinado como la empresa más grande del mundo en el manejo de base de datos de las organizaciones.

Sin embargo con la búsqueda de más horizontes de negocios Oracle incursionó en el negocio de los ERP en el año 1987 viendo que las principales compañías de software y de ERP utilizaban las bases de datos de ellos mismo decidieron desarrollar su propia aplicación así es como surge la “Suite de Oracle” como se le denomina, que no es otra cosa que el manejo modular de un “Sistema Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales”.

Las soluciones que ofrece ORACLE son basados en módulos también que cubren las necesidades de las organizaciones y que pueden ser las siguientes:

- Suite Business Sales.
- Suite Business Intelingence.
- Suite Service.
- Suite Sales.
- Suite Chain Managemet.
- Suite costumer realtionship.
- Suite Supply Chain Planning.
- Suite Logistic.
- Suite Manufacturing.

- Suite Management.
- Suite Marketing.
- Suite financiera.
- Suite Projects.
- Suite Human Resources Management.
- Suite Front Office Positioning.
- Front Office Electronic Commerce Applications.



2.6 OTROS ERP EN EL MERCADO

Si bien Sap y Oracle no son los únicos ERP en el mercado si son los más importantes y los más vendidos en el mundo además es motivo de mi estudio, pero enunciare otras aplicaciones también de renombre el país de origen y algún comentario en particular.

NOMBRE	PAÍS	CARACTERÍSTICAS
Mic2000	España	Solución integral de gestión empresarial, modular y escalable integrando las operaciones de la

		empresa.
Movex	USA/ Suecia	Para empresas industriales principalmente es un ERP basado 100 % JAVA con múltiples plataformas.

NOMBRE	PAÍS	CARACTERÍSTICAS
Peoplesoft enterprise	USA	Solución empresarial originalmente desarrollada para procesos de recursos humanos y después diversifico a otras áreas funcionales, fue comprada por Oracle en 2004.
JD Edwards	USA	Aplicativo que maneja varios módulos creada en 1977, que ha sido comprada por varias firmas primero Peoplesoft y después por Oracle (dueño actual)
Skynet	Perú	Orientado a pequeñas y medianas empresas comercializadoras y de servicios. Permite operar el sistema desde cualquier parte del mundo, sin necesidad de instalar software adicional. Con Skynet ERP®, la integración de la información y la disponibilidad de ellos en tiempo real permiten contar con información vital para la toma de decisiones. Adaptable a cualquier realidad tributaria de habla hispana. Cuenta con aplicaciones especializadas.
ERPBox	México	Especializado en empresas de comercialización, mayoristas y distribución. Este sistema permite integrar totalmente la cadena de suministros de la empresa ya que cuenta con módulos de Extranet para clientes y proveedores. Es totalmente accesible de cualquier parte del mundo dándole una gran flexibilidad. Además es compatible y fácil de integrar con la plataforma Microsoft Dynamics.
Microsoft Dynamics AX Microsoft Dynamics NAV Microsoft Dynamics	USA	Posiblemente uno de los más utilizados después de SAP y Oracle, obviamente no tan complejo y completo, pero con una gran campaña de marketing detrás, ofrece soluciones en planes modulares en diversas áreas funcionales.
Aqua eSolution	España	Es uno de los fabricantes españoles con mayor proyección y experiencia del mercado. Esta compañía, fundada en 1989, dispone de una potente plataforma ERP construida con MS Visual Studio, sobre la cual existen distintas soluciones sectoriales fruto de la experiencia de este fabricante en determinados mercados, la empresa es Gold Certified Partner de Microsoft
META4	España	Con sus productos PeopleNet, K-system, eMind y

		t-innova copa uno de los escalafones más altos en el mercado español con casi un 49% del mismo. Su principal modulo es el de recursos humanos se asocia con BaaN para hacer sinergia en un solo ERP en 2004.
NOMBRE	PAÍS	CARACTERÍSTICAS
INFOR/SSA GLOBAL	USA	Conglomerado de varias ERP's que han sido comprados en los últimos 7 años, entre los más importantes están BaaN y Marcam; cuentas con diversos módulos para dar soluciones integrales que van desde los aplicativos productivos hasta un CRM

2.7 QUÉ ES LA CONSULTORÍA

La consultoría en sistemas de información es una actividad económica que ha surgido de la necesidad y a la par del desarrollo y evolución de los sistemas informáticos por medio de los cuales personal especializado en las aplicaciones desarrolladas por las empresas que desarrollan y comercializan dichos programas de software utilizan los servicios propios y de terceros para poder implementar y configurar sus aplicaciones en aquellas empresas que han comprado su software o su actualización.

De esta forma las empresas de consultoría se convierten en diseñadores a la medida del paquete de programas genéricos que han desarrollado las empresas informáticas, adaptando, tropicalizando y configurando de acuerdo a las necesidades de cada empresa según seas sus requerimientos de información y estructura organizacional y de operación de tal suerte que cada empresa es un caso en particular.

El grado de especialización de estas empresas o despachos de consultoría dependerá de cuanto quieren abarcar o el vinculo de negocios que establezcan con la empresa armadora de los paquetes de computo, llegando a tal grado de especialización que éstas certifican a sus socios de negocios para lograr de esta manera una alianza de negocios donde unos venden el software y recomienda al que lo compro una lista de empresas en las cuales se puede apoyar para que implanten, le modifiquen dicho software si es que no cuentan en ese momento con personal propio para la instalación o según sea el esquema de venta de la licencia del software.

2.8 PRINCIPALES EMPRESAS DE CONSULTORÍA

En este apartado menciono algunas de la principales compañías de consultoría establecidas en México y que están certificadas y reconocidas como partner o socio de negocios de la primera y segunda empresas en ventas de ERP en el mundo y que

cuentan con oficinas en México, esto no quiere decir que son las únicas pero si quiero comentar que son de las más importantes, ya que en este giro de negocios abundan los despachos o empresas, pero no necesariamente son están afiliadas a una cámara industrial o son certificadas o son partner de del fabricante del software, o simplemente son pequeños negocios que no se interesan por afiliarse o tienen una vida efímera dentro del mercado, que por decirlo de una manera nacen con tal rapidez al igual que concluyen sus operaciones, simplemente nacen constantemente dadas las necesidades de conseguir empleo que se independizan y comercializan sus servicios en forma directa teniendo uno o dos clientes como máximo, sin embargo las empresas que aludo son empresas perfectamente establecidas y con un prestigio ya reconocido en el medio.

SAP y Oracle me apoyaron proporcionando algunos nombres de empresas con las cuales trabajan en alianzas o son representantes de ellos o simplemente son partners:

- Xamai
- Deloitte & Touche Consulting Group
- Accenture
- Soluziona
- Bearing Point
- Cap Geminy
- Nasof
- IBM de México
- Dominio DRCC
- SAP
- ORACLE
- EDS de México
- Neoris
- Unisys
- Hildebrando
- Hewlett Packard CONSULTING
- Softtek
- Price Waterhouse Coopers
- Media Planning Group
- Invensys

2.9 ROLL QUE DESEMPEÑA EL PROFESIONAL DE LA CONSULTORÍA

Las empresas de consultoría se pueden clasificar en empresas multinacionales o pequeños despachos nacionales en ambos casos funcionan dependiendo del numero de proyectos que tenga y el grado de sofisticación y la interrelación que tengan en el mercado.

En todos los casos contratan a profesionales de diversas profesiones para poder llevar a cabo su labor y en todos los casos estos profesionales normalmente se le denomina “consultor” con especialidad en tal o cual módulo de tal o cual aplicación o ERP.

Estos consultores son los encargados de adaptar y hacer “el traje a la medida” para que en la empresa funcione el ERP que han adquirido ya sea en forma total o cualquier modulo en especifico.

Estos consultores pueden ser contratados por la firma de consultoría bajo el esquema de empleados, por honorarios por proyecto o por una asistencia puntual en caso de una consulta en específico para la solución inmediata en algún problema detallada.

El siguiente cuadro muestra los perfiles generales de requerimientos y habilidades necesarias para ocupar los puestos principales en una estructura de un área de consultoría.

SKILL	CONSULTOR JUNIOR	CONSULTOR	CONSULTOR SENIOR	GERENTE DE PROYECTOS
PERFIL ACADÉMICO	Profesionista del área de especialidad de algún modulo, preferencia con experiencia en alguna industria particular.	Profesionista del área de especialidad con experiencia mínima de 1 año de un modulo en alguna industria.	Profesionista del área de especialidad con experiencia mínima de 2 años en alguna modulo en alguna industria particular o 1 en al menos 2 de ellas.	Profesionista del área de especialidad con experiencia mínima de 3 años en algún modulo o alguna industria particular o 1 en al menos 3 de ellas.
EXPERIENCIA EN CONSULTORÍA	Al menos 6 meses	Al menos 1 año	Al menos 2 años	Al menos 3 años
EXPERIENCIA EN SAP u ORACLE	Al menos 6 meses, con conocimientos al menos de 1 modulo o suite.	Al menos 1año, con dominio en al menos de 1 modulo o suite.	Al menos 2 años, con dominio en al menos de 2 módulos o suites.	Al menos 3 años, con dominio en al menos de 3 módulos o suites.
PROYECTOS	Participación activa y directa en al menos 1 proyecto.	Participación activa y directa en al menos 3 proyectos.	Participación activa y directa en al menos 5 proyectos	Participación activa y directa en al menos 7 proyectos.

SKILL	CONSULTOR JUNIOR	CONSULTOR	CONSULTOR SENIOR	GERENTE DE PROYECTOS
IDIOMAS	Dominio de al menos un idioma adicional a la lengua materna, preferentemente el ingles.	Dominio de al menos un idioma adicional a la lengua materna, preferentemente el ingles.	Dominio de al menos un idioma adicional a la lengua materna, preferentemente el ingles.	Dominio de al menos un idioma adicional a la lengua materna, preferentemente el ingles.
METODOLOGÍA	Preferentemente con conocimientos de la metodología de implementación de un ER.	Conocimientos básicos de la metodología de implantación de un ERP.	Conocimiento detallado de la metodología de implantación de un ERP	Dominio de la metodología de implantación de un ERP, principalmente en lo que es entregable se refiere.
ENFOQUE DE VENTAS	De preferencia con facilidad para identificar oportunidades de venta y canalizarlos a una persona que pueda concretarla.	Facilidad para identificar oportunidades de venta y canalizarlos a una persona que pueda concretar.	Facilidad para identificar oportunidades de venta y facilidad para desarrollar nuevas necesidades en los clientes, también de generar propuestas técnicas atractivas para los clientes.	Facilidad para identificar oportunidades de venta y facilidad y desarrollo de nuevas necesidades en los clientes, debe ser creativo y claro en el desarrollo de propuestas comerciales y técnicas que resuelvan las necesidades de los clientes y minimicen los riesgos del proyecto.
TRABAJO EN EQUIPO	Capaz de integrarse a un equipo de trabajo para como integrante de apoyo.	Capaz de integrarse a un equipo de trabajo para como integrante de apoyo.	Elemento integrador de un equipo de trabajo apto para conciliar intereses.	Líder del equipo de trabajo que concilia y acuerda distribuyendo cargas de trabajo para la consecución del objetivo común.

SKILL	CONSULTOR JUNIOR	CONSULTOR	CONSULTOR SENIOR	GERENTE DE PROYECTOS
SUPERVISION	Simplemente recibe ordenes colabora con las actividades encomendadas	Participa en el equipote trabajo supliendo en ocasiones para la supervisión del equipo.	Coadyuva al trabajo comunitario acatando órdenes y lineamientos del Gte. De proyectos.	Ejerce supervisión sobre el equipo de trabajo apoyando y distribuyendo cargas de trabajo.
HABILIDADES	Receptivo colaborador Tolerante Productivo	Receptivo colaborador Tolerante Productivo Analítico Asertivo	Receptivo colaborador Tolerante Productivo Analítico Asertivo Receptivo Estratégico Dirigente	Receptivo colaborador Tolerante Productivo Analítico Asertivo Estratégico Negociador Dirigente

La forma de compensar a este tipo de personal es lo que me ha llevado al campo de la investigación conociendo y poniendo de manifiesto los diferentes esquemas de pago para el personal, así como expresar los diversos mecanismos que usan las empresas para retener y retribuir al personal en general.

III. COMPENSACIÓN VARIABLE

3.1 INTRODUCCIÓN

Es necesario e importante poder contextualizar el marco de la compensación variable dentro de los programas de compensación al personal y en específico como una alternativa más dentro de los programas de las prestaciones que se ofrecen a los trabajadores por entregar sus servicios a un patrón.

Las compensaciones al personal se dividen en dos grandes sectores:



Como podemos apreciar la compensación total es la que se ofrece al personal por parte de las empresas y considera elementos fundamentales, el principal es el sueldo base o sueldo fijo, la compensación fija o comúnmente conocida como prestaciones y la compensación variable que son aquellos planes de pago que se relacionan con el aporte y contribución que hace la persona a las utilidades de la empresa mediante el establecimiento de parámetros de medición específicos y con control y monitores detallado.

Dentro del marco de las prestaciones estaré ahondando en los conceptos de las prestaciones que se establecen dentro de la Ley Federal del Trabajo (LFT).

Si bien la LFT no establece los significados de compensación, compensación variable y compensación total sólo enuncia los conceptos de salario y prestaciones, siendo este último un concepto genérico a toda aquella percepción que se otorga en demasía o en adición al salario.

Es por ello necesario definir estos elementos desde el punto de vista legal para de ahí partir en un programa de compensación variable y no entrar en los terrenos de la ilegalidad.

La propia LFT es la que regula las relaciones laborales entre los patrones y el y/o los trabajadores, en todo lo relativo al pago de salarios y prestaciones entre otros temas de interés que desafortunadamente no podemos ahondar sin embargo, estaré citando artículos relacionados con el salario y las prestaciones además de la Ley de Seguro Social (LSS) y algunas otras que tienen que ver con el tema.

3.2 DEFINICIONES

En esta sección se pone de manifiesto algunos conceptos y definiciones que son necesarios para tener un panorama detallado dentro de la legislación laboral Mexicana.

Es importante mencionar que el concepto salario lo definen el artículo 82 LFT de la siguiente manera: *“Salario es la retribución que se debe pagar al patrón al trabajador por su trabajo”*.

Por otro lado el artículo 88 LFT menciona que *“Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores”*.

Por lo que podemos inferir que salario es para trabajadores que cobran semanalmente y que realizan trabajos operativos y que sueldo es para trabajadores que cobran quincenalmente y que realizan trabajos no operativos (administrativos).

Por otro lado tenemos los conceptos que se enuncian en la Ley del Seguro Social (LSS) que menciona al salario de la siguiente manera:

Artículo 5° fracción. XVIII. *“Salarios o salario: la retribución que la Ley Federal del Trabajo define como tal. Para efectos de esta Ley, el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo, con excepción de los conceptos previstos en el artículo 27 de la Ley”*.

Artículo 27 LSS *“Para los efectos de esta ley, se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, los siguientes conceptos:*

- I. los instrumentos de trabajo tales como herramientas, ropa y otros similares.*
- II. El ahorro, cuando se integre por un depósito de cantidad semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa, si se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo más de dos veces al año, integrará salario; tampoco se tomará en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical;*
- III. Las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a favor de sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez;*
- IV. Las cuotas que en términos de esta Ley le corresponda cubrir al patrón, las aportaciones al Instituto Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, y las participaciones en las utilidades de la empresa;*
- V. La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa a los trabajadores; se entiende que son onerosas estas prestaciones cuando el trabajador pague por cada una de ellas, como mínimo el veinte por ciento del salario mínimo general diario que rija en el Distrito Federal;*
- VI. Las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el cuarenta por ciento del salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal;*
- VII. Los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el diez por ciento del salario base de cotización;*
- VIII. Las cantidades aportadas para fines sociales, considerándose como tales las entregadas para constituir fondos de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de contratación colectiva. Los planes de pensiones serán sólo los que reúnan los requisitos que establezcan la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el retiro, y*
- IX. El tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la Ley Federal del Trabajo.*

Para que los conceptos mencionados en este precepto se excluyan como integrantes del salario base de cotización, deberán estar debidamente registrados en la contabilidad del patrón.

En los conceptos previstos en las fracciones VI, VII y IX cuando el importe de estas prestaciones rebase el porcentaje establecido, solamente se integrará los excedentes al salario base de cotización”.

Tratándose de la Ley del INFONAVIT donde existía diferendos con la Ley de IMSS en la interpretación de lo que se debe integrar al salario para efectos de pago, las modificaciones hechas a la primera en las siguientes fechas 24/02/1992; 22/07/1994 y 6/01/1997 ha quedado unificados los conceptos rigiendo los criterios que marca la Ley del IMSS en el Art. 5° fracción. XVIII.

El artículo 29 fracción II de la Ley del INFONAVIT dice a la letra: *“en lo que corresponde a la integración y cálculo de la base y límite superior salarial para el pago de aportaciones, se aplicará lo contenido en la Ley del Seguro Social...”*

Por otra parte la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 110 Título IV, Capítulo I menciona lo siguiente: *“se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación.....”*

Por lo que toca a la definición del concepto *prestación* la propia LFT no establece una definición exacta y sólo hace mención en diferentes artículos de los cuales nombro los más significativos:

Artículo 84 LFT *“El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”*

Deduciendo, podemos decir que todo lo que se otorga adicional al salario puede denominarse prestación.

Artículo 102 LFT *“Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo”.*

Sí bien la Ley del Impuesto sobre la Renta no define tácitamente el concepto prestación si lo alude de manera clara en su último párrafo del artículo 8 que fue modificado el 30 de Dic. de 2002 y a la letra dice *“Para los efectos de esta Ley, se considera previsión social, las erogaciones efectuadas por los patrones a favor de sus trabajadores que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de dichos trabajadores, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia”*

3.3 MARCO LEGAL DE LA COMPENSACIÓN VARIABLE

Dentro del marco de la legislación laboral en México no existe una regulación relativa a la compensación variable como tal, sin embargo es un concepto que se ha acuñado en la Administración de los Recursos Humanos y en específico en la Administración de Sueldos y Salarios que como ya he comentado en capítulos anteriores surge de la necesidad de poder pagar mejor y de diferentes formas al personal que presta sus servicios a un patrón o un tercero.

Sin embargo la LFT establece 4 prestaciones básicas y obligatorias que tienen que cumplir todo aquel patrón que emplee y tenga trabajadores a sus servicios y que son ha saber:

VACACIONES

Artículo 76 LFT, *“los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.*

Después del cuarto año, el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio”.

Con el texto que enuncia el artículo en cuestión la tabla de vacaciones queda de la siguiente manera:

AÑOS	DÍAS
1	6
2	8
3	10
4	12
5 a 9	14
10 a 14	16
15 a 19	18
20 a 24	20
25 a 29	22
30 a 34	24
35 a 39	26

PRIMA VACACIONAL

Artículo 80 LFT. *“los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor del veinticinco por ciento sobre los salarios que les corresponda durante el periodo de vacaciones.*

AGUINALDO

Artículo 87 LFT. *“Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.*

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo tendrán derecho a que se le pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubiere trabajado, cualquiera que fuere éste.

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LOS TRABAJADORES (P.T.U.)

Por lo tanto al no existir tal reglamentación jurídico/legal de las compensaciones variables podemos establecer programas o planes de compensación para el personal siempre y cuando se cumpla con el precepto que marca la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) que menciona en el Título II Capítulo II Sección I Artículo 31 que cualquier prestación o pago que se haga a los trabajadores para que sea deducible tiene que tener las siguientes características:

Las deducciones autorizadas en este Título deberán reunir los siguientes requisitos:

I. Ser estrictamente indispensables para los fines de la actividad del contribuyente,

III. Estar amparadas con documentación que reúna los requisitos que señalen las disposiciones fiscales relativas a la identidad y domicilio de quien la expida, así como de quien adquirió el bien de que se trate o recibió el servicio y que los pagos cuyo monto exceda de \$2,000.00, se efectúen mediante cheque nominativo del contribuyente, tarjeta de crédito, de débito o de servicios, o a través de los monederos electrónicos que al efecto autorice el Servicio de Administración Tributaria, excepto cuando dichos pagos se hagan por la prestación de un servicio personal subordinado.

IV. Estar debidamente registradas en contabilidad y que sean restadas una sola vez.

V. Cumplir con las obligaciones establecidas en esta Ley en materia de retención y entero de impuestos a cargo de terceros,.....

XII. Que cuando se trate de gastos de previsión social, las prestaciones correspondientes se otorguen en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

Para estos efectos, tratándose de trabajadores sindicalizados se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general cuando las mismas se establecen de acuerdo a los contratos colectivos de trabajo o contratos ley.

Cuando una persona moral tenga dos o más sindicatos, se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general siempre que se otorguen de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo o contratos ley y sean las mismas para todos los trabajadores del mismo sindicato, aun cuando éstas sean distintas en relación con las otorgadas a los trabajadores de otros sindicatos de la propia persona moral, de acuerdo con sus contratos colectivos de trabajo o contratos ley.

Tratándose de trabajadores no sindicalizados, se considera que las prestaciones de previsión social son generales cuando se otorguen las

mismas prestaciones a todos ellos y siempre que las erogaciones deducibles que se efectúen por este concepto, excluidas las aportaciones de seguridad social, sean en promedio aritmético por cada trabajador no sindicalizado, en un monto igual o menor que las erogaciones deducibles por el mismo concepto, excluidas las aportaciones de seguridad social, efectuadas por cada trabajador sindicalizado. A falta de trabajadores sindicalizados, se cumple con lo establecido en este párrafo cuando se esté a lo dispuesto en el último párrafo de esta fracción.

En el caso de las aportaciones a los fondos de ahorro, éstas sólo serán deducibles cuando, además de ser generales en los términos de los tres párrafos anteriores, el monto de las aportaciones efectuadas por el contribuyente sea igual al monto aportado por los trabajadores, la aportación del contribuyente no exceda del trece por ciento del salario del trabajador, sin que en ningún caso dicha aportación exceda del monto equivalente de 1.3 veces el salario mínimo general del área geográfica que corresponda al trabajador, elevado al año y siempre que se cumplan los requisitos de permanencia que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

Los pagos de primas de seguros de vida que se otorguen en beneficio de los trabajadores, serán deducibles sólo cuando los beneficios de dichos seguros cubran la muerte del titular o en los casos de invalidez o incapacidad del titular para realizar un trabajo personal remunerado de conformidad con las leyes de seguridad social, que se entreguen como pago único o en las parcialidades que al efecto acuerden las partes. Asimismo, serán deducibles los pagos de primas de seguros de gastos médicos que efectúe el contribuyente en beneficio de los trabajadores.

Tratándose de las prestaciones de previsión social a que se refiere el párrafo anterior, se considera que éstas son generales cuando sean las mismas para todos los trabajadores de un mismo sindicato o para todos los trabajadores no sindicalizados, aun cuando dichas prestaciones sólo se otorguen a los trabajadores sindicalizados o a los trabajadores no sindicalizados. Asimismo, las erogaciones realizadas por concepto de primas de seguros de vida y de gastos médicos y las aportaciones a los fondos de ahorro y a los fondos de pensiones y jubilaciones complementarios a los que establece la Ley del Seguro Social a que se refiere el artículo 33 de esta Ley, no se considerarán para determinar el promedio aritmético a que se refiere el cuarto párrafo de esta fracción.

El monto de las prestaciones de previsión social deducibles otorgadas a los trabajadores no sindicalizados, excluidas las aportaciones de seguridad social, las aportaciones a los fondos de ahorro, a los fondos de pensiones y jubilaciones complementarios a los que establece la Ley del Seguro Social a que se refiere el artículo 33 de esta Ley, las erogaciones realizadas por concepto de gastos médicos y primas de seguros de vida, no podrá exceder de diez veces el salario mínimo general del área geográfica que corresponda al trabajador, elevado al año.

XII. *Que los pagos de primas por seguros o fianzas rehagan conforme a las leyes de la materia y correspondan a conceptos que esta Ley señala como deducibles o que en otras leyes se establezca la obligación de contratarlos y*

siempre que, tratándose de seguros, durante la vigencia de la póliza no se otorguen préstamos a persona alguna, por parte de la aseguradora, con garantía de las sumas aseguradas, de las primas pagadas o de las reservas matemáticas.

En los casos en que los seguros tengan por objeto otorgar beneficios a los trabajadores, deberá observarse lo dispuesto en la fracción anterior. Si mediante el seguro se trata de resarcir al contribuyente de la disminución que en su productividad pudiera causar la muerte, accidente o enfermedad, de técnicos o dirigentes, la deducción de las primas procederá siempre que el seguro se establezca en un plan en el cual se determine el procedimiento para fijar el monto de la prestación y se satisfagan los plazos y los requisitos que se fijen en disposiciones de carácter general.

XX. *Que tratándose de pagos efectuados por concepto de salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado a trabajadores que tengan derecho al crédito al salario a que se refieren los artículos 115 y 116 de esta Ley, efectivamente se entreguen las cantidades que por dicho crédito le correspondan a sus trabajadores y se dé cumplimiento a los requisitos a que se refiere el artículo 119 de la misma.*

Sin embargo esto no es una condicionante para que podamos establecer y formular nosotros un plan de compensación variable de acuerdo a las necesidades de nuestra organización.

Debemos puntualizar que la compensación variable es “ todo aquel plan de remuneración al personal en el cual se vea involucrado un pago adicional al fijo y un pago no fijo o variable, siendo el primero sueldo o salario pagadero en efectivo y en moneda de curso legal (art. 102 LFT “*el salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda*”) y el segundo con las diferentes modalidades que enunciare.

3.4 TIPOS DE PLANES DE COMPENSACIÓN VARIABLE

Como ya se ha descrito anteriormente los programas de compensación variable son aquellos que se otorgan al personal en adición al salario y pueden ser legales o extralegales, que es donde las empresas trabajan más para ofrecer a sus colaboradores, es por ello que se formulan planes a la medida del grupo de trabajo, a la persona, o al sector del personal que se quiera compensar en forma diferente.

Es de mencionar que entre más alta sea la posición que ocupe una persona el programa de compensación variable será mucho más atractivo y mucho más variado, de tal suerte que existen diferentes alternativas de administrar las compensaciones al personal.

En el siguiente gráfico se puede apreciar mejor esta distribución



niveles en la organización

opciones de planes de compensación variable

Sin embargo las compensaciones se pueden clasificar en dos grandes grupos

- **COMPENSACIÓN FIJA** (no vinculadas al desempeño individual)
- **COMPENSACIÓN VARIABLE** (vinculadas al desempeño individual)

La compensación fija es aquella que no esta vinculada al desempeño individual y se otorgan en forma general al personal sin importar cual sea el cumplimiento y/o desempeño en sus actividades que haya tenido el empleado durante un periodo de tiempo que generalmente es un año y que simplemente por el hecho de ser empleado de la empresa recibe un paquete de prestaciones y beneficios garantizados y en algunos casos existen algunas reglas de aplicabilidad para el otorgamiento como pueden ser antigüedad, edad, sexo o puesto desempeñado.

La compensación variable esta vinculada al desempeño individual y esta estrechamente ligada al logro de objetivos y cumplimiento de metas de la persona pudiendo ser objetivos individuales, grupales del equipo de trabajo o incluso objetivos que se haya marcado la empresa para ser cumplidos también en un periodo de tiempo, de tal forma que no basta con ser empleado para recibir dichas prestaciones y beneficios, a esto se le conoce como compensación variable, pero la característica más importante es que es ingreso no garantizado.

Para beneficiarse de los programas de compensación variable dependerá de su actuación, empeño, dedicación y sobre todo cumplimiento de dichos objetivos, para ello se tiene que establecer un sistema de evaluación del desempeño donde existan parámetros de medición, escalas de valuación en función de cumplimientos de

tareas encomendadas o la aplicación de la administración por objetivos que es una herramienta muy socorrida para este tipo de controles.

En un apartado más adelante hablaré en específico de estos programas de evaluación del desempeño.

Además de esta clasificación también es importante hacer otra clasificación:

- **EN EFECTIVO**
- **EN ESPECIE**

Esta clasificación dependerá de cómo se otorguen las prestaciones y/o beneficios al personal elegido, de tal suerte que estas dos clasificaciones pueden entrelazarse entre sí.

No debemos de olvidar que estos programas de compensación son adicionales al salario y que debemos dar cumplimiento a los mínimos marcados por la Ley Federal de Trabajo.

A continuación presento el cuadro general de compensaciones legales y extralegales para lo cual estaré definiendo cada una de ellas.

COMPENSACIÓN FIJA			
NO VINCULADAS AL DESEMPEÑO INDIVIDUAL			
GARANTIZADA (legales)		GARANTIZADA (extralegales)	
EFECTIVO	ESPECIE	EFECTIVO	ESPECIE
A) PRIMA VACACIONAL B) AGUINALDO C) P.T.U. (cuando hay utilidad por repartir)	D) VACACIONES	A) PRIMA VACACIONAL ADICIONAL A LEY B) UTILIDADES(garantía adicional al Legal) C) VALES DE DESPENSA D) DIFERENCIA DE VALES DE DESPENSA E) FONDO DE AHORRO F) DIFERENCIA DEL FONDO DE AHORRO G) AYUDA DE TRANSPORTE H) AYUDA PARA UNIFORMES I) PAGO DE CUOTAS DEL IMSS AYUDAS ECONOMICAS POR: J) MATERNIDAD DE LA ESPOSA** K) DEFUNCIÓN DE UN FAMILIAR DIRECTO** L) TITULACIÓN DEL EMPLEADO M) MATRIMONIO DEL EMPLEADO** N) MAYOR AGUINALDO	A) VACACIONES ADICIONALES A LA LEY B) SEGURO DE VIDA** C) SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MAYORES** D) SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MENORES E) SEGURO DE GASTOS MÉDICOS DENTALES F) PLAN PRIVADO DE PENSIONES** G) SERVICIO DE COMEDOR H) ESTACIONAMIENTO I) TRANSPORTE J) ASIGNACIÓN DE AUTOMOVIL* DÍAS DE ASUETO POR: K) MATERNIDAD DE LA ESPOSA** L) DEFUNCIÓN DE UN FAMILIAR DIRECTO** M) TITULACIÓN DEL EMPLEADO N) MATRIMONIO DEL EMPLEADO O) DESCUENTO EN PROD. DE LA EMPRESA P) MAYOR DÍAS DE VACACIONES
		** Adicional a lo que otorga el IMSS	* solo a ejecutivos

Como se puede observar la compensación fija tiene una parte que es garantizada por ley y se refieren a las tres prestaciones que obliga la LFT.

En la parte de garantizada extralegales se concentran la mayoría de las prestaciones más comunes que existen en el mercado.

Por su parte el cuadro siguiente se muestra la compensación variable la cual también se subdivide en efectivo y en especie, otra clasificación que se debe considerar es la del corto y largo plazo.

Se llama corto plazo toda remuneración variable a la que el empleado se hace acreedor en el periodo de un año y normalmente está basado en los resultados de ese año, la remuneración variable de largo plazo normalmente se otorga en base a un periodo que fluctúa entre 3 y 5 años y por lo general esta vinculada a los resultados de ese periodo y la razón de este tiempo es que hay muchos objetivos de la empresa que no se materializan de inmediato o es necesario esperar algunos años para ver resultados¹.

COMPENSACIÓN VARIABLE	
VINCULADAS AL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	
NO GARANTIZADA	
EFFECTIVO	ESPECIE
A) INCENTIVOS B) BONO POR RESULTADOS C) COMISIONES D) PREMIOS DE PUNTUALIDAD E) PREMIO DE ASISTENCIA F) PREMIO DE PRODUCTIVIDAD G) % DE PARTICIPACIÓN DEL NEGOCIO H) PAGO DE RENTA DE CASA I) PRESTAMO CIA. A TASAS PREFENTES	A) CESIÓN DE ACCIONES (Participacion accionaria) B) OPCIÓN DE ACCIONES (precio de preferencia) C) ACCIONES FANTASMA (goce parcial de la acción) D) ASIGNACIÓN DE 2° AUTOMOVIL E) PAGO DE ESTUDIOS DE POSGRADO F) ASIGNACIÓN DE EQUIPOS ESPCIALES G) CLUBES DEPORTIVOS O DE GOLF H) EXÁMENES MÉDICOS PERIÓDICOS I) VIAJES AL EXTRANJERO J) PLANES COMPLEMENTARIOS DE PENSIONES K) VACACIONES PAGADAS POR LA EMPRESA

3.5 COMPENSACIÓN FIJA

Como ya se menciona al principio de este capitulo la compensación fija es mejor conocida como “prestaciones” que se otorgan a todo el personal y se clasifican en legales y obligatorias mejor conocidas como “prestaciones de Ley” y otras que pueden llamarse extralegales aún cuando no se otorgan de manera general forman

¹ Administración de la Remuneración Total, Tolo M. Rimsky

parte del paquete de compensación que se le ofrece al personal cuando es contratado y que existe un mínimo legal.

COMPENSACIÓN FIJA GARANTIZADA LEGAL EN EFECTIVO

A. PRIMA VACACIONAL

Aunada a las vacaciones se les obliga a las empresas a pagar una prima vacacional equivalente al 25 % sobre los salarios que les corresponda durante el periodo vacacional².

Entendiéndose que el pago de esta prima vacacional es una vez por año y se toma como base el sueldo que tiene el trabajador al momento del disfrute de la prestación.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta establece una partida como exenta del pago de impuestos por este concepto a la letra dice el artículo 109 fracción XI :*“No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:... así como las primas vacacionales que otorguen los patrones durante el año de calendario a sus trabajadores en forma general....*

Por el excedente de los ingresos a que se refiere esta fracción se pagará el impuesto en los términos de este Título”

B. AGUINALDO

La LFT establece en su Artículo 87 lo siguiente: *“Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.*

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo tendrán derecho a que se le pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubiere trabajado, cualquiera que fuere éste.

De igual manera el salario base para el pago del aguinaldo será el que tenga el trabajador al momento del otorgamiento de la prestación siendo antes del 20 de diciembre.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta establece un ingreso exento para el pago del aguinaldo de la siguiente manera, Art. 109 fracción XI *“No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos: XI. Las gratificaciones que reciban los trabajadores de sus patrones, durante un año de calendario, hasta el equivalente del salario mínimo general del área geográfica del trabajador elevado a 30 días, cuando dichas gratificaciones se otorguen en forma general;.... Por el*

² Art. 80 Ley Federal del Trabajo.

excedente de los ingresos a que se refiere esta fracción se pagará el impuesto en los términos de este Título.

C. PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES

Existe un beneficio adicional que es la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la empresa (PTU) que establece como obligatorio por parte de las empresas repartir 10 % de las ganancias sobre la renta gravable entre los trabajadores.

Los artículos de la LFT que norman todo lo relativo a la PTU son del 117 al 131.

El artículo 117 menciona lo siguiente: *“los trabajadores participarán en las utilidades de las empresa, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las utilidades de las Empresas”.*

Es obvio y entendible que habrá que repartir las utilidades entre los trabajadores cuando existan es por ello que se mencionan varios supuestos aludidos en el artículo 127 de la LFT.

En la Ley del Impuesto Sobre la Renta se establece una importe exento que a la letra el artículo 109 fracción XI dice: *“No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos: XI. Las gratificaciones que reciban los trabajadores de sus patrones, durante un año de calendario, hasta el equivalente del salario mínimo general del área geográfica del trabajador elevado a 30 días, cuando dichas gratificaciones se otorguen en forma general;.... Por el excedente de los ingresos a que se refiere esta fracción se pagará el impuesto en los términos de este Título”.*

Estas son las partidas consideradas como obligatorias por las empresas a entregar a los trabajadores por el simple hecho de tener una relación laboral, a partir de este punto todo lo que las empresas quieran otorgar se considera como prestaciones extralegales.

Adicional a este mínimo, la práctica de las empresas es el otorgamiento de otras prestaciones y beneficios con la finalidad de ser competitivos en el mercado con el cual compite además de atraer, mantener y retener al personal para reducir sus niveles de rotación, fomentar la productividad, motivar al personal, contar con personal especializado entre otras causas.

Para efectos de una mejor definición, interpretación y clasificación de estas prestaciones utilizaré el orden como están las prestaciones en el cuadro de compensación fija, empezando por aquellas que son otorgadas en efectivo.

COMPENSACIÓN FIJA GARANTIZADA LEGAL EN ESPECIE

D. VACACIONES

El precepto legal es el otorgamiento de días de asueto para que el trabajador pueda convivir con su familia y si está en posibilidades económicas de vacacionar en esos días que le otorga la empresa por mandato lo haga, para lo cual le son remunerados al 100% de su salario base.

Los días de disfruten varían según la antigüedad que tenga el empleado en la empresa pero tiene como punto de partida 6 días para el primer año de antigüedad incrementándose dos días por cada año hasta llegara 5 años en donde sigue aumentando en dos días, sólo que la antigüedad cambia en cortes cada 5 años.

Los artículos que tienen que ver con las vacaciones son del 76 al 79 y 81 LFT.

COMPENSACIÓN FIJA GARANTIZADA EXTRA LEGAL EN EFECTIVO

En esta sección de las compensaciones fijas garantizadas es menester mencionar que las Leyes hacen mención de las prestaciones de previsión social y no se trata de otra clasificación más, simplemente son aquellos beneficios que se otorgan al personal en forma general y que específicamente son los vales de despensa, los fondos de ahorro y los seguros de vida y gastos médicos mayores.

En el artículo 30 de la Ley del Impuesto sobre la Renta menciona lo relativo al tratamiento de las prestaciones de previsión social: *“Tratándose de las prestaciones de previsión social a que se refiere el párrafo anterior, se considera que éstas son generales cuando sean las mismas para todos los trabajadores de un mismo sindicato o para todos los trabajadores no sindicalizados, aun cuando dichas prestaciones sólo se otorguen a los trabajadores sindicalizados o a los trabajadores no sindicalizados. Asimismo, las erogaciones realizadas por concepto de primas de seguros de vida y de gastos médicos y las aportaciones a los fondos de ahorro y a los fondos de pensiones y jubilaciones complementarios a los que establece la Ley del Seguro Social que se refiere el artículo 33 de esta Ley, no se considerarán para determinar el promedio aritmético a que se refiere el cuarto párrafo de esta fracción.*

El monto de las prestaciones de previsión social deducibles otorgadas a los trabajadores no sindicalizados, excluidas las aportaciones de seguridad social, las aportaciones a los fondos de ahorro, a los fondos de pensiones y jubilaciones complementarios a los que establece la Ley del Seguro Social a que se refiere el artículo 33 de esta Ley, las erogaciones realizadas por concepto de gastos médicos y primas de seguros de vida, no podrá exceder de diez veces el salario mínimo general del área geográfica que corresponda al trabajador, elevado al año”.

En el Artículo se cita lo siguiente 31 fracción XII: *“Que cuando se trate de gastos de previsión social, las prestaciones correspondientes se otorguen en forma general en beneficio de todos los trabajadores.*

Para estos efectos, tratándose de trabajadores sindicalizados se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general cuando las mismas se establecen de acuerdo a los contratos colectivos de trabajo o contratos ley.

Cuando una persona moral tenga dos o más sindicatos, se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general siempre que se otorguen de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo o contratos ley y sean las mismas para todos los trabajadores del mismo sindicato, aun cuando éstas sean distintas en relación con las otorgadas a los trabajadores de otros sindicatos de la propia persona moral, de acuerdo con sus contratos colectivos de trabajo o contratos ley.

Tratándose de trabajadores no sindicalizados, se considera que las prestaciones de previsión social son generales cuando se otorguen las mismas prestaciones a todos ellos y siempre que las erogaciones deducibles que se efectúen por este concepto, excluidas las aportaciones de seguridad social, sean en promedio aritmético por cada trabajador no sindicalizado, en un monto igual o menor que las erogaciones deducibles por el mismo concepto, excluidas las aportaciones de seguridad social, efectuadas por cada trabajador sindicalizado. A falta de trabajadores sindicalizados, se cumple con lo establecido en este párrafo cuando se esté a lo dispuesto en el último párrafo de esta fracción”

A. PRIMA VACACIONAL ADICIONAL A LA LEGAL

Como ya se menciona en el apartado de la compensación fija garantizada legal, este rubro es una prestación legal que se otorga con un mínimo establecido, sin embargo existe la práctica en un buen número de empresas de otorgar un porcentaje adicional a este mínimo establecido.

La empresa podrá otorgar de acuerdo a sus intereses el monto que ellos consideren conveniente y que los ubique en una posición competitiva con relación con el mercado, independientemente del nivel a que le otorguen este beneficio adicional.

En todo caso la única salvedad es el cuidado del cumplimiento de la deducibilidad del gasto y que esto se debe cuidar en cualquier tipo de prestación, beneficios o compensación que se le otorgue al personal.

B. UTILIDADES (garantía adicional al mercado por Ley)

En algunas empresas tienen considerado el otorgamiento de un bono garantizado o anticipo de la PTU que se les otorga en forma general al personal en cualquier fecha del año y cuando se tiene que hacer el pago oficial de la PTU, se hacen los ajustes

necesarios para restar al pago de la PTU el “anticipo” o el “bono” previamente otorgado, de tal suerte que estas empresas que lo hacen normalmente tienen un reparto superior al anticipo y con ello se cumple legalmente con el pago mencionado.

Este tipo de empresas se comprometen en hacer estos pagos al personal en función de sus buenas finanzas y la estabilidad económica de la misma lo que les permite ofrecer esta compensación, sin que esto sea considerado como algo generalizado en el mercado.

C. VALES DE DESPENSA

Esta es una prestación que se otorga al personal sin importar el desempeño que tenga el empleado en sus funciones, más bien esta ligada al salario base y generalmente se otorga un porcentaje del sueldo o un importe fijo en dinero para que el empleado haga uso de ese dinero por medio de vales de papel emitidos por tiendas de autoservicio o abono electrónico en monederos de plástico para la compra primordialmente de artículos de primera necesidad, pero como no hay regulación y control sobre los vales, los empleados los aplican en la compra de cualquier tipo de artículo no necesariamente despensa o comestibles.

Las empresas expendedoras de vales de despensa ya sea en papel o monedero electrónico por lo general cobran una comisión por la administración y manejo de cuenta que varía de acuerdo al volumen de vales comprados y dichos importes son considerados gastos no trasladados a los empleados.

La Ley del Seguro Social en su Título Segundo Capítulo II Artículo 27 fracción VI menciona a los vales de despensa a efecto de ponerle un tope para que no integren al salario y se tenga que pagar cuotas obrero-patronal, a la letra dice: *“Para los efectos de esta Ley, se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, los siguientes conceptos: Las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el cuarenta por ciento del salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal;...”*

Hay que considerar el aspecto fiscal de esta prestación mencionado en el Sección I Art. 31 Fracción XII que versa sobre la deducibilidad en general.

D. DIFERENCIA DE LOS VALES DE DESPENSA SOBRE EL TOPE LEGAL

La Ley del Impuesto Sobre la Renta establece un tope para la exención de este ingreso sobre los vales de despensa, sin embargo no prohíbe a las empresas que quieran otorgar cualquier importe por arriba del máximo autorizado sólo que las percepciones que excedan se deberán acumularse a las percepciones normales y regulares para que se aplique las tablas de impuesto correspondientes.

El último párrafo del artículo 109 señala “La exención aplicable a los ingresos obtenidos por concepto de prestaciones de previsión social se limitará cuando la suma de los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados y el

monto de la exención exceda de una cantidad equivalente a siete veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente, elevado al año; cuando dicha suma exceda de la cantidad citada, solamente se considerará como ingreso no sujeto al pago del impuesto un monto hasta de un salario mínimo general del área geográfica del contribuyente, elevado al año. Esta limitación en ningún caso deberá dar como resultado que la suma de los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados y el importe de la exención, sea inferior a siete veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente, elevado al año”.

El la Ley del Seguro Social también existe un tope para no integrar esta prestación al salario base de cotización y este ordenamiento se menciona en el art. 27 fracción VI.

E. FONDO DE AHORRO

Esta es una prestación que se considera como de previsión social, consiste en fomentar el ahorro por parte de los trabajadores y que las empresas aporten una cantidad igual a la hecha por los empleados para que sea deducible el gasto, la empresa debe constituir un fondo para poder hacer inversiones de las aportaciones que por lo general se establece un porcentaje del sueldo base del empleado como aporte al mismo.

Los ingresos que perciben los trabajadores como aportación de la empresa vía fondo de ahorro están exentas del pago de impuestos hasta el equivalente del trece por ciento de diez veces del salario mínimo del área geográfica donde presta sus servicios el empleado, este tope es la regla para los cálculos del fondo de ahorro.

La mecánica de operación de un fondo de ahorro tiene las siguientes características:

1. Constitución del fondo de ahorro con reglas de operación.
2. Aceptación de por lo menos el 75 % de la población.
3. Determinación del % del sueldo base como aportación mensual al fondo por partes iguales de los trabajadores y de la empresa.
4. Establecimiento del periodo de tiempo del ejercicio del fondo (enero-diciembre).
5. Fijación de las reglas de operación y administración del fondo de ahorro.
6. Determinación de la política de préstamos del fondo ahorro.
7. Fijación de las tasas de interés a cobrar por los préstamos.
8. Nombramientos de administración y vigilancia de las operaciones del fondo.

La Ley Federal del Trabajo establece que el fondo de ahorro no se integra y lo menciona en el Capítulo II Artículo 143 Fracción B): *“Para los efectos de este Capítulo el salario a que se refiere el artículo 136 se integra con los pagos.....; No se tomarán en cuenta dada su naturaleza, los siguientes conceptos: el ahorro cuando se integre por un depósito de cantidades semanaria o mensual igual del trabajador y de la empresa;...”*

Los ordenamientos de regulación están en la Ley del Seguro Social Capítulo II Artículo 27 Fracción II “... El ahorro, cuando se integre por un depósito de cantidad semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa; si se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo más de dos veces al año, integrará al salario; tampoco se tomará en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical”.

Por lo que toca al aspecto fiscal los siguientes artículos de Ley del Impuesto Sobre la Renta señalan lo siguiente:

Art. 31 fracción XII: “...Para estos efectos, tratándose de trabajadores sindicalizados se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general cuando las mismas se establecen de acuerdo a los contratos colectivos de trabajo o contratos ley.

Cuando una persona moral tenga dos o más sindicatos, se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general siempre que se otorguen de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo o contratos ley y sean las mismas para todos los trabajadores del mismo sindicato, aun cuando éstas sean distintas en relación con las otorgadas a los trabajadores de otros sindicatos de la propia persona moral, de acuerdo con sus contratos colectivos de trabajo o contratos ley.

Tratándose de trabajadores no sindicalizados, se considera que las prestaciones de previsión social son generales cuando se otorguen las mismas prestaciones a todos ellos y siempre que las erogaciones deducibles que se efectúen por este concepto, excluidas las aportaciones de seguridad social, sean en promedio aritmético por cada trabajador no sindicalizado, en un monto igual o menor que las erogaciones deducibles por el mismo concepto, excluidas las aportaciones de seguridad social, efectuadas por cada trabajador sindicalizado. A falta de trabajadores sindicalizados, se cumple con lo establecido en este párrafo cuando se esté a lo dispuesto en el último párrafo de esta fracción.

En el caso de las aportaciones a los fondos de ahorro, éstas sólo serán deducibles cuando, además de ser generales en los términos de los tres párrafos anteriores, el monto de las aportaciones efectuadas por el contribuyente sea igual al monto aportado por los trabajadores, la aportación del contribuyente no exceda del trece por ciento del salario del trabajador, sin que en ningún caso dicha aportación exceda del monto equivalente de 1.3 veces el salario mínimo general del área geográfica que corresponda al trabajador, elevado al año y siempre que se cumplan los requisitos de permanencia que se establezcan en el Reglamento de esta Ley”.

Artículo 109 fracción VIII. “No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos: Los provenientes de cajas de ahorro de trabajadores y de fondos de ahorro establecidos por las empresas cuando reúnan los requisitos de deducibilidad del Título II de esta Ley o, en su caso, de este Título”.

F. DIFERENCIA DEL FONDO DE AHORRO SOBRE EL TOPE LEGAL

Como ya se menciona en el apartado anterior existe un tope que es el 13 % de diez veces el salario mínimo general de la zona geográfica donde presta sus servicios el trabajador, pero esto no limita a las empresas que puedan otorgar los importes que decidan sólo que estas diferencias podrán ser deducibles siempre y cuando se otorguen en forma general a todo el personal y el excedente se acumulará a las percepciones normales y regulares para que se aplique las tablas de impuesto correspondientes.

El artículo 31 fracción XIII y el 109 fracción VIII disponen las reglas de operatividad de los fondos de ahorro.

G. AYUDA DE TRANSPORTE

Cuando las empresas tienen problemas para que sus trabajadores acudan a prestar sus servicios a las instalaciones de la primera por problemas de transporte o por difícil o nulo acceso de vías de comunicación y no cuente con recursos suficientes para proporcionar el servicio de transporte exclusivo para sus trabajadores, la empresa toma la decisión de proporcionar una ayuda económica a los trabajadores que por lo general es un importe fijo para que estos tomen un transporte distinto y más rápido para llegar a sus labores, sin que esto se considere un sobre sueldo y tenga un tratamiento de viáticos.

El artículo 109 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta menciona en su Fracción XIII lo siguiente: *“No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:*

XIII. Los viáticos, cuando sean efectivamente erogados en servicio del patrón y se compruebe esta circunstancia con documentación de terceros que reúna los requisitos fiscales”.

H. AYUDA PARA UNIFORMES

Esta prestación consiste en el pago parcial o total para la compra de ropa de trabajo mejor conocida como uniformes, entre el personal sindicalizado es muy común que las empresas otorguen en forma gratuita dichas prendas de vestir, además que la LFT lo establece como una obligación en su Título IV Capítulo I Artículo 132 Fracción III: *“Son obligación de los patrones: Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos en buena calidad, en buen estado y.....”.*

Capítulo II Artículo 143 Fracción A): “Para los efectos de este Capítulo el salario a que se refiere el artículo 136 se integra con los pagos.....; no se tomarán en cuenta dada su naturaleza, los siguientes conceptos: Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares.

Sin embargo tratándose de otro tipo de personal no sindicalizado, pudiendo ser mensajeros, personal secretarial, o algún grupo de empleados administrativos existen planes por medio de los cuales se uniforman a estas personas compartiendo el gasto, por una parte la empresa y por otra el empleado, teniendo beneficios ambos, para los empleados es mejor portar un uniforme ya que el costo de los mismos es más barato que la compra de ropa de vestir se debe contar con variedad suficiente y para la empresa le da una imagen de pulcritud y presencia al tener al personal uniformado.

Al ser contributivo por parte de los empleados no se considera un ingreso, por lo tanto no paga impuestos por este concepto, además de no integrar para efectos del IMSS y para la empresa lo considera como un gasto deducible.

I. PAGO DE CUOTAS DEL IMSS

Es una obligación por parte de las empresas inscribir a sus trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social cuando los tiene bajo su dependencia, para el otorgamiento de la seguridad social que esta a cargo de este organismo tripartita.

El IMSS se financia con las aportaciones hechas por los patrones, por las de los trabajadores y por las del Gobierno Federal, las dos primeras son las que se conocen como cuotas obrero-patronales; para la determinación de los importes a pagar se consideran las prestaciones que se otorgan al personal y que son sujetas a integración al salario contempladas en el Capítulo II Artículos 27 al 40-F LSS y de acuerdo a las 5 ramas dentro del régimen obligatorio (seguro de riesgos de trabajo, seguro de enfermedades y maternidad, seguro de invalidez y vida, seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, y, seguro de guarderías y las prestaciones sociales).

Por lo tanto le corresponde a las empresas retener y enterar al Instituto las cuotas obreras de los trabajadores que tiene en sus nominas además de las cuotas patronales por los mismos conceptos, sin embargo existen algunas empresas que tienen implementado el pagar por su cuenta las cuotas que le corresponde pagar a los trabajadores sin que esto se considere como un ingreso sujeto al pago de impuestos y a la integración por parte del mismo IMSS.

Considerándose de esta forma una prestación para los trabajadores.

El artículo 29 de la LISR fracción VIII dice *“Las cuotas pagadas por los patrones al Instituto Mexicano del Seguro Social, incluso cuando éstas sean a cargo de los trabajadores”*.

Art.109 LISR: *“No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos IX. La cuota de seguridad social de los trabajadores pagada por los patrones”*.

J. AYUDA ECONÓMICA POR MATERNIDAD

El trabajador tiene derecho por medio del IMSS al otorgamiento de la prestación por maternidad para su esposa por ser beneficiaria, sin embargo, hay empresas que otorgan una ayuda económica al momento de que alguno de sus empleados de sexo masculino son padres, esta ayuda económica se otorga en base a días de sueldo que pueden ir desde 1 día hasta 7 como máximo.

En el caso de empleada mujer ella tiene el derecho a recibir los beneficios de prestaciones en especie y en efectivo como los marcan los Artículos 94 y 102 LSS.

Los requisitos que normalmente se piden es que presente original de la acta de nacimiento del hijo para cotejar y copia de la misma para soportar el pago hecho al trabajador.

K. AYUDA ECONÓMICA POR DEFUNCIÓN DE UN FAMILIAR DIRECTO

Esta es una prestación que consiste en la ayuda económica al trabajador de la empresa que ha tenido la pérdida de un familiar directo en forma ascendente (padre, madre) o descendente (hijos) incluyendo a su cónyuge.

El importe de esta prestación varía de desde 1 día hasta 7 días de salario como máximo o un monto fijo de ayuda.

El requisito que normalmente se pide es que presente original de la acta de defunción del familiar fallecido para cotejar y copia de la misma para soportar el pago hecho al trabajador.

Esta ayuda es independiente a lo estipulado en el artículo 104 de la Ley del Seguro Social que dice: *“Cuando fallezca un pensionado o un asegurado que tenga reconocimiento cuando menos doce cotizaciones semanales en los nueve meses anteriores al fallecimiento, el Instituto pagará a la persona preferentemente familiar del asegurado o del pensionado. Que presente copia del acta de defunción y la cuenta original de los gastos de funeral, una ayuda por este concepto, consistente en dos meses del salario mínimo general que rija en el Distrito Federal en la fecha del fallecimiento”*.

L. AYUDA ECONÓMICA POR TITULACIÓN DEL EMPLEADO

A efectos de motivar al personal a que terminen sus estudios de licenciatura las empresas otorgan ayudas económicas para aquellos empleados que tienen que realizar gastos de titulación por consecuencias de impresión de tesis o gastos propios de titulación como podrían ser también gastos administrativos de titulación.

De igual manera la forma de comprobar el gasto es mediante la presentación del comprobante con requisitos fiscales donde se ampare el gasto efectuado.

Los importes son variados pudiendo ser basado en días de sueldo del empleado o un importe fijo de la ayuda.

Hay que considerar lo que se cita en el artículo 109 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta que dice: “No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos XXVIII. Los que se obtengan, hasta el equivalente de veinte salarios mínimos generales del área geográfica del contribuyente elevados al año, por permitir a terceros la publicación de obras escritas de su creación en libros, periódicos o revistas, o bien, la reproducción en serie de grabaciones de obras musicales de su creación, siempre que los libros, periódicos o revistas, así como los bienes en los que se contengan las grabaciones, se destinen para su enajenación al público por la persona que efectúa los pagos por estos conceptos y siempre que el creador de la obra expida por dichos ingresos el comprobante respectivo que contenga la leyenda ingreso percibido en los términos de la fracción XXVIII, del artículo 109 de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Por el excedente se pagará el impuesto en los términos de este Título.”

M. AYUDA ECONÓMICA POR MATRIMONIO DEL EMPLEADO

Esta es otra prestación que se otorga al personal y que no tiene nada que ver el desempeño del trabajador al realizar sus funciones dentro de la empresa, es simplemente una ayuda económica por el hecho de contraer nupcias y que corresponde al importe de días de sueldo que pueden ser desde 1 hasta 7 o un importe fijo.

Esta prestación es independiente de lo que marca el artículo 165 de la Ley del Seguro Social que dice “ *El asegurado tiene derecho a retirar, como ayuda para gastos de matrimonio y proveniente de la cuota social aportada por el Gobierno Federal en su cuenta individual, una cantidad equivalente al treinta días de salario mínimo general que rija en el Distrito Federal, conforme.....*”

Por otra parte el artículo 109 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta dice “No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:

XXIII. Los retiros efectuados de la subcuenta de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez de la cuenta individual abierta en los términos de la Ley del Seguro Social, por concepto de ayuda para gastos de matrimonio....

N. MAYOR AGUINALDO AL LEGAL

Como ya se menciona existe un mandato legal de entregar en diciembre de cada año 15 días por concepto de aguinaldo cuando menos, algunas empresas para ser más competitivos en sus programas de compensación ofrecen más días en adición a este mínimo.

Esta prestación es totalmente deducible cuando se otorga de manera general a todo el personal y puede existir variantes como podría ser en entregar más días de

aguinaldo de acuerdo a antigüedad del empleado en la empresa, o de acuerdo a nivel dentro de la organización.

Lo importante de estas variantes es que de sean de carácter igualmente general y sean del conocimiento de todos.

COMPENSACIÓN FIJA EXTRA LEGAL GARANTIZADA EN ESPECIE

A. VACACIONES ADICIONALES A LO QUE OTORGA LA LEY

Esta es una prestación que consideran las empresas como algo en lo cual deben trabajar otorgando en adición al mínimo legal mayor número de días de disfrute por concepto de vacaciones, pudiendo ser de múltiples formas estas variantes, en cuanto a los días a otorgar, según antigüedad vía tabla como lo tiene la LFT o días fijos para todos, por nivel dentro de la organización entre otros métodos, lo importante de todo esto es que sean las mismas reglas para todos para que de esta manera se cumplan el precepto de generalidad.

B. SEGURO DE VIDA

Cada día que pasa toma más fuerza entre las empresas el otorgar un beneficio post-mortem a los empleados y que es el contratar un seguro de vida a favor de los empleados en caso de fallecimiento, teniendo como beneficiarios a los que el empleado en vida decida quien serán las personas que deban gozar de este beneficio.

Las empresas por su parte adquieren estos seguros como un compromiso moral con los empleados mismos y con los familiares directos ya que en ocasiones fallecen empleados y los familiares recurren a la empresa a solicitar ayuda económica para poder solventar los gastos del funeral ya que el patrón son a los únicos a quien recurrir para este apoyo.

Las empresas compran seguros de grupo de vida basado en montos específicos de dinero o en meses de sueldo, además existen diversas modalidades como coberturas por muerte accidental, catastróficas, colectivas, pagos por incapacidades totales permanentes y pérdidas de miembros con o sin exención de pago de primas en caso de estas incapacidades.

En cualquier caso las primas que pagan a las compañías de seguros por las empresas son bastantes accesibles en función del número de miembros asegurados en las pólizas, teniendo también en estos casos otro beneficio y es que las empresas pueden negociar de acuerdo al comportamiento de la siniestralidad (número de casos fallecidos en un año de vigencia de la póliza) la devolución o pago de dividendos en caso de no tener siniestros que pagar y que generalmente se aplican a la renovación de la póliza del siguiente año.

De cualquier forma hay que atenerse a lo dispuesto en el art. 31 fracción XII de la LISR que dice: *“Los pagos de primas de seguros de vida que se otorguen en beneficio de los trabajadores, serán deducibles sólo cuando los beneficios de dichos seguros cubran la muerte del titular o en los casos de invalidez o incapacidad del titular para realizar un trabajo personal remunerado de conformidad con las leyes de seguridad social, que se entreguen como pago único o en las parcialidades que al efecto acuerden las partes. Asimismo, serán deducibles los pagos de primas de seguros de gastos médicos que efectúe el contribuyente en beneficio de los trabajadores.*

XIII. Que los pagos de primas por seguros o fianzas se hagan conforme a las leyes de la materia y correspondan a conceptos que esta Ley señala como deducibles o que en otras leyes se establezca la obligación de contratarlos y siempre que, tratándose de seguros, durante la vigencia de la póliza no se otorguen préstamos a persona alguna, por parte de la aseguradora, con garantía de las sumas aseguradas, de las primas pagadas o de las reservas matemáticas.

En los casos en que los seguros tengan por objeto otorgar beneficios a los trabajadores, deberá observarse lo dispuesto en la fracción anterior. Si mediante el seguro se trata de resarcir al contribuyente de la disminución que en su productividad pudiera causar la muerte, accidente o enfermedad, de técnicos o dirigentes, la deducción de las primas procederá siempre que el seguro se establezca en un plan en el cual se determine el procedimiento para fijar el monto de la prestación y se satisfagan los plazos y los requisitos que se fijen en disposiciones de carácter general.

Esta prestación no contraviene lo indicado en aquellos casos de fallecimientos por riesgos de trabajo y que la LFT y la LSS indican claramente, más bien, estos programas son complementarios a los primeros y le permiten a los beneficiarios afrontar de una forma más inmediata aquellos problemas financieros, ya que los trámites por ayudas y por pensiones de parte de la seguridad social son más lentos y engorrosos en la parte de las gestiones administrativas.

La LFT establece en sus distintos artículos lo siguiente: *“Art. 53 Fracción II Son causales de terminación de la relación de trabajo: la muerte de trabajador... fracción V Los casos a que se refieren el artículo 434; artículo 434 Son causales de terminación de las relaciones de trabajo: fracción I la fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzcan como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la terminación de los trabajos;.....; artículo 54 En caso de la fracción V del artículo 53, si la incapacidad proviene de un riesgo no profesional, el trabajador tendrá derecho a que se le pague un mes de salario y doce días por cada año de servicios, de conformidad con lo dispuesto en.....; artículo 115 Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse, ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio”.*

Además la LSS menciona en su artículo 104 lo siguiente “ *Cuando Fallezca un pensionado o un asegurado que tenga reconocidas cuando menos doce cotizaciones semanales en los nueve meses anteriores al fallecimiento, el Instituto pagará a la persona preferentemente familiar del asegurado o del pensionado, que presente copia del acta de defunción y la cuenta original de los gastos del funeral, una ayuda por este concepto, consistente en dos meses del salario mínimo general que rija en Distrito Federal en la fecha del fallecimiento*”.

C. SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MAYORES

Esta prestación consiste en la adquisición de una póliza de gastos médicos mayores para los empleados de la compañía para hacer frente a gastos imprevistos ya sea por enfermedad o accidentes que desbalancen el presupuesto familiar y sean atendidos a través de servicios médicos privados.

Esta prestación no se contrapone tampoco a los servicios médicos de la seguridad social que ofrece el Estado por medio del IMSS y que en todo caso el empleado tendrá que acudir a él para obtener su incapacidad pudiendo tener la opción de ser atendido médicamente en los primeros.

La mecánica de operación de esta prestación es que la empresa contrata una póliza de gastos médicos mayores para sus trabajadores y en algunas ocasiones para sus familiares directos (esposa (o) e hijos), dicha póliza considera la suma asegurada, el deducible y el coaseguro (participación del empleado en los gastos totales), cobertura nacional o en el extranjero, así como algunas coberturas especiales como podrían ser tiempos de espera en algunas enfermedades, preexistencias en otras, ayudas por maternidad natural o cesáreas, tipos de hospitales a los que tienen derecho, servicios de red locales de hospitales y médicos en convenio con su red para no cobro de deducibles y coaseguros, limitaciones para los pagos por traslados de enfermos por ambulancias o ambulancias aéreas, segundas opiniones, ayudantías, 2as. opiniones, gastos y equipos de rehabilitación, etcétera.

El empleado cuando tiene que hacer uso de los gastos médicos mayores por lo general financia el 100 % del gasto y la compañía de seguros le reembolsa en un lapso que comúnmente es de 3 a 4 semanas si entrega toda la comprobantes y documentación en regla y suficiente que ampare la reclamación médica a la compañía de seguros el importe de los gastado hechos, el deducible y el porcentaje establecido en la póliza por concepto de coaseguro o participación de los gastos por parte del empleado, así como aquellos gastos que a criterio de la compañía de seguros no están relacionados con la enfermedad o el tratamiento, o simplemente gastos que no deben ser incluidos en la reclamación como por ejemplo las llamadas telefónicas personales, arreglos florales, pago de estacionamiento, etc.

Cuando el empleado beneficiado con este plan de gastos médicos decide hacer uso de los servicios hospitalarios, clínicos y médicos de su red, es decir el uso de doctores y hospitales en convenio los precios se reducen drásticamente e incluso el empleado deja de pagar o financiar el gasto médico ya que el pago se hace en forma

directa por parte de la compañía de seguros y el empleado sólo paga la parte que le corresponda por concepto de coaseguro.

Existe una variante en los planes de gastos médicos que son los programas de flujo de caja o Cash Flow y funcionan como un fondo revolvente asignado por la empresa y administrado por un tercero (broker) para pagar aquellas reclamaciones que se presentan, haciendo las veces de compañía de seguros sin serlo, cobrando estas empresas un porcentaje que oscila entre un 8 y un 12 % por concepto de administración, reduciendo los costos de la compra de una póliza directamente con una compañía de seguros.

Sí la empresa decide utilizar este tipo de planes se recomienda el comprar una póliza con una compañía de seguros que se denomina “stop-loss” que consiste con cubrir eventos de gastos médicos de proporciones mayores de impacto económico muy elevados, parecidos a los reaseguros que tienen la propias compañías de seguros.

Este tipo de planes de flujo de caja también se recomienda para empresas en que la población beneficiada sea lo suficientemente grande (1000 personas en adelante) para que valga la pena la administración y el ahorro sea significativo.

La LISR en su artículo 109 fracción IV hace referencia a los reembolsos de los gastos médicos mayores diciendo *“No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:*

IV. Los percibidos con motivo del reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o contratos de trabajo”.

D. SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MENORES

Hay empresas que además del plan de gastos médicos mayores ofrecen planes de gastos médicos menores y son aquellos que cubren prácticamente cualquier padecimiento o enfermedad por sencilla que parezca e incluso cualquier visita al doctor para atenderse de una gripe será cubierta por este plan.

Es obvio que los costos de las pólizas o el financiamiento vía flujo de caja son bastantes onerosos, pero si el presupuesto de la empresa y las políticas están diseñadas para proteger al 100 % de cualquier eventualidad médica al personal pues esta es una buen opción.

E. SEGURO DE GASTOS MÉDICOS DENTALES

Existe también otra variante que pueden ser los planes de gastos médicos dentales, que por cierto no son tan comunes, pero los hay en los cuales también la empresa compra pólizas para cubrir tipos de tratamientos dentales que pueden ser, enfermedades gingivales, tratamientos de ortodoncia, cirugías maxilofaciales, prótesis, etcétera.

La operatividad es de la misma manera que los gastos médicos mayores teniendo un deducible y un coaseguro, la única salvedad es que en este tipo de planes es más común encontrar convenios privados entre consultorios de médicos odontológicos y las empresas para tratar de abaratar costos.

F. PLAN PRIVADO DE PENSIONES

Esta prestación tiene en México poca participación y consiste en la constitución de un plan de pensiones para aquellos trabajadores que cumplieron con ciertas reglas de antigüedad en la empresa que lo constituyó y de edad por parte del trabajador para hacerse acreedor de una pensión por vejez pudiendo ser en edad avanzada o cesantía.

Esta prestación es independiente a la que ofrece el IMSS y que esta contemplada en el Capítulo VI “Del Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez” comprendidos en los Artículos 152 al 200 de la LSS.

Las empresas que deciden formalizar un plan de pensiones pueden elegir después de registrar el plan ante la SHCP hacer los arreglos para que sea considerado en las cuentas contables solamente (crear cuentas de pasivos para tal fin) o fondear una cuenta bancaria para que sea administrada por medio de un fideicomiso para aquellos trabajadores que cuando cumplan las reglas de edad y antigüedad puedan acogerse a la prestación del plan privado de pensiones.

Los beneficios que se ofrecen pueden ser distintos pero la generalidad se orienta hacia el complemento que otorga la pensión del IMSS para que el trabajador se pensione al 100% de su último salario, ya que el Instituto calcula una pensión basado en el promedio del salario de los últimos 5 años, de tal suerte que la pensión no llega al 100% del último sueldo, además de que trabajador debe cumplir de por lo menos con 60 años de edad y 1250 semanas cotizadas sí es que se quiere pensionar con el sistema anterior de pensiones y no con el nuevo que es regulado por las AFORES.

Por lo tanto los planes privados de pensiones que instituyen las empresas a favor de sus trabajadores permiten el retiro anticipado con menores requisitos y con beneficios incluso de pago único de la pensión o las rentas vitalicias.

Además las pensiones ofrecidas en los planes privados tienen una porción exenta de pago de impuestos como lo establece el Artículo 29 de la LISR que dice: *“SON DEDUCIBLES VII. Las aportaciones efectuadas para la creación o incremento de reservas para fondos de pensiones o jubilaciones del personal, complementarias a las que establece la LSS, y de primas de antigüedad constituidas en los términos de esta Ley, el Artículo 33 de la propia Ley dice “Las reservas para fondo de pensiones o jubilaciones de personal, complementarias a las que establece la LSS y de primas de antigüedad, se ajustarán a las siguientes reglas:*

I. Deberán crearse y calcularse en los términos y con los requisitos que fije el Reglamento de esta Ley y repartirse uniformemente en diez ejercicios. Dicho cálculo deberá realizarse cada ejercicio en el mes en que se constituyó la reserva.

II. La reserva deberá invertirse cuando menos en un 30 en valores a cargo del Gobierno Federal inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios o en acciones de sociedades de inversión en instrumentos de deuda. La diferencia deberá invertirse en valores aprobados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, como objeto de inversión de las reservas técnicas de las instituciones de seguros, o en la adquisición o construcción y venta de casas para trabajadores del contribuyente que tengan las características de vivienda de interés social, o en préstamos para los mismos fines, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias, o en certificados de participación emitidos por las instituciones fiduciarias respecto de los fideicomisos a que se refiere el Artículo 224 de esta Ley, o bien en acciones emitidas por las sociedades a que se refiere el Artículo 224-A de la misma Ley, siempre que en estos dos últimos casos la inversión total no exceda del 10 de la reserva a que se refiere esta fracción.

G. SERVICIO DE COMEDOR

Esta prestación algunos autores no la consideran como tal sino como un servicio que se ofrece al personal, sin embargo aquí no me detendré a averiguarlo simplemente daré una explicación del funcionamiento y el aspecto legal de esto que se llama servicio de comedor, o cafetería.

Consiste en el ofrecimiento de servicios alimenticios al personal pudiendo ser desayunos, comidas o cenas inclusive dependiendo del turno del jornal de trabajo del personal.

Existen diversidades o modalidades en el manejo del servicio del comedor que pueden ser desde la concesión a un tercero, personal propio, aporte económico vía vales de comedor para que el personal salga de las instalaciones y asista a restaurantes de la zona o apoyo económico directo vía nomina o la forma más sencilla y barata para las empresas, que es el montaje de unas instalaciones para que el personal pueda calentarse la comida que trajo previamente en viandas y comérsela.

En cualquiera de los casos hay que tener atención de no integrar los importes que la empresa otorga para el IMSS y la LISR.

El último párrafo del artículo 110 de LISR menciona *“No se considerarán ingresos en bienes, los servicios de comedor y de comida proporcionados a los trabajadores ni el uso de bienes que el patrón proporcione a los trabajadores para el desempeño de las actividades propias de éstos siempre que, en este último caso, los mismos estén de acuerdo con la naturaleza del trabajo prestado”.*

El artículo 109 misma Ley dice *“No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:*

XXII. Los percibidos en concepto de alimentos en los términos de Ley”.

La LSS dice en su artículo 27 fracción V dice: “La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa a los trabajadores; se entiende por onerosas estas prestaciones cuando el trabajador pague por cada una de ellas, como mínimo el veinte por ciento del salario mínimo general diario que rija en el Distrito Federal....”.

H. ESTACIONAMIENTO

Este concepto se considera un servicio cuando no existe oferta suficiente de espacios para estacionamiento para que los empleados que cuentan con automóvil para asistir a su trabajo puedan dejar sus unidades.

Sin embargo cuando hay mucha demanda y poca oferta de espacios para estacionamiento esto toma consideraciones de cierta magnitud que la gente lo aprecia mucho al grado que la misma empresa lo considera una prestación.

La forma de operar este servicio es el arrendamiento de espacios o el contrato de servicios para ofrecer lugares de estacionamiento al personal que puede ser en forma libre, es decir, para todo el personal o que se asigne de acuerdo a niveles en la organización o de acuerdo a un buen desempeño que no es lo común.

I. TRANSPORTE

Esta es una prestación que algunas empresas tiene a bien ofrecer a sus trabajadores, que consiste en poner a su disposición un servicio de transporte mediante el establecimiento de una ruta definida tanto para el arribo del inicio de su jornada de trabajo como al término de la misma.

Cuando las empresas tienen problemas para que sus trabajadores acudan a prestar sus servicios a las instalaciones de la primera por circunstancias que pueden ser ubicación física de la empresa, problemas de vías de comunicación, transporte público deficiente, escaso o nulo, o por problemas de seguridad las organizaciones optan por ofrecer este servicio a su personal.

Para efectos fiscales hay que considerar lo enunciado en el artículo 109 de la LISR que dice *“No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:*

XIII. Los viáticos, cuando sean efectivamente erogados en servicio del patrón y se compruebe esta circunstancia con documentación de terceros que reúna los requisitos fiscales”.

J. ASIGNACIÓN DE AUTOMÓVIL

La asignación de un automóvil para el desempeño de las funciones de ciertas posiciones es necesario como podría ser para la gente de ventas, cobranza, servicio a clientes entre otros, sin embargo se otorgan automóviles a los principales ejecutivos de la empresa ya que ellos tienen que desplazarse a cumplir con diligencias propias de su trabajo y a representar los intereses de la empresa acudiendo a citas fuera de las instalaciones de la empresa, por ello se le proporciona una unidad de transporte.

El beneficio para el ejecutivo consiste en que puede usar el automóvil para uso personal después de las horas de trabajo para trasladarse desde su domicilio particular a las oficinas y viceversa además del uso los fines de semana y en periodos vacacionales.

La empresa para ello hace entrega de la unidad y lo puede manejar como contrato de comodato o simplemente le entrega una responsiva como herramienta de trabajo a efecto de no integrar al salario dicha prestación y para lo cual se tenga que pagar impuestos para ambas partes.

Hay que considerar lo estipulado en el artículo 42 de la LISR que versa *“La deducción de las inversiones se sujetará a las reglas siguientes:*

I. Las reparaciones, así como las adaptaciones a las instalaciones se considerarán inversiones siempre que impliquen adiciones o mejoras al activo fijo.

En ningún caso se considerarán inversiones los gastos por concepto de conservación, mantenimiento y reparación, que se eroguen con el objeto de mantener el bien de que se trate en condiciones de operación.

II. Las inversiones en automóviles sólo serán deducibles hasta por un monto de 300,000.00”.

K. DÍAS DE ASUETO POR MATERINDAD DE LA ESPOSA DEL TRABAJADOR

Adicional a la ayuda económica por maternidad cuando nace un hijo tratándose de la esposa del trabajador las empresas otorgan días para faltar a sus labores con goce de sueldo.

Tratándose de las empleadas que tienen hijos esto no aplica ya que ellas justifican su ausencia por medio de las incapacidades que emite el IMSS y que se contemplan en el Capítulo IV “Del Seguro de Enfermedades y Maternidad” de la LSS.

Los días que normalmente se otorgan son de 1 hasta 3 con goce de sueldo y con aviso previo al departamento de nóminas para considerarlo como permiso con goce de sueldo.

L. DÍAS DE ASUETO POR DEFUNCIÓN DE UN FAMILIAR DIRECTO

Es bien visto entre el personal que la empresa otorgue entre 1 y 3 días de permiso para ausentarse a sus labores para que el empleado asista a los funerales de un familiar directo considerado para este caso en el otorgamiento de este permiso con goce de sueldo a los hermanos, padres, esposo (a) e hijos del trabajador.

Finalmente, siempre se otorgan permisos por parte del jefe inmediato justificando ante la empresa la inasistencia del trabajador a sus laborales, entonces porque no regular desde un principio estos casos dándole un aspecto institucional que es reconocido por los empleados y en caso de que la exequias sean fuesen fuera de la ciudad donde se encuentra el centro de trabajo del trabajador con mayor razón se aprecia dicho beneficio.

M. DÍAS DE ASUETO POR TITULACIÓN DEL EMPLEADO

La ayuda económica que la empresa otorga al empleado que esta próximo a titularse va de la mano con el permiso correspondiente de 1 a 3 días como máximo para que deje de asistir a sus labores teniendo por ello un permiso con goce de sueldo para que el trabajador lo dedique en la preparación de su examen profesional previos al mismo.

La comprobación de la insistencia deberá hacerla ante el departamento de Recursos Humanos por medio de una copia del acta del examen o algún documento comprobatorio donde se indique la fecha de examen profesional del sustentante.

N. DÍAS DE ASUETO POR MATRIMONIO DEL EMPLEADO

Esta prestación considera el otorgamiento por parte de la empresa de 1 a 3 días de inasistencia con goce de sueldo por motivo de matrimonio, provocando entre el personal una buena aceptación.

La contraparte es la baja en la productividad sólo que la justificación es que no toda la población de la empresa se casa todos los días por lo que el impacto antes referido es mínimo y tiene más señal positiva que negativa.

El control es meramente administrativo y no tiene afectación alguna con integración de salarios o paga de impuestos adicionales.

O. DESCUENTOS EN PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Dependiendo del giro de la empresa y de las políticas de las mismas, hay empresas que ofrecen venta a empleados a precios preferenciales de los productos que elaboran o comercializan, teniendo estos un beneficio substancial al trasladarles un precio de lista, de mayoreo, de distribuidor o un descuento atractivo.

La administración de este beneficio puede ser por medio de la venta vía un pedido y surtido en un lugar predestinado para su entrega pudiendo ser el mismo almacén de despacho de producto terminado o la caseta de vigilancia, o si se cuenta con espacio suficiente la instalación de una tienda para estos casos.

El pago de los productos adquiridos puede ser también de dos maneras, el primero puede ser el pago directo en efectivo o el descuento vía nomina, en este caso hay que considerar lo que marca la LFT que menciona en su artículo 110 Fracción I lo siguiente *“los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos y con los requisitos siguientes: Pagos de deudas contraídas con el patrón por anticipos de salarios, pagos hechos con exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento. La cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será el que convengan el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor del 30% del excedente del salario mínimo;...”*

Claro que tratándose de empresas de consultoría donde el producto que se ofrece son servicios no es posible brindar este beneficio al personal.

P. MAYOR DÍAS DE VACACIONES

Esta prestación consiste en otorgar mayor número de días de vacaciones a lo marcado al mínimo legal, siendo una practica bastante aceptada en el mercado por los empleados.

Si se analiza esta prestación desde el punto de vista de la productividad, efectivamente afecta a los índices de efectividad ya que el personal esta expuesto a menos días laborables por motivo de más días de vacaciones pero el efecto emotivo y motivacional entre el personal es mayor que la perdida de días, pero la administración de las empresas son las encargadas de evaluar dichas estrategias.

3.6 COMPENSACIÓN VARIABLE

Puesto que muchas de las prestaciones representan costos fijos, la administración debe analizar si puede otorgar la prestación a través de algún sistema en el que el costo sea variable, es decir, que se pague en cada ocasión que se requiera sin tener una infraestructura fija que pagar³

Por otro lado el costo de los programas de prestaciones para la empresa se debe comparar con la capacidad de la empresa para el conjunto de prestaciones⁴.

A decir de muchos autores y de la practica de pago la compensación variable no garantizada en especie o en efectivo se otorgan generalmente a un sector de la población de empleados que en su mayoría son los ejecutivos de mayor nivel en la

³ Administración de Personal, Hernández, Sverdlik, CHruden, Sherman. Pag. 181.

⁴ Administración de Personal, Andrew F. Simula, pag. 226.

empresa o las posiciones clave de la empresa, aún cuando ya se empieza a extender esta forma de compensar a otros niveles.

La características más importante de los programas de compensación variable son que remuneraciones que no están garantizadas.

COMPENSACIÓN VARIABLE NO GARANTIZADA EN EFECTIVO

A. INCENTIVOS

Los incentivos tienen sus orígenes con los estudios de los ingenieros industriales y el mejor exponente es Frederick W. Taylor con su “Administración Científica”, el método acostumbrado de pago había sido hasta ese entonces el salario por hora o por día. Taylor y sus asociados creían que los trabajadores producirían más si se les daba un incentivo para hacerlo así, después de que se les mostraba métodos para hacer el trabajo, en consecuencia, la paga debía aumentarse en alguna proporción para incrementarse la producción resultante de sus propios esfuerzos adicionales.

Estas ideas produjeron una gran adopción del destajo y otros sistemas de salarios de incentivos más complicados⁵

Existe una gran variedad de planes y programas de pago por incentivos pero los más representativos y la columna vertebral de ellos son los siguientes:

- Plan Scanlon
- Improshare
- Plan Rucker

A partir de estos planes se derivan cualquier cantidad de planes de acuerdo a las necesidades propias de cada empresa y de cada caso en particular, es por ello que sólo mencionare los elementos básicos de estos planes.

Plan Scanlon

Un enfoque para el reparto de los beneficios de la productividad que ha llegado a ser muy conocido se originó en una parte del trabajo de Joseph N. Scanlon a principios de la década de 1940, consistente en 5 variables:

- Filosofía de cooperación
- Identidad
- Capacidad
- Sistema de Participación
- Formulas de Reparto

⁵ Administración de Personal Paul Pigors, Charles A. Meyers, pag. 419.

La filosofía de la cooperación en la que se basa este plan, supone que los administradores y los trabajadores tienen que deshacerse de las actitudes de “nosotros” y “ellos”, que por lo normal inhiben que los empleados desarrollen un sentimiento de posesión de la compañía, en cambio, lo sustituye por un clima en el que todo el mundo coopera, porque entiende que los premios económicos dependen de una cooperación honrada, por consiguiente la filosofía de la cooperación debe estar difundida en la empresa para que el plan tenga éxito.

Otra característica del plan es que los participantes llaman “identidad”, esto quiere decir que, para enfocar la participación de los empleados, la misión o el objetivo de la empresa deben estar articulados con claridad y que los empleados deben entender los fundamentos de la forma de operar el negocio.

El tercer elemento que considera este plan es la “competencia” donde el programa reconoce en forma explícita la exigencia a un gran nivel de competencia de los empleados de todos los niveles, por consiguiente, el plan supone que los empleados pueden realizar sus trabajos, en forma competente, así como identificar y poner en práctica mejoras y que los supervisores tengan habilidades para el liderazgo, para una administración participativa que es medular para un plan Scanlon.

La cuarta característica del plan es el “sistema de participación”, éste adopta la forma de dos niveles de comités: el nivel de departamentos y el nivel de ejecutivos, los empleados presentan sugerencias para mejorar la productividad a los comités correspondientes en el nivel de departamento, los cuales transmiten las sugerencias valiosas al comité en el nivel ejecutivo, este último decide entonces si instrumentará la sugerencia.

El quinto elemento de plan es la “fórmula para compartir beneficios”, el plan asume, en esencia, que los empleados deben obtener una parte directa de las utilidades extraordinarias que resulten de sus sugerencias para abatir costos, si una sugerencia es instrumentada y tiene éxito, todos los empleados suelen compartir un % del ahorro.

El éxito depende de varias condiciones, los planes suelen ser más efectivos cuando los participantes son relativamente pocos, el número dependerá del tamaño de la organización pero cuando son menos de mil, también tiene más éxito donde existen líneas de productos y costos estables, pues es importante que la relación entre costos y ventas permanezca relativamente estable. La buena supervisión y las relaciones laborales sanas son esenciales, además es evidente que es crucial que tanto los trabajadores como la gerencia tengan un compromiso sólido con el plan, sobre todo durante el confuso periodo de su introducción⁶.

⁶ Administración de Personal, Gary Dessler, página 458.

Por lo tanto el plan Scanlon se centra primordialmente en los costos laborales y de calidad, cuando se someten estos planes a votación de los empleados, es común que se sometan a prueba durante un año.

Plan Improshare

Improshare se concentra en la reducción de horas de labor como herramienta para la reducción de costos, incentivan y recompensan los avances en el desempeño, la clave de éxito estriba en la aceptación por parte de la gerencia de la posibilidad de que los empleados ejerzan influjo directo en su ambiente de trabajo.

Todos estos programas requieren una redistribución del poder dentro del ámbito de trabajo.

El plan Improshare compara las horas de trabajo ahorradas para un número dado de unidades producidas, con las horas requeridas para producir el mismo número de unidades durante un periodo base. Los ahorros se reparten entre la compañía y los trabajadores directos e indirectos involucrados con la producción.

La base de productividad se mide comparando el valor de hora de trabajo de la producción completa con la entrada total de trabajo para tal producción. Solamente se consideran productos aceptables. Así,

$$\text{Estándar de hora de trabajo} = \frac{\text{Horas de trabajo de la producción total}}{\text{Unidades producidas}}$$

Por ejemplo, supóngase que en una planta monoprodutiva, 122 operarios producen 65 500 unidades en un periodo de 50 semanas. Si el total de horas laborales fuera 244 000, el estándar de horas de trabajo sería:

$$\frac{244\,000}{65\,500} = 3.725 \text{ horas/unidad}$$

Si en una semana 125 operarios trabajaron un total de 4 908 horas y produjeron 1650 unidades, el valor de la producción sería $1650 \times 3.725 = 6\,146.25$ horas. La ganancia sería $6\,146.25 - 4\,908 = 1\,238.25$ horas. Normalmente, la mitad de esta cantidad, o sea 619.125 horas, se destina a los trabajadores. Esto sería un 12.6% ($619.125 / 4\,908$) para prima o pago adicional para cada empleado.

También la compañía obtiene beneficios, ya que se reducen los costos de mano de obra. El costo de la unidad de trabajo de 3.725 horas establecido para el periodo

$$\text{base se redujo a 3.350 horas por unidad} \frac{(4908 + 619.25)}{1650}$$

Según el plan Improshare, tanto la gerencia como los empleados participan en las mismas metas: mejorar la productividad y reducir los costos de producción.

Plan Rucker

También este plan fue realizado durante la Gran Depresión (1940), fue ideado por Allen W. Rucker, quien observó la relación entre los costos de nómina y servicios adquiridos.

Como el plan Scanlon el plan de Rucker enfatiza la identificación con la compañía y el compromiso de los trabajadores a través del establecimiento de un sistema de sugerencias, por medios de comités y una buena comunicación entre trabajadores y la gerencia.

El plan Rucker proporciona un sistema de primas o bonos, donde todo trabajador, con excepción de los altos ejecutivos, participa de un porcentaje de las utilidades, en la evaluación de la prima debe establecerse una relación histórica entre el trabajo y el valor agregado.

El cálculo del plan Rucker toma en cuenta parcialmente variables como combinación de productos también alienta a los empleados a cuidar los suministros y materiales ya que se beneficiarán con estos ahorros.

Rucker procura la reducción en costos laborales y de materiales mediante la inclusión de estas reducciones en los cálculos para estimar los bonos para los empleados.

Los planes Improshare y Rucker generalmente se inician por sugerencias de la gerencia.

Existen otros planes de incentivos como pueden ser el Hasley, Merrick, Rowan, pero los ya descritos son los más representativos y de más utilización hoy por hoy.

B. BONO POR RESULTADOS

Este tipo de planes se ven en forma más común en la parte alta de las organizaciones y en aquellas posiciones clave y lo que trata de hacer la alta gerencia de las organizaciones es reconocer y premiar el esfuerzo y dedicación aplicada al trabajo y al cuidado del negocio por parte de los ejecutivos, aun cuando se sabe que todos los integrantes de la organización o en la parte media de la pirámide también se esfuerzan y se aplican al cumplimiento de los objetivos planteados al principio del periodo, sin embargo a ellos no se les reconoce.

Normalmente los bonos por resultados se basan en reconocimientos económicos que pueden variar de 1 a 3 meses de sueldo o se ofrecen al personal elegido algún plan de acciones que más adelante se comentará.

C. COMISIONES

Los planes de comisiones aplican principalmente a los vendedores en proporción directa con el cumplimiento de la cuota de ventas, es decir, pagan por los resultados y sólo por los resultados.

El plan de comisiones tiene varias ventajas, los vendedores tienen el mayor incentivo posible y hay una tendencia a atraer a muy buenos vendedores que ven, con claridad, que su esfuerzo desembocará en premios. Los costos de las ventas guardan proporción con las ventas y no son fijos, salvo el salario base, y la inversión de la empresa en ventas es menor, la base de las comisiones también es fácil de entender y calcular.

Sin embargo, el plan de comisiones también tiene desventajas, los vendedores se concentran en hacer la venta en los artículos de grandes volúmenes y tal vez dejen de cultivar a los clientes dedicados y a esforzarse por promover artículos en desuso.

Puede haber grandes variaciones en los ingresos de los vendedores y ello puede producir la sensación de que el plan es injusto, además está el hecho mucho más grave, de que los planes podrían alentar a los vendedores a descuidar sus obligaciones ajenas a las ventas, como dar servicio a las cuentas pequeñas, servicios pos-venta, además, la retribución suele ser excesiva en tiempos buenos y muy baja en tiempos de recesión.⁷

D. PREMIO DE PUNTUALIDAD

Este es un tipo de incentivo al personal que está atado al cumplimiento del horario de labores en lo que se refiere a las llegadas al trabajo, generalmente está ligado al salario y se remunera en un % del sueldo base y más que una prestación o beneficio es un estímulo para aquellos trabajadores que llegan a tiempos a sus labores y la empresa reconoce este esfuerzo, aunque hay criterios que consideran que no se debe compensar con nada ya que es una obligación el cumplir con su jornada de trabajo so pena de ser sancionado según lo indique el Reglamento Interior de Trabajo de la empresa, sin embargo se pone en acción esta práctica como motivador para que el personal “llegue temprano a sus desempeñar sus labores”.

Hay que tomar en cuenta lo indicado en el Art. 27 fracción VII de la LSS para no integrar al salario y pagar cuotas obrero-patronales por este concepto. “Para los

⁷ Administración de Personal, Gary Dessler Pag.450.

efectos de esta Ley, se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, los siguientes conceptos: fracción VII. Los premios de asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el diez por ciento del salario base de cotización....”

Las reglas se establecen para un periodo tiempo de tolerancia para llegar a registrar su asistencia que puede ser por medio de mecanismos manuales (registro de firmas en libro de asistencia), mecánicos (tarjetas de checado), o mecanismos electrónicos (tarjetas magnéticas, código de barras, chips, lectura óptica de retina del ojo o huellas dactilares de mano o de dedo pulgar).

Este tipo de práctica aplica generalmente al personal sindicalizado y personal administrativo excluyendo a los puestos gerenciales y directivos de la empresa.

E. PREMIO DE ASISTENCIA

Al igual que los premios de puntualidad, este tipo de compensación variable no garantizada en efectivo, esta ligada al cumplimiento del trabajador a que asista a sus labores y para lo cual podrá ser reconocido económicamente con un % de su sueldo base aun cuando también se puede otorgar el premio en vales de despensa.

De la misma forma hay que considerar lo manifestado en la LSS en el Artículo 27 fracción VII “Para los efectos de esta Ley, se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, los siguientes conceptos: fracción VII. Los premios de asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el diez por ciento del salario base de cotización....”

F. PREMIO DE PRODUCTIVIDAD

El Gobierno Federal implementó con su “nueva cultura laboral” a partir del año 2000 se establecieron convenios de productividad entre las empresas y los trabajadores por medio de las negociaciones colectivas de trabajo, tomando como referencia el Acuerdo Nacional Para Elevación de la Productividad y la Calidad que data del año 1992.

Estos premios son reconocimientos primordialmente económicos a grupos de trabajo por haber logrado volúmenes superiores a los estándares de producción, reducción de desperdicios, mejoras en tiempos, disminución en días de accidentes, incrementos en volúmenes de ventas, reducción en los días de cartera de cobranza, incremento en los flujos de abastecimiento de materias primas, disminución en los costos en general dentro de la empresa entre otros ítems que se pueden considerar como premios de productividad.

El éxito de ellos dependerá como lo he mencionado anteriormente de los procesos de comunicación, del establecimiento de reglas claras de operación, de los participantes en los planes y en general de la buena administración de estos planes de compensación variable.

Por este tipo de percepciones hay que acumular los ingresos a las percepciones ordinarias para hacer los cálculos del pago de los impuestos correspondientes.

G. % DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDAD SOBRE EL PROYECTO O NEGOCIO

En la empresa de consultoría se encontrar con este tipo de compensación variable no garantizada y que se refiere a una remuneración adicional al sueldo o salario del consultor por participar o estar asignado a un proyecto determinado. Las empresas de consultoría generalmente asignan un sueldo base fijo y dejan otra parte de la compensación como variable de tal suerte que cuando el consultor este laborando en un proyecto o consiga más clientes, o amplíen su estadía en un determinado proyecto ellos se verán beneficiados económicamente.

El éxito de este tipo de planes consiste en su comunicación e implementación en aquellas personas que participen ya que con estos programas se esta controlando de manera racional y exacta los gastos fijos.

H. PAGO DE RENTA DE CASA

Esta es una consideración que generalmente se les ofrece aquellos empleados que son movidos de su lugar de origen y son transferidos a otra localidad por motivo e intereses de la empresa para la cual presta sus servicios y para lo cual existe una negociación de por medio en la cual el ejecutivo se hace acreedor de una ayuda para el pago de la renta de la casa habitación que estará utilizando durante el tiempo que se encuentre fuera de su lugar de origen, o simplemente el importe de la renta será cubierta por la misma empresa.

Esta prestación es común verla en aquellas personas que cambian de país y la empresa que los mueve absorbe los costos de traslado de menaje así como los gastos de internación al país que fue enviado.

El tratamiento fiscal para hacerlo deducible es de dos maneras; uno como arrendamiento entre el arrendador y por la otra la empresa obteniendo los comprobantes fiscales correspondientes para su deducibilidad y la otra puede ser un contrato de arrendamiento entre el arrendador y por la otra el ejecutivo de la empresa, fungiendo como fiador la propia empresa, esta última por medio de la nomina otorgará una compensación equivalente al importe de la renta más el impacto de los impuestos (gross-up) para poder hacerlo deducible vía nomina el pago de dicha renta.

I. PRESTAMO DE CIA. A TASAS DE INTERES PREFERENCIALES

Esta es otra forma de compensar al personal en función de su desempeño otorgándole el beneficio del otorgamiento de préstamos personales a tasas preferenciales para lo que el personal elegido decida, pudiendo ser compra de coches, enseres domésticos e incluso una casa.

Con la derogación en la LISR del concepto de ingresos en servicios en el año 2002 nuevamente se ponen en boga este tipo de planes de financiamiento a los ejecutivos de las empresas, hay que recordar que este tipo de planes fueron muy connotados en el sector bancario por mucho tiempo y que su abuso en los momentos en los cuales el Gobierno Federal fueron los administradores trajo como consecuencia que las autoridades hacendarías impusieran restricciones considerando un ingreso por servicios a los intereses que generaban dichos préstamos a los ejecutivos de los bancos.

Sin embargo hoy en día se puede otorgar este tipo de programas lo cual permite a la empresa poder retener y motivar a los ejecutivos que desee por medio del otorgamiento de estos préstamos.

Las formas de pago, amortización, tasa de interés y en general las condiciones del préstamo serán establecidas de común acuerdo entre las partes.

En la LISR en su Artículo 9º se menciona lo siguiente *“Para los efectos de esta Ley, se consideran intereses, cualquiera que sea el nombre con que se les designe, a los rendimientos de créditos de cualquier clase. Se entiende que, entre otros, son intereses: los rendimientos de la deuda pública, de los bonos u obligaciones, incluyendo descuentos, primas y premios; los premios de reportos o de préstamos de valores; el monto de las comisiones que correspondan con motivo de apertura o garantía de créditos; el monto de las contraprestaciones correspondientes a la aceptación de un aval, del otorgamiento de una garantía o de la responsabilidad de cualquier clase, excepto cuando dichas contraprestaciones deban hacerse a instituciones de seguros o fianzas; la ganancia en la enajenación de bonos, valores y otros títulos de crédito, siempre que sean de los que se colocan entre el gran público inversionista, conforme a las reglas generales que al efecto expida el Servicio de Administración Tributaria.....*

Se dará el tratamiento establecido en esta Ley para los intereses, a la ganancia proveniente de la enajenación de las acciones de las sociedades de inversión en instrumentos de deuda a que se refiere la Ley de Sociedades de Inversión”.

COMPENSACIÓN VARIABLE NO GARANTIZADA EN ESPECIE

A. CESIÓN DE ACCIONES (participación accionaria)

Esta es una forma de compensación variable no garantizada en especie que establece que una cantidad de acciones de la empresa se distribuirá entre algunos empleados preseleccionados.

Esta distribución que normalmente benefician a los más altos ejecutivos, también considera al desempeño del ejecutivo en función del retorno de inversión o ventas, existe la opción del otorgamiento discrecional de un paquete accionario para la persona.

El principio es el mismo que el de los bonos o incentivos, excepto que la asignación se hace en acciones en lugar de dinero⁸.

Hay que mencionar que el beneficio se concreta al momento que el beneficiario convierte las acciones en dinero y este puede tener un plus que es el rendimiento que obtuvo la acción con el paso de tiempo entre la fecha que le fue cedida la acción y el momento que vende la misma, pudiendo no existir tal si el valor decreció, en tal caso lo único que obtiene de beneficio el ejecutivo es el valor de la acción al momento de venderla.

Este tipo de planes vincula no solamente al ejecutivo a un buen desempeño en sus labores y cumplimiento de objetivos y metas sino también en la permanencia dentro de la organización que son formas que mantener y atraer a los ejecutivos a continuar dentro de las empresas ofreciendo estabilidad o frutos económicos.

En todos los planes accionarios se tiene que considerar lo establecido en la LISR.

Artículo 9 “Para los efectos de esta Ley, se consideran intereses, cualquiera que sea el nombre con que se les designe, a los rendimientos de créditos de cualquier clase. Se entiende que, entre otros, son intereses: los rendimientos de la deuda pública, de los bonos u obligaciones, incluyendo descuentos, primas y premios; los premios de reportos o de préstamos de valores; el monto de las comisiones que correspondan con motivo de apertura o garantía de créditos; el monto de las contraprestaciones correspondientes a la aceptación de un aval, del otorgamiento de una garantía o de la responsabilidad de cualquier clase, excepto cuando dichas contraprestaciones deban hacerse a instituciones de seguros o fianzas; la ganancia en la enajenación de bonos, valores y otros títulos de crédito, siempre que sean de los que se colocan entre el gran público inversionista, conforme a las reglas generales que al efecto expida el Servicio de Administración Tributaria.....”

Se dará el tratamiento establecido en esta Ley para los intereses, a la ganancia proveniente de la enajenación de las acciones de las sociedades de inversión en instrumentos de deuda a que se refiere la Ley de Sociedades de Inversión”.

DE LOS INGRESOS POR DIVIDENDOS Y EN GENERAL POR LAS GANANCIAS DISTRIBUIDAS POR PERSONAS MORALES

Artículo. 165 “Las personas físicas deberán acumular a sus demás ingresos, los percibidos por dividendos o utilidades. Asimismo, dichas personas físicas podrán acreditar, contra el impuesto que se determine en su declaración anual, el impuesto

⁸ Administración de la Remuneración Total, pag. 408, Tolo M. Rimsky.

sobre la renta pagado por la sociedad que distribuyó los dividendos o utilidades, siempre que quien efectúe el acreditamiento a que se refiere este párrafo considere como ingreso acumulable, además del dividendo o utilidad percibido, el monto del impuesto sobre la renta pagado por dicha sociedad correspondiente al dividendo o utilidad percibido y además cuenten con la constancia a que se refiere la fracción XIV del artículo 86 de esta Ley. Para estos efectos, el impuesto pagado por la sociedad se determinará aplicando la tasa del artículo 10 de esta Ley, al resultado de multiplicar el dividendo o utilidad por el factor de 1.3889.

Se entiende que el ingreso lo percibe el propietario del título valor y, en el caso de partes sociales, la persona que aparezca como titular de las mismas.

Para los efectos de este artículo, también se consideran dividendos o utilidades distribuidos, los siguientes:

I. Los intereses a que se refiere el artículo 123 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y las participaciones en la utilidad que se paguen a favor de obligacionistas u otros, por sociedades mercantiles residentes en México o por sociedades nacionales de crédito.

II. Los préstamos a los socios o accionistas, a excepción de aquellos que reúnan los siguientes requisitos:

- 1. Que sean consecuencia normal de las operaciones de la persona moral.*
- 2. Que se pacte a plazo menor de un año.*
- 3. Que el interés pactado sea igual o superior a la tasa que fije la Ley de Ingresos de la Federación para la prórroga de créditos fiscales.*
- 4. Que efectivamente se cumplan estas condiciones pactadas.*

III. Las erogaciones que no sean deducibles conforme a esta Ley y beneficien a los accionistas de personas morales.

IV. Las omisiones de ingresos o las compras no realizadas e indebidamente registradas.

La utilidad fiscal determinada, inclusive presuntamente, por las autoridades fiscales.

VI. La modificación a la utilidad fiscal derivada de la determinación de los ingresos acumulables y de las deducciones, autorizadas en operaciones celebradas entre partes relacionadas, hecha por dichas autoridades”.

B. OPCIÓN DE ACCIONES (precio de referencia a venta especial)

Ésta es otra forma de remuneración o compensación variable basada en acciones, pero se diferencia de la anterior en que, en su lugar de ceder una cantidad de dinero en acciones de la compañía, ésta le otorga al empleado el derecho de comprar acciones a un precio preestablecido. Los programas especifican un cierto número de

años que el beneficiario tiene para ejercer la opción, vale decir, que llevar a cabo la adquisición, y durante todo ese periodo el precio de la acción se mantiene igual que el de la fecha en que se otorgó la opción, cualquiera que sea el valor de la acción en la bolsa o en los libros en el momento de ejercer la opción.

Debe hacerse notar que lo que la empresa le entrega al ejecutivo beneficiario es sólo el derecho de comprar acciones a un precio preestablecido. La utilidad para el beneficiario es el aumento del valor de la acción. El empleado, sin embargo, tiene la facultad de no ejercer la opción si el precio de la acción es inferior, en cuyo caso no obtiene beneficio alguno.

Pero para cuando el precio de la acción es superior al precio de la opción, el beneficiario puede comprarlas y, si necesita el efectivo, puede venderlas de inmediato, a veces en una misma transacción, y todo el valor que excede del precio de compra se convierte en utilidad.

Esta operación puede generar grandes utilidades, sobre todo si el periodo entre la opción y el ejercicio ha sido de auge económico.

Lo interesante es que este componente compensatorio no le cuesta nada a la empresa. El ejecutivo beneficiario paga con su propio dinero el precio de la opción, en tanto que toda la ganancia acumulada proviene del mercado, lo de la empresa.

Las grandes ganancias que han aparecido reportadas últimamente para ejecutivos de los Estados Unidos, de muchos millones de dólares, son producto de los espectacular desempeño que han tenido los mercados financieros en el últimos años⁹.

De igual forma se tiene que atenerse a las leyes fiscales mexicanas para la aplicación de los ingresos por dividendos, y en general por ganancias distribuidas por personas morales sin importar si provienen del extranjero.

C. ACCIONES FANTASMA (goce parcial de la acción)

Ésta es otra forma de compensación variable ligada al desempeño del ejecutivo y por consecuencia de la empresa, la diferencia radica en que, en lugar de transferir acciones o el derecho a comprar acciones como en los casos anteriores, la empresa reconoce el desempeño de la acción.

Para que se entienda mejor este manejo de acciones fantasma o derecho de apreciación de acciones menciono un ejemplo, cuando algún ejecutivo se le asigna una cantidad de acciones fantasma, significa que la acción misma no existe, no hay transferencia de propiedad, sino sólo el reconocimiento de un derecho.

⁹ Administración de la remuneración Total, pag. 408 Tolo M. Rimsky.

Al cabo de un periodo establecido, si las acciones han subido de precio, se le entrega al ejecutivo la diferencia entre el valor original y el valor actual de la acción.

Se conocen dos formas de establecer el valor del beneficio de la acción fantasma, algunas empresas especifican que será el valor de libros, en tanto que otras utilizan el valor de bolsa, pero en cualquier caso no hay que olvidar el aspecto fiscal del ingreso por esta practica¹⁰.

D. ASIGNACIÓN DE 2° AUTOMÓVIL

Algunas empresas ofrecen a ciertos ejecutivos preferentemente los de mayor nivel jerárquico la opción de la asignación de un segundo automóvil para uso personal con el total o parcial pago de los gastos, y como ya se menciona anteriormente se le entrega un documento para que sea considerado como herramienta de trabajo o se establece un contrato de comodato cualquiera de las dos modalidades.

Tómese en cuenta lo que marca la LISR su Artículo 32 fracción XIII último párrafo: *“Tratándose de automóviles, sólo serán deducibles los pagos efectuados por el uso o goce temporal de automóviles hasta por un monto que no exceda de \$165.00 diarios por automóvil, siempre que además de cumplir con los requisitos que para la deducción de automóviles establece la fracción II del artículo 42 de esta Ley, los mismos sean estrictamente indispensables para la actividad del contribuyente. Lo dispuesto en este párrafo no será aplicable tratándose de arrendadoras, siempre que los destinen exclusivamente al arrendamiento durante todo el periodo en el que le sea otorgado su uso o goce temporal”.*

E. PAGO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Esta es una prestación que se otorga a un reducido grupo de personas dentro de la organización que pueden ser otorgadas en función de su buen desempeño o la contribución hecha a los resultados de la empresa y consiste en el pago parcial o total de la inscripción y pago de colegiaturas para que el empleado pueda perfeccionar alguna habilidad por desarrollar o continúe sus estudios superiores a nivel especialización, diplomado, maestría o doctorado inclusive.

Este apoyo formará parte de su compensación variable y dependerá en buena medida de las calificaciones que el empleado obtenga en dichos estudios.

Fiscalmente este gasto es deducible y no acumulable para el empleado ya que lo indica el artículo 109 fracción VI de la LISR *“No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:*

VI. Los percibidos con motivo de subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y

¹⁰ Administración de la Remuneración Total, pago. 408 Tolo M. Rymsky.

deportivas, y otras prestaciones de previsión social, de naturaleza análoga, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo”.

F. ASGINACIÓN DE EQUIPOS ESPECIALES

Hoy en día con los avances tecnológicos y la tecnología de punta a nuestro alcance hace más indispensable que los ejecutivos de las empresas cuenten con los equipos de apoyo necesarios para el desempeño de sus actividades y para ellos existen equipos de cómputo portátiles, teléfonos celulares con Internet y video conferencias integrados, impresoras tamaño pocket, radios localizadores con servicios secretariales entre otros.

Para ello las empresas se los proporcionan a los empleados clave dentro de las mismas teniendo como en todas las cosas un beneficio doble, para el ejecutivo la utilidad esta en función de una mejor administración de su tiempo ya que puede estar conectado en línea en todo momento desde cualquier parte del mundo, como se dice literalmente, sin que se encuentre físicamente en su oficina, pudiendo de esta forma aprovechar los tiempos para convivir más con su familia, además del uso personal que pueda dar a los equipos a su disposición para efectos personales y para las empresas el poder contar en cualquier momento del tiempo con el apoyo y soporte de la persona que se quiera ubicar.

La mecánica de administración de esta prestación es por medio de contratos de comodato para el otorgamiento del uso del equipo considerado para su comodato, y de esta forma no se considerará como un ingreso sino como una herramienta de trabajo; al término del periodo de depreciación se le puede vender al empleado que se le asigne el equipo a precio en libros o un precio menor que tuviese en el mercado de esta forma todos salen ganando, que es lo que se pretende, que ambas partes obtengan un beneficio.

G. CLUBES DEPORTIVOS O DE GOLF

Esta es otra de las prestaciones que se otorgan a los ejecutivos de primera línea o los de mayor jerarquía dentro de la organización y consiste en la compra de una acción de club que puede ser de golf o deportivo para el uso y usufructo de sus principales ejecutivos, teniendo ellos el beneficios del goce temporal de los servicios del club, corriendo por cuenta y cargo de la empresa todos los gastos referente a gastos de mantenimiento, cuotas anuales y por cuenta del ejecutivo los consumo personales que realice.

La otra alternativa que puede presentar si es que la empresa no cuenta con los recursos suficientes para la adquisición de la acción es la renta de la misma para lo cual el gasto también de igual manera deducible y los beneficios son los mismos para el ejecutivo beneficiario.

Al momento de que el ejecutivo decida retirarse de la empresa o ésta decida quitarle la prestación simplemente se le asigna a otra persona o se da por terminado el contrato de arrendamiento de la acción según sea el caso.

H. EXÁMENES MÉDICOS PERIÓDICOS

Ésta es un practica común entre las empresas de primer orden las cuales se preocupan por el estado físico, clínico y mental de sus principales ejecutivos, ofreciendo a éstos revisiones médicas anuales para cerciorarse y validad el estado físico y clínico.

Los exámenes médicos que se practica son hechos por especialistas médicos en el diagnostico generalizado de la salud de la persona que se los practica, generalmente se hace en instituciones hospitalarias que tiene una sección especial para ello practicado generalmente los siguientes exámenes:

- Historial clínico y exploración física
- Pruebas radiológicas
- Pruebas cardiológicas
- Ecografía abdominal
- Pruebas ginecológicas (mujeres)
- Pruebas urológicas (hombres)
- Pruebas complementarias
- Pruebas de laboratorio
- Pruebas de imagenología y patología

El grado de profundidad de los estudios estará en función del presupuesto que quiera invertir la empresa en el ejecutivo en cuestión y el beneficio es mutuo ya que la persona conoce su estado de salud sin desembolsar dinero alguno y sí como resultado de los estudios tiene algún padecimiento hasta ese momento desconocido es una muy buena oportunidad de tratarse, por parte de la empresa es importante conocer el estado de salud de sus ejecutivos y no llevarse sorpresas más delante de muertes imprevistas o padecimientos costosos que pueden afectar al historial de las pólizas de gastos médicos mayores sí se cuenta con ellas.

I. VIAJES AL EXTRANJERO

Algunas empresas aprovechan este rubro para otorgar a algunos ejecutivos previamente seleccionados paquetes de vacaciones pagadas por la primera valiéndose en algunas ocasiones de conceptos tales como viaje de negocios, pago de gastos de representación por conceptos de viáticos por participación en convenciones o asistencia a tal o cual evento de la empresa para aplicarlos como deducibles o registrarlos directamente al gasto como una partida no deducible para efectos contables.

Sin embargo el ejecutivo se ve beneficiado con importes que no tiene que desembolsar directamente de sus finanzas personales, lo cual representa un ahorro y por lo tanto un ingreso en especie, y lo que se trata en los asuntos de la compensación es ir acumulando ingresos que al final del periodo de un año serán considerados como una compensación variable.

El Artículo 109 fracción XIII LISR menciona *“No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:*

XIII. Los viáticos, cuando sean efectivamente erogados en servicio del patrón y se compruebe esta circunstancia con documentación de terceros que reúna los requisitos fiscales”.

Por otro lado el Artículo 32. *“Para los efectos de este Título, no serán deducibles: V. Los viáticos o gastos de viaje, en el país o en el extranjero, cuando no se destinen al hospedaje, alimentación, transporte, uso o goce temporal de automóviles y pago de kilometraje, de la persona beneficiaria del viático o cuando se apliquen dentro de una faja de 50 kilómetros que circunde al establecimiento del contribuyente. Las personas a favor de las cuales se realice la erogación, deben tener relación de trabajo con el contribuyente en los términos del Capítulo I del Título IV de esta Ley o deben estar prestando servicios profesionales.*

Tratándose de gastos de viaje destinados a la alimentación, éstos sólo serán deducibles hasta por un monto que no exceda de 750.00 diarios por cada beneficiario, cuando los mismos se eroguen en territorio nacional, o 1,500.00 cuando se eroguen en el extranjero, y el contribuyente acompañe a la documentación que los ampare la relativa al hospedaje o transporte. Cuando a la documentación que ampare el gasto de alimentación el contribuyente únicamente acompañe la relativa al transporte, la deducción a que se refiere este párrafo sólo procederá cuando el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito de la persona que realiza el viaje.

Los gastos de viaje destinados al uso o goce temporal de automóviles y gastos relacionados, serán deducibles hasta por un monto que no exceda de 850.00 diarios, cuando se eroguen en territorio nacional o en el extranjero, y el contribuyente acompañe a la documentación que los ampare la relativa al hospedaje o transporte.

Los gastos de viaje destinados al hospedaje, sólo serán deducibles hasta por un monto que no exceda de 3,850.00 diarios, cuando se eroguen en el extranjero, y el contribuyente acompañe a la documentación que los ampare la relativa al transporte.

Cuando el total o una parte de los viáticos o gastos de viaje con motivo de seminarios o convenciones, efectuados en el país o en el extranjero, formen parte de la cuota de recuperación que se establezca para tal efecto y en la documentación que los ampare no se desglose el importe correspondiente a tales erogaciones, sólo será deducible de dicha cuota, una cantidad que no exceda el límite de gastos de viaje por día destinado a la alimentación a que se refiere esta fracción. La diferencia que resulte conforme a este párrafo no será deducible en ningún caso”.

J. PLANES COMPLEMENTARIOS DE PENSIONES

Estos planes complementarios de pensiones son aquellos programas de ahorro que se adhieren a los planes de pensiones privados por parte del personal elegido para que quiera aportar en forma voluntaria, importes controlados de dinero que se adicionan a las inversiones hechas por el plan de pensiones de la empresa obteniendo tasas de interés preferenciales que difícilmente el empleado podría obtener en el mercado bancario, ya que los planes de pensiones privados por los volúmenes de capital que manejan tienen preferencia a tasas y rendimientos y/o beneficios que no se ofrecen al consumidor normal.

Sí el empleado decide retirarse de la empresa después de un periodo perentorio u obligatorio para dejar sus aportaciones no menor a dos años es entonces que se realiza y se concreta el beneficio del ahorro hecho por el empleado.

Existe la variante que el aporte al plan de ahorro suplementario del plan de pensiones lo realice la empresa por cuenta del empleado beneficiado, en tal caso el beneficio además de los rendimientos por la inversión hecha es la suerte del capital que también se obtiene al final del periodo fijado de común acuerdo entre las partes.

El tratamiento de fiscal esta contemplado en los Artículos 29 fracción VII; 33 fracción I y II y 109 de la LISR.

K. VACACIONES PAGADAS POR LA EMPRESA

Existen algunos planes más agresivos para los empleados claves o aquellos que fueron elegidos para ingresar a los planes de compensación variable y que por medio de los cuales se les ofrece vacaciones pagadas para él y su familia sin que ello se considere un ingreso para él.

Este tipo de compensación se observa más a menudo con personal expatriado que es asignado a distintos países donde la empresa tenga oficinas internacionales y aprovechando esta internacionalización se pueden manejar de una manera más transparente estos gastos y beneficios.

Para efectos fiscales también se le puede dar el tratamiento de viáticos para lo cual la reglamentación es la siguiente *“artículo 109 LISR no se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:*

XIII. Los viáticos, cuando sean efectivamente erogados en servicio del patrón y se compruebe esta circunstancia con documentación de terceros que reúna los requisitos fiscales”.

3.7 ASPECTOS LEGALES DE LAS COMPENSACIONES

En todo programa de compensación ya sea fija o variable hay que considerar y tener cuidado el aspecto fiscal de estos ingresos y para ello hay que remitirse a la Ley del Impuesto Sobre la Renta junto con el Código Fiscal Federal que son los instrumentos que regulan la parte del pago de impuestos, además de la Ley del Seguro Social que atiende los asunto de seguridad social y la Ley Federal del Trabajo que vela por los intereses de las relaciones obrero-patronales.

Referente a ingresos no tipificados claramente en cada uno de los artículos de la LISR existe el Título IV de las personas Físicas Capítulo IX de los demás ingresos que obtengan las personas físicas en los artículos 166 a 171.

3.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como ya se ha mencionado las compensaciones es preferible que estén vinculadas al desempeño de las personas que trabajan para las empresas, por lo tanto estas deben integrarse como herramientas y programas que permitan conocer el actuar de sus miembros existiendo varios modelos para tal efecto.

Las empresas por su parte miden su desempeño a diferentes niveles por que no hacerlos a los integrantes de las mismas.

Según Gary Dessler la evaluación del desempeño es la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño implicando lo siguiente:

- Establecer las norma de trabajo
- Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas
- Volver a presentar la información al empleado (retroalimentar)¹¹

Por otra parte tenemos otra definición de la evaluación del desempeño que es la Idalberto Chiavenato quien comenta que es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización¹²

El siguiente cuadro concentro los principales modelos tradicionales de evaluación del desempeño, pero antes debemos considerar que éstas pueden ser aplicados a dos vertientes¹³:

- A nivel grupal
- A nivel individual

¹¹ Administración de Personal, Gary Dessler pag. 321

¹² Gestión del Talento Humano Idalberto Chiavenato pag. 198

¹³ Administración de la Remuneración Total, Tolo Rimsky, pag.368,369

A nivel grupal se identifican 3 grandes grupos:

GRUPOS DE CONJUNTOS	GRUPOS SECUENCIALES	GRUPOS RECÍPROCOS
Definición		
Todos lo integrantes desempeñan papeles similares pero no están necesariamente relacionados entre sí, sus habilidades son limitadas, el desempeño del grupo está representado por la suma de los desempeños individuales.	Los diferentes empleados desempeñan varias tareas en un orden prescrito, estas tareas son altamente interdependientes y están funcionalmente interrelacionados.	Los empleados tienen habilidades amplias y pueden desempeñar múltiples papeles, el desempeño del grupo depende de la coordinación de los esfuerzos individuales.
Tipo de Trabajo		
Habilidades iguales y limitadas	Habilidades diferentes	Multihabilidades
Parámetros de medición		
Contribución individual	Éxito del equipo	Éxito del equipo
Premios o incentivos económicos		
Salario base igual, incentivos individuales	Salario base diferencial, incentivos de equipo, bolsa total para repartirse	Sueldo base igual, incentivos de equipo, bolsa total para repartirse.

A nivel individual tenemos los siguientes métodos¹⁴:

ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIONES	CLASIFICACIÓN ALTERNA	COMPARACIÓN POR PARES	DISTRIBUCIÓN FORZADA	INCIDENTE CRÍTICO
Definición				
Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas, para evaluar al trabajador se elige la calificación que describe mejor su grado de	Se ordena los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.	Se clasifica a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señalar cuál de los dos empleados es el mejor del par, para cada una de las características	Se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño.	Llevar un registro de ejemplos de conductas laborables del empleado, anormalmente buenas o indeseables, y después repasarlas con

¹⁴ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, pag. 204 a la 208.

desempeño para cada característica				el empleado en fechas establecidas con anterioridad.
Ventajas				
1) facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación, 2) simplicidad y facilidad de comprensión y utilización, 3) visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados, 4) facilidad en la comprensión de los resultados de varios empleados, 5) proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.	1) permite tener una variada forma de concebir la forma de evaluar al empleado. 2) evita el efecto de halo. 3) elimina el favoritismo de aquellos trabajadores que tiene más antigüedad y ser sujetos a una evaluación mejor. 4) se elimina en buena medida los perjuicios.	1) implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) 2) permite plantear acciones para el futuro (programa de entrenamiento, orientación, asesoría). 3) hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecuencia de resultados, 4) proporciona profundidad en la evaluación del desempeño.	1) evita el efecto de generalización (efecto de halo) en la evaluación. 2) reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad. 3) no requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.	1) Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo. 2) destaca los aspectos excepcionales del desempeño, las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir. 3) método de fácil montaje y utilización.
Desventajas				
4) superficialidad y subjetividad en la evaluación. 5) produce efecto generalizado (efecto de halo) problemas de categorización y homogeniza	1) complejidad en la implantación del modelo y forma de administrarlo. 2) requiere de un proceso de capacitación para aquellas personas que tiene que evaluar al personal. 3) no permite la participación	1) costos operacionales elevados 2) proceso lento y demorado en la evaluación 3) poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.	1) complejidad para la planeación y construcción del instrumento 2) no proporciona visión general de los resultados de la evaluación 3) no general	1) no se ocupa de los aspectos normales del desempeño 2) poca atención en aspectos de la evaluación del evaluado, de ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

<p>ción de las características individuales</p> <p>6) limitación de los factores de evaluación, funciona como un sistema cerrado.</p> <p>7) rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.</p>	<p>del trabajador evaluado y sus acciones subsecuentes.</p>		<p>retroalimentación de datos ni permite comparación</p> <p>4) no permite obtener conclusión de los resultados</p> <p>5) ninguna participación activa del evaluado</p>	
--	---	--	--	--

Existen hoy en día nuevas formas de evaluar el desempeño como puede ser los programas basados en competencias donde se determinan las competencias o características que deben ser consideradas para la evaluación del desempeño, los programas de 360° donde existen criterios de evaluación y hay múltiples fuentes de evaluación (evaluadores) pudiendo ser no solamente el jefe inmediato sino pedir opiniones de subordinados, compañeros de posiciones laterales o personal de otros departamentos e incluso si la organización es lo suficientemente madura se pide que emita una calificación del actuar de la persona que se está evaluando de personas externas a la empresa pero que tenga que ver con el empleado sujeto a evaluar como pueden ser proveedores o clientes, de tal forma que se obtienen calificaciones promedio que sirven de parámetro de comparación teniendo una tendencia central.

Los programas fundados en el control balanceado de indicadores mejor conocidos como el Balanced Scorecard (BSC) o los ya tradicionales APO que es la administración por objetivos que dio a conocer en los años 50's Peter Drucker.

Lo más importante es que se tenga una métrica de cuantificación del desempeño de los empleados y sobre todo si queremos vincularlo con la compensación es necesario para poder dejar las reglas del juego perfectamente claras para ambas partes y para ellos debemos considerar un programa de comunicación.

Por todo lo anterior nuestro programa de evaluación del desempeño debe buscar los siguientes objetivos:

- Medir el potencial humano.
- Estimular la productividad.
- Buscar oportunidades de crecimiento.
- Definir la contribución de los empleados.

El empleado puede mejorar su desempeño sí:

- Conoce lo que de él se espera.
- Puede ver los resultados para los cuales ha intervenido.
- Recibe orientación y supervisión de su superior.

IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 PROBLEMÁTICA

Los constantes cambios y actualizaciones en sistemas y en general en mundo de la informática hace que los programas de recursos humanos sufran modificaciones y que las empresas de la consultoría tenga una constante variable a la que hay que atender en forma interna y me refiero a su personal, es por ello que no basta con la capacitación constante y el que se encuentre el personal en firme actualización permanente para ofrecer a los clientes la tecnología de punta y el mejor equipo de trabajo.

La forma de atraer personal especializado, capacitado, de retenerlo e incentivarlo es a través de programas de compensación atractivos, convincentes y por demás versátiles en los cuales se pueda lograr beneficios mutuos, por un lado para las empresas que contrata profesionales de la sistematización, de la automatización, de los sistemas en general especialista en la parametrización, configuración e implantación de un ERP y por la otra las empresas

4.2 ELECCIÓN DEL TEMA

El tema que he elegido para la complementar mi investigación bibliográfica es conocer y mostrar las practicas de pago concretamente al paquete de prestaciones y la compensación variable al personal que presta sus servicios en una empresa o firma de consultoría dedicada a esta actividad en el marco de los Enterprise Resource Planning, mejor conocidos como ERP.

Por lo anterior realice una encuesta de prestaciones y beneficios teniendo como muestra a las empresas partners y/o certificadas prestadoras de servicios especializadas en consultoría en el área de negocios para desarrollar proyectos de implantación, actualización y soporte técnico en ERP y en específico los aplicativos SAP y ORACLE que son los de mayor neta en el mundo.

4.3 HIPOTESIS

El problema a revolver lo he definido como "Impacto del paquete de prestaciones y la compensación variable en empresas de consultoría en sistemas de información especializadas en ERP y su relación con el salario".

4.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño del universo se encuentra inmerso en las dos principales corporaciones fabricantes y que comercializan ERP del mundo que cuentan con oficinas en México, SAP y ORACLE.

Los asociados de consultoría (services partners) son firmas de consultoría en el área de negocios y tecnología que proveen asistencia en todas las fases de un proyecto de implantación de los sistemas SAP y ORACLE.

Por lo tanto la muestra se centra en las empresas o firmas de consultoría certificadas o avaladas por las primeras y que se apoyan para la implementación, servicio técnico y asistencia global en proyectos de TI basados en plataformas SAP y ORACLE.

4.5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Estas firmas de consultoría poseen experiencia probada en el uso de las aplicaciones y metodologías para el desarrollo de proyectos y puntuales asistencias técnicas poseyendo personal propio para tal fin y teniendo mejores prácticas para el efectivo rediseño de los procesos del negocio, la gestión del cambio y el uso y aplicación de la tecnología para el beneficio del negocio de los clientes que han adquirido estos ERP.

Los asociados de consultoría de SAP proveen un amplio rango de servicios desde la definición de alcances y planeación del proyecto, hasta el desarrollo de documentación a la medida y adiestramiento a usuarios.

Los asociados de consultoría utilizan su experiencia con las aplicaciones SAP y ORACLE con el fin de acelerar los procesos de implantación, minimizar los costos y optimizar el retorno sobre la inversión.

Todo ello, manteniendo la filosofía del Programa de Asociados de que consiste en "Mantener alto el nivel de satisfacción del cliente".

La lista de empresas a las que les corrió la invitación a participar en el estudio fue tomando como base aquellas que son partners, empresas certificadas y/o empresas asociadas de SAP y ORACLE, hay que hacer mención y dar el agradecimiento correspondiente a SAP y ORACLE que nos proporcionaron sus bases de datos de empresas afiliadas a sus programas de services partners y por el apoyo recibido para la elaboración del estudio respectivo.

- ADAPTIVE
- ACCENTURE
- ADVANCE CONSULTING
- AKANOS
- AVANTIS
- BEXAP
- BLUE SOLUTION
- BST
- BYET TECH
- BYG PRO
- BEARING POINT

- CAP GEMINI
- CITI CONSULTING
- COMPUSOLUCIONES
- CORPONET
- DELOITTE & TOUCHE CONSULTING GROUP
- DOMINIO DRCC TI
- EDS
- EXPERTEC
- GEDAS
- HEWLET PACKARD CONSULTING
- HILDEBRANDO
- H&H CONSULTING
- IBM DE MÉXICO
- IDS SCHEER
- INTELLEGO
- INTEGRACION DE NEGOCIOS
- INVENSYS
- MEDIA PLANNING GROUP
- NASOFT
- NEORIS
- NET PARTNER
- OPTIMIZA
- PRICE WATERHOUSE COOPERS
- PRO SAP
- PROSPECTIVA
- OPTISCAI
- SHORE ASOCIADOS
- SIEMENS
- SINTEC
- SISTENET
- SOFFTEK
- SOLUZIONA
- SPONSOR
- TEAM SOLUTION
- UEMAN
- UNISYS
- XAMAI
- SAP
- ORACLE

Tanto Sap como Oracle participaron también en el estudio como empresas independientes

4.6 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Se preparó un cuestionario considerando preguntas específicas y el diseño del reactivo se elaboró de tal manera que fuera lo más amigable posible en una versión de Word para ser contestado lo más claro posible sin quitarles mucho tiempo al personal encargado de esta actividad.

El cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas en la mayoría de ellas, con opciones de respuestas múltiples para no dispersar la información, en el caso de las prestaciones y en cuales no hubiera opción de respuestas cerradas se dejaba abierta la respuestas ya que cada prestación puede ser manejada de diferente manera por cada empresa.

El formulario consta de 56 preguntas específicas.

4.7 PRUEBA PILOTO

El objetivo de realizar esta prueba consiste en aplicar unos cuestionarios (10 % de la muestra) para ver qué aceptación tiene el cuestionario dentro de las empresas y apreciar errores de redacción, de estructura y forma, además de ver la dinámica del cuestionario.

Los resultados de esta prueba piloto nos llevo a reestructurarlo para hacerlo más eficiente integrando las prestaciones por bloques para darle continuidad a la secuencia de las preguntas.

4.8 CUESTIONARIO DEFINITIVO

Una vez hecha las modificaciones al cuestionario se corrigieron aquellas preguntas que fueron mal planteadas, otras fueron rediseñadas ya que provocaban confusión quedando subsanadas las anomalías antes mencionadas.

El cuestionario definitivo quedo estructurado en 4 partes:

- I. Información General de la empresa
- II. Administración de sueldos y salarios
- III. Prestaciones y beneficios

En el anexo I se reproduce el cuestionario que fue utilizado para el estudio.

4.9 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se levanto la información durante los meses de septiembre y octubre del 2006 entregando los cuestionarios personalmente y avalados con la anuencia de Sap y Oracle.

Se les ofreció un tiempo de gracia para contestar el cuestionario de aproximadamente dos semanas y se programó una cita para la recepción y atención de dudas del llenado del formulario.

De las 50 empresas invitadas respondieron únicamente el 76 %, 12 empresas declinaron la invitación aduciendo cargas de trabajo o no poder proporcionar información por políticas de la propia empresa.

4.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información se codificó para un mejor ordenamiento en los datos.

La tabulación fue una herramienta importante, para la obtención e interpretación de la información, se hizo uso de la estadística para llegar a resultados.

El hecho de que las preguntas fueran cerradas y con opciones múltiples fue de gran ayuda, porque de esa manera la dispersión de los datos fue mínima.

Por lo que toca a las preguntas abiertas se trató de agruparlas en frecuencias de mayor participación excluyendo las opciones con poca frecuencia de recurrencia.

Se agruparon por frecuencias aquellas respuestas que estaban abiertas y a sabiendas que esto dificultaría la tabulación de la información no tenía otra opción ya que el tratamiento de las prestaciones y los planes de compensación variable son únicos e irrepetibles.

4.11 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados completos se encuentran ubicados en el anexo II.

Como ya se indicó en el punto anterior, se hizo uso de la estadística como apoyo para la interpretación de los datos y presentación de la misma.

A efecto de presentar más resumida la información y no extenderme y hacerla más tediosa se condensa la información referente a cada una de las prestaciones o tema en un solo gráfico explicando las diversas variables que intervienen y añadiendo los comentarios de mayor relevancia y frecuencias encontradas según las respuestas.

Hay que hacer mención y agradecimiento en estos momentos a las empresas que participaron en el estudio ya que su información fue tratada en forma confidencial y de no haber contribuido difícilmente se hubiera podido establecer una tendencia de mercado en cuanto al tratamiento de las prestaciones y la compensación variable en este tipo de empresas.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo estaré haciendo unas reflexiones sobre el estudio bibliográfico e investigación de campo realizados a lo largo de mis estudios de posgrado en los últimos dos años.

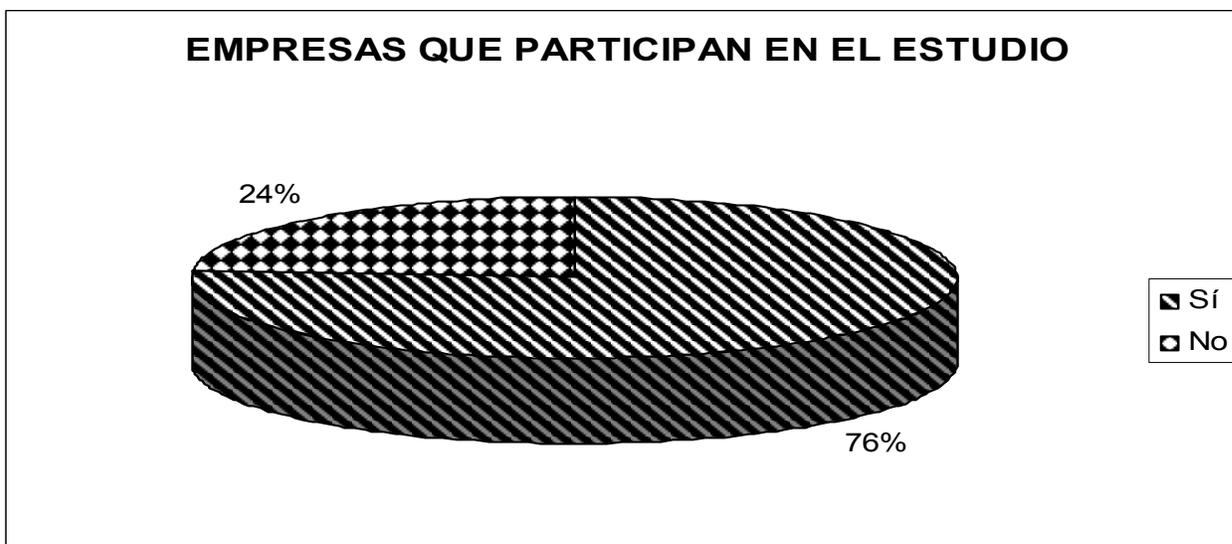
Es necesario y obligado dar un agradecimiento a todas aquellas personas que participaron directa e indirectamente en mis estudios y en la elaboración de este trabajo ya que todos ellos contribuyeron a la consecución del mismo.

Es muy reconfortante y grato poder presentar los resultados del trabajo realizado pero sobre todo hacer en esta parte del trabajo unas conclusiones y unas recomendaciones.

Una maestra que tuve en el programa de Ciencias de la Administración menciona que en la licenciatura se ejerce el conocimiento, en la maestría se transforma el conocimiento y en el doctorado se innova el conocimiento, es momento de la transformación del conocimiento haciendo aportes y recomendaciones puntuales sobre aspectos de la compensación variable en el marco de las remuneraciones y el manejo estratégico de los recursos humanos.

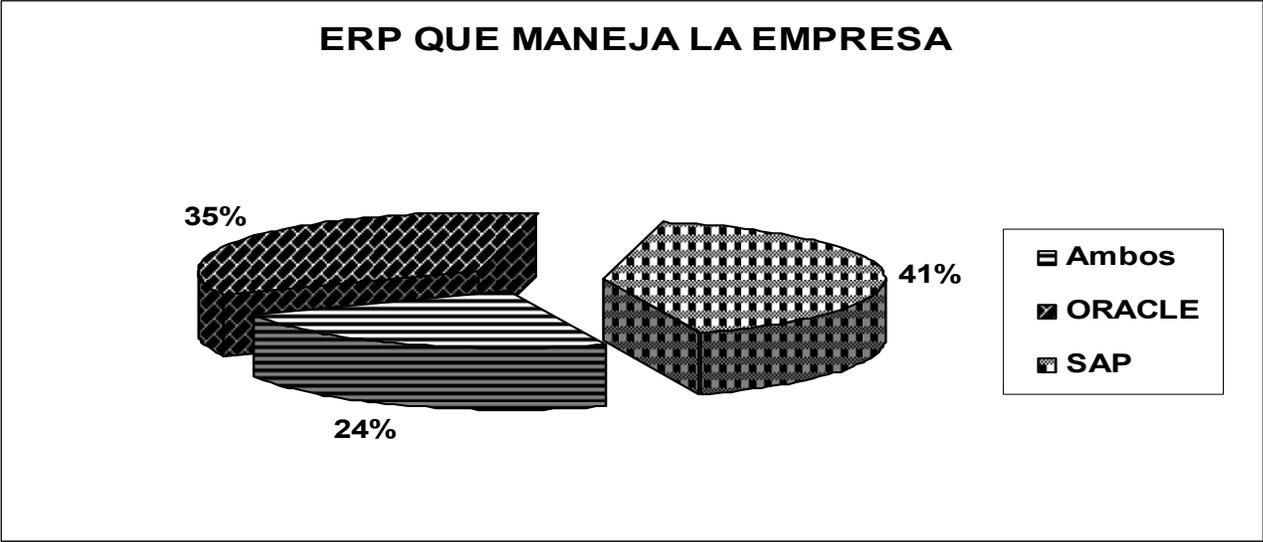
5.1 CONCLUSIONES

El trabajo de campo se efectuó en la ciudad de México durante los meses de septiembre y octubre de 2006 con empresas que tienen alianzas de negocios con SAP y ORACLE universo de mi estudio y que manejaran ERP.



De las 50 empresas que son partners de estas dos empresas solamente 38 de ellas participaron en el trabajo o sea se tuvo el 76% de muestra, cantidad representativa para poder efectuar el estudio.

De estas 38 empresas el 24% manejan ambos ERP, el siguiente cuadro muestra la distribución del manejo de cada ERP.

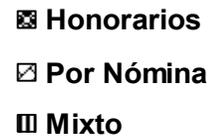
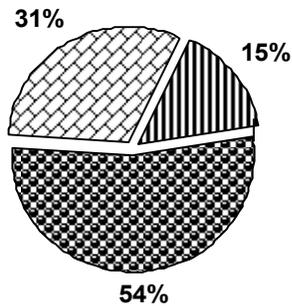


El 95% de las empresa son controladas por capitales extranjeros, esto es derivado de los orígenes de las empresas desarrolladoras de las aplicaciones SAP es de origen Alemán y Oracle su origen esta en los U.S.A.

Entrando a la administración de recursos humanos el 34 % de la muestra 13 empresas (pregunta 4 del anexo 2) contratan en forma directa al personal para el desarrollo de los proyectos de implantación, actualización o servicio técnico bajo la contratación directa y con esquemas de nomina tradicional, el resto lo maneja bajo el esquema de free lance que se refiere a la contratación por proyecto ya sea como consultor independiente o bajo la contratación de servicios profesionales, es estos dos últimos casos la remuneración es únicamente el pago de los servicios profesionales ya sea por honorarios o pago contra factura presentada.

Es significativo mencionar que aún cuando las 13 empresas que tienen contratados a los consultores bajo el esquema de nomina 54 % (7 casos) lo manejan como honorarios 31 % por nomina directa y 2 empresas manejan esquemas mixtos.

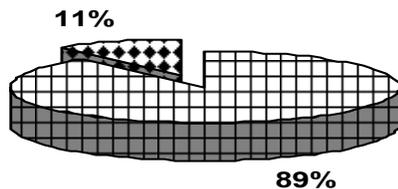
ESQUEMA DE PAGO A LOS CONSULTORES



Para el resto del personal que labora en las empresas de consultoría el 85% lo hace bajo el diseño de una nómina normal.

De esta práctica de pago podemos deducir que no existe una permanencia del personal de consultoría en las empresas de consultoría tornándose difícil el establecimiento de programas de compensación variable por la constante rotación de personal.

PROGRAMA DE COMPENSACIÓN A LOS CONSULTORES

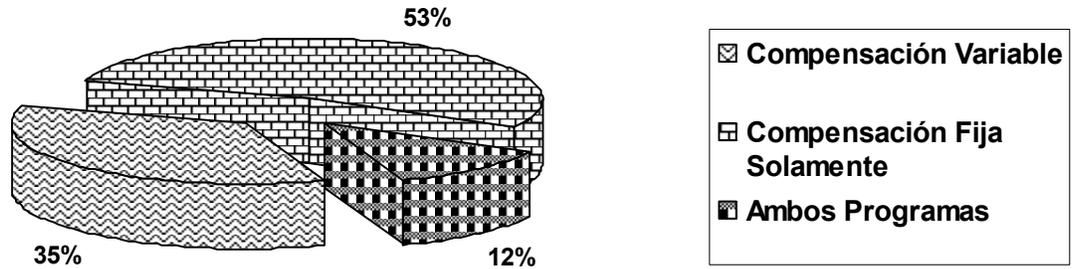


Por lo que corresponde a la administración de las compensaciones las empresas cuentan con programas de compensación hacia los consultores, esto lo podemos ver en el cuadro superior.

Se puede concluir que existen, sí programas diversos de compensación pero no constituidos formalmente y en la gran mayoría de ellos no los vinculan a una evaluación del desempeño del consultor.

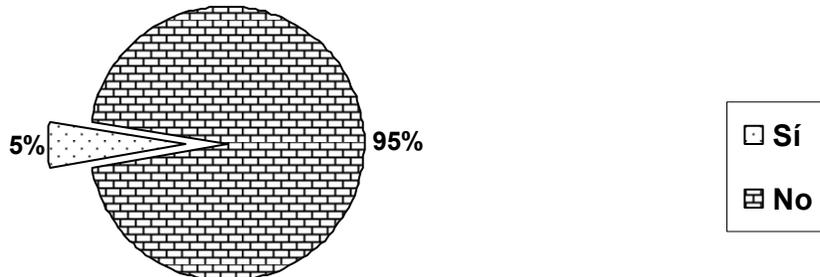
28 empresas cuentan con programas de compensación fija, solamente 2 tienen implementados programas de compensación variable y las 4 restantes manejan ambos programas.

PROGRAMA DE COMPENSACIÓN A LOS CONSULTORES



La mayoría de las empresas encuestadas no cuentan con un programa de evaluación del desempeño formal para evaluar la actuación de los consultores así lo demuestre el siguiente grafico

CUENTA CON UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS CONSULTORES



Solamente dos empresas cuentan con dichos programas y una de ellas sí lo vincula al desempeño de los consultores y la otra no.

Puedo concluir que la practica de pago a personal especializado en el manejo de herramientas especializadas en sistemas para la implementación, actualización y soporte técnico en ERP y en especifico SAP y ORACLE esta disperso en cuanto a que no hay una tendencia generalizada a tener practicas de pago bajo el esquema de un pago por nomina general o tradicional, simplemente se manejan esquemas de contratación por proyectos contratando a empresas y consultores por obra determinada bajo la figura de honorarios profesionales.

Entrando en la parte de las prestaciones fijas obligatorias presento el resumen encontrado en la investigación de campo.

PRESTACIÓN	OTORGAN LO QUE MARCA LA LEY %	OTORGAN EN ADICIÓN A LO MARCADO POR LA LEY %
Aguinaldo	79	21
Vacaciones	89	11
Prima Vacacional	84	16
Participación de los Trabajadores en las utilidades de la empresa (P.T.U.)	20	0

Como se puede apreciar la tendencia de las empresas es apearse a otorgar solamente las prestaciones marcadas en la Ley Federal del Trabajo como obligatorias y en pocos casos otorgan algo más en beneficios de sus empleados incluyendo a los consultores, por lo que toca a la P.T.U. no se otorga por la forma de contratación de los consultores (prestación de servicios profesionales) el resto si lo hace ya que los consultores están registrado bajo el régimen de asalariados y se torga el derecho cuando existen utilidades por repartir así lo denuncia el Capítulo VIII artículos 117 al 131.

En la parte de prestaciones extralegales y que se pueden considerar en un plan de compensación variable tenemos los siguientes resultados:

PRESTACIÓN	CONTESTARON SÍ %	CONTESTARON NO %
Vales de Despensa	11	89
Fondo de Ahorro	5	95
% de Participación de las ganancias del proyecto para el consultor	3	97
Participación Accionaría	8	92
Incentivos económicos basados en los proyectos en que participa el consultor	13	87
Bonos por resultados	11	89
Comisiones por venta de servicios de consultoría	16	84
Premios de puntualidad	0	100
Premios de asistencia	0	100

PRESTACIÓN	CONTESTARON SÍ %	CONTESTARON NO %
Premios de productividad	5	95
Pago de renta a consultores, cuando están fuera de su base de trabajo habitual	100	0
Prestamos personales a tasas preferenciales	8	92
Asignación de automóvil, a personal ejecutivo	21	79
Pago de estudios de posgrado	0	100
Asignación de equipos especiales como lap-top, celulares, etc.	24	76
Examen médico periódico	11	89
Viajes al extranjero	3	97
Seguros de vida	97	3
Seguros de gastos médicos mayores	76	24
Planes de pensiones privados	5	95

Como se puede apreciar la balanza se inclina mas hacia los NO, es decir que las empresas poco consideran el aprovechar las oportunidades que se pueden presentar en el manejo de prestaciones diversas como parte de una compensación variable con sus excepciones en los manejos de los seguros de vida y gastos médicos donde la mayoría si conceden estas prestaciones y la consideran como parte de su paquete de compensación y la renta de casas para cuando el consultor se encuentra fuera de su ciudad base pero lo consideran como viáticos únicamente.

Por lo que toca a los premios de puntualidad y asistencia me comentaron que no puede aplicar ya que como los consultores se encuentran en constante rotación de proyectos no es posible poder implementar estos beneficios debido a que se tienen que apegar a los horarios del cliente donde se encuentra asignado el consultor.

Por la parte de los planes privados de pensiones no son atractivos para ambas partes, para los consultores no le es atractivo un plan de pensiones ya que se encuentran “brincando” de una empresa consultora a otra lo que nos descalifica automáticamente por no generar antigüedad y para las empresas tampoco no lo es porque la forma y mecánica de contratación por proyecto o por la contratación por servicios profesionales.

Una última conclusión que resumo es el enfoque que se esta dando a la parte de la compensación variable por parte de las empresa de consultoría que si bien no esta generalizado si se puede percibir una clara diferencia con los sistemas tradicionales de compensación y en el siguiente cuadro

	ENFOQUE TRADICIONAL	NUEVO ENFOQUE
COMPENSACION	FIJA	VARIABLE
COSTOS	FIJOS	VARIABLES, dependiendo del cumplimiento de objetivos , cuotas etc.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO FORMAL DEL TODO	SISTEMA SERIO Y SENSATO CON PARAMETROS DE MEDICIÓN MÁS ESTRUCTURADO.
PROGRAMAS DE INCENTIVOS	PAGO PROPORCIONALEMENTE DIRECTO EN BASE A LO PRODUCIDO, (destajo) RECONOCE UN PAGO JUSTO POR UN RESULTADO ESPERADO AL 100%	SISTEMA COMPLEJO BASADO EN PRODUCTIVIDAD Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS QUE BUSCAN INCREMENTAR EL NIVEL DE EFICIENCIA, CALIDAD Y EFECTIVIDAD. PROMUEVE EL LOGRO ARRIBA DEL 100% DEL RESULTADO ESPOERADO

5.2 RECOMENDACIONES

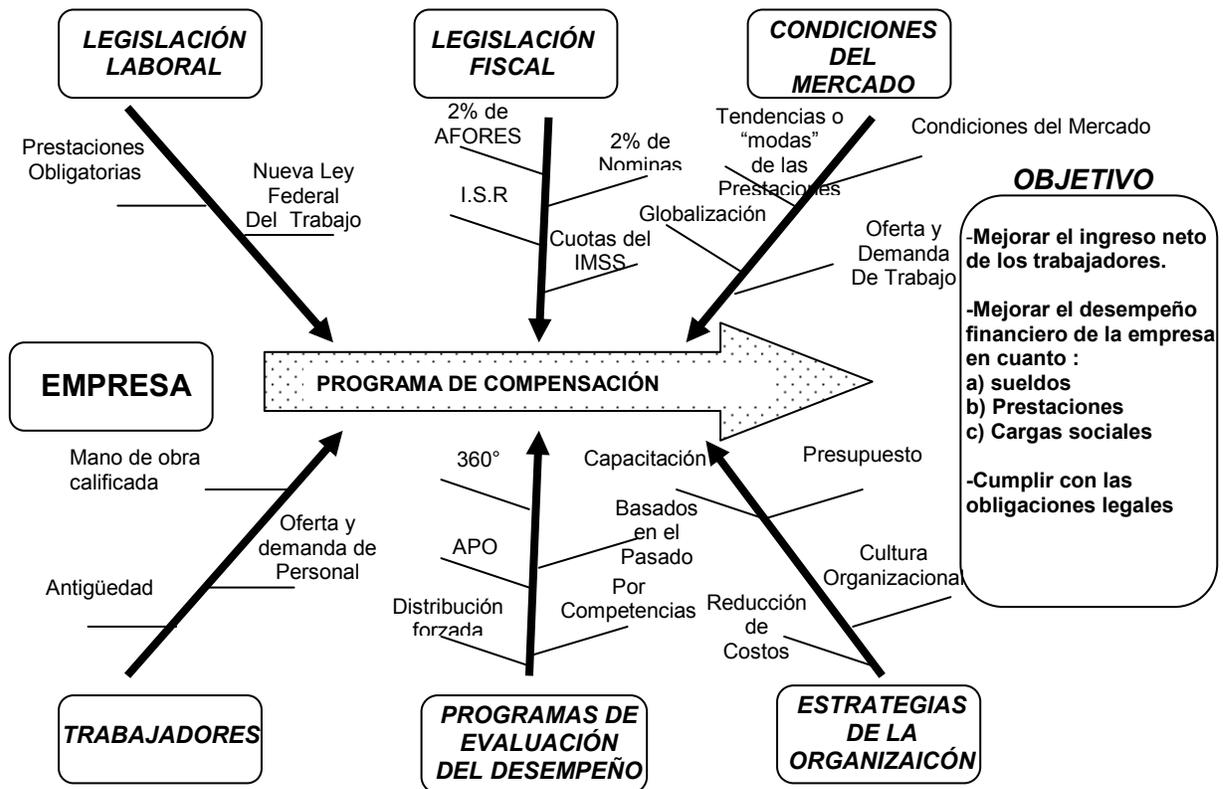
Las presentes recomendaciones que propongo no son exclusivas para empresas del área de consultoría es obvio que son producto del estudio de investigación realizado sin embargo se pueden aplicar a cualquier tipo de organización con su respectiva modificación y orientaciones.

Las empresas deben considerar mejor y acogerse a los programas de evaluación del desempeño del personal para que de esa manera puedan evaluar mejor el actuar del personal por una parte.

Implementar nuevas formulas de compensar y retribuir al personal buscando con ello:

- Mejorar su flujo de caja
- Reducir la rotación del personal
- Reducir sus costos de reemplazo
- Buscar la permanencia del personal
- Cuidar su imagen de estabilidad con el personal

El siguiente diagrama de Ishikawa que prepare muestra las variables que se deben considerar de manera general en un programa de compensación variable y que inciden en la administración de las compensaciones y específicamente en la compensación variable.



Las empresas de consultoría deben tomar en cuenta y aprovechar las diversas acciones que se presentan bajo la sombrilla de oportunidades que ofrece la Administración de la Compensación con sus diferentes opciones de programas para estimular, reconocer e incentivar la creatividad, la participación y sobre todo la contribución que hagan los empleados hacia la empresa.

Deben considerar programas de compensación fija pero sobre todo orientarse hacia la compensación variable ya que es un instrumento por medio del cual no incide en forma directa en los costos fijos de nóminas y sí hace participe al empleado considerado en estos planes como un elemento clave dentro de la empresa y que su intervención en la consecución del cumplimiento de los objetivos organizaciones será reconocido no solamente de manera emotiva sino económica.

En esta parte es donde las empresas tienen una gama de posibilidades de poder administrar las compensaciones variables con un sin número de estrategias y acciones encaminadas todas ellas a remunerar al personal siempre y cuando se cumplan las siguientes premisas:

- Cumplir cabalmente con el marco jurídico para no entrar en los terrenos de la ilegalidad.
- Cumplir al 100 % con las disposiciones fiscales que de estas compensaciones variables deriven.
- Verificar las diversas disposiciones laborales para dar cumplimiento a dichas reglamentaciones.

Para esto propongo 10 pasos para la implementación de un programa de compensación variable:

1. OBJETIVO DEL PLAN
2. A QUIEN ESTA DIRIGIDO
3. REGLAMENTACIÓN
4. PARAMETROS DE MEDICIÓN
5. PLAN DE COMPENSACIÓN
6. COMUNICACIÓN
7. IMPLEMENTACIÓN
8. ADMINISTRACIÓN
9. EVALUACIÓN
10. RETRIBUCIÓN

1. OBJETIVO DEL PLAN

Definir cual es el objetivo y el alcance que persigue el plan de compensación variable

- elevar ventas

- recuperar cobranzas
- eliminar vicios
- controlar
- elevar productividad
- reducir accidentes de trabajo
- elevar índices de producción
- bajar costos
- reducir merma y desperdicios

2. A QUIEN ESTA DIRIGIDO

Establecer quienes serán los participantes del programa de compensación variable, es de valía poder ir documentando paso a paso la construcción del modelo, los organigramas son de gran ayuda para esta parte del proceso.

3. REGLAMENTACIÓN

El establecimiento de las reglas de operación de funcionamiento del programa es de gran auxilio ya que no se debe improvisar durante el tiempo que este en proceso el programa, se debe considerar la sencillez y facilidad de interpretación, en la medida que el programa sea amigable será mucho más fácil que los involucrados entiendan mejor y tenga buena aceptación.

No se debe dar por hecho nada, entre más claro sea menores dudas surgirán más adelante, es conveniente involucrar a las máximas autoridades de la empresa ya que esto dará un contexto y una formalidad de mayor relevancia.

4. PARAMETROS DE MEDICIÓN

Es fundamental el sistema de medición del programa, para ello la métrica juega un papel súper importante en el programa de compensación total ya que es la piedra angular para poder reconocer el desempeño del personal involucrado en el programa.

Para ello la empresa debe considerar el sistema de evaluación del desempeño que de acuerdo a su cultura organizacional y filosofía empresarial usará, es aquí donde muchas empresas fracasan porque al “importar” “tropicalizar” o “copia” planes de otras empresas no consideran sus necesidades y su medio ambiente.

Se debe establecer objetivos, factores, competencias e indicadores de medición perfectamente bien definidos y claramente asociados a los procesos productivos de la empresa.

En el caso de los objetivos debe ser alcanzables, medibles y atractivos y por supuesto el vínculo que debe existir entre el sistema de medición y la retribución económica.

5. PLAN DE COMPENSACIÓN

Hay que vincular el sistema de medición con la retribución, establecer las diversas modalidades y opciones de compensación variable existentes que de acuerdo al cumplimiento de lo pactado y que debe forma parte de las condicionantes del programa.

No debemos cambiar las reglas durante el programa y sobre todo cambiar las formas de compensar.

Es significativo considerar el tiempo de cumplimiento de los compromisos, para ser evaluados y poder reconocidos económicamente, vuelvo a ser reiterativo que entre más claro y bien definidas estén las reglas será mucho más fácil poder administrar la compensación variable.

6. COMUNICACIÓN

Se debe considerar un programa de difusión y comunicación lo suficientemente claro y preciso por medio del cual las personas involucradas se familiaricen con la forma de compensar.

En buena medida mientras mantengamos informados a los involucrados sobre la evolución y cumplimiento de metas será mejor.

7. IMPLEMENTACIÓN

Se debe poner una fecha de arranque y no titubear, los programas de compensación variable pueden ser permanente o temporales sin embargo es significativo considerar tiempo de inicio y termino en la evaluación del desempeño ya que de ello dependerá el pago por compensación variable.

Toda compensación variable se debe asociar a la evaluación del desempeño de lo contrario no habrá forma de remunerar, ahora bien si no se cuenta o se quiera tener dicha evaluación, deberá establecer la fijación de parámetros de evaluación que pueden ser en todo caso la fijación de objetivos que hacen la función de la evaluación misma.

8. ADMINISTRACIÓN

El encargado de ejecutar y controlar que las compensaciones variables se lleven de acuerdo a lo planeado y se remuneren es el departamento de Sueldos y Salarios dentro del área de Recursos Humanos, ellos son los responsables de darle seguimiento al cumplimiento de los acuerdos previamente pactados al inicio de un periodo que normalmente es un año y que por lo general da inicio al principio del año en México, en los Estados Unidos de Norte América generalmente utilizan el periodo

fiscal para considerar el los periodos de evaluación del desempeño que van de octubre a septiembre del año siguiente.

El gerente responsable del área donde se encuentra el empleado sujeto al pago por compensación variable también es corresponsable ya que entre sus principales obligaciones esta la de supervisar al personal bajo su mando y el incumplimiento o cumplimiento de las labores y objetivos del personal a su cargo es parte de sus deberes.

Por otra parte el departamento de Nóminas y el de Prestaciones y Beneficios también juegan un papel ya que estos son los responsables del pago físico ya sea en dinero los primeros o del pago en especie si son los segundos.

9. EVALUACIÓN

El área de Recursos Humanos junto con el responsable de cada área revisaran los objetivos que se hayan cumplidos con el personal involucrado en el plan de compensación variable en el tiempo pactado previamente y verificar cualquier desviación que se presente.

10. RETRIBUCIÓN

Una vez que el empleado sujeto al programa de compensación variable ha cubierto sus objetivos o ha sido evaluado satisfactoriamente entonces deberá ser retribuido conforme lo pactaron al inicio del periodo es entonces que cierra el círculo del pago y contribución del empleado participante.

Por lo tanto los límites de las compensaciones variables son los que la creatividad de los administradores de recursos humanos tenga para ir innovando y construyendo.

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE PRESTACIONES Y BENEFICIOS

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: _____

NOMBRE DE LA PERSONA QUE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN:

PUESTO QUE DESEMPEÑA LA PERSONA QUE PROPORCIONA LA

INFORMACIÓN: _____

TELEFONO: _____ FECHA: _____

INDICACIONES

- 1. El presente cuestionario es aplicable solamente al personal de consultoría.**
- 2. Favor de llenarlo completamente**
- 3. LA INFORMACIÓN SERÁ TRATADA EN FORMA CONFIDENCIAL.**

1. ¿La empresa en que ERP es partner y/o esta certificado para el manejo de proyectos de tecnología de información?

- a. SAP
- b. ORACLE
- c. AMBOS

2. ¿Cuáles el origen del capital de la empresa?

- a. NACIONAL
- b. EXTRANJERO

3. Sí la respuesta fue "b" ¿donde se ubica su casa matriz?

4. ¿Cuál es el esquema de contratación del personal de consultoría?

- a. CONTRATACIÓN DIRECTA DEL PERSONAL POR LA EMPRESA
- b. CONTRATACIÓN DE TERCEROS POR PROYECTO (free lance)

5. ¿Cuál es el esquema de pago a los consultores contratados por la empresa en forma directa?
 - a. POR HONORARIOS
 - b. CONTRATADOS POR NOMINA
 - c. COMBINACIÓN DE AMBOS ESQUEMAS

6. ¿Para el resto del personal que labora en la empresa cuál es el esquema de pago?
 - a. POR HONORARIOS
 - b. CONTRATADOS POR NOMINA
 - c. COMBINACIÓN DE AMBOS ESQUEMAS

7. ¿La empresa cuenta con un programa de compensación para el personal de consultoría?
 - a. SI
 - b. NO

8. ¿Como se integra el programa de compensación total al personal de consultoría?
 - a. COMPENSACIÓN FIJA
 - b. COMPENSACIÓN VARIABLE
 - c. AMBOS PROGRAMAS

9. ¿La empresa cuenta con un programa de evaluación del desempeño hacia los consultores?
 - a. SI
 - b. NO

10. ¿El programa de evaluación del desempeño esta vinculado con la compensación del consultor?
 - a. SI
 - b. NO

11. ¿Cuales elementos consideran en la evaluación del desempeño?
 - a. FIJACIÓN DE OBJETIVOS
 - b. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
 - c. EVALUACIÓN FORZADA

12. ¿Cuántos días de aguinaldo proporcionan a su personal?
- Lo que marca la Ley (15 días)
 - Adicional a lo que marca la Ley, Cuantos _____Días?
13. ¿La empresa otorga vacaciones, de que manera?
- Conforme a lo que marca la Ley
 - Vacaciones adicionales a las de Ley
14. ¿La empresa otorga prima vacacional, de que manera?
- Conforme a lo que marca la Ley
 - Prima vacacional adicional a la de Ley
15. En la siguiente tabla, favor de indicar los días de vacaciones y de prima vacacional que proporcionan al personal de consultoría de acuerdo a la antigüedad que se marca:

Antigüedad	Vacaciones	Prima vacacional
1		
2		
5		
10		

16. ¿La empresa otorga utilidades al personal de consultoría conforme a lo que marca la Ley cuando existe?
- SI
 - NO
17. ¿La empresa otorga a sus consultores alguna compensación bajo el rubro de vales de despensa?
- SI
 - NO
18. ¿A cuánto asciende el importe de los vales de despensa por consultor?
- MONTO FIJO EN DINERO
 - % DEL SUELDO BASE DEL CONSULTOR

19. ¿La empresa paga el importe de los vales de despensa hasta el tope legal que marca la Ley del Impuesto Sobre la Renta?

- a. SE PAGA HASTA EL TOPE LEGAL, LA DIFERENCIA SE PIERDE
- b. SE PAGA HASTA EL TOPE LEGAL, LA DIFERENCIA SE ACUMULA A SUS PERCEPCIONES NORMALES EN FORMA MENSUAL.

20. ¿La empresa otorga a sus consultores fondo de ahorro como prestación de previsión social?

- a. SI
- b. NO

21. ¿La empresa paga el fondo de ahorro hasta el tope legal?

- a. SE PAGA HASTA EL TOPE LEGAL, LA DIFERENCIA SE PIERDE
- b. SE PAGA HASTA EL TOPE LEGAL, LA DIFERENCIA SE ACUMULA A SUS PERCEPCIONES NORMALES EN FORMA MENSUAL

22. ¿La empresa proporciona a los consultores un plan de participación accionaria?

- a. SI
- b. NO

23. En caso de que la pregunta anterior haya sido positiva ¿que tipo de planea accionarios ofrece la empresa?

- a. CESIÓN DE ACCIONES
- b. OPCIÓN DE COMPRA DE ACCIONES A PRECIO PREFERENCIAL
- c. GOCE PARCIAL DEL VALOR DE LA ACCIÓN

24. ¿Cómo funciona el plan en cuanto a elegibilidad, tiempos de espera precios, etc.?

25. ¿La empresa tiene implementado un programa de incentivos basado en los proyectos que participa?

- a. SI
- b. NO

26. ¿Cómo funciona?

27. ¿La empresa tiene implementado un plan de bono por resultados para el personal de consultoría?

- a. SI
- b. NO

28. ¿Cómo funciona?

29. ¿La empresa tiene implementado un programa de comisiones por venta de servicios en caso de que los consultores consigan ampliación de un proyecto o clientes nuevos?

- a. SI
- b. NO

30. ¿Cuáles son las bases de este programa y como funciona?

31. ¿La empresa tiene implementado un premio por puntualidad para los consultores?

- a. SI
- b. NO

32. ¿Cuáles son las bases y de cuanto es el monto mensual?

33. ¿La empresa tiene implementado un premio por asistencia para los consultores?

- a. SI
- b. NO

34. ¿Cuáles son las bases y de cuanto es el monto mensual?

35. ¿La empresa tiene implementado un premio por productividad para los consultores?

- a. SI
- b. NO

36. ¿Cuáles son las bases y de cuanto es el monto mensual?

37. ¿La empresa contempla el pago de la renta de una casa para sus consultores cuando se encuentran fuera de la ciudad base cuando están en proyecto?

- a. SI
- b. NO

38. ¿Como funciona esta prestación y cuales son los montos?

39. ¿La empresa proporciona prestamos personales al personal de consultoría a tasas preferenciales?

- a. SI
- b. NO

40. ¿Cómo funciona la prestación cuales son las tasas que cobran?

41. ¿Se le proporciona automóvil a los consultores para el traslado a los proyectos en los cuales esta asignado?

- a. SI
- b. NO

42. ¿La empresa paga a los consultores estudios de posgrado?

- a. SI
- b. NO

43. ¿Como funciona la prestación?

44. ¿A los consultores se les compensa como parte de su compensación total con equipos especiales?

- a. SI
- b. NO

45. ¿Si la respuesta anterior fue positiva según la tabla que sigue que equipos especial le asignan?

EQUIPO	SI	NO
Lap Top		
Teléfono Celular		
Impresora Portátil		
Palm		
Otros, especifique _____		

46. ¿A los consultores se ofrece un programa de examen médico anual o periódico?

- a. SI
- b. NO

47. ¿Quiénes tiene derecho?

48. ¿Existe un programa para que los consultores viajen al extranjero como parte de su programa de compensación variable?

- a. SI
- b. NO

49. ¿Cómo funciona el programa?

50. ¿La empresa ofrece a sus consultores la prestación de seguro de vida?

- a. SI
- b. NO

51. ¿Cuáles son las condiciones y beneficios que se ofrecen?

COBERTURA	Si	No	SUMA ASEGURADA O BENEFICIO
Muerte natural			
Muerte accidental			
Muerte colectiva			
Pago por pérdida de miembros			
Extensión de pago de primas por incapacidad permanente total			

52. ¿La empresa ofrece a sus consultores algún programa de seguros médicos a sus consultores?

- a. SI
- b. NO

53. ¿Cuáles son las condiciones y características de los planes de seguro médico?

TIPO DE GASTO MÉDICO	SI	NO	SUMA ASEGURADA (en SMG)	DEDUCIBLE \$	COASEGURO %	INCLUYE A FAMILIARES
Menor						
Mayor						
Dental						

54. ¿La empresa tiene implementado un plan de pensiones para el personal que esta asignado al departamento de consultoría?

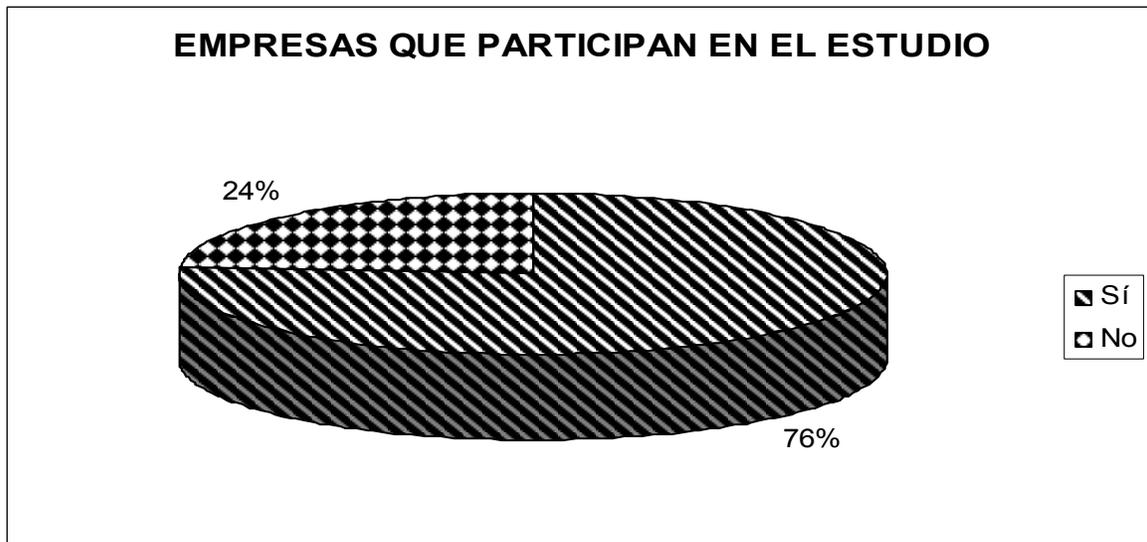
- a. SI
- b. NO

55. ¿Cómo funciona el plan?

56. ¿Mencione otras prestaciones que otorguen al personal del área de consultoría y que no se hayan mencionado?

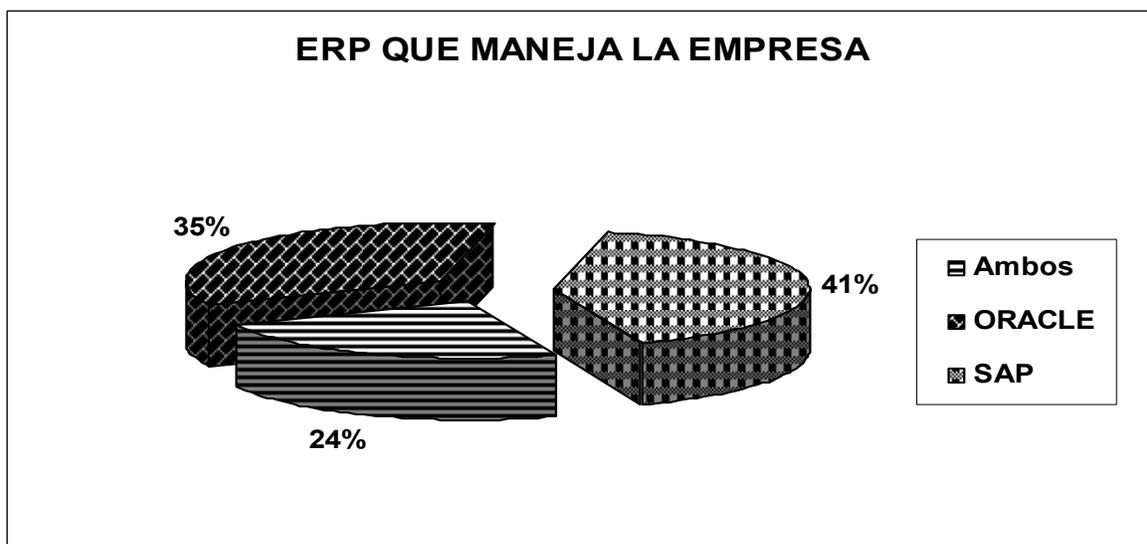
ANEXO 2

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

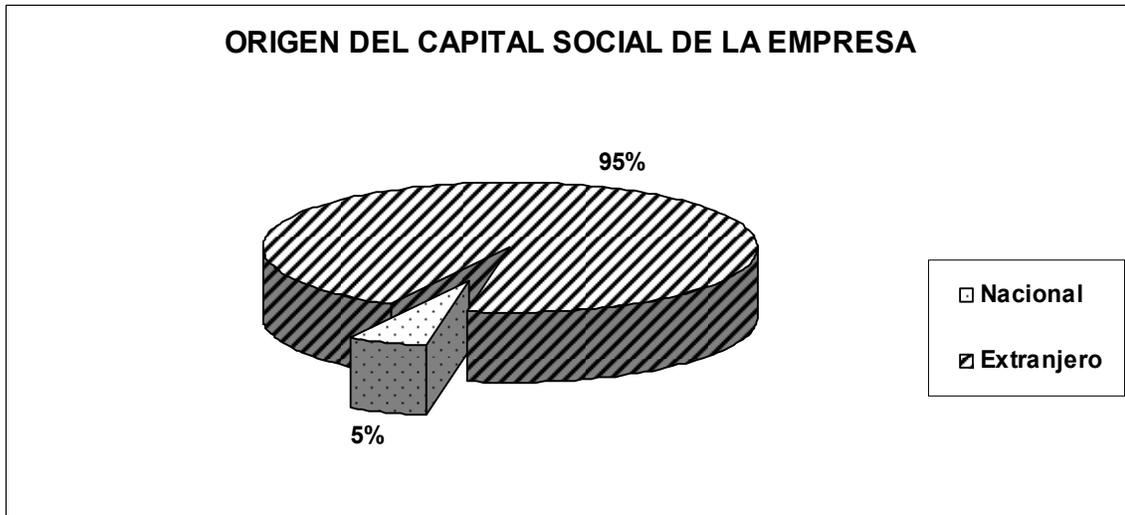


FUERON INVITADAS A PARTICIPAR 50 EMPRESAS DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADAS EN ERP Y ESPECIFICAMENTE SAP Y ORACLE DE LAS CUALES PARTICIPARON EN EL ESTUDIO 38 EMPRESAS, LAS 12 RESTANTES DECIDIERON NO PARTICIPAR.

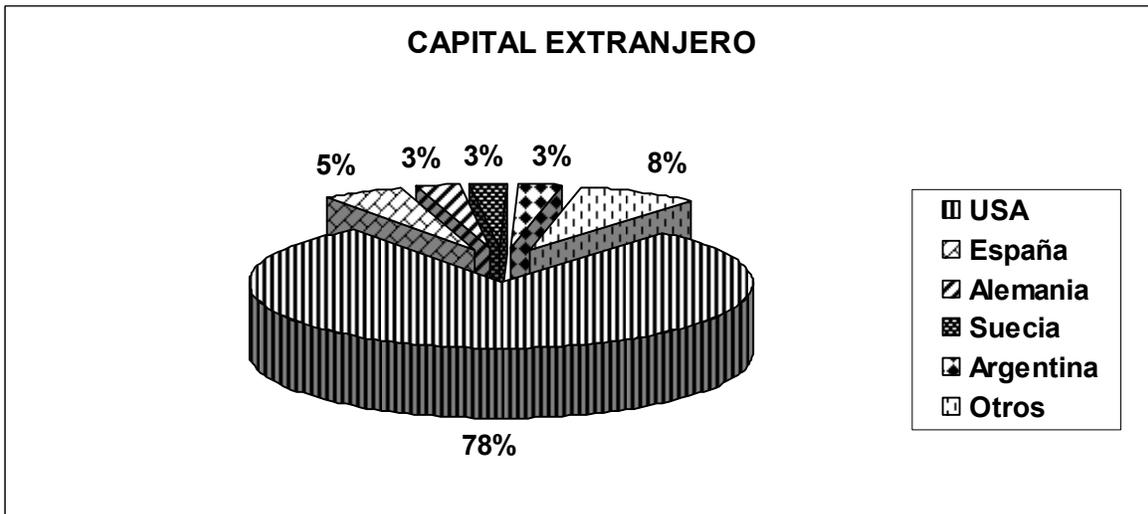
1. ¿La empresa en que ERP es partner y/o esta certificado para el manejo de proyectos de tecnología de información?



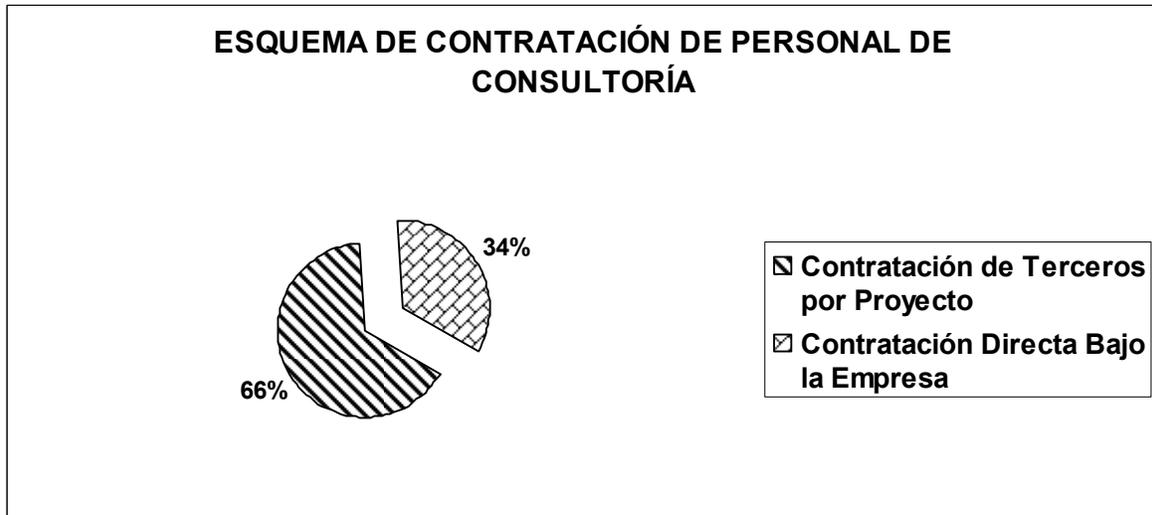
2. ¿Cuáles el origen del capital de la empresa?



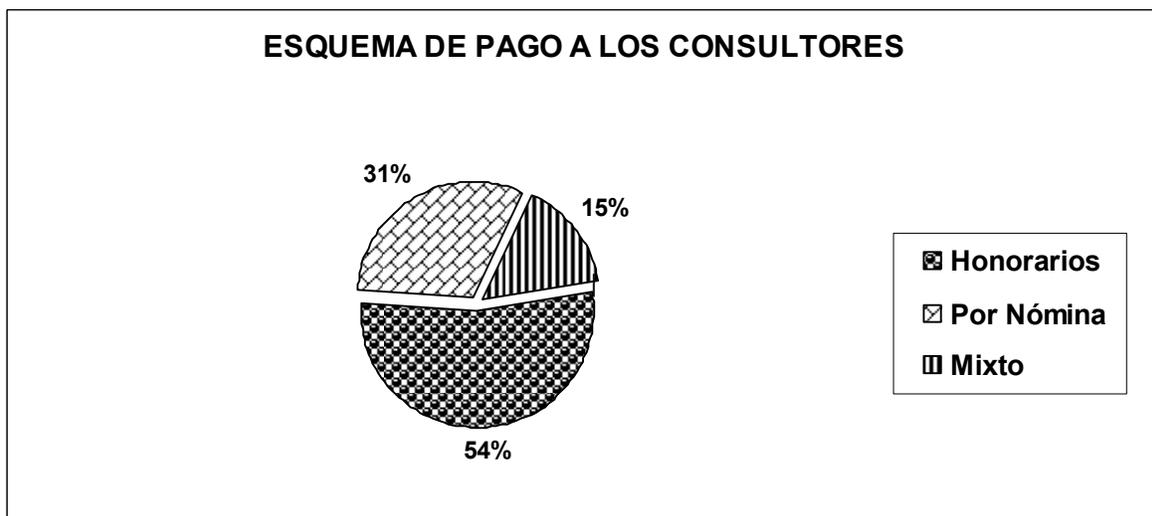
3. Sí la respuesta fue "b" ¿donde se ubica su casa matriz?



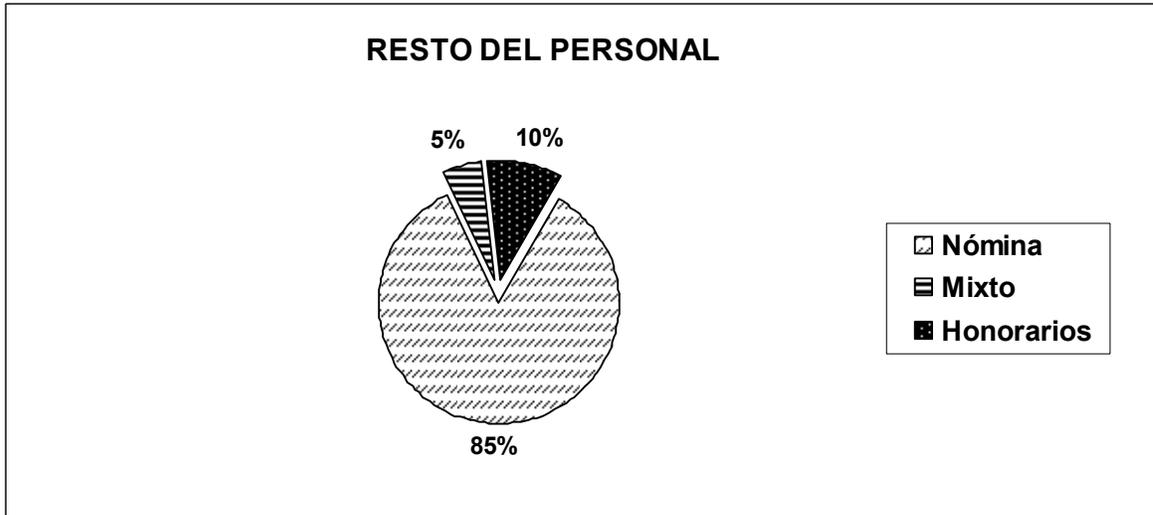
4. ¿Cuál es el esquema de contratación del personal de consultoría?



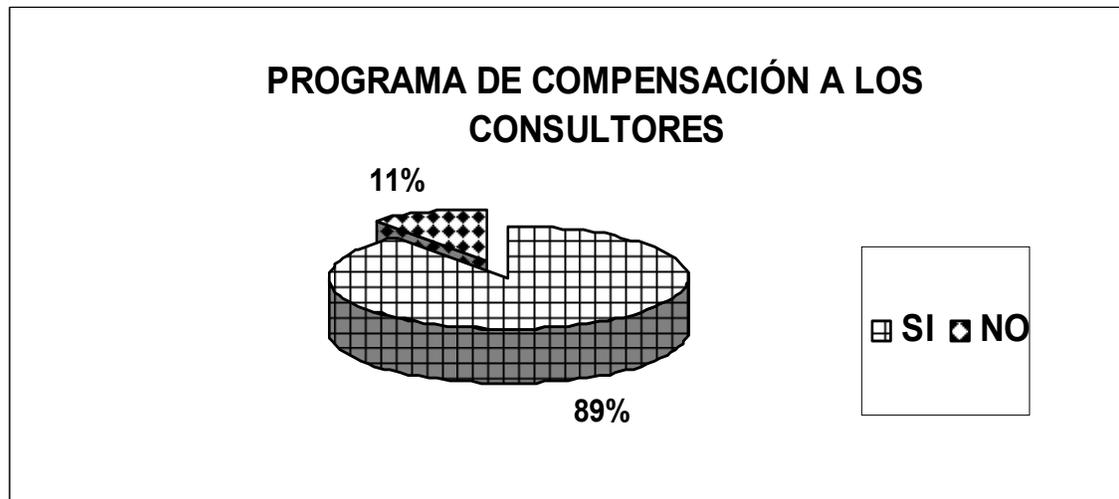
5. ¿Cuál es el esquema de pago a los consultores contratados por la empresa en forma directa?



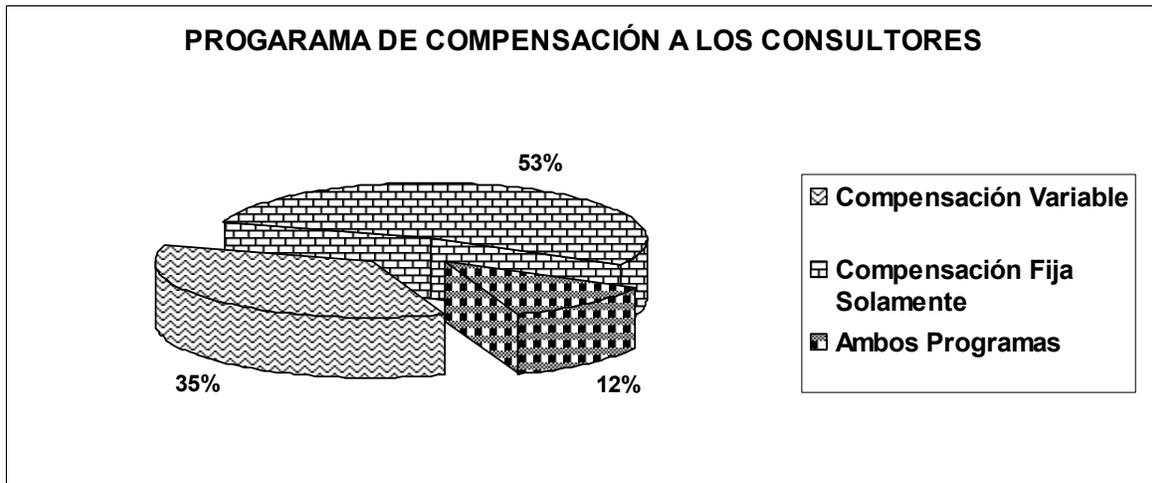
6. ¿Para el resto del personal que labora en la empresa cuál es el esquema de pago?



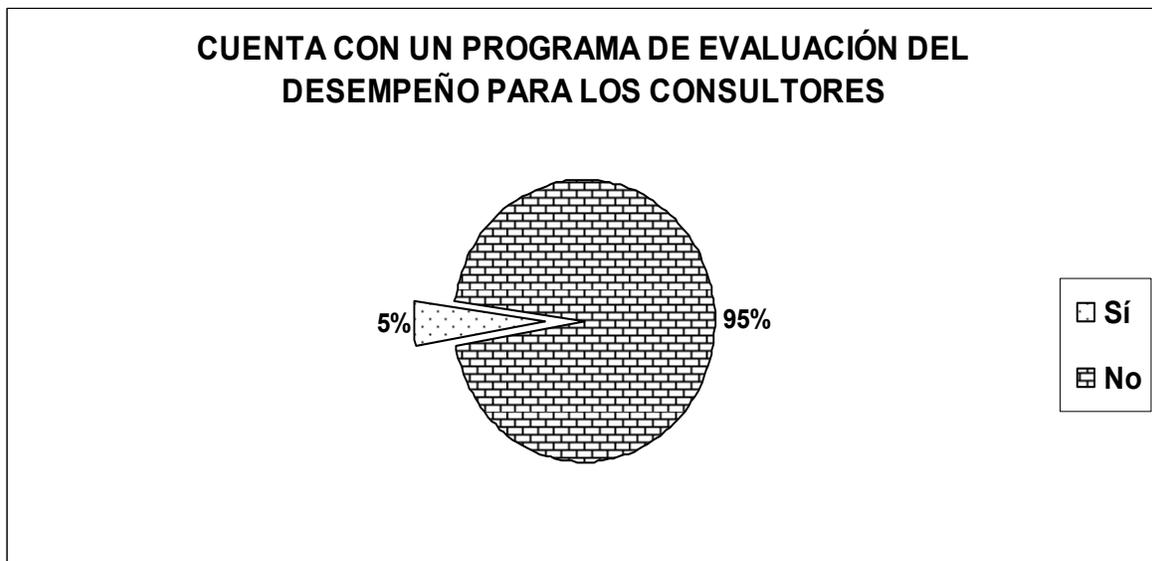
7. ¿La empresa cuenta con un programa de compensación para el personal de consultoría?



8. ¿Como se integra el programa de compensación total al personal de consultoría?

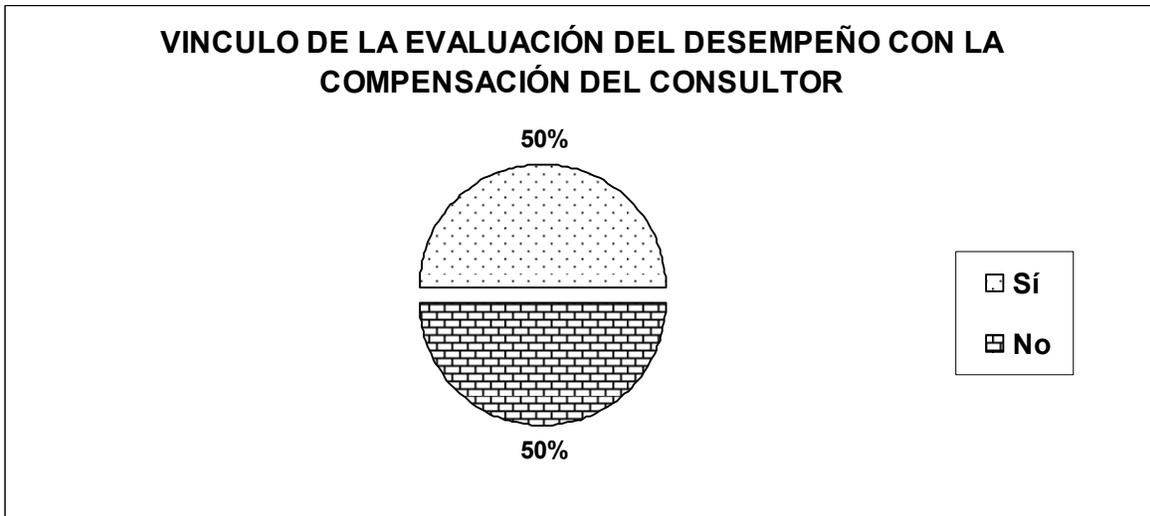


9. ¿La empresa cuenta con un programa de evaluación del desempeño hacia los consultores?



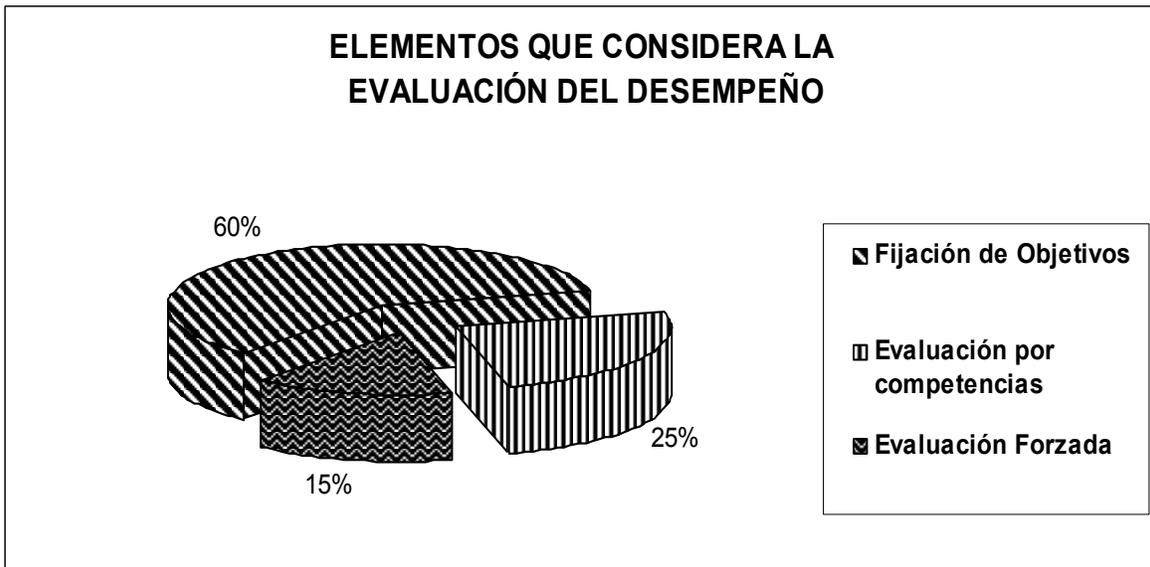
SOLAMENTE 2 EMPRESAS TIENEN CONSIDERADO PARA LOS CONSULTORES UN EVALUACION DE DESEMPEÑO.

10. ¿El programa de evaluación del desempeño esta vinculado con la compensación del consultor?

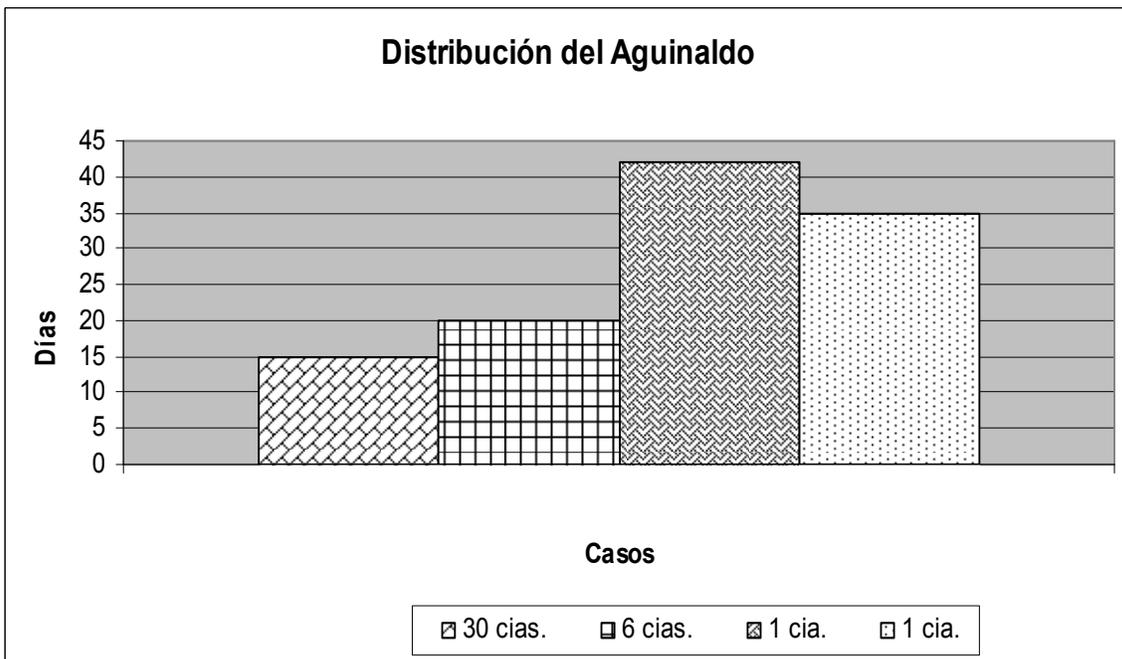
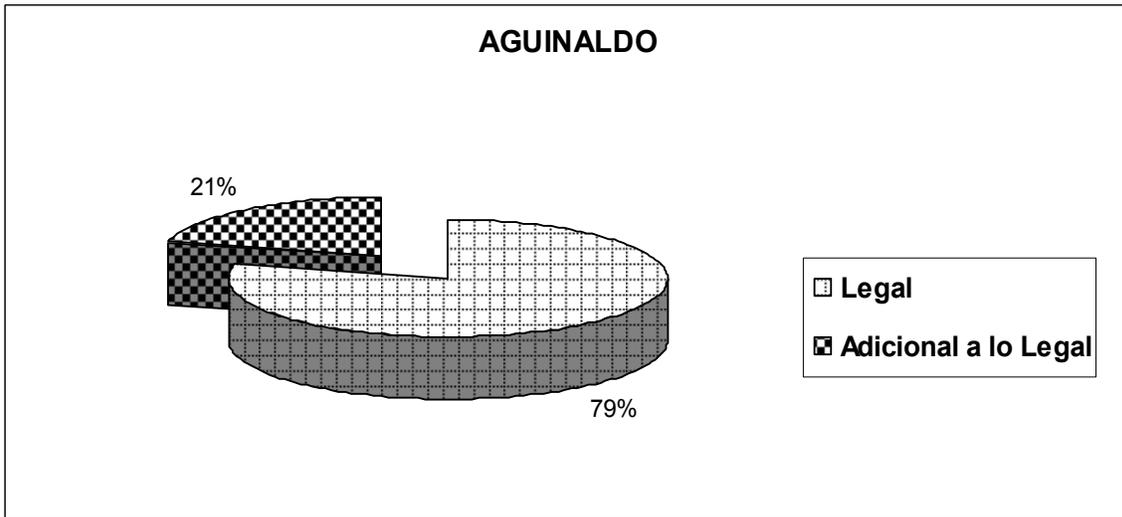


DE ESAS 2 EMPRESAS UNA SÍ VINCULA Y LA OTRA NO EL DESMEPEÑO DEL CONSULTOR CON SU COMPENSACIÓN.

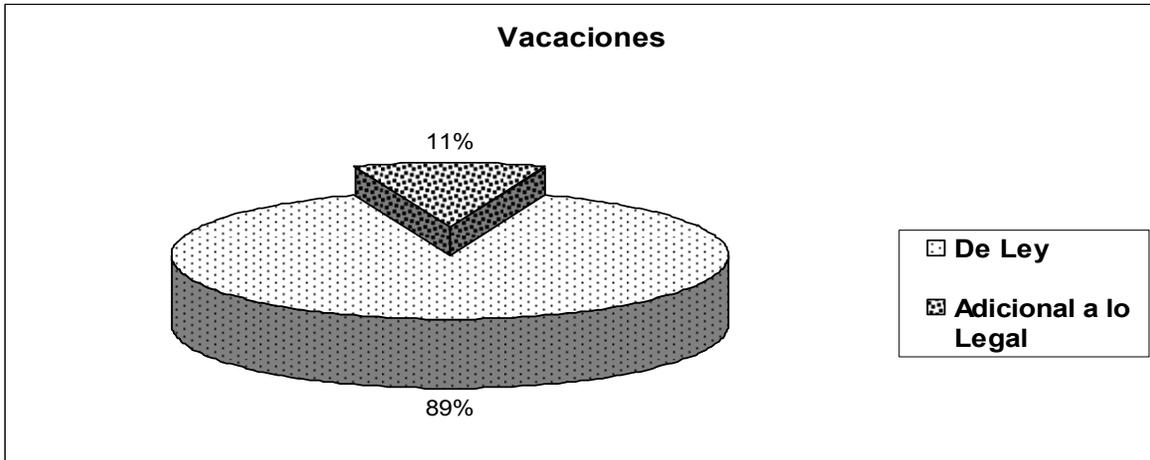
11. ¿Cuáles elementos consideran en la evaluación del desempeño?



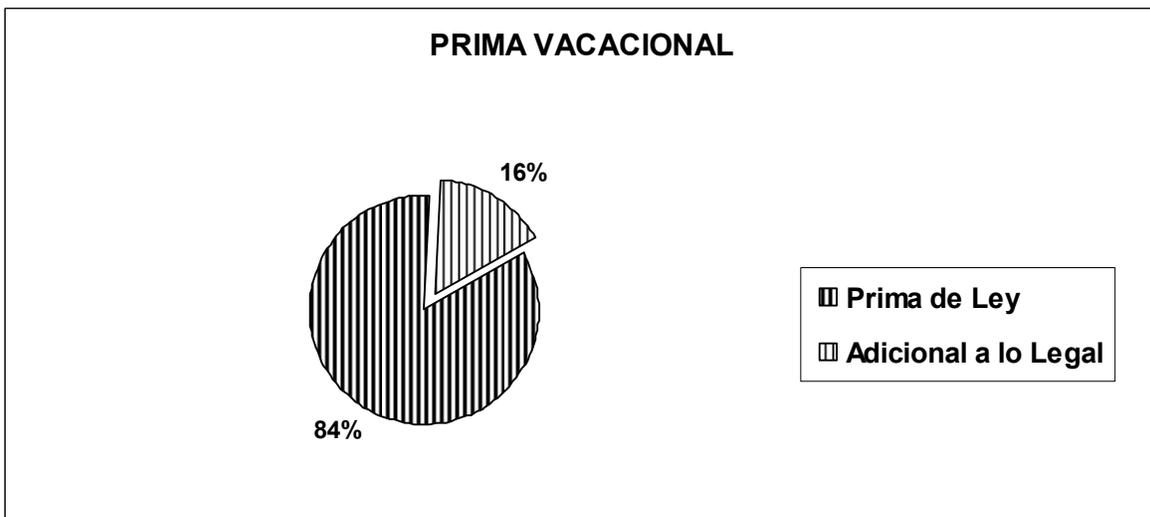
12. ¿Cuántos días de aguinaldo proporcionan a su personal?



13. ¿La empresa otorga vacaciones, de que manera?



14. ¿La empresa otorga prima vacacional, de que manera?



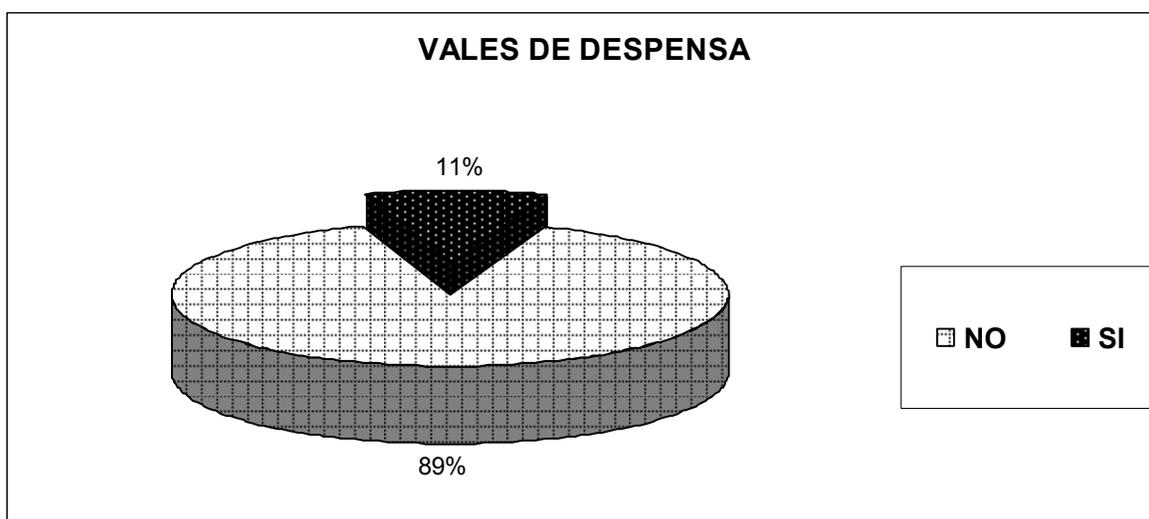
15. En la siguiente tabla, favor de indicar los días de vacaciones y de prima vacacional que proporcionan al personal de consultoría de acuerdo a la antigüedad que se marca:

COMPAÑÍA	VACACIONES DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD				PRIMA VACACIONAL
	1	2	5	10	
1	6	8	14	16	25%
2	8	10	16	18	25%
3	6	8	14	16	25%
4	6	8	14	16	25%
5	6	8	14	16	25%
6	6	8	14	16	35%
7	6	8	14	16	25%
8	6	8	14	16	25%
9	6	8	14	16	25%
10	9	13	18	18	25%
11	6	8	14	16	25%
12	6	8	14	16	25%
13	6	8	14	16	25%
14	6	8	14	16	50%
15	6	8	14	16	25%
16	6	8	14	16	25%
17	6	8	14	16	25%
18	6	8	14	16	25%
19	6	8	14	16	25%
20	6	8	14	16	25%
21	6	8	14	16	25%
22	6	8	14	16	25%
23	6	8	14	16	25%
24	6	8	14	16	25%
25	6	8	14	16	30%
26	6	8	14	16	25%
27	6	8	14	16	25%
28	8	10	15	18	35%
29	6	8	14	16	25%
30	6	8	14	16	25%
31	8	10	16	16	25%
32	6	8	14	16	25%
33	6	8	14	16	25%
34	6	8	14	16	30%
35	6	8	14	16	25%
36	6	8	14	16	25%
37	6	8	14	16	40%
38	6	8	14	16	25%

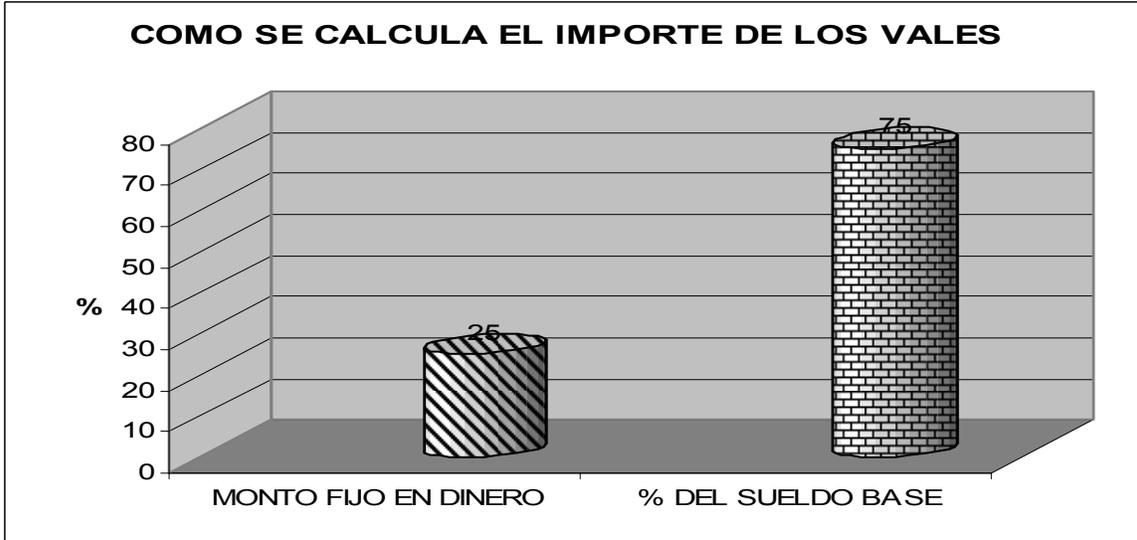
16. ¿La empresa otorga utilidades al personal de consultoría conforme a lo que marca la Ley cuando existe?



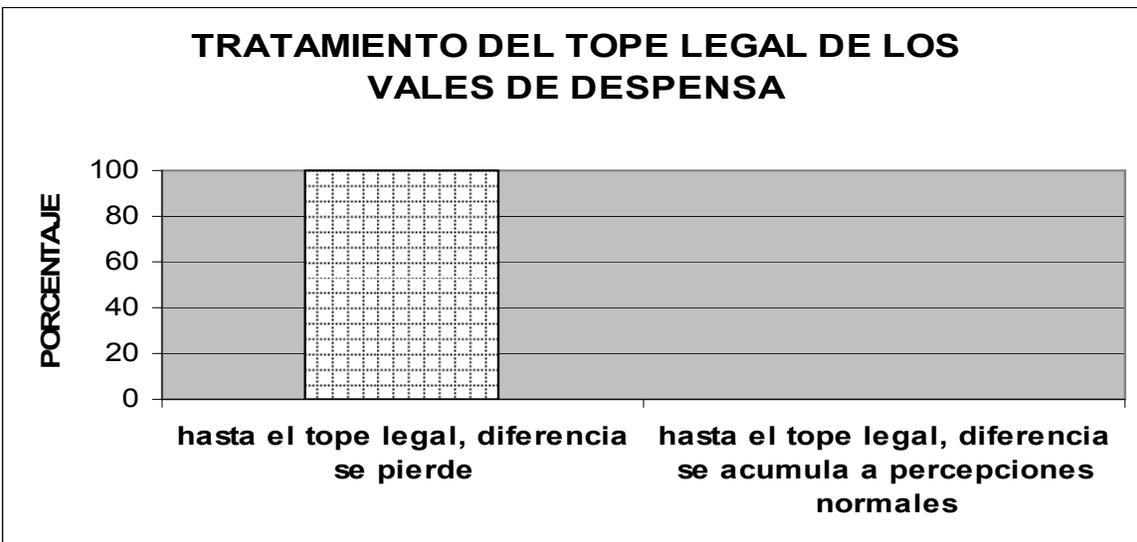
17. ¿La empresa otorga a sus consultores alguna compensación bajo el rubro de vales de despensa?



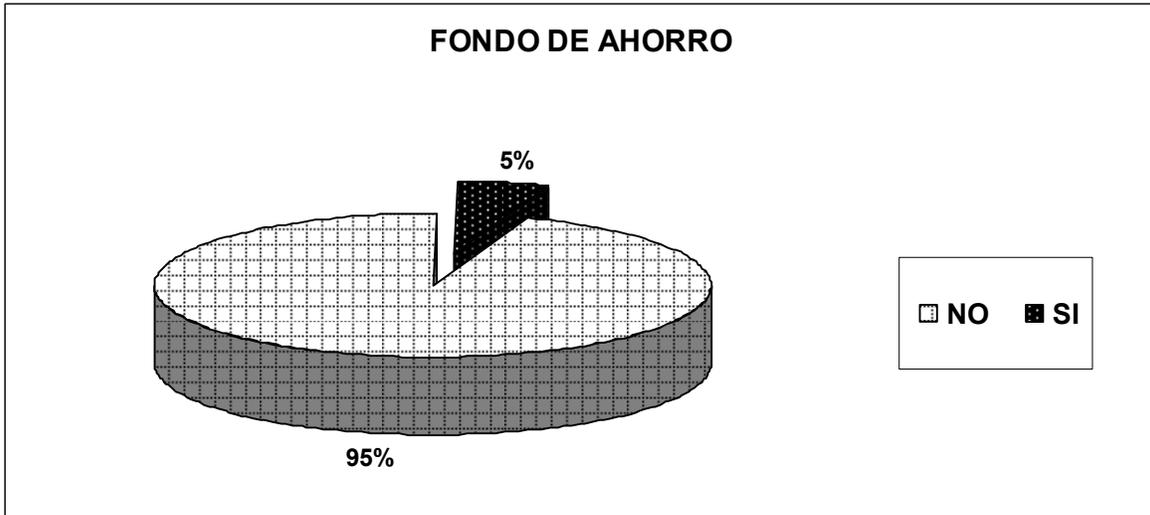
18. ¿Cómo se calcula el importe de los vales de despensa por consultor?



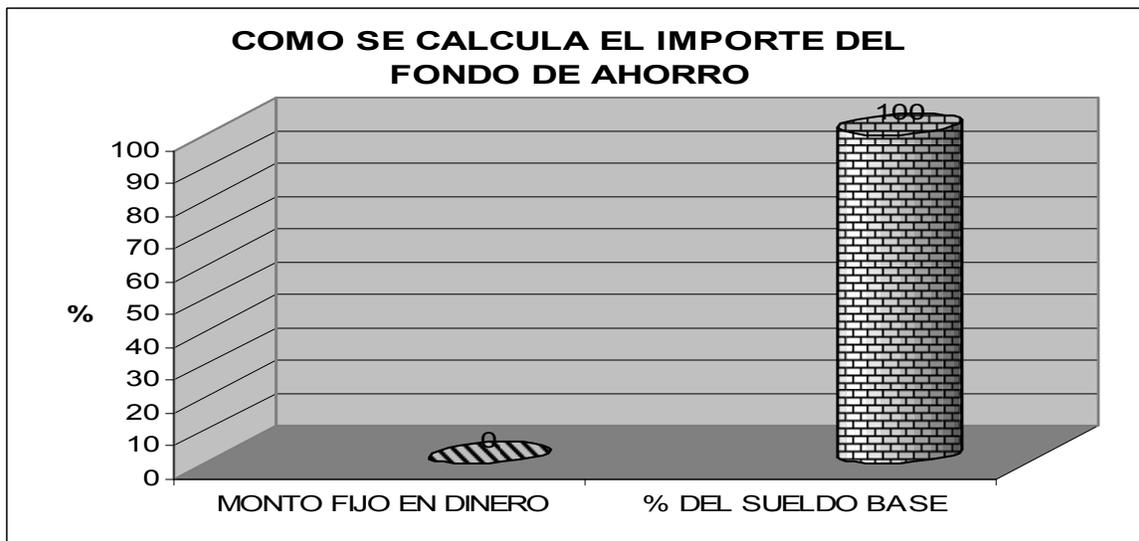
19. ¿La empresa paga el importe de los vales de despensa hasta el tope legal que marca la Ley del Impuesto Sobre la Renta?



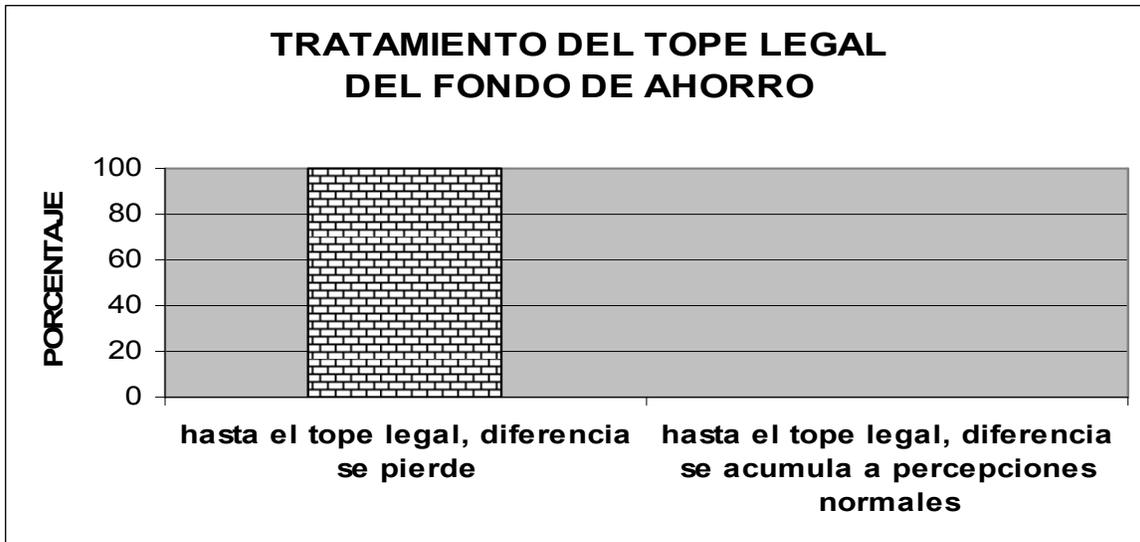
20. ¿La empresa otorga a sus consultores fondo de ahorro como prestación de previsión social?



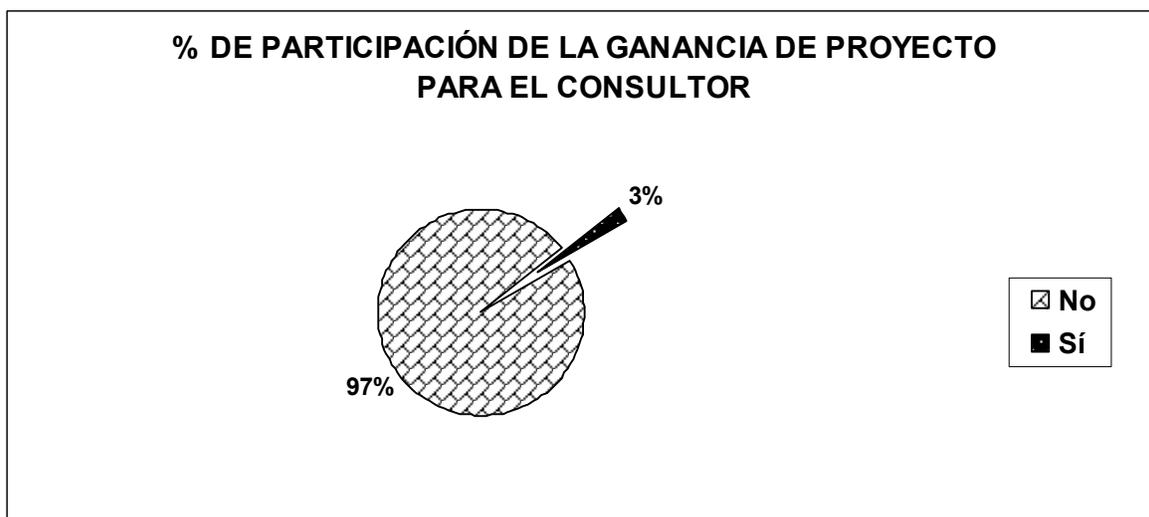
21. ¿Cómo se calcula el importe del Fondo de Ahorro?



22. ¿La empresa paga el fondo de ahorro hasta el tope legal?

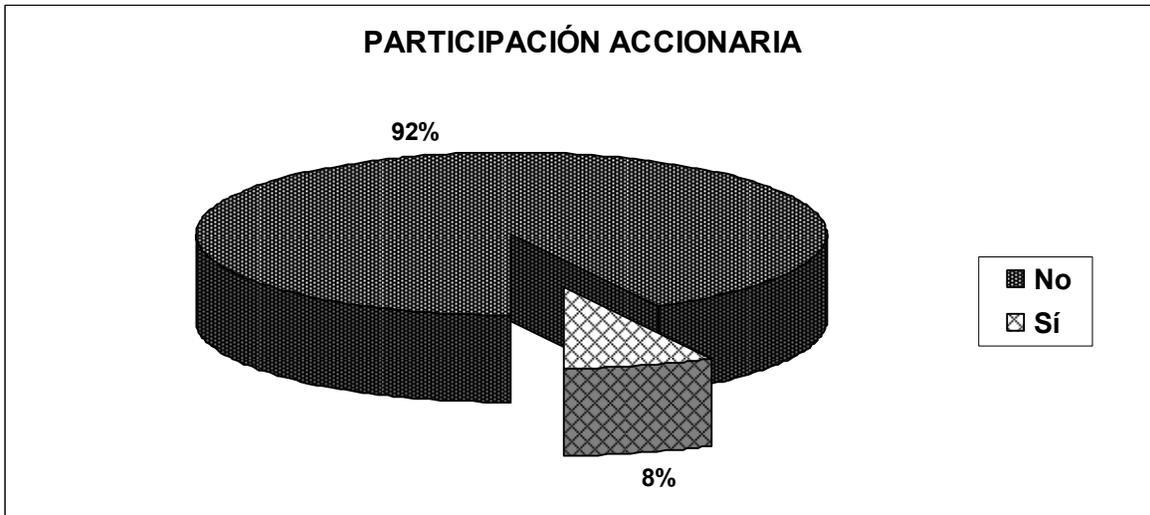


23. ¿La empresa hace participe a los consultores de las ganancias del proyecto en el que participan? de que manera, en que porcentaje?

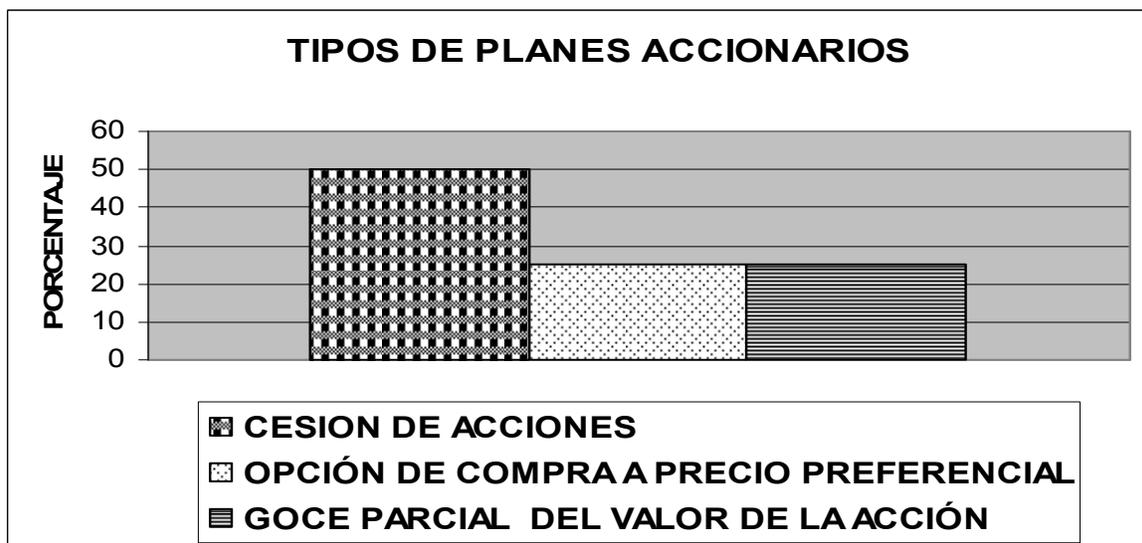


SOLAMENTE UNA EMPRESA TIENE IMPLEMENTADO UNA COMPENSACIÓN ADICIONAL A LOS CONSULTORES INDEPENDIENTE DEL SALARIO Y EL PORCENTAJE OSCILA ENTRE 0.3 Y 0.5 % DEL MONTO DEL PROYECTO.

24. ¿La empresa proporciona a los consultores un plan de participación accionaria?



25. En caso de que la pregunta anterior haya sido positiva ¿que tipo de planea accionarios ofrece la empresa?



26. ¿Cómo funciona el plan en cuanto a elegibilidad, tiempos de espera precios, etc.?

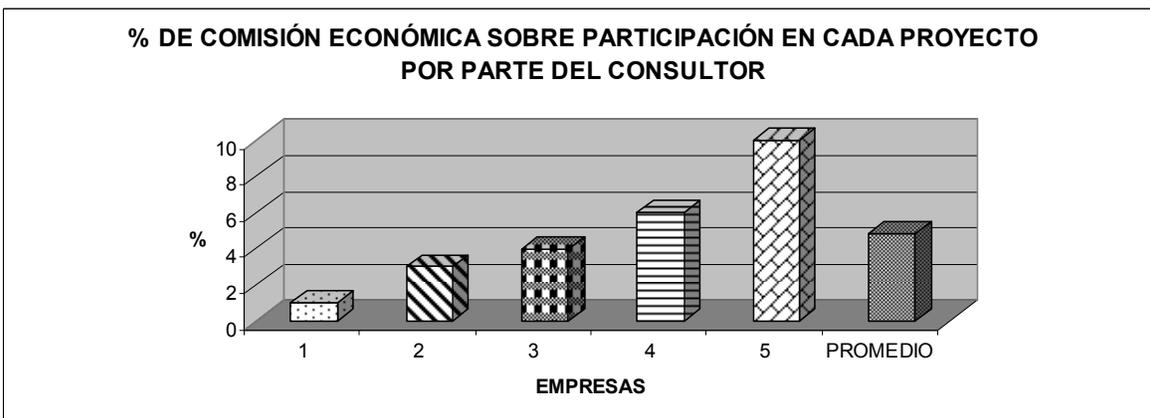
4 EMPRESAS TIENEN IMPLEMENTADO ESTE PLAN Y SE MANEJA DESDE LA CASA MATRIZ, COMENTAN QUE CONSIDERAN VARIOS FACTORES TALES COMO DESEMPEÑO, ANTIGÜEDAD, PUESTO Y CONTRIBUCIÓN AL NEGOCIO.

EL TIEMPO DE ASIGNACIÓN ES PARTIR DE LOS 5 AÑOS DE ANTIGÜEDAD Y EL PRECIO DE LA ACCIÓN ESTARÁ DE ACUERDO AL PLAN OFRECIDO AL CONSULTOR.

27. ¿La empresa tiene implementado un programa de incentivos basado en los proyectos que participa el consultor?

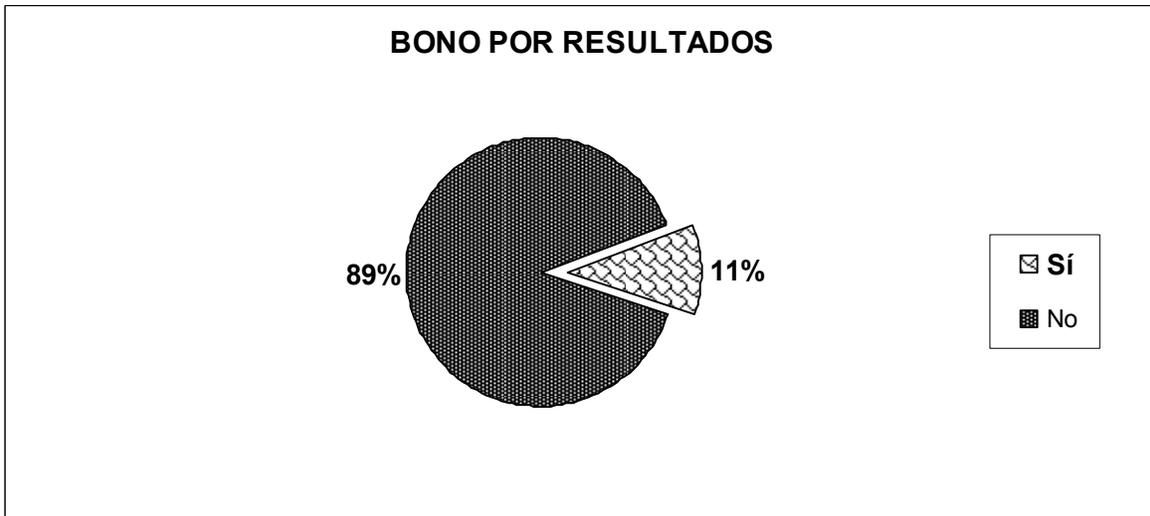


28. ¿Cómo funciona?



5 EMPRESAS OTORGAN UN INCENTIVO POR PARTICIPAR Y TERMINAR EL PROYECTO ANTICIPADAMENTE, SIN IMPORTAR EL MONTO O LA GANANCIA DEL PROYECTO, ES SIMPLEMENTE UNA COMPENSACIÓN POR TERMINO ANTICIPADO.

29. ¿La empresa tiene implementado un plan de bono por resultados para el personal de consultoría?

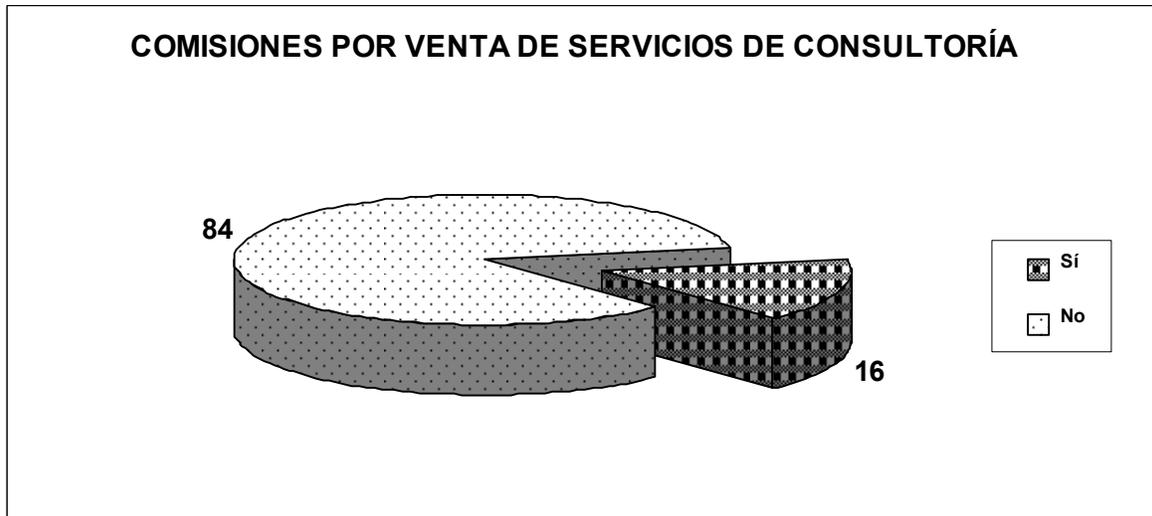


30. ¿Cómo funciona?



ESTE BONO SE LE LES OTORGA A LOS CONSULTORES POR EL DESEMPEÑO QUE TUVIERON EN LOS PROYECTOS QUE ESTUVIERON ASIGNADOS AÚN CUANDO SOLAMENTE UNA EMPRESA RECONOCE TENER IMPLEMENTADO UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO VINCULADO A LA COMPENSACIÓN.

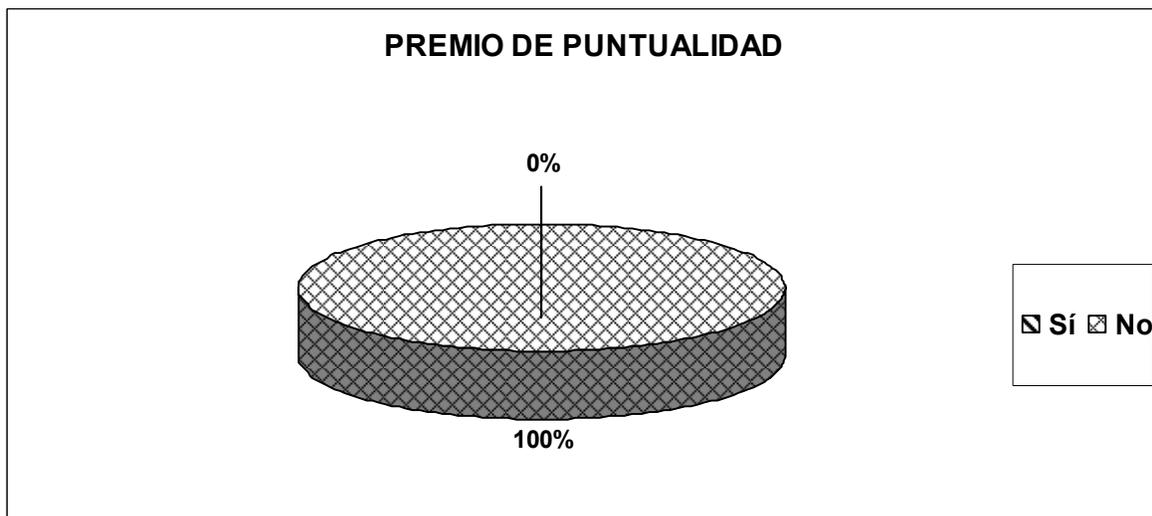
31. ¿La empresa tiene implementado un programa de comisiones por venta de servicios en caso de que el consultor consiga ampliación de un proyecto o clientes nuevos?



32. ¿Cuáles son las bases de este programa y como funciona?

6 EMPRESAS RECONOCEN EL ESFUERZO DEL CONSULTOR POR CONSEGUIR MÁS CLIENTES O AMPLIAR LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA PARA LA CUAL PRESTAN SUS SERVICIOS BAJO EL ESQUEMA DE COMISIONES.

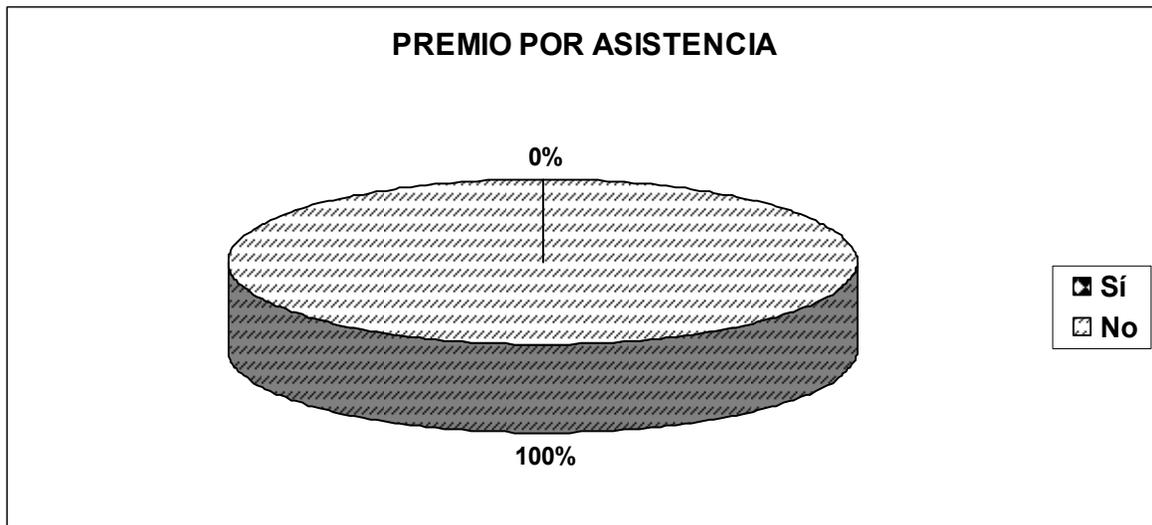
33. ¿La empresa tiene implementado un premio por puntualidad para los consultores?



34. ¿Cuáles son las bases y de cuanto es el monto mensual?

EL 100% DE LAS EMPRESAS NO CONTEMPLAN PREMIO DE PUNTUALIDAD, NO APLICA. LA PREGUNTA.

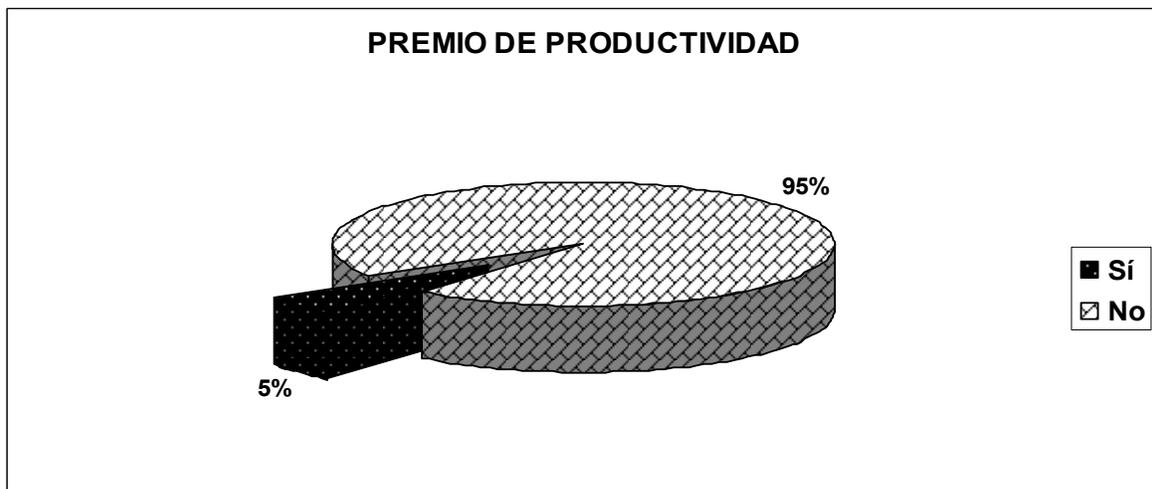
35. ¿La empresa tiene implementado un premio por asistencia para los consultores?



36. ¿Cuáles son las bases y de cuanto es el monto mensual?

EL 100% DE LAS EMPRESAS NO CONTEMPLAN PREMIO DE ASISTENCIA, NO APLICA. LA PREGUNTA.

37. ¿La empresa tiene implementado un premio por productividad para los consultores?



38. ¿Cuáles son las bases y de cuanto es el monto mensual?

SOLO 2 COMPAÑÍAS CONTEMPLAN UN PLAN ECONÓMICO PARA LOS CONSULTORES COMO PRODUCTIVIDAD Y EN AMBOS EXISTE UNA AYUDA EN VALES DE DESPENSA CUANDO EL CONSULTOR TERMINA EL PROYECTO ANTES DE LO PLANEADO Y LA RETRIBUCIÓN SE CUANTIFICA EN UNA TABLA SEGÚN LOS DÍAS DE ANTICIPO DEL TERMINO ORIGINALMENTE PACTADO.

39. ¿La empresa contempla el pago de la renta de una casa para sus consultores cuando se encuentran fuera de la ciudad base cuando están en proyecto?

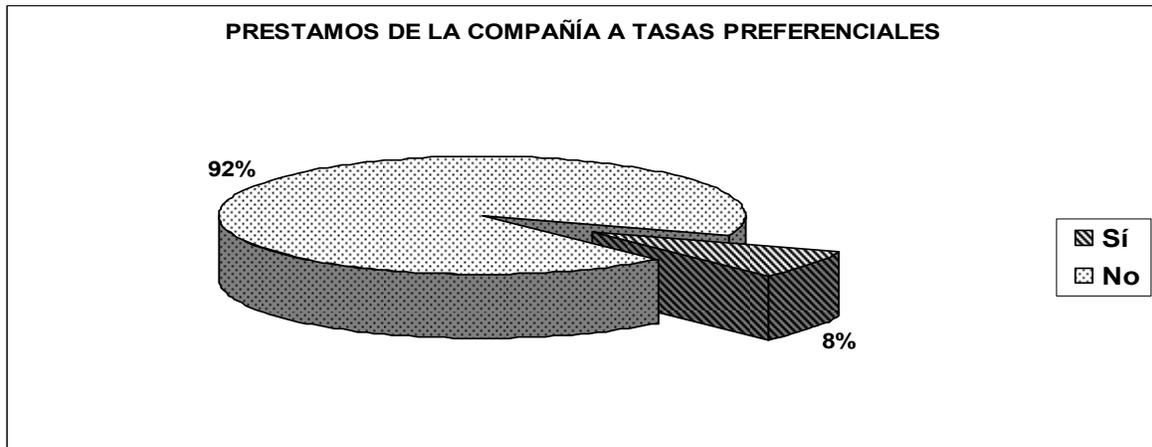


40. ¿Cómo funciona esta prestación y cuales son los montos?

TODAS LAS EMPRESAS CONTEMPLAN EL PAGO DEL 100% DE LOS GASTOS CUANDO EL CONSULTOR SE ENCUENTRA FUERA DE LA CIUDAD BASE ESTANDO EN PROYECTO, PUDIENDO SER CONTRATADA UNA CASA, CASA DE HUÉSPEDES O PAGO DE CUENTA EN UN HOTEL, LOS MONTOS SON PAGADOS AL 100% POR LA EMPRESA Y TRASLADADOS AL CLIENTE QUE LOS CONTRATO.

CUANDO EL CONSULTOR ES EXTRANJERO Y VIENE A MÉXICO SE APLICA LA CONTRATACIÓN DE UNA CASA EN ARRENDAMIENTO CUANDO LA PERMANENCIA SEA POR MÁS DE UN AÑO, DE IGUAL MANERA LOS COSTOS LOS CUBRE AL 100% LA EMPRESA CONSULTORA.

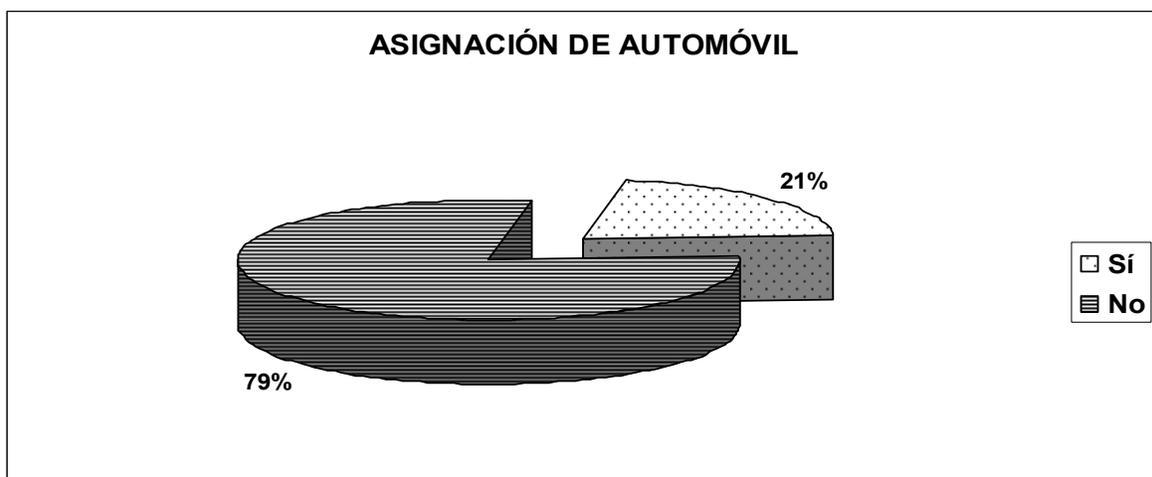
41. ¿La empresa proporciona préstamos personales al personal de consultoría a tasas preferenciales?



42. ¿Cómo funciona la prestación cuales son las tasas que cobran?

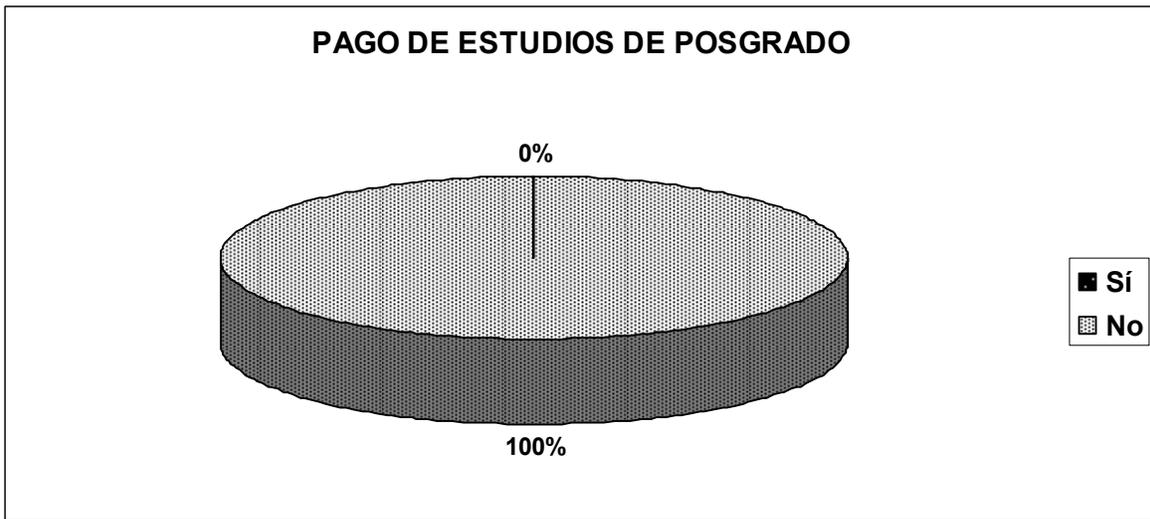
ÚNICAMENTE 3 EMPRESAS OTORGAN PRESTAMOS A SUS CONSULTORES Y LO HACEN 2 DE ELLAS EN CASOS DE EMERGENCIAS POR DEFUNCIÓN DE UN FAMILIAR DIRECTO, EL IMPORTE ES IGUAL A 1 MES DE SUELDO; LA TERCERA OTORGA UN PRÉSTAMO AL CONSULTOR QUE TENGA 5 AÑOS DE ANTIGÜEDAD CON TASA DE INTERÉS EQUIVALENTE A LA TIIE PAGADERO EN UN LAPSO DE 3 AÑOS Y EL MONTO DEL PRÉSTAMO ES DE 5 MESES DE SUELDO DEL CONSULTOR.

43. ¿Se le proporciona automóvil a los consultores para el traslado a los proyectos en los cuales están asignados?



LA ASIGNACIÓN ES SOLAMENTE A GERENTES DE CONSULTORÍA Y LA EMPRESA CUBRE EL 100% DE LOS GASTOS.

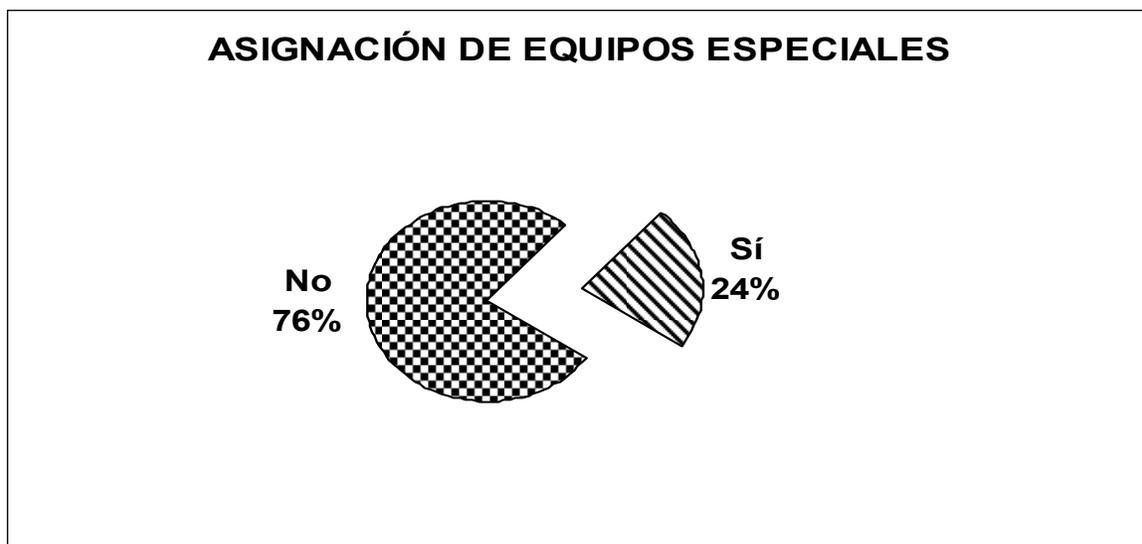
44. ¿La empresa paga a los consultores estudios de posgrado?



45. ¿Como funciona la prestación?

LA EMPRESA NO CONSIDERA EL PAGO DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE SUS CONSULTORES, CONTEMPLA EL PAGO AL 100% DE CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN LOS DIVERSOS MÓDULOS EN LOS CUALES LOS CONSULTORES SON ESPECIALISTAS.

46. ¿A los consultores se les compensa como parte de su compensación total con equipos especiales?

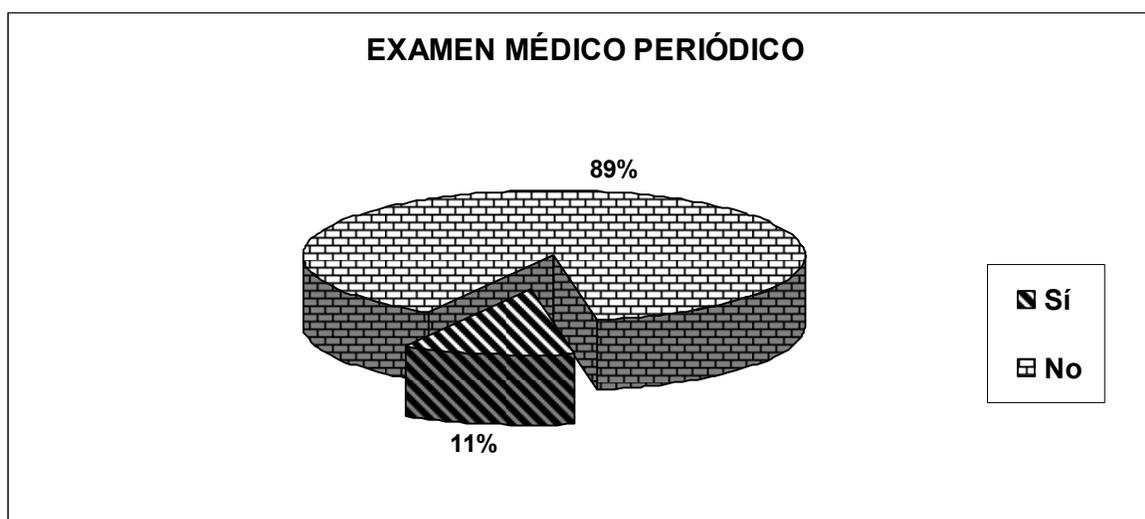


47. ¿Si la respuesta anterior fue positiva según la tabla que siguiente que equipos especial le asignan?

EQUIPO	SI	NO
Lap Top	40%	60%
Teléfono Celular	25%	75%
Impresora Portátil	0%	100%
Palm	10%	90%
Otros, especifique _____		100%

EXISTEN ESQUEMAS DIVERSOS PARA CONSIDERAR COMO PARTE DE LA COMPENSACIÓN EL OTORGAMIENTO DE EQUIPOS DIVERSOS BAJO FIGURA DE CONTRATOS DE COMODATO PARA REGULAR LA SESION DEL BIEN EN CUESTIÓN.

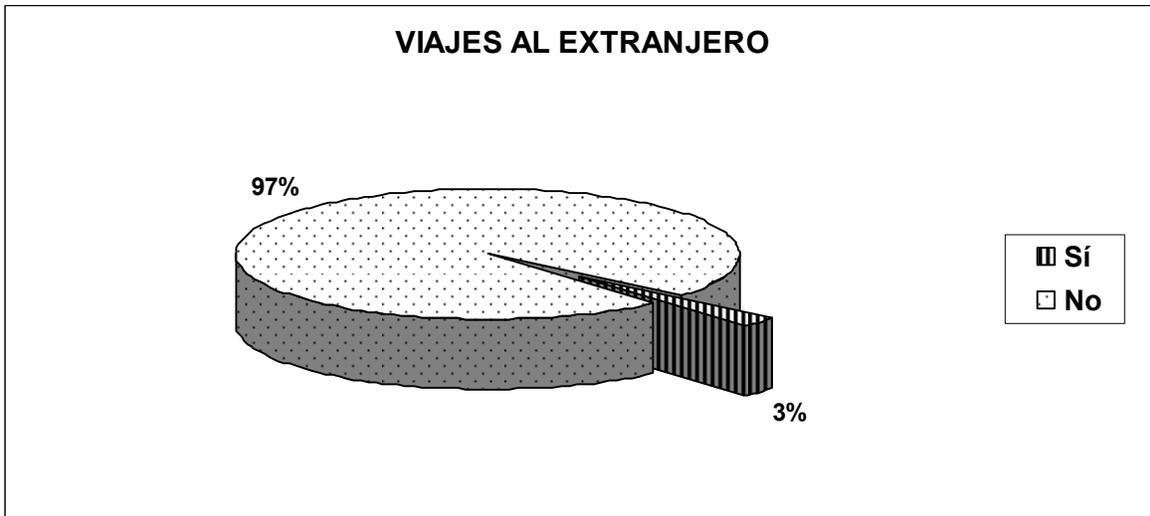
48. ¿A los consultores se ofrece un programa de examen médico anual o periódico?



49. ¿Quiénes tiene derecho?

4 EMPRESAS OTORGAN ESTA PRESTACIÓN Y SE LA PROPORCIONAN A GERENTES DE PROYECTOS UNICAMENTE, APLICA PARA AQUELLAS PERSONAS QUE TIENEN MÁS DE 45 AÑOS DE EDAD Y SE LES PRACTICA ANUALMENTE, EL IMPORTE OSCILA ENTRE \$8,000 Y \$ 10,000 PESOS POR ESTUDIO, CONSISTE EN CONOCER EL ESTADO FÍSICO Y PATOLÓGICO DE LA PERSONA QUE LE PRACTICA DIVERSAS PRUEBAS DE LABORATORIO, VALORACIÓN FÍSICA, PRUEBAS PATOLÓGICAS Y DE IMAGEN.

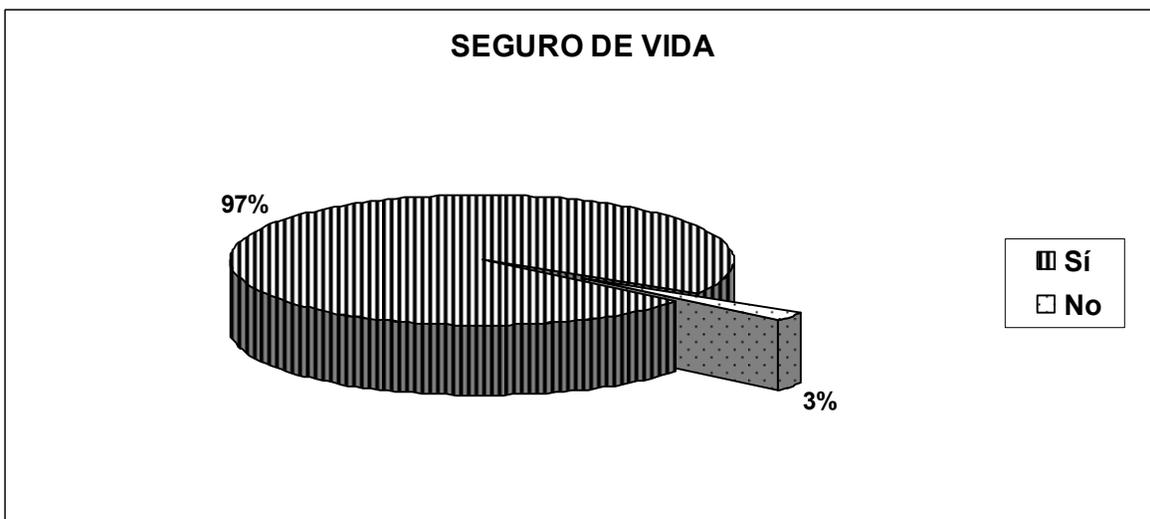
50. ¿Existe un programa para que los consultores viajen al extranjero como parte de su programa de compensación variable?



51. ¿Cómo funciona el programa?

UNA COMPAÑÍA TIENE IMPLEMENTADO VIAJES AL EXTRANJERO COMO PARTE DE SU COMPENSACIÓN VARIABLE, EL NIVEL QUE SE OTORGA ES DE GERENTE DE PROYECTOS Y EL MONTO ES VARIABLE Y NEGOCIABLE.

52. ¿La empresa ofrece a sus consultores la prestación de seguro de vida?



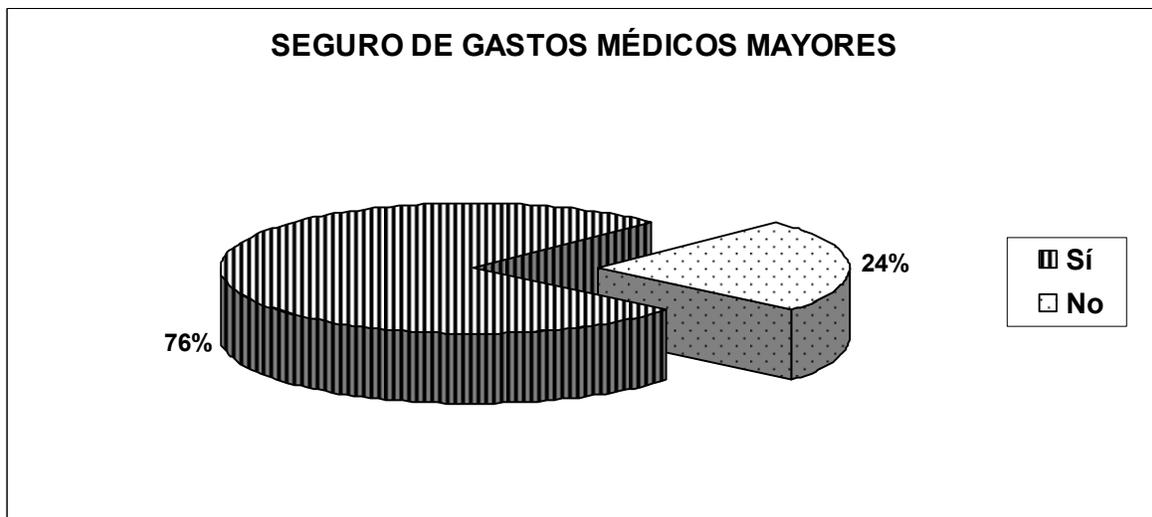
53. ¿Cuales son las condiciones y beneficios que se ofrecen?

SOLO UNA EMPRESA NO PROPORCIONA ESTE BENEFICIO, EL RESTO TIENE PLANES DIVERSOS DE COBERTURA PERO EN TODOS LOS CASOS INCLUYE COBERTURA POR MUERTE NATURAL Y DOBLE INDEMNIZACIÓN POR MUERTE ACCIDENTAL,, UNA EMPRESA TIENE CONTRATADA UNA PÓLIZA POR MUERTE COLECTIVA; EN EL 80 % DE LOS CASOS HAY COBERTURAS POR PERDIDA DE MIEMBROS Y EXCENSIÓN DE PAGO DE PRIMAS POR DICTAMINACIÓN DE UNA INCAPACIDAD PERMANENTE TOTAL.

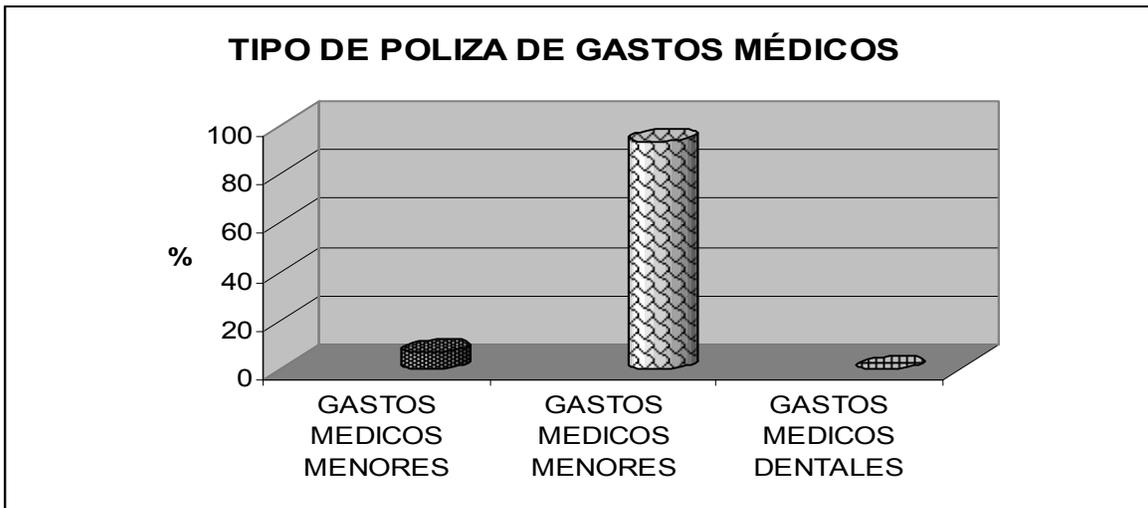
LAS SUMAS ASEGURADAS VARÍAN SEGÚN CADA EMPRESA EL DATO MÁS BAJO REPORTADO ES DE 12 MESES DE SUELDO Y EL MÁS ALTO ES DE 36 MESES POR MUERTE NATURAL, UNA EMPRESA OFRECE A SUS CONSULTORES SUMA ASEGURADA EN IMPORTE FIJO SIENDO ESTE \$200,000 POR MUERTE NATURAL O MUERTE ACCIDENTAL.

EN TODOS LOS CASOS EL REQUISITO ES QUE EL CONSULTOR SE ENCUENTRE REGISTRADO EN LOS REGISTROS DE LA EMPRESA.

54. ¿La empresa ofrece a sus consultores algún programa de seguros médicos a sus consultores?



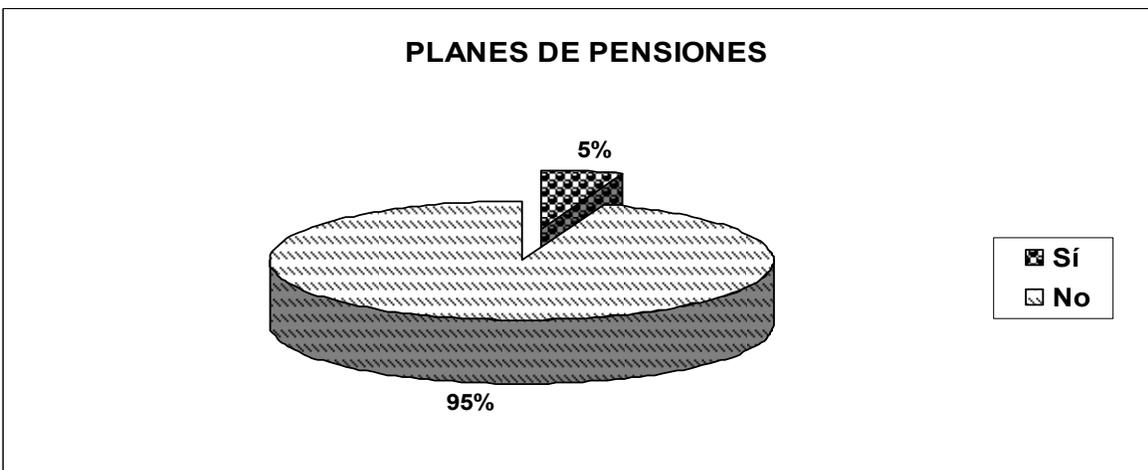
55. ¿Cuáles son las condiciones y características de los planes de seguro médico?



29 EMPRESAS OTORGAN ESTA PRESTACIÓN EL RESTO (9) NO LO HACEN Y EL 93% LO HACEN EN GASTOS MÉDICOS MAYORES Y 7% EN GASTOS MÉDICOS MENORES, NINGUNA EMPRESA TIENE CONTRATADO UNA PÓLIZA DE GASTOS MÉDICOS DENTALES.

LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PÓLIZAS SON DIVERSAS Y VARIADAS POR LO QUE NO SE PUDO ESTABLECER UNA TENDENCIA, LA ÚNICA SALVEDAD ES QUE SOLAMENTE INCLUYEN EN LA COBERTURA AL CONSULTOR Y SUS DEPENDIENTES ECONÓMICOS SE PUEDEN ASEGURAR CON CARGO AL PRIMERO APLICANDO LAS TARIFAS QUE TIENE LA EMPRESA POR TENER UNA PÓLIZA DE GRUPO.

56. ¿La empresa tiene implementado un plan de pensiones para el personal que esta asignado al departamento de consultoría?



57. ¿Cómo funciona el plan?

SOLAMENTE 2 EMPRESAS TIENEN IMPLEMENTADO ESTA PRESTACIÓN Y EL BENEFICIO ES COMPLEMENTAR LA PENSIÓN QUE OTORGA EL IMSS PARA QUE EL PENSIONADO TENGA LA INDEMNIZACIÓN LEGAL AL 100%.

EL CONSULTOR AL MOMENTO DE PENSIONARSE PUEDE ELEGIR POR EL PAGO ÚNICO DE PENSIÓN O EL PAGO DE RENTAS VITALICIAS.

LAS BASES SON LAS MISMAS DEL IMSS EN CUANTO A EDAD, Y DE ANTIGÜEDAD EN EL PLAN DEBEN TENER 10 AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA, NO ES CONTRIBUTIVO PARA EL CONSULTOR Y LA EMPRESA TIENEN INTEGRADO UN FIDEICOMISO PARA LAS APORTACIONES ANUALES AL PLAN DE PENSIONES.

58. ¿Mencione otras prestaciones que otorguen al personal del área de consultoría y que no se hayan mencionado?

PRESTACIÓN	% DE FRECUENCIA
Transporte del personal administrativo	40
Servicio de comedor	20
Descuento en tiendas comerciales con convenio	38
Ayuda económica para compra de lentes	10

BIBLIOGRAFÍA

1. ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN
Varela Ricardo
Pearson Prentice Hall, 2006
2. ADMINISTRACIÓN DE LA REMUNERACIÓN TOTAL
Rimsky Tolo
Mc. Graw Hill, 2005
3. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
Dessler Gary
Pearson Prentice Hall, 2000
4. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, ORGANIZACIÓN, CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN DEL TRABAJO Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman,
South-wester Publishing. Co., 1984
5. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
Werther Jr. William B.
Mc. Graw Hill, 2000
6. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Bohlander, Snell, Sherman
Thomson, 2001
7. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Chiavenato Adalberto
Mc- Graw Hill, 2007
8. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, REMUNERACIONES
Sackmann Alfredo, Suárez Alfredo
Ediciones Macchi, 2001
9. ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL
Rodríguez V. Joaquín
Thomson, 2007
10. BIBLIA DE JERUSALEM
Edición conmemorativa, 1984
11. CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN
Dofiscal, 2006

12. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
PAC, 2002
13. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Gomez-Mejia Luís R.
Prentice Hall, 2001
14. DE LOS SISTEMAS DE MANUFACTURA A LOS ERP
Cabrero M. Gloria
Baan, México, 2001
15. ERP TOLLS, TECHIQUES AND APPLICATIONS FOR THE SUPPLY CHAIN
Ptak Carol A.
Apics, 2000
16. ERP AND BEYOND, SELECED READINGS IN ERP
Lange Walter, Gary A.
Apics, 1999
17. FOUNDATION OF PERSONNEL
Ivancevich John M.
BPI/Irwin, 1989
18. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Chiavenato Adalberto
Mc- Graw Hill, 2002
19. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN SAP R/3
Hernández José Antonio
Mc Graw Hill, 1999
20. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Fischer Cynthia D.
Houghton Mifflin Company, 1990
21. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Singer Ware G.
Pws-Kent publishing Company, 1990
22. HUMAN RESORCE STRATEGY
Walter james W.
Mc. Graw Hill, 1992
23. JUSTICE ON THE JOB
Swing David W.
Harvard Business Scholl Press, 1989

24. LEGISLACIÓN LABORAL Y SEGURIDAD SOCIAL
Ortiz E. Jorge
SEC, 1998
25. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
Dofiscal, 2006
26. LEY DEL SEGURO SOCIAL
Dofiscal, 2006
27. LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Dofiscal 2006
28. LOS NUEVOS SENDEROS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL
Brehm B. Monica, Sashida K. Francisco
IPADE, 1998
29. LOS TERMINOS INFORMATICOS
Millán José Antonio
Mc. Graw Hill, 2000
30. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
Hernández S. Roberto
Mc. Graw Hill, 2003
31. SALARIOS
Dobb Maurice
FCE, 1965

Referencias electrónicas:

www.mysap.com
www.ama.com
www.imss.gob.mx
www.oit.org
www.stps.gob.mx
www.sat.gob.mx
www.wikilearning.com
www.rae.es
www.clickempleo.com/bancoconocimiento/compensacionpordesempeno/compensacionpordesempeno.asp
www.eempleo.com/empresas/guia_por_resultados.htm
www.humanresources.about.com/cs/compensation/a/aasalaryrange.htm
www.depi.itich.edu.mx
www.universidadabierta.edu.mx
www.azc.com.mx



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2007

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

Atn.: Lic. Balfred Santaella Hinojosa
Coordinador de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Ricardo Gutiérrez Vargas** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
M.A. Adriana José Valenzuela	Vocal
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Secretario
M.A. Alejandro Lerma Kirchner	Suplente
M.A. María del Carmen García del Camino Reza	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 1 de marzo de 2007

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez