



UNIVERSIDAD PANAMERICANA CAMPUS GUADALAJARA

ALVAR SAVE MORENO

**CREACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA AL PROGRAMA DE
COMPENSACIONES PARA ELEVAR EL BIENESTAR
ECONÓMICO DEL TRABAJADOR Y LA EFICIENCIA EN LA
INVERSIÓN DE COMPENSACIONES EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE HERMOSILLO, SONORA.**

Tesis presentada para optar por el título de
Licenciado en Administración y Relaciones Industriales
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 fecha 07-Oct.-1987.

Junio del 2005



58975



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA

ALVAR SAVE MORENO

**CREACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA AL PROGRAMA DE
COMPENSACIONES PARA ELEVAR EL BIENESTAR
ECONÓMICO DEL TRABAJADOR Y LA EFICIENCIA EN LA
INVERSIÓN DE COMPENSACIONES EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE HERMOSILLO, SONORA.**

Tesis presentada para optar por el título de
Licenciado en Administración y Relaciones Industriales
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 fecha 07-Oct.-1987.

Junio del 2005.

ASIF: TE ARI 2005 SAV
DQUIS: 58,975 /
FECHA: 02/03/06
DONATIVO DE _____
\$ _____

107, [26] h. : tablas, 21 cm. + 1 disco flexible

500. Publicado también en forma electrónica en formato PDF para la comunidad universitaria de la UP

502 Tesis (Licenciatura) - Universidad Panamericana Campus Guadalajara, 2005

504. Incluye referencias bibliográficas

1. Tesis y disertaciones académicas - Universidad Panamericana Campus Guadalajara

2. Empleado (Motivación) - Tesis y disertaciones académicas.

3. Administración de empresas - Tesis y disertaciones académicas.

4. " de personal - Tesis y disertaciones académicas.

658.314 2 SAV 2005



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

06 de Junio del 2005.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
P R E S E N T E

Me permito hacer de su conocimiento que el Sr. **ALVAR SAVE MORENO**, de la Licenciatura en Administración y Relaciones Industriales, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa tesis titulada: **Creación de un plan de mejora al programa de compensaciones para elevar el bienestar económico del trabajador y la eficiencia en la inversión de compensaciones en una empresa distribuidora de Hermosillo, Sonora.** Manifiesto que después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos y pedagógicos para solicitar fecha de Examen Profesional.

Agradezco de antemano la atención que pueda brindar a la presente, reiterándome a sus órdenes.

A T E N T A M E N T E ,



Mtra. Silvia Ahumada Luyando.
Director de Tesis



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SR. ALVAR SAVE MORENO
Presente.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa Tesis titulada **Creación de un plan de mejora al programa de compensaciones para elevar el bienestar económico del trabajador y la eficiencia en la inversión de compensaciones en una empresa distribuidora de Hermosillo, Sonora.** Presentado por Usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE,



M. FRA. SILVIA AHUMADA LUYANDO
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco. 06 de Junio del 2005.

Lic. Silvia Ahumada Luyando
Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales
Universidad Panamericana, Campus Guadalajara
P r e s e n t e .

El que suscribe, hace constar que la tesis: **Creación de un plan de mejora al programa de compensaciones para elevar el bienestar económico del trabajador y la eficiencia en la inversión de compensaciones en una empresa distribuidora de Hermosillo, Sonora.** presentada por el Sr. **Alvar Save Moreno** para optar por el título de Licenciado en Administración y Relaciones Industriales, ha sido concluida en esta fecha, por lo que se presenta a Usted para su debida revisión ante la Comisión de Exámenes Profesionales.

Agradeciendo la deferencia de la Escuela a su cargo para la asesoría de la investigación realizada, quedo a sus órdenes

ATENTAMENTE,


Asesor de tesis
Lic. Flor Méndez Bonilla

DEDICATORIA

A mis Padres

A mis Abuelos

A mis Tíos

A mis Amigos

De los que recibí y sigo recibiendo un gran apoyo y cariño

Con un recuerdo especial para el tío Néstor

Tesis

Creación de un plan de mejora al programa de compensaciones para elevar el bienestar económico del trabajador y la eficiencia en la inversión de compensaciones en una empresa distribuidora de Hermosillo, Sonora.

Prólogo

Esta investigación nace del deseo y la necesidad de que exista una verdadera y justa retribución por el trabajo. En la actualidad no podemos desviar la mirada ante las injusticias realizadas a los trabajadores, empezando por el salario mínimo, el cuál es la primera injusticia defendida y legalizada por el gobierno. Los obreros y operarios, son los más afectados, ya que muchos de ellos reciben el mínimo o un poco más, lo que objetivamente no les alcanza ni para vivir ellos solos, máxime si tienen familia.

Esta tesis tiene un carácter conciliatorio entre empresa y trabajador, se busca una relación justa, puesto que creo que es posible la sana convivencia entre patrón y trabajador. Es por ello que, como relacionista industrial pretendo crear un plan de mejora al programa de compensaciones actual de la empresa, entendiendo por compensaciones el sueldo más las prestaciones, más los beneficios adicionales del empleado, con lo cual tanto empresa como trabajador salgan beneficiados, considerando los intereses particulares de cada uno, por medio de un análisis de las características de la empresa y su estructura. Este estudio tiene como principio, identificar las características de los puestos y su jerarquía tanto funcional, como de importancia dentro de la organización, por medio de un análisis de puesto formalizado en una descripción de puestos, misma que se compara con puestos similares en el mercado, en empresas del mismo ramo que la empresa en cuestión.

puestos similares en el mercado, en empresas del mismo ramo que la empresa en cuestión.

Una vez habiendo realizado ambos estudios, se establece la valuación de puestos en donde por medio de un sistema de valuación por puntos se le da un valor al puesto. En combinación con la valuación del puesto y la comparación con el mercado, se establece un plan de compensaciones de la empresa que vaya de acuerdo con las condiciones del mercado, acorde a las características y posibilidades de la empresa, y que haga más eficiente la inversión en lo que a salarios y prestaciones se refiere y que al mismo tiempo sea justo y logre elevar el nivel de vida de sus empleados.

ÍNDICE

| | Página |
|---|--------|
| I. Introducción | |
| II. Marco teórico | |
| Tipos de valuación de puestos | 8 |
| Motivación | 15 |
| Aspectos determinantes en un programa de compensaciones | 16 |
| III. Características de la empresa | |
| Antecedentes | 20 |
| Visión, Misión y Metas | 21 |
| Observaciones clave de la empresa | 22 |
| IV. Características de los puestos | |
| Internamente: Descripción de puestos | 27 |
| Externamente: Salarios en el mercado | 28 |
| V. Características de los elementos que intervienen como compensaciones (ventajas, motivación, desventajas, costos para la empresa...) | 32 |
| VI. Compensaciones actuales de la empresa | |
| Compensaciones actuales | 73 |
| Indicadores | 75 |
| VII. Programa propuesto | |
| Método de valuación de puestos | 80 |
| Programa de compensaciones | 90 |
| Políticas de compensaciones | 94 |
| Programa de prestaciones | 95 |

| | |
|---|-----|
| VIII. Conclusiones | |
| Ventajas para los trabajadores y empresas | 100 |
| Observaciones del plan | 104 |

I.- INTRODUCCIÓN

La empresa tiene como principal objetivo el generar utilidades, sin embargo, como miembro de la sociedad también tiene un objetivo y una responsabilidad social, como cualquier otro miembro de ésta.

Por la importancia que tiene la empresa dentro del desarrollo económico de la sociedad, de igual manera es importante su colaboración en la cuestión social, buscando la justicia entre el trabajo y su remuneración. Justicia que en la mayoría de las empresas no existe, pero que se debe buscar.

La empresa debe buscar esta justicia económico-social empezando por sus propios empleados, por medio de un plan de compensaciones justo y acorde a sus necesidades.

Al tener un plan de compensaciones apropiado se estaría logrando el fin social de la empresa y la justicia económico-social, de forma intrínseca.

La tarea de establecer un salario justo corresponde al empresario, ya que el Estado ha demostrado una incongruencia e incapacidad en la legislación para controlar este aspecto, pues hay un gran abismo entre la cantidad fijada como salario mínimo y la utilidad que se define en el artículo 123 fracción VI de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, en donde dice que: los salarios mínimos deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural. Al estar esta definición muy lejos de la realidad, el empresario tiene que ver por sus empleados, remunerándolos por arriba del salario mínimo o por medio de prestaciones que resuelvan sus necesidades básicas.

De lo anterior se puede resumir, que las necesidades de establecer un sistema de remuneraciones justo y equitativo van más allá de las económicas, si no que también intervienen las necesidades sociales y culturales, conjuntando de manera integral a la persona en todos sus aspectos y resumiéndolos en un todo para ellos: su remuneración.

Sin embargo, hay que conocer a fondo las necesidades primordiales de las personas, para que los recursos destinados a resolver este problema sean realmente efectivos y logren el objetivo buscado.

Maslow divide las necesidades en: fisiológicas, de seguridad y protección, de pertenencia, de autoestima y de realización personal, siendo que la necesidad inferior insatisfecha se volvía preponderante. Estas necesidades son: las fisiológicas, las más básicas, tales como alimentación, vivienda, gastos médicos, etc. las de seguridad y protección se refieren al plan de carrera a la garantía de empleo; las de pertenencia son los aspectos sociales y la interacción que enfocadas a la cuestión laboral podrían ser las reuniones, festividades, ligas deportivas, etc., la autoestima es el reconocimiento de las acciones del individuo y sus logros, el estatus que se le da; mientras que la realización personal es el deseo por crecer y desarrollarse, busca la autonomía, los retos, la responsabilidad propia.

Mientras que *Clayton Alderfer* desarrolló otra teoría de las necesidades, teniendo como base las mismas de *Maslow*, llamada la teoría ERG (*Existence, Relatedness & Growth needs*); necesidades existenciales, de relaciones y de crecimiento. Las necesidades existenciales incluyen las fisiológicas y las de seguridad de *Maslow*, las de relaciones es la equivalente a la de pertenencia de *Maslow*, y las de crecimiento incluyen la de realización personal.

Ambas teorías tienen en común que la necesidad inferior no satisfecha prevalece y demanda una satisfacción inmediata, puesto que sin su primera satisfacción no podrán ser satisfechas las siguientes superiores.

Por lo tanto se deben de enfocar los esfuerzos en los sistemas de compensaciones que la empresa desarrolla, para así asegurar la equidad, la satisfacción de las necesidades del trabajador y otras metas de la estrategia de compensaciones, que más adelante se tratarán detalladamente.

Lo que se busca en esta investigación, es desarrollar una mejora al programa de compensaciones que contenga las características antes mencionadas: desarrollar un plan de compensaciones basado en un sistema de retribución justo entre esfuerzo realizado y valor del trabajo con la retribución otorgada; elevar el nivel económico, social y cultural del trabajador y de su familia; lograr la eficiencia de los recursos aplicados a este rubro; crear una conciencia social al empresario y su campo de influencia.

Esto que pretende lograr por medio de, primero, un cambio de forma de pensar del empresario, para poder integrar esta mejora al plan de compensaciones actual, y después por medio del desarrollo del mismo plan de mejora utilizando la siguiente metodología.

La metodología utilizada para el desarrollo de la tesis se basa en el estudio de las condiciones de la empresa, primeramente dentro de ella y posteriormente respecto a otras empresas similares en tamaño, giro, facturación y características.

El estudio interno consiste en analizar los puestos por medio de una valuación de puestos, con lo cuál nos da una base cuantificable del valor del puesto, interviniendo en este valor características como: habilidades, complejidad, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Una vez teniendo el valor del puesto dentro de la organización, se compara el puesto con similares en el mercado y su retribución monetaria, para así fijar una relación con las demás empresas. Y teniendo estos dos elementos: el valor del puesto y su retribución en otras empresas, se estipula la retribución otorgada al puesto de la empresa en cuestión.

En si esa es la metodología planteada, sin embargo intervienen otros factores tales como la motivación, el comportamiento de los trabajadores y las decisiones de los gerentes de la empresa respecto a sus políticas y forma de operar.

En esta tesis se analizan todos los elementos que intervienen en la integración del salario desde el punto de vista legal, motivacional y de satisfacción de las necesidades del trabajador, así como las propias metas y objetivos de la empresa.

Se establece un estudio mediante las compensaciones actuales de la empresa y los indicadores de insatisfacción, tales como el índice de rotación, productividad, mermas, entre otros; con lo cuál nos permitirá establecer metas cuantificables y claras respecto a lo que se busca con este nuevo programa de compensaciones. Estableciéndose en el último capítulo claramente separados por ventajas para la empresa, para los trabajadores y observaciones del plan.

Al final de este estudio se logró en la empresa una modificación en la compensación de algunos puestos, mientras que en otros hubo una concordancia con lo retribuido anteriormente y el resultado de esta tesis. Una limitante en cuanto a la modificación del sistema de compensaciones, fue por un lado, las políticas de la empresa a lo que a compensaciones se refiere, puesto que ésta mantiene los salarios en la media y se basan en un aumento vinculado a las características y necesidades de la persona que ocupa el puesto, no se ven otros aspectos, ni se toma la debida importancia a la motivación por el sistema de compensaciones; por otro lado, la antigüedad de la empresa y sus prácticas administrativas arraigadas no permiten un cambio con tanta facilidad y es aceptado con recelo y desconfianza de su funcionamiento con la premisa: "hace tiempo que así lo hemos hecho, y esta empresa ha sido exitosa".

Por las características de esta empresa y por tener trabajadores de mucha antigüedad, las compensaciones no se planean acorde al puesto, sino más bien a la persona que lo ocupa, es decir que una persona en un mismo puesto que otra puede ganar o tener ciertos beneficios adicionales, por la antigüedad adquirida o por la confianza ganada.

Esta distribuidora le da una gran importancia a la confianza y a la honestidad, puesto que es la base de todo buen comienzo, nos comenta el director de la empresa.

La recompensa por esta confianza no siempre se ve reflejada en una mayor percepción económica, sino que empieza con un aumento de responsabilidades paralelas al puesto actualmente ejecutado, mismas que más tarde le permiten a la persona ascender de puesto y obtener posteriormente un mejor sueldo.

Estas características tan peculiares en el manejo de personal, fueron una barrera difícil de superar, ya que traía consigo un sin número de consecuencias provocadas por la informalidad y las prácticas ya “institucionalizadas” en la forma de administrar.

A pesar de estas prácticas poco ortodoxas, la empresa funciona bastante bien, el clima laboral es positivo, y el control de jerarquías es satisfactorio, obteniendo un porcentaje realmente reducido en lo que se refiere a pérdidas o robos de la mercancía. Esto, como resultado de la fuerte política de confianza y honestidad desde hace varios años implementada por la dirección.

La propuesta se hizo a la empresa, misma que interpuso sus puntos de vista y sus razones irrevocables para evitar el cambio en los sistemas y procedimientos ya conocidos, sin embargo decidieron realizar algunas pruebas en determinados puestos.

Existe la seguridad de que la empresa implementará el nuevo sistema paulatinamente a todos sus puestos una vez visto los resultados de la prueba. Se creó que el resultado obtenido en esta tesis es satisfactorio y logra su fin:

“Eleva el bienestar económico del trabajador y la eficiencia en la inversión de compensaciones.”

II. MARCO TEÓRICO

La valuación de puestos como se considera en este estudio, es la forma en que se puede cuantificar el valor de un puesto para la empresa, es decir ¿cuánto vale el puesto para la compañía? Es un concepto delicado, ya que la empresa debe de conocer perfectamente tanto su proceso como las áreas de mayor interés o importancia. En una empresa todas las áreas y todos los puestos son importantes, sin embargo al momento de darles un valor cuantificado empiezan los problemas y la falta de parámetros para su valuación. Es en este proceso donde la valuación de puestos es útil y establece los parámetros necesarios, para dar un valor cuantificable y objetivo al puesto dentro de la organización.

Para esta tesis se seleccionó el tipo de valuación de puestos más adecuado para la empresa y sus necesidades, analizando los tipos de valuación más importantes.

II.i Tipos de valuación de puestos

Una valuación de puestos:

Es la determinación sistemática del valor de cada puesto en relación con otros puestos de la organización. Mediante ella se definen primero los requisitos de un puesto y la contribución del mismo a la organización y a continuación se clasifican de acuerdo a su importancia. Por ejemplo, un puesto de un ingeniero de diseño exigirá unos requisitos más complejos y una contribución potencialmente mayor a la organización que los de un montador del producto diseñado.¹

A continuación se presentan los métodos de valuación más comunes utilizados en empresas de distribución.

¹ BYARS, Lloyd L. **Gestión de Recursos Humanos** 1996. p. 324

Valuación de puestos por Gradación

Es la técnica más sencilla, antigua e infrecuente de valuación, mediante ella, el evaluador ordena todos los puestos, desde el más sencillo hasta el más difícil. Se ordenan los puestos de acuerdo a su sencillez o dificultad. En este método, lo único que se pretende es la ordenación de los puestos de trabajo, sin indicar el grado relativo de diferencia entre ellos.²

Ventajas:

1. Relativamente fácil de emplear.
2. La gradación puede hacerse rápidamente.
3. Su instalación es relativamente poco costosa.

Desventajas:

1. No se tienen normas definidas o concretas contra las cuales determinar la gradación.
2. El ordenamiento puede ser superficial puesto que no se consideran en detalle los factores fundamentales de los puestos.
3. Puede resultar confuso en puestos similares.
4. Es difícil encontrar suficientes calificadores con un conocimiento adecuado de todos los puestos.
5. El sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
6. La determinación de la posición de un puesto en la gradación puede estar sujeta a la influencia del salario existente.
7. Los calificadores pueden estar calificando a las personas que ocupan los puestos y no a los puestos mismos.³

² BYARS, Lloyd L. *op. cit.* p. 325

³ LANHAM E. **Valuación de Puestos**. 1998. pp. 10-23

Valuación de puestos por Clasificación de Grados

"Este sistema proporciona una medida, un patrón para medir las diferencias entre los puestos. La escala está formada de una serie de grados o clases que han sido definidas en términos de la clase de puestos que van a clasificarse."⁴

El procedimiento que se sigue consiste en:

1. Establecer una serie de categorías o grados de ocupación,
2. Elaborar una definición para cada una de ellas, y
3. Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados, y definiciones anteriores.⁵

Ejemplo de clasificación de grados:

Primer grado: Trabajadores no calificados

- No exigen una amplia preparación

Segundo grado: Trabajadores calificados

- Requieren preparación manual o intelectual

Tercer grado: Puestos técnicos

- Suponen cierto carácter creativo e iniciativa personal

Cuarto grado: Puestos ejecutivos

- Los que tiene a su cargo el manejo de departamentos, considerando esta actividad en su más amplia acepción.⁶

Ventajas:

1. Es simple de usar
2. Fácil de entender
3. Relativamente fácil de llevar a la práctica
4. Los resultados logrados son razonablemente satisfactorios.

⁴ LANHAM E. *loc. cit.* p. 11

⁵ ARIAS GALICIA, Fernando. **Administración de Recursos Humanos**. 1976. p. 35

⁶ ARIAS GALICIA, Fernando. *op. cit.* p. 37

Desventajas:

1. Puesto que no se hace un análisis detallado, el juicio general sobre todo el puesto puede causar una clasificación incorrecta.
2. No se emplean hojas de calificación para indicar el valor exacto empleado por los calificadores para determinar la posición del puesto.
3. Algunos puestos pueden permanecer en parte a una clase y en parte a otra.
4. El salario existente puede afectar la colocación de un puesto dentro de su clase.
5. Es posible que ningún calificador esté familiarizado con todos los puestos.
6. El empleo del sistema se dificulta conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
7. Es relativamente difícil la redacción de las descripciones de las clases o grados.⁷

Valuación de Puestos por puntos

"Se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de factores. Un punto no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición, mientras que un factor es sólo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación.

El sistema de valuación por puntos esta compuesto por tres pasos fundamentales:

1. Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
2. Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por dicha comparación.

⁷ LANHAM E. *Op. Cit.* p. 8

3. Asignar a cada puesto así valuado, el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.⁸

Ventajas:

1. Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerada por muchas autoridades como más confiables y válidas que cualquier otro procedimiento.

2. Como las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil.

3. Los valores en puntos de los puestos, muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos.

4. Este sistema permite, con facilidad, la colocación de los puestos en clases.

5. El sistema es menos susceptible de manipulación que otros sistemas.

6. La consistencia y precisión del plan aumentan con el tiempo.

7. El plan puede ser comprendido fácilmente por supervisores y empleados.

Desventajas:

1. Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados así como para redactar definiciones claras y comprensibles de los mismos.

2. La distribución de los factores de ponderación para cada factor es relativamente difícil así como la asignación de puntos a cada grado.

3. La asignación de los valores en puntos es hecha más o menos arbitrariamente.

4. La instalación del sistema es lenta.

5. Se requiere bastante trabajo de oficina.⁹

⁸ ARIAS GALICIA. *loc. cit.* p. 8

⁹ LANHAM E. *loc. cit.* p. 20

Valuación por comparación de factores

Este método es muy parecido al de por puntos, sólo que en vez de asignar puntos, asigna la proporción del salario a cada factor. Es decir, se establece el valor monetario de cada factor en los diferentes puestos.

Ventajas:

1. La comparación de trabajos contra trabajos asegura que los puestos son comparados en sus puntos comparables.
2. Se construye una escala para cada instalación, asegurando por lo tanto, que el plan es hecho específicamente para la organización.
3. Es relativamente fácil emplear la escala para calificar otros puestos una vez que ha sido preparada.
4. La escala es dispuesta en unidades monetarias y no requiere conversión alguna.

Desventajas:

1. Si existen desigualdades en los salarios de los puestos clave, empleados para construir la escala, las desigualdades permanecerán puesto que la escala es construida en base monetaria.
2. Puesto que los salarios no permanecen constantes, la base del sistema de calificación puede ser totalmente desbalanceada por fluctuaciones en los salarios.
3. Un cambio en las funciones de un puesto clave, puede mover la escala de su debido alineamiento.
4. La construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los empleados.
5. La instalación del sistema es lenta.
6. Se requiere bastante trabajo de oficina.¹⁰

¹⁰ LANHAM E. *loc. cit.* p. 21

Valuación por el método HAY

El método de valuación de puestos HAY utiliza como principio la metodología de la valuación de puestos por el método por puntos, llamada aquí de perfiles y escalas, sin embargo cuenta con algunas diferencias en cuanto a su forma de valuar y de manejar la información y datos recabados.

Desarrollada por Edward N. Hay es hoy en día una de las más utilizadas por las empresas y gobiernos. Es consistente y confiable, sin embargo su implementación es bastante cara y muy especializada, para una empresa con pocos empleados y con un manejo del personal informal.

HayData-Valuación de Puestos, brinda convenientes ventajas al permitir a un número ilimitado de usuarios llevar a cabo procesos de descripción y valuación de puestos dentro de sus empresa. Pero eso no es todo, la herramienta puede adaptarse para generar reportes específicos e inclusive para asesorarlo, paso a paso, en el diseño del organigrama de su empresa por medio de un software especial y por la asistencia en Internet.¹¹

La valuación de puestos del sistema HAY ofrece las siguientes ventajas:

- Accesos ilimitados a ocupantes del puesto, facilitadores o administradores
- Sin inversión adicional en equipos de cómputo
- Actualizaciones semestrales
- Registro histórico de valuaciones
- Flexible a modelos particulares del cliente
- Contenidos y formatos adaptables al lenguaje de cada organización
- Reportes Exportable a hoja de cálculo y Confidencialidad

II.ii Motivación

La motivación juega un papel muy importante en empresas de distribución y ventas, ya que el aumento en el volumen de ventas es la razón de éxito en la empresa y sin ello la empresa se estancaría. Así mismo se debe de integrar dentro del plan de compensaciones.

Algunos tipos de motivación son los siguientes, mismos que se consideraron para la elaboración de esta tesis.

La motivación por miedo, la cuál consiste en implantar un sistema de rechazo al personal que ejecuta mal su trabajo o que comete alguna equivocación, es decir la ley del más fuerte, en el cuál al más débil no le queda otra opción más que aceptar el fracaso y el castigo, cualquiera que fuese. Los estragos de este sistema de "motivación" son negativos, ya que se trabaja en un clima laboral hostil.

Por otro lado esta la motivación por medio de incentivos, los cuáles bien aplicados aseguran el trabajo y el logro de los objetivos, pero no por siempre, es necesario cambiarlos y modificarlos dependiendo de los tiempos y circunstancias. Se deben de lograr varios supuestos al mismo tiempo, tales como la necesidad del empleado, la satisfacción de ésta por medio del incentivo, la equidad entre esfuerzo-recompensa y que este incentivo al largo plazo no se tome como "seguro" en su salario.

"Así como las recompensas tangibles pueden perder efectividad a largo plazo debido a que no cambian la actitud de los empleados frente a sus puestos, las recompensas intangibles pueden modificar las actitudes básicas y mejorar el desempeño a largo plazo"¹²

¹¹ HAY, Edward N., **Sistema HAY**

¹² BAIN, David. **Productividad; la solución a los problemas de la empresa**. Edit. Mc. Graw Hill. México. 1987. p. 31

Mientras que la motivación por cumplimiento es aquella que sólo por el simple hecho de lograr los objetivos fijados cumple su propósito. Parte de la premisa en que el hombre por naturaleza es trabajador. Es un trabajo mayormente de liderazgo en el cual se fomenta la creatividad y el trabajo es otorgado por objetivos que ayudan al cumplimiento de las metas de la organización.

Es el mejor método, sin embargo toma tiempo y dedicación lograr esta actitud en los empleados.

Cada persona, independientemente del puesto que desempeñe, espera que se le trate con respeto y dignidad, lo que nos lleva a que se le respete y se le dé reconocimiento de sus labores y desempeño.

II.iii Aspectos determinantes en un programa de compensaciones

Los aspectos determinantes que intervienen en la toma de decisiones al crear una mejora de plan de compensaciones, se pueden dividir en dos grandes grupos principalmente. En los factores internos, refiriéndose a factores que intervienen directamente en la empresa, o circunstancias propias de la empresa, que deben ser consideradas al momento de la toma de decisiones para la implementación del plan; y en factores externos, mismos que son ajenos a la empresa.

Primero analizaremos los factores internos, estos factores son los que se encuentran dentro de la empresa y por lo tanto son posibles de modificar y adecuar, puesto que su objetivo es facilitar el trabajo y simplificar los procesos.

Uno de estos factores se refiere a las políticas de compensaciones de la empresa, las cuales estipulan los lineamientos a seguir en cuanto a retribución a los empleados se refiere. Estas políticas dan la pauta para el arreglo de inconformidades y la unificación de criterios, y deben considerarse para la creación del plan de compensaciones, así como regir las mejoras efectuadas al mismo.

Cada puesto dentro de la organización tiene su propio valor e importancia, el cual debe de ser reconocido y considerado por medio de una valuación de puestos para así, conocer el valor que el puesto ocupa dentro de los procesos de la empresa y por ende entre más importante sea este, una retribución mayor le corresponde.

El valor del puesto va muy ligado a lo que se denomina, el valor relativo del empleado, en el que se considera sus habilidades y su potencial, así como el puesto que ocupa y su rendimiento, este factor se conceptualiza en la elección de los métodos de motivación y reconocimiento que en el programa de compensaciones se estipula.

Otro factor interno a considerar es la capacidad de pago de la empresa, en donde se engloba el tamaño de la empresa, la rentabilidad de negocio y su capacidad para mejorar las condiciones económicas, sociales, y de cualquier otra índole de sus empleados. Esta capacidad de pago enfrenta la preocupación de la empresa por sus empleados y la mejora de su nivel de vida, al límite de que esta mejora de condiciones de vida para ellos, significa una mejora de productividad para la empresa y por lo tanto de la generación de utilidades.

Del mismo modo, los factores externos son de suma importancia para la creación del plan de compensaciones, ya que la empresa no puede aislarse como un ente autónomo, puesto que existen legislaciones que reglamentan las actividades de la misma y otras empresas que compiten en el mercado laboral por contratar a los mismos empleados; así como condiciones específicas tanto del ramo como de la región de influencia de la empresa.

Las condiciones del mercado laboral juegan un papel muy importante para la elaboración de un plan de compensaciones, que realmente sirva y sea benéfico para la empresa, ya que tanto las prestaciones como el sueldo en sí, deben mantener un equilibrio y una concordancia con el mercado labora. Al no considerar este factor se

podría incurrir en un pago excesivo a los empleados y no siempre motivante, o al contrario, en un pago irrisorio y quedarse sin trabajadores.

Vinculado a las condiciones del mercado se encuentran el nivel compensatorio de la zona, la competencia en la zona en la cuál ejerce actividades la empresa, las costumbres y usanzas propias de la región, o del ramo comercial. Así mismo se debe de considerar el costo de vida de esa misma región, y los requerimientos propios de una familia para vivir dignamente en esa región en específico.

Otro factor externo importante es el de los requerimientos legales, tanto de leyes federales como estatales o locales, según sea el caso. La consideración de este factor es de suma importancia, puesto que de no hacerlo, se estaría incurriendo en un delito. Así mismo no es difícil el cumplimiento de estas obligaciones, puesto que como se indicó en la introducción, los mínimos requerimientos legales son realmente ridículos en cuanto a salario mínimo se refiere.

III. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

III.i Antecedentes

Distribuciones Kilmer, S.A. de C.V. inicia operaciones en Abril de 1996, en Hermosillo, Sonora para brindar servicio de distribución de aceites naturales en el Noroeste y Norte del país.

En la actualidad Distribuciones Kilmer, tiene presencia en los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Nuevo León, Coahuila, Durango, Tamaulipas, Jalisco, Aguascalientes, Zacatecas y Colima con 50 oficinas en las principales ciudades.

Con el establecimiento de sucursales en estas ciudades estratégicas se busca asegurar amplia cobertura de servicio a todas las poblaciones de estos estados, así como una mayor supervisión del personal y de las políticas de comercialización.

Cada una de éstas sucursales está administrada por un Gerente de Sucursal, que es una persona de nivel profesional que cuenta con el apoyo de personal de oficina y un equipo de vendedores (empleados), así como subdistribuidores para atención a todos sus puntos de venta. Así mismo, se cuenta con todo el mobiliario de oficina y equipo de cómputo para control Administrativo de la sucursal.

Nuestra experiencia nos ha indicado que la mejor distribución se logra con personal de ventas contratados como empleados, con alto nivel de motivación y con remuneraciones que se incrementen con el alcance de metas de venta bien definidas y con una supervisión directa y diaria, y esto se logra a través de una estructura de oficinas-sucursales como se ha establecido.

La empresa cuenta con 514 empleados, de los cuales 450 son vendedores y su sueldo va en función a las ventas efectuadas, mientras que el restante, 64, es personal administrativo tanto de la matriz como de las sucursales.

La matriz de esta distribuidora se encuentra en Hermosillo, Sonora, misma en la cuál se controla todas las ventas y aperturas de nuevas sucursales. El control administrativo es centralizado en la matriz, con puntos de control en cada sucursal, mismos que su función básica es la de realizar los pedidos dependiendo de la demanda, zona, fecha y puntos de venta. Así mismo determinar los salarios de los vendedores de acuerdo a las ventas efectuadas.

En la matriz trabajan alrededor de 20 empleados con funciones específicas, encargándose de la operación nacional de esta empresa, tal como control de vehículos, nóminas, compras, contabilidad, auditoría, recepción de mercancía, seguros de riesgo tanto de vehículos como de la misma mercancía, etc.

III.ii Visión y Misión

Asegurar la continuidad de la empresa y la expansión de esta a toda la república, posicionándonos como líderes en el mercado a través de nuestra fuerza de ventas asegurando siempre el crecimiento profesional y moral de nuestros empleados.

Garantizar la correcta distribución de los aceites a través de un equipo de ventas por medio de precios competitivos, cumpliendo siempre las expectativas de los clientes y asegurando siempre el abasto de aceites de todas nuestras clases en todas las plazas en donde la empresa tiene presencia.

III.iii Metas

1. Administrativa

- a) El buen desempeño del trabajo en el área que se le asigne al personal en turno.
- b) El logro de los objetivos deseados de cada puesto.

- c) La entrega de resultados en tiempo y forma a los puestos directivos para la toma de decisiones.
2. Comercial
- a) Precios competitivos en el mercado a nuestros clientes y subdistribuidores.
 - b) Alcanzar la eficiencia en la distribución para lograr ser una empresa redituable
3. Clientes
- a) Asegurar la satisfacción de nuestros clientes con nuestra política de precios y calidad que ofrecemos garantizando el producto con la devolución de su dinero.

III.iv Observaciones clave de la empresa

El crecimiento de la empresa ha sido acelerado, lo cuál no permite una planeación estratégica del negocio, sin embargo a pesar de la falta de planeación, se ha expandido rápidamente y bajo un esquema de control muy rígido, centrando todas las operaciones en la matriz. Teniendo fuertemente el control tanto de los manejos de personal como de la compra de mercancía.

Basándose en un estudio realizado en la empresa y enfocado al personal administrativo, se desprendieron las siguientes observaciones.

La empresa cuenta con una centralización absoluta en cuanto a funcionamiento de la empresa se refiere, esta centralización concentra toda la toma de decisiones y otras funciones posibles de delegar tales como la contratación de personal, lo cuál provoca una saturación de trabajo en la dirección y evita la realización de otras actividades propias de la dirección.

En cuanto a definición de la estructura organizativa se refiere, encontramos que a la empresa le falta definición en este aspecto y en muchos casos el mismo personal esta confundido al no saber quien es su jefe inmediato o el puesto del cual depende, este fenómeno refleja una falta de definición estructural o un sistema de organización libre; lo cuál no es coherente con una dirección tan rígida y centralizada.

La falta de definición puede ser factor de un crecimiento desordenado y de la existencia de puestos no necesarios, mismos que se generan por la misma falta de planeación.

Sin considerar a la fuerza de ventas, la falta de parámetros para la medición de los resultados es un común denominador en los puestos, ya que hace falta hacerles conocer al personal lo que se espera de su puesto, por que aunque la dirección si tenga claro los resultados requeridos, las personas que ocupan los puestos no los tienen. Este aspecto se puede mejorar por medio de descripciones de puesto claras y del conocimiento del empleado, así como evaluaciones de desempeño con parámetros cuantitativos para definir su eficiencia.

La dirección es la encargada de contratar al nuevo personal, actividad que como se dijo anteriormente puede saturar y evitar la realización de funciones de dirección, planeación, estrategias, etc., si bien es cierto de la importancia de la contratación, esta actividad puede ser delegada.

La inducción es una herramienta muy útil para los nuevos empleados, ya que con ella se disminuye la ansiedad por entrar a un nuevo trabajo, al ser el primer contacto formal empresa-empleado es de suma importancia brindar una inducción propia de la empresa. Por medio de una inducción bien conducida se logra aumentar el sentimiento de pertenencia a la empresa desde los primeros instantes en que el empleado entra a trabajar; función que si bien también es realizada por la dirección, ésta no se realiza formalmente ni a todos los empleados.

Las funciones del personal muchas veces se traslapan con la de otros puestos, o no tienen relación con el nombre del puesto que desempeñan. Si partimos de la base que la persona fue contratada basándose en habilidades y aptitudes para desempeñar ciertas funciones en un determinado puesto, podemos determinar que esa persona no necesariamente está calificada para desempeñar funciones no correspondientes al puesto, dando como resultado una ineficiencia o inexperiencia en las ejecuciones de las tareas.

Otro aspecto observado es que, las responsabilidades se comparten entre varios puestos, en forma informal se realizan cambios o "ayudas" de puestos a puestos, es decir, existen tareas que son responsabilidad de un puesto en específico sin embargo las realiza una persona que ocupa un puesto diferente, esto con un común acuerdo de antemano entre ambas personas; este fenómeno nos lleva a la conclusión de que existe la posibilidad de que la distribución de las tareas y responsabilidades no sea equitativo, así como la carga de trabajo; mientras unos empleados no tienen tiempo de desempeñar sus funciones a otros les sobra tiempo.

Un ejemplo de la mala distribución de funciones es el puesto de encargado de nóminas, ya que las actividades que desempeña no son suficientes como para un puesto de tiempo completo ni requiere de una persona con licenciatura para ejecutarlas. Las tareas adjudicadas son únicamente la recepción de información para el cálculo de nóminas de todas las sucursales; realizar el registro en la contabilidad, elaborar la nómina que se entregará a dirección y esporádicamente dar de baja o alta en el IMSS a los trabajadores.

La estructura organizativa de la empresa es plana, lo que da como resultado un estrecho control de funciones y tareas de los puestos, sin embargo se corre el riesgo a largo plazo de tener demasiados puestos o hacer una especialización innecesaria de funciones, como en el caso anterior.

El ambiente de trabajo es positivo a pesar de los problemas anteriormente mencionados, se desempeña bajo un buen ambiente laboral, existe compañerismo y ayuda mutua en la realización de las funciones, misma que algunas veces es de más; sin embargo es un clima propicio para efectuar las tareas laborales satisfactoriamente. Del mismo modo la gente se siente parte de la empresa y se refleja en la disposición que tienen al momento de ser requerido trabajo extra o acudir a laborar en días de descanso. Este aspecto es positivo para lograr los resultados esperados del puesto, sin embargo se necesita motivación extra para que los estándares sean superados y no sólo se queden en los resultados esperados, logrando así una verdadera productividad.

Como se dijo en el párrafo anterior, la motivación es un factor importante para obtener mejores resultados. Al existir varias formas de motivar a los empleados se debe de centrar esta motivación en la obtención de objetivos preestablecidos por una parte y en el fomento a la creatividad para la eficiencia y solución de problemas por otra, cuantificándolos ya sea en ahorro de dinero o de tiempo. El incentivo para motivar al personal no necesariamente tiene que ser económico, puede ser también de reconocimiento, mismo que por las condiciones de la empresa y los puestos sería más eficaz.

Al analizar la carrera de los empleados en la empresa, se encontró que no existe un plan de carrera definido, con lo cuál se infieren dos posibles causas, la de la nula planeación de la empresa respecto a recursos humanos y la contratación enfocada a otros factores diferentes a los totalmente profesionales.

En cuanto a definición de salarios se refiere, éstos van de acuerdo a la persona y no al puesto ni sus funciones, al fijarlos se le da prioridad a la persona que va a ocupar el puesto, su antigüedad en la empresa, la relación con la dirección, intereses personales, etc. Este factor puede provocar una inflación en los salarios a largo plazo, así como la ineficiencia del personal y la incapacidad para realizar las funciones correspondientes.

IV. CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS

IV.i Internamente, Descripción de puestos

Se realizó en la empresa la descripción de puestos por medio de una entrevista a los ocupantes de estos, la entrevista abarcó varios aspectos: datos generales del puesto y del entrevistado, a continuación, se le pidió al empleado la descripción general de su puesto, para establecer la coherencia y concordancia respecto a lo que ellos mismos perciben como responsabilidades y funciones del puesto, comparándola después con lo que la dirección espera de estos; después se definieron las actividades que deben de realizar, clasificándolas por la esporadicidad de su ejecución, lo que nos llevó a conocer realmente las actividades que desempeñan independientemente del nombre del puesto que ocupan.

Otra sección de la descripción de puestos es el objetivo del puesto, los resultados esperados de su trabajo y la forma en medir los resultados, por medio de un parámetro cuantificable y medible, ya sea en calificación, tiempo de ejecución, condiciones o simplemente el cumplimiento o incumplimiento de dicho objetivo.

La tercera parte del cuestionario se refirió a la ubicación del puesto dentro de la organización y a su relación tanto interna como externa de la organización. La cuarta parte comprende un pequeño análisis de los requerimientos del puesto como opinión personal de los empleados, misma que nos esbozó un perfil básico del puesto; con el cuál más adelante servirá de base para la determinación del perfil del puesto, enriqueciéndose con los requerimientos de la empresa, facilitando con ello la contratación de personal, siendo este el primer paso para cambiar y delegar la función de contratación por parte de la dirección.

La quinta y última sección del cuestionario comprendió datos de funcionalidad del puesto, horarios, sueldo percibido, prestaciones, etc. dejando un espacio libre al final para observaciones y comentarios. El formato utilizado para este cuestionario se anexa a la tesis, ver **anexo 1** así como la descripción de todos los puestos en el **anexo 2**.

IV.ii Externamente, Salarios en el mercado

El mercado por medio de la oferta y la demanda nos establece un rango en el que los salarios se mueven dependiendo del giro o vertiente productiva de la empresa, del puesto, y de la situación económica general del país representada en la oferta de empleo. Es importante considerar el aspecto de oferta de empleo en el mercado local, ya que de ello depende la oferta de prospectos para ocupar el puesto y por lo tanto el valor del puesto en el mercado en si.

Del mismo modo, hay que considerar las políticas de compensaciones de la empresa y el rango en el que desean estar en comparación al mercado, que en este caso define que debe de fluctuar en la media pagada por el mercado. Las prestaciones y beneficios adicionales se analizan por separado, como ventaja para retener y motivar a los empleados, así como hacerse de los mejores prospectos.

Por medio de las encuestas de salarios que algunos despachos especializados en recursos humanos generan, se puede establecer un promedio de la retribución en los puestos que la empresa ostente. Por medio de las encuestas de mercado se establecen las compensaciones de una forma más objetiva y completa.

Estos son los resultados obtenidos de la **Asociación de Recursos Humanos de Hermosillo, A.C.**, mismos que se obtuvieron de empresas en el ramo de la distribución y ventas de Sonora, tales como Distribuidora de Cervezas de Sonora (Tecate), Embotelladora Pitic (Coca-Cola), FAMSA, El Imparcial, Molino La Fama, Comercial VH, entre otras. En cuanto a los puestos hay algunas variantes, mismas que se trataron de equiparar respecto a las funciones de los puestos. Los resultados de salario base se presentan en el tabulador con rangos: mínimo, media y máximo, por puesto semejante en empresas con el mismo giro de negocio, la distribución.

De las encuestas se consideraron empresas del tamaño en número de empleados similares a la que esta tesis estudia, así como del ramo de distribución, encontrando 15 empresas de las cuales se obtuvo el estudio.

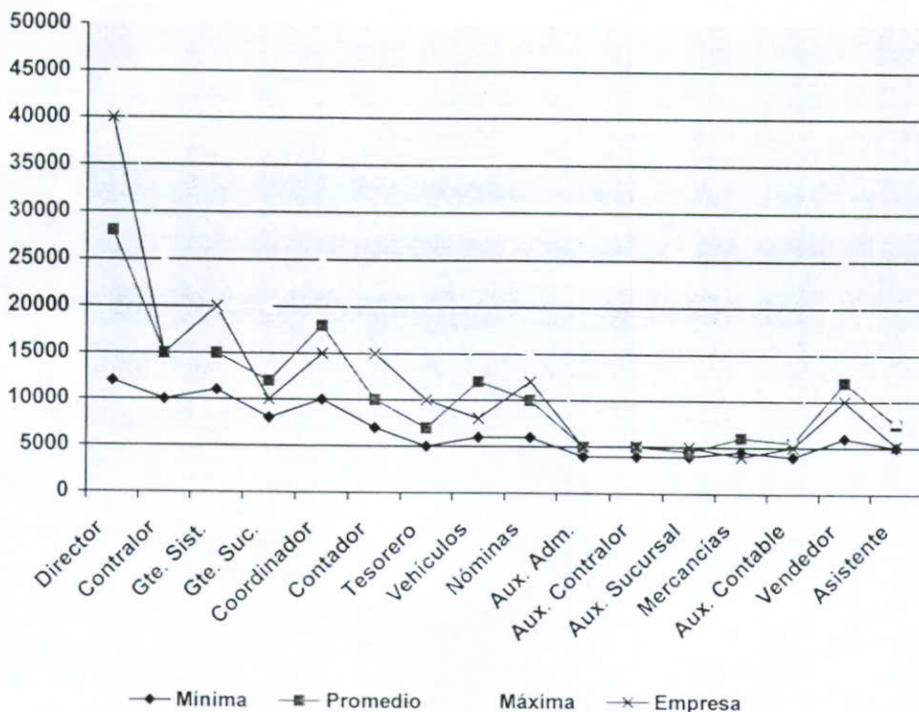
Cuadro 1 de salarios base de puestos tipo en el mercado

| Puesto | MÍNIMO | MEDIA | MÁXIMO |
|--------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Director | \$ 12,000 | \$28,000 | \$ 45,000 |
| Contralor | \$ 10,000 | \$ 15,000 | \$ 25,000 |
| Gte. Sistemas | \$ 11,000 | \$ 15,000 | \$ 20,000 |
| Gte. Sucursal | \$ 8,000 | \$ 12,000 | \$ 20,000 |
| Coordinador Dirección | \$ 10,000 | \$ 18,000 | \$ 25,000 |
| Contador | \$7,000 | \$ 10,000 | \$ 15,000 |
| Tesorero | \$ 5,000 | \$ 7,000 | \$ 10,000 |
| Encargado seguros y vehículos | \$ 6,000 | \$ 12,000 | \$ 16,000 |
| Nóminas | \$ 6,000 | \$ 10,000 | \$ 15,000 |
| Aux. Administrativo | \$ 4,000 | \$ 5,000 | \$ 8,000 |
| Aux. Contralor | \$ 4,000 | \$ 5,000 | \$ 8,000 |
| Aux. Administrativo (sucursal) | \$ 4,000 | \$ 4,500 | \$ 7,000 |
| Recepción mercancías | \$ 4,500 | \$ 6,000 | \$ 8,000 |
| Aux. Contable | \$ 4,000 | \$ 5,500 | \$ 6,000 |
| Vendedor | \$ 6,000 | \$ 12,000 | \$ 25,000 |
| Asistente ejecutiva | \$ 5,000 | \$ 6,500 | \$ 11,000 |

Nota: La media no necesariamente es obtenido de los máximos y mínimos, interviene también en su cálculo los sueldos pagados por empresas que no figuran en estos extremos. Los resultados han sido redondeados y no son considerados bonos o percepciones extras. Los sueldos anteriores son expresados en pesos mexicanos y en percepción mensual. Los sueldos son libres de impuestos. En la percepción de vendedores no se incluye la comisión por venta, es el salario base únicamente.¹³

¹³ Asociación de Recursos Humanos de Hermosillo. A.C. Hermosillo Sonora. 2003.

Gráfica 1 Gráfica comparativa entre la media en el mercado y los salarios base pagados por la empresa



Esta gráfica nos muestra que la empresa no cumple con sus políticas de ubicarse en la media de los sueldos que el mercado ofrece, ya que supera los sueldos del promedio, llegando a puntos en donde equipara al sueldo máximo.

Del análisis vemos que en puestos administrativos de nivel jerárquico bajo, si se encuentra con sueldos en la media del mercado, sin embargo los correspondientes a salarios de nivel jerárquico alto, rebasa la media, sólo existen dos puestos en los cuales esta por debajo de esta.

Por otro lado, se ve que los vendedores están por debajo de la media, sin embargo existe un rango muy amplio en cuanto a percepciones por parte de los vendedores, ya que depende de las ventas que realicen, no como comisión, si no como aumento en el nivel de sueldo. Es decir, los vendedores tienen un tabulador de sueldos por volumen de ventas, en el cuál su percepción va de acuerdo al monto anual de ventas realizado, contemplando el aumento de salario siempre y cuando no disminuya las ventas en el siguiente año.

En cuanto a prestaciones se refiere, la encuesta muestra que las prestaciones a niveles jerárquicos bajos no están por encima de las de ley, y en niveles jerárquicos de medio a altos, se encuentran por encima de esta en los rublos de días de vacaciones, aguinaldos y descuentos de la mercancía que distribuyen o venden; no teniendo información específica en lo que a prestaciones respecta.

V.- CARACTERÍSTICAS DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LAS
COMPENSACIONES

A continuación se presenta un comparativo del marco legal; de las leyes del Instituto Mexicano del Seguro Social, del Impuesto Sobre la Renta y de la Ley Federal del Trabajo.

AGUINALDO

Es prestación que se le otorga a los trabajadores como apoyo en las fiestas decembrinas, es una de las prestaciones más esperadas, los trabajadores ya cuentan con ella desde antes de tenerla. Esta prestación es de carácter "familiar", es decir que se involucra toda la familia en el asunto, por lo que es muy importante para fomentar la permanencia de los trabajadores en la empresa, en proporciones mayores a las de ley. Hay que considerarla en el plan de compensaciones si lo que se quiere lograr es una disminución de rotación de personal por medio de la pertenencia hacia la empresa.

Ley Federal del Trabajo

Art. 87) El Aguinaldo mínimo será el equivalente de 15 días de salario base a cubrirse antes del 20 de diciembre de cada año; los trabajadores que no laboren durante todo el año, tendrán derecho al pago de la parte proporcional¹⁴.

Art. 143) El Aguinaldo debe ser objeto de integración al salario base para efecto del cálculo de cotización al INFONAVIT¹⁵.

Ley del Seguro Social

Art. 27) El salario base de cotización se integra, entre otros conceptos, por las gratificaciones en efectivo, por lo que el Aguinaldo debe ser integrado para estos efectos¹⁶.

¹⁴ Ley Federal del Trabajo. Edit. Porrúa. México. 2004. Art. 87

¹⁵ *Ibid.* Art. 143

¹⁶ Ley del Seguro Social. Edit. Porrúa. México. 2000. Art. 27

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 78) El aguinaldo es un ingreso gravable¹⁷.

Art. 77 Fracción XI) Esta exento de pago de impuestos el monto de las gratificaciones que reciban los trabajadores hasta el equivalente de 30 días de salario mínimo del área geográfica del contribuyente siempre que se otorguen de carácter general, por lo que sólo gravará el excedente¹⁸.

AYUDA PARA ARRENDAMIENTOS DE CASA HABITACIÓN

Pago que la empresa hace a nombre del empleado o en reembolso a éste, de los gastos derivados del arrendamiento de una casa habitación. Ya sea otorgándola el mismo patrón o que el empleado la busque libremente.

Ley Federal del Trabajo

Art. 136) Obligación de la empresa de proporcionar a sus trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas, posteriormente releva a las empresas de esta obligación a cambio de realizar aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda¹⁹.

Art. 150) Si las empresas ofrecen a sus trabajadores casa en comodato o arrendamiento, no las exime de su obligación de contribuir al Fondo Nacional de la Vivienda²⁰.

Ley del Seguro Social

Art. 27) La condición para no integrar la habitación al salario base de cotización, queda circunscrita a que sean proporcionadas al trabajador en forma onerosa, entendiéndose por ello que el cargo que se le haga sea por lo menos del 20% del salario mínimo vigente en el Distrito Federal²¹.

¹⁷ Ley del Impuesto Sobre la Renta. Edit. Porrúa. México. 2001. Art. 78

¹⁸ *Ibid.* Art. 77, fracc. XI

¹⁹ Ley Federal del Trabajo. *Op. Cit.* Art. 136

²⁰ *Ibid.* Art. 150

²¹ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27

Art. 32) Si el trabajador además del salario en dinero recibe del patrón "sin costo" la habitación, se estimará aumentado su salario en un 25%²².

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción VI) Una interpretación aceptable de la Ley podría asimilar este concepto a las prestaciones de previsión social, en cuyo caso sería aplicable la limitación prevista por el último párrafo del Art. 77 que indica que la exención se limita cuando la suma de los ingresos por la prestación de servicios más los ingresos por concepto de gastos de previsión social exceden el monto de 7 salarios mínimos elevados al año, en cuyo caso la exención equivale a un salario mínimo elevado al año²³.

AYUDA PARA DESPENSA

Forma de pago periódico en vales que recibe el trabajador con el propósito de que los destine a la adquisición de artículos de primera necesidad. Esta prestación tiene como efecto en particular, que se destine al gasto en el supermercado, dejándole su salario intacto para otros gastos, esta prestación también tiene un gran valor para la esposa del trabajador, en caso de que sea casado, puesto que se percibe como un "extra" destinado a la comida representándose como la "contribución" segura que la esposa destina a la compra de alimento.

Ley Federal del Trabajo

Art. 84) La ayuda para Despensa forma parte del salario para efecto de las indemnizaciones a que se refiere el Art. 89²⁴.

²² Ley del Seguro Social *Op. Cit.* Art. 32

²³ Ley de Impuestos Sobre la Renta *Op. Cit.* Art. 77, fracc. VI

²⁴ Ley Federal del trabajo *Op. Cit.* Art. 84

Ley del Seguro Social

Art. 27) Las Despesas no se tomarán en cuenta para integrar el salario base de cotización al IMSS, siempre y cuando su importe no rebase el 40% del salario mínimo del D.F. El Acuerdo 495/93 aclara que hasta el límite señalado no integra a la base, incorporando por consecuencia solamente el excedente²⁵.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción VI) Aunque no menciona expresamente la ayuda para Despesa, se ha interpretado que queda comprendida dentro de las prestaciones de previsión social de naturaleza análoga, por lo que le son aplicables las disposiciones fiscales del múltiple de previsión social²⁶.

AYUDA PARA GASTOS CULTURALES Y DEPORTIVOS

Constituye un reembolso de aquellos gastos culturales, deportivos o recreativos en que incurre el trabajador, derivados de su asistencia a eventos como conciertos o conferencias, compra de libros, cuotas de suscripción a clubes sociales o deportivos, etc.

Ley Federal del Trabajo

Art. 84) Se considera que es objeto de integración del salario para efecto de indemnizaciones a que se refiere el Art. 89²⁷.

Ley del Seguro Social

Art. 27 fracción II) No se tomarán en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical²⁸.

²⁵ *Ibid.* Art. 27

²⁶ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. VI

²⁷ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 84

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción VI) El trabajador (contribuyente) no pagará impuesto sobre la renta por ingresos destinados a que el trabajador disfrute actividades culturales y deportivas, por lo que sólo le serán aplicables las disposiciones fiscales a que se hace referencia cuando se describe el plan múltiple de previsión social²⁹.

TRANSPORTE

El transporte es una prestación bastante eficaz para el reclutamiento del personal, muchas personas optan por trabajar en una empresa únicamente por que en esa cuentan con transporte para el personal. Realmente es una ventaja competitiva en lo que a este aspecto se refiere y también para la disminución de rotación de personal.

Ley Federal del Trabajo

Art. 84) Por lo establecido en este artículo, se deduce que las ayudas para transportación forman parte del salario para efectos de indemnizaciones que establece al Art. 89³⁰.

Ley del Seguro Social

Art. 27) Se deduce que las ayuda para Transportación se integra al salario base de cotización del IMSS; sin embargo, en Acuerdo del H. Consejo Técnico del IMSS 77/94 del 9 de marzo de 1994 se interpreta que el bono o ayuda para Transporte A) No integra salario cuando se trate de entrega como instrumento de trabajo. B) Si la prestación se otorga en efectivo y de manera permanente se considerará integrante del salario base de cotización³¹.

²⁸ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27, fracc. II

²⁹ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. VI

³⁰ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 84

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción VI) No se menciona expresamente, pero se ha aceptado que la ayuda para Transportación es un concepto incluido dentro del rubro de otras prestaciones análogas de previsión social por lo que esta exenta del pago de impuesto y se le aplicará las disposiciones fiscales que se mencionan en el plan múltiple de previsión social³².

AYUDA PARA NACIMIENTO, DEFUNCIÓN, MATRIMONIO, ETC.

Pago de un bono con carácter de ayuda para que el empleado pueda sufragar los gastos derivados de eventos tales como el nacimiento de un hijo, la defunción de un familiar cercano, su matrimonio y otros similares.

Ley Federal del Trabajo

Art. 84) Por lo establecido en este artículo, se deduce que este tipo de ayudas forman parte del salario para efectos de indemnizaciones que establece al Art. 89³³.

Ley del Seguro Social

Art. 27) Implica que dichos pagos forman parte del salario base de cotización al IMSS. Por otra parte, el IMSS tiene establecidas sus propias ayudas para algunas de estas eventualidades, aunque no siempre se trata de una ayuda económica³⁴.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción IV) No son gravables los ingresos recibidos con motivo de reembolso de gastos de funeral. Aunque no se mencionan las ayudas por nacimiento, por matrimonio, etc. si se otorgan en forma general quedan comprendidas como otras prestaciones de previsión social análogas, a las que exime

³¹ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27

³² Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. VI

³³ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 84

³⁴ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27

del pago de impuesto sobre la renta, fracción VI del Art. 77 y se les aplica las disposiciones fiscales del plan múltiple de previsión social³⁵.

BECAS EDUCACIONALES O REEMBOLSO DE COLEGIATURAS

Reembolso que hace la empresa a sus empleados de gastos que éstos hayan incurrido con motivo de estudios del propio trabajador o de sus hijos.

Ley Federal del Trabajo

Art. 132 fracción XIV) Es obligación de los patrones cubrirlos gastos indispensables para sostener, en forma decorosa, los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, siempre que el patrón dé empleo a más de 100 y menos de 1,000 personas. Deben ser 3 becas cuando el personal empleado sea superior a 1,000. El becario tiene obligación de prestar servicios al patrón que lo ha becado por un mínimo de un año³⁶.

Art. 84) Las becas educacionales forman parte del salario para efectos de las indemnizaciones del Art. 89³⁷.

Ley del Seguro Social

Art. 27) Las becas educacionales forman parte del salario base de cotización para el IMSS³⁸.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 24 fracción I) Becas por motivos de estudios realizados por los trabajadores de la empresa, se consideran gastos de la empresa y en consecuencia son deducibles y no gravables para el trabajador³⁹.

³⁵ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. IV

³⁶ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 132, fracc. XIV

³⁷ *Ibid.* Art. 84

Art. 77 fracción VI) El trabajador no pagará impuestos por la obtención de ingresos percibidos con motivo de becas educacionales para sí o para sus hijos por lo que le son aplicables todas las disposiciones fiscales del plan múltiple de previsión social⁴⁰.

FONDO DE AHORRO

Esta constituida por las aportaciones del 13% total del sueldo, que realiza el patrón a nombre de cada trabajador y el ahorro que realiza el propio trabajador, para constituir un fondo al cual pueda recurrir el personal para solicitar préstamos. El remanente de dicho fondo se invierte a lo largo de todo el ejercicio; el cual es entregado cada seis meses a cada trabajador junto con los intereses que se hubiesen ganado.

Ley Federal del Trabajo

Art. 84) Las aportaciones de la empresa al fondo de ahorro forman parte del salario para efecto de las indemnizaciones a que se refiere el Art. 89⁴¹.

Art. 110 fracción IV) Autoriza al patrón a realizar descuentos al salario del trabajador cuando tenga por objeto la constitución y fomento de cajas de ahorro, que se considera análoga al fondo de ahorro⁴².

Arts. 97 y 110) Los descuentos no son procedentes cuando el trabajador perciba salario mínimo, o un salario tal, que al realizarse el descuento, su percepción se viera reducida a una cantidad inferior a dicho salario mínimo⁴³.

³⁸ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27

³⁹ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 24, fracc. I

⁴⁰ *Ibid.* Art. 77, fracc. VI

⁴¹ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 84

⁴² *Ibid.* Art. 110, fracc. 4

Ley del Seguro Social

Art. 27 fracción II) 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 2 veces al año, integrará salario⁴⁴.

Acuerdo 494/93 Consejo Técnico) Aclara que el salario base de cotización se integrará con la cantidad que exceda a la aportación del trabajador.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción VIII) No se pagará impuesto sobre la renta por la obtención de ingresos provenientes de fondos de ahorro cuando reúnan los requisitos señalados por la ley⁴⁵.

Art. 22 RISR fracción I) El monto de la aportación de la empresa no podrá exceder del 13% de los salarios de cada trabajador, considerando exclusivamente la parte que no exceda de 10 veces al salario mínimo general de la zona geográfica que el trabajador preste sus servicios.

Art. 22 fracción II y III) El trabajador puede retirar las aportaciones al término de la relación de trabajo o una vez por año. El fondo de ahorro debe destinarse a otorgar préstamos a los trabajadores y el remanente debe invertirse en valores del Gobierno Federal inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios⁴⁶.

PLAN MÚLTIPLE DE PREVISIÓN SOCIAL

Consiste en ofrecer al empleado la posibilidad de integrar un paquete de prestaciones de previsión social a su elección, en el que podrían quedar incluidos dos o más conceptos tales como indemnizaciones por riesgos o enfermedades, jubilaciones, pensiones, reembolso de gastos médicos y funerarios, subsidios por incapacidad, becas educacionales, guarderías, actividades culturales y primas de antigüedad, retiro o indemnizaciones, pólizas de seguro de vida, de gastos médicos,

⁴³ *Ibid.* Arts. 97 y 110

⁴⁴ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27, fracc. II

⁴⁵ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. VIII

etc., y otras prestaciones de naturaleza análoga. Típicamente el plan incluye reembolso de gastos tales como despensa, colegiaturas y útiles escolares, transporte, gastos culturales y deportivos.

Ley Federal del Trabajo

No existe ninguna disposición específica respecto a esta prestación, algunos de los conceptos que se pueden incluir se encuentran reglamentados por esta Ley. Se sugiere consultar las secciones específicas que hablan sobre las prestaciones a incluir.

Ley del Seguro Social

Lo mismo que la LFT, en la del Seguro Social no se establece ninguna disposición respecto de esta prestación, sino a algunas de las que la integran, por lo que se sugiere consultar las secciones específicas.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

El comentario hecho para la LFT y LSS es también válido en este caso.

Art. 24 fracción XII) Los gastos de previsión social son deducibles para las empresas cuando se otorguen en forma general en beneficio de los trabajadores⁴⁷.

Art. 19 RISR) Aclara lo que debe entenderse por generalidad. Pueden contener beneficios distintos para trabajadores sindicalizados y de confianza y habiendo varios sindicatos en una misma empresa, los beneficios pactados pueden no ser equivalentes.

PREMIO O BONO POR PUNTUALIDAD Y/O ASIDUIDAD

Pago en efectivo al empleado que tiene asistencia perfecta mensualmente. El monto de la prestación se pierde totalmente cuando el trabajador llega tarde a sus labores o cuando falta durante el período en cuestión.

⁴⁶ *Ibid.* Art. II y III

⁴⁷ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 24, fracc. XII

Ley Federal del Trabajo

Art. 84) Se deduce que forman parte del salario del trabajador para efectos de las indemnizaciones que establece el Art. 89. Existen criterios aislados que establecen que no se puede integrar, pues no es un ingreso que se entregue al trabajador por sus servicios, sino por su asiduidad o puntualidad⁴⁸.

Ley del Seguro Social

Art. 27 fracción VII) No se integran al salario base de cotización siempre y cuando su importe de cada uno de los conceptos no rebase el 10% del salario base de cotización. Acuerdo 496/93 del consejo técnico establece que sólo se integran los excedentes que rebasen dicho 10%⁴⁹.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción VI) Algunas empresas pagan el bono o premio amparados por este artículo reembolsando gastos de transportación o mando mediante vales de despensa. Esto no es muy respaldado por muchos abogados⁵⁰.

PRIMA DOMINICAL

Pago de un bono del 25% adicional al que tiene derecho un trabajador que labora el día domingo como parte de su jornada semanal.

Ley Federal del Trabajo

Art. 71) Los trabajadores que presten sus servicios en días domingo tendrán derecho a que se les pague una prima adicional equivalente al 25% del salario de un día. Se genera sólo cuando el domingo forma parte de la jornada normal de trabajo⁵¹.

Art. 84) Forma parte del salario integrado para el pago de indemnizaciones del Art. 89⁵².

⁴⁸ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 84

⁴⁹ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27, fracc. VII

⁵⁰ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. VI

Ley del Seguro Social

Art. 27) Forma parte del salario base de cotización al IMSS⁵³.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 Fracción XI) Quedan exentos de pago del impuesto los ingresos por este concepto hasta el equivalente de un salario⁵⁴

PRIMA VACACIONAL

Pago de una cantidad en efectivo otorgada antes de disfrutar del período de vacaciones, en forma adicional y proporcional al sueldo base de esos días, correspondiente al 25%.

Ley Federal del Trabajo

Art. 80) Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor del 25% sobre los salarios que le corresponden durante el período de vacaciones⁵⁵.

Ley del Seguro Social

Art. 27) Forma parte del salario base de cotización al IMSS⁵⁶.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art.84) Forma parte del salario integrado para el pago de indemnizaciones del Art. 89⁵⁷.

⁵¹ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 71

⁵² *Ibid.* Art. 84

⁵³ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27

⁵⁴ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. XI

⁵⁵ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 80

⁵⁶ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27

⁵⁷ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 84

REPARTO DE UTILIDADES GARANTIZADO Y BONO SUBSTITUTO DE REPARTO DE UTILIDADES

Establece un monto mínimo de garantía para el trabajador para el caso de que las utilidades de algún ejercicio fueran bajas o incluso que se registrasen pérdidas, o bien, es la garantía de una cantidad fija cuando es previsible que la empresa no tendrá utilidades para repartir en uno o más ejercicios fiscales.

Ley Federal del Trabajo

Art. 84) Se deduce que forma parte del salario para efectos de las indemnizaciones del Art. 89, ya que al convertirse en bono, se transforma en un pago cierto, determinado y obligatorio⁵⁸.

Ley del Seguro Social

Art. 27) Se deduce que este bono forma parte del salario base de cotización⁵⁹.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción XI) Si esta prestación constituyese un anticipo o pago a cuenta de participación de utilidades, se le podría aplicar la exención para los trabajadores hasta por 15 días de salario mínimo del área geográfica del trabajador⁶⁰.

Art. 77 fracción XII) Están exentas del pago de impuestos las primas vacacionales que otorguen los patrones durante el año calendario a sus trabajadores hasta por el equivalente a 15 días de salario mínimo general del área geográfica del trabajador⁶¹.

⁵⁸ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 84

⁵⁹ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27

⁶⁰ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. XI

INCENTIVOS O PREMIOS

Pago variable, adicional al sueldo, que recibe el trabajador como estímulo a su desempeño, normalmente como producto de haber alcanzado ciertos resultados o metas a los que estaba previamente condicionado.

Ley Federal del Trabajo

Art. 84) Forma parte del salario integrado para el pago de indemnizaciones del Art. 89⁶².

Ley del Seguro Social

Art. 27) Forma parte del salario base de cotización al IMSS⁶³.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 78 párrafo I) Se trata de un ingreso gravable para el trabajador, pues constituye una prestación derivada de la relación laboral⁶⁴.

Art. 24 fracción I) Son deducibles para las empresas⁶⁵.

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA

Derecho que tienen los trabajadores a que se distribuya entre ellos el 10% de la utilidad fiscal que genere la empresa en su ejercicio fiscal, de acuerdo a los días trabajados y los ingresos que cada uno de ellos haya percibido en el ejercicio.

⁶¹ *Ibid.* Art. 77, fracc. XII

⁶² Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 84

⁶³ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27

⁶⁴ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 78

⁶⁵ *Ibid.* Art. 24, fracc. I

Ley Federal del Trabajo

Arts. 117 al 131) Los trabajadores tienen derecho a participar en las utilidades de las empresas de acuerdo al porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas (10% desde marzo de 1985) No es objeto de integración del salario para efectos de indemnizaciones⁶⁶.

Ley del Seguro Social

Art. 27 fracción IV) No forma parte del salario base de cotización para el IMSS⁶⁷.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 25 fracción III) Es deducible para la empresa la participación de utilidades de los trabajadores de acuerdo a una serie de condicionantes⁶⁸.

Art. 77 fracción XI) Exención al pago de impuestos por reparto de utilidades equivalente a 15 días del salario mínimo general del área geográfica del trabajador⁶⁹.

Art. 86 RISR) Establecen fórmulas opcionales para la retención del impuesto⁷⁰.

TIEMPO EXTRA Y TRABAJO EN DÍAS DE DESCANSO

Es el pago que tiene derecho el trabajador por haber laborado en exceso de su jornada ordinaria o bien, por haber trabajado en días de descanso semanal o días de descanso obligatorio.

⁶⁶ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Arts. 117 al 131

⁶⁷ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27, fracc. IV

⁶⁸ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 25, fracc. III

⁶⁹ *Ibid.* Art. 77, fracc. XI

⁷⁰ *Ibid.* RIRS, Art. 86

Ley Federal del Trabajo

Art. 66) Por circunstancias extraordinarias puede prolongarse la jornada de trabajo sin exceder nunca de 3 horas diarias ni de 3 veces por semana⁷¹.

Art. 67) Las horas de trabajo extraordinario se pagarán dobles⁷².

Art. 68) La prolongación del período extraordinario, es decir, las 9 horas semanales, implica paga al trabajador el tiempo excedente en un 200% más del salario que le corresponda a 3 horas de la jornada. Por esto se considera pago triple⁷³.

Art. 84) Forma parte del salario integrado para el pago de indemnizaciones del Art. 89⁷⁴.

Art. 73) Los trabajadores no están obligados a laborar en días de descanso obligatorio, pero si lo hicieran, tiene derecho a recibir un salario doble, en adición al salario que les corresponde por dicho día⁷⁵.

Ley del Seguro Social

Art. 27 fracción IX) No se integrará al salario base de cotización el tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la Ley Federal del Trabajo. Acuerdo 497/93 el tiempo extra no integrará para el salario base de cotización si este es eventual que no exceda de 3 horas 3 veces a la semana en un bimestre o en forma discontinua en 90 días en un año calendario⁷⁶.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción I) No pagan impuesto sobre la renta el tiempo extraordinario hasta el límite que señala la LFT (9 horas semanales) para los trabajadores con salario mínimo. Para trabajadores con salario mayor al mínimo, está exento del pago de impuesto el 50% de las remuneraciones por concepto de tiempo extra o por laborar en días de descanso que no exceda el límite previsto en la LFT y sin que

⁷¹ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 66

⁷² *Ibid.* Art. 67

⁷³ *Ibid.* Art. 68

⁷⁴ *Ibid.* Art. 84

⁷⁵ *Ibid.* Art. 73

exceda de 5 veces el salario mínimo general de la zona geográfica del trabajador por cada semana de servicios⁷⁷.

DESCANSO SEMANAL

Descanso a que tienen derecho los trabajadores después de laborar una jornada semanal completa.

Ley Federal del Trabajo

Art. 69) Por cada seis días de trabajo, el trabajador disfrutará de un día de descanso con goce de salario íntegro⁷⁸.

Art. 73) Los trabajadores no están obligados a laborar en días de descanso obligatorio, pero si lo hicieran, tienen derecho a recibir un salario doble, en adición al salario que les corresponde por dicho día⁷⁹.

Ley del Seguro Social

No se establece ninguna disposición al respecto; sin embargo y dado que se trata de salario, está sujeto a cotización.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 78 En tanto que los ingresos derivados del descanso semanal son parte del salario, resultan gravables⁸⁰.

DÍAS FESTIVOS O DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO

Es el asueto a que tiene derecho el trabajador pactados en el contrato colectivo, normalmente con el propósito de festejar o conmemorar fechas significativas del calendario cívico o religioso.

⁷⁶ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27, fracc. IX

⁷⁷ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. I

⁷⁸ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 69

⁷⁹ *Ibid.* Art. 73

⁸⁰ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 78

Ley Federal del Trabajo

Art. 74) Establece cuales son los días de descanso obligatorios⁸¹.

Art. 75) Aunque no se establece expresamente, los descansos antes indicados son con goce de salario, estableciendo en el presente artículo que los trabajadores que tengan que laborar en éstos días gozarán de un salario doble, independientemente del salario que les corresponda por el día de descanso obligatorio⁸².

Ley del Seguro Social

Dado que se trata de salario, su pago causa cuotas obreras y patronales al IMSS.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 78 En tanto que los ingresos derivados del descanso semanal son parte del salario, resultan gravables⁸³.

PERMISOS CON GOCE DE SUELDO

Es el pago de salario que se le hace al trabajador por el día o los días que estará ausente con motivo de eventos de tipo familiar, que usualmente se encuentran tipificados, tales como el nacimiento de hijos, la defunción de familiares, el matrimonio del propio trabajador, etc.

Ley Federal del Trabajo

No se establece ninguna disposición a este respecto.

⁸¹ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 74

⁸² *Ibid.* Art. 75

⁸³ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 78

Ley del Seguro Social

No se establece ninguna disposición a este respecto, sin embargo, en tanto que se trata de salario, esta sujeto a las cotizaciones obrera y patronal.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

No se establece ninguna disposición a este respecto.

TIEMPOS DE COMIDA Y/O DESCANSO

Es el período que se concede a los trabajadores durante la jornada, en el cual éstos pueden dedicarse al esparcimiento o a su alimentación, según lo deseen.

Ley Federal del Trabajo

Art. 63 y 64) Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora por lo menos.

Cuando al trabajador no se le permita salir del centro de trabajo durante el lapso de descanso o comida, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo. Se deduce que el tiempo de comida o descanso no forma parte de la jornada y en consecuencia no debe ser pagado, salvo en casos en que el trabajador deba permanecer dentro del centro de trabajo⁸⁴.

Ley del Seguro Social

No establece ninguna disposición a este respecto.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

No establece ninguna disposición a este respecto.

⁸⁴ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Arts. 63 y 64

VACACIONES

Son el periodo de descanso con goce de sueldo, al que tienen derecho los empleados después de cada ciclo anual de labores.

Ley Federal del Trabajo

Art. 76) Los trabajadores que tengan mas de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales, aumentarán en 2 días laborales, hasta llegar a 12, después del cuarto año de servicios se incrementará en 2 por cada cinco años de servicios⁸⁵.

Art. 84) Las vacaciones no deben ser objeto de integración del salario para efecto de las indemnizaciones del Art. 89⁸⁶.

Ley del Seguro Social

Art. 27) Aunque no se establece ninguna disposición al respecto, conviene aclarar que las vacaciones se pagan en forma de salario y, en consecuencia, están sujetas al pago de las cuotas obrera y patronal⁸⁷.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 78) Los ingresos del periodo vacacional son gravables pues se consideran sueldo o salario⁸⁸.

ACTIVIDADES RECREATIVAS

Eventos deportivos, culturales o de simple esparcimiento que patrocinan las empresas en beneficio de sus trabajadores frecuentemente involucrando a sus familiares. Los eventos pueden consistir desde simples días de campo o convivencias deportivas y torneos de larga duración.

⁸⁵ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 76

⁸⁶ *Ibid.* Art. 84

⁸⁷ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27

Ley Federal del Trabajo

Art. 132) Es obligación de los patrones contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables⁸⁹.

Ley del Seguro Social

No establece ninguna disposición a este respecto.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción VI) Este concepto se considera exento del impuesto, aunque bajo esta modalidad no representa un ingreso para el trabajador, sin embargo, también podría tener tratamiento de gasto propio de la empresa⁹⁰.

AYUDAS ECONOMICAS PARA CAJA DE AHORRO

Subsidio que se ofrecen a la caja de ahorros constituida por su personal y que tiene como propósito el incrementar el fondo revolvente disponible para realizar préstamos entre los miembros de la organización.

Ley Federal del Trabajo

Art. 110 fracción IV) son legítimos los descuentos hechos al trabajador para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y cajas de ahorro, siempre que los trabajadores expresen su conformidad y que dichos descuentos, junto con cualquier otro que se realice, no excedan el 30% de la porción del salario del trabajador que excede del salario mínimo⁹¹.

Ley del Seguro Social

No establece ninguna disposición a este respecto.

⁸⁸ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 78

⁸⁹ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 132

⁹⁰ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. VI

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción VIII) No están sujetos a pago de impuestos sobre la renta los ingresos que perciba el trabajador y que provengan de cajas de ahorro constituidas por los trabajadores. Para su deducibilidad, deberá estar incluida en el Plan Múltiple de Previsión Social⁹².

BENEFICIOS POR RIESGOS DE TRABAJO

Atención médica especializada y los pagos a que tiene derecho un trabajador que sufre un accidente de trabajo o una enfermedad profesional.

Ley Federal del Trabajo

Art. 473) Define los riesgos de trabajo como los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo⁹³.

Ley del Seguro Social

Art. 56) El IMSS ofrece a los trabajadores que sufran algún riesgo: asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica; servicios de hospitalización; aparatos de prótesis y ortopedia y rehabilitación⁹⁴.

Art. 58) Tiene derecho a las prestaciones en dinero dependiendo del tipo de incapacidad⁹⁵.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción II) El trabajador no pagará impuesto sobre la renta por las indemnizaciones que perciba por motivo de riesgos de trabajo⁹⁶.

Art. 24) Son deducibles para la empresa los pagos que hagan por concepto de invalidez, servicios médicos y hospitalarios⁹⁷.

⁹¹ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 110, fracc. IV

⁹² Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. VIII

⁹³ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 473

⁹⁴ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 56

⁹⁵ *Ibid.* Art. 58

CASA HABITACIÓN

Asignación de una casa habitación a los trabajadores, particularmente cuando el centro de trabajo se encuentra localizado lejos de poblaciones urbanas, o bien cuando el trabajador es asignado a una ciudad diferente de aquella que es originario.

Ley Federal del Trabajo

Art. 136) Obligación de toda empresa de proporcionar a sus trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas, posteriormente releva a las empresas de esta obligación a cambio de realizar aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda⁹⁸.

Art. 150) El que las empresas ofrezcan a sus trabajadores casa en comodato o arrendamiento, no las exime de su obligación de contribuir al Fondo Nacional de la Vivienda⁹⁹.

Ley del Seguro Social

Art. 27 fracción V) La habitación forma parte del salario base de cotización sólo cuando se ofrece en forma gratuita o representen menos de 1 20% del salario mínimo del DF¹⁰⁰.

Art. 32) Si se ofrece en forma gratuita, se estimará aumentado el salario en un 25%¹⁰¹.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción VII) El trabajador no pagará impuestos derivados de casas habitación proporcionadas por la empresa, siempre que satisfagan los requisitos de deducibilidad¹⁰².

⁹⁶ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. II

⁹⁷ *Ibid.* Art. 24

⁹⁸ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 136

⁹⁹ *Ibid.* Art. 150

¹⁰⁰ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27, fracc. V

¹⁰¹ *Ibid.* Art. 32

¹⁰² Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77, fracc. VII

CONTRIBUCIONES AL SINDICATO

Pagos realizados por la empresa al sindicato, normalmente bajo el rubro de gastos para fines sociales, y que tienen por objeto financiar actividades sindicales, aunque eventualmente pueden ser una modalidad de pago indirecto al trabajador.

Ley Federal del Trabajo

Art. 84) No forman parte del salario para efecto de las indemnizaciones mencionadas en el Art. 89¹⁰³.

Art. 365) Para que el sindicato adquiera su personalidad, es indispensable que obtenga su registro¹⁰⁴.

Ley del Seguro Social

Art. 27 fracción II) Los pagos hechos por el patrón para fines sociales del sindicato no forman parte del salario base de cotización al IMSS¹⁰⁵.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 70 fracción I) Las personas morales con fines no lucrativos (entre ellas los sindicatos) no son contribuyentes del impuesto sobre la renta¹⁰⁶.

Art. 24 fracción I) Estos gastos son deducibles, especialmente cuando están pactados en el contrato colectivo de trabajo¹⁰⁷.

CUOTA PATRONAL AL IMSS

Es el pago que, a nombre de cada uno de sus trabajadores hace el patrón al Instituto Mexicano del Seguro Social para garantizar a aquellos el goce regular de los servicios que ofrece esta institución a sus derechohabientes.

¹⁰³ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 84

¹⁰⁴ *Ibid.* Art. 365

¹⁰⁵ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27, fracc. II

¹⁰⁶ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 70, fracc. I

¹⁰⁷ *Ibid.* Art. 24, fracc. I

Ley Federal del Trabajo

No establece ninguna disposición expresa a este respecto.

Ley del Seguro Social

Art. 15) Obligación del patrón de inscribir a sus trabajadores en el IMSS y comunicar sus altas y bajas correspondientes. Determinar y enterar al IMSS el importe de las cuotas obrero-patronales¹⁰⁸.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 24 fracción I) Aunque no hace referencia expresa, la cuota patronal al IMSS es deducible para las empresas¹⁰⁹.

CUOTA PATRONAL AL INFONAVIT

Es el pago que, a nombre de cada uno de los trabajadores, debe hacer el patrón al Instituto Nacional para el Fomento de la Vivienda de los Trabajadores, para garantizar a aquellos el goce de los servicios que ofrece esta institución.

Ley Federal del Trabajo

Art. 136) Obligación de toda empresa de proporcionar a sus trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas, posteriormente releva a las empresas de esta obligación a cambio de realizar aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda del 5% de los salarios de los trabajadores¹¹⁰.

Art. 143) Como se integra el salario del trabajador; sin embargo el Art. 29 fracción II del FNV establece que en la integración y cálculo de la base y límite superior salarial para el pago de las aportaciones, se aplicará lo contenido en la Ley del Seguro Social El Art. 50 transitorio FNV establece que el límite superior salarial

¹⁰⁸ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 15

¹⁰⁹ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 24, fracc. I

¹¹⁰ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 136

será el correspondiente a los seguros de invalidez y vida, cesantía en edad avanzada y vejez de la LSS¹¹¹.

Ley del Seguro Social

Art. 27 fracción IV) Las aportaciones al INFONAVIT no forman parte del salario base de cotización¹¹².

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción VII) El trabajador no pagará impuestos sobre la renta con motivo de la recuperación de los depósitos constituidos a su favor en el INFONAVIT¹¹³.

DESCUENTOS EN PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA EMPRESA

Consiste en conceder al trabajador un descuento sobre los precios de lista en los productos o servicios que comercializa o manufactura la empresa.

Ley Federal del Trabajo

Art. 110 fracción I) Son legítimos los descuentos al trabajador por deudas contraídas por éste, entre otras causas, por la adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento, limitando el monto de tales descuentos el 30% de la percepción del trabajador que exceda al salario mínimo general. Art. 111) Estas deudas no generarán intereses¹¹⁴.

Ley del Seguro Social

No establece ninguna disposición a este respecto.

¹¹¹ *Ibid.* Art. 143

¹¹² Ley del Seguro Social. Edit. *Op. Cit.* Art. 27, fracc. IV

¹¹³ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 113

Ley del Impuesto Sobre la Renta

No establece ninguna disposición a este respecto. Existen sentencias del Tribunal Fiscal de la Federación que asimilan este beneficio al concepto de previsión social.

EXAMEN MÉDICO PERIÓDICO

Revisión médica periódica a que se somete al personal para asegurar un estado de salud compatible con las exigencias de trabajo.

Ley Federal del Trabajo

Art. 423 fracción VIII) Indica que el Reglamento Interior de Trabajo debe contener el tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos periódicos o de admisión¹¹⁵.

El Reglamento de Higiene y Seguridad expedido por la Secretaría del Trabajo establece la obligación de los patrones de realizar exámenes médicos de admisión y periódicos, llevando registro de los mismos, y la obligación de los trabajadores de someterse a éstos.

Ley del Seguro Social

No establece ninguna disposición a este respecto.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Tiene 2 posibles interpretaciones: como gasto estrictamente indispensable como previsión social.

PLAN DE PENSIONES

Es el pago periódico, usualmente mensual que recibe un empleado que ha dejado de trabajar para una empresa, una vez que ha cumplido ciertos requisitos de

¹¹⁴ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 110, fracc. I

¹¹⁵ *Ibid.* Art.423, fracc. VIII

edad y/o antigüedad y que normalmente proviene del IMSS, aunque algunos casos hay complementos pagados por las propias empresas.

Ley Federal del Trabajo

No establece ninguna disposición al respecto.

Ley del Seguro Social

A finales de 1995 fue aprobada la nueva Ley del Seguro Social, que entró en vigor a partir del 10 de julio de 1997 y con la que se pretende resolver el problema de insuficiencia de recursos económicos del IMSS, mediante el establecimiento de un nuevo sistema de pensiones, cuyo eje es la cuenta individual del trabajador, donde se irán acumulando las aportaciones hechas por el patrón, quedando el manejo de dichos fondos a cargo de las AFORES (Administradoras de Fondos para el Retiro) Se reestructuran además, los diferentes ramos del seguro y se ofrece una administración mas transparente de recursos.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción III) El trabajador no pagará impuestos por los ingresos derivados de jubilación, pensiones y retiros en caso de invalidez, vejez, cesantía, retiro y muerte cuyo monto no exceda de nueve veces el salario mínimo general de la zona del contribuyente. Por el excedente pagará impuestos de acuerdo con la tabla del Art. 80 y deberá hacer el cálculo anual del impuesto que proceda. Esta disposición se aplica a los ingresos por pensiones adicionales a las ofrecidas por el Seguro Social¹¹⁶.

Art. 22 fracción VIII) son deducibles para las empresas los montos destinados ala creación o incremento de las reservas¹¹⁷.

¹¹⁶ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77 fracc. III

¹¹⁷ *Ibid.* Art. 22, fracc. VIII

PLAN DE RETIRO

A diferencia de los planes de pensiones que establecen pagos mensuales para el trabajador que se jubila, los planes de retiro establecen la posibilidad de que el empleado reciba un solo pago al momento de su jubilación y pueda administrarlo como lo considere más adecuado.

Ley Federal del Trabajo

Art. 162) La única prestación semejante a este plan de retiro es la prima de antigüedad que consiste en el pago de 12 días de salario del trabajador (con un límite de 2 veces el salario mínimo), siempre que se retire después de 15 años de servicio¹¹⁸.

Ley del Seguro Social

Nueva Ley del Seguro Social vigente a partir del 10 de julio de 1997.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción III) El trabajador no pagará impuestos por los ingresos derivados de jubilación, pensiones y retiros en caso de invalidez, vejez, cesantía, retiro y muerte cuyo monto no exceda de nueve veces el salario mínimo general de la zona del contribuyente¹¹⁹.

PRÉSTAMOS AL PERSONAL

Prestación que se ofrece en forma voluntaria o bien en atención a disposiciones de su contrato colectivo de trabajo, consistente en prestar dinero a sus trabajadores, normalmente condicionado a que se destine a propósitos preestablecidos (compra de auto, compra de casa, emergencias comprobables, etc.) y teniendo diversas modalidades en su cobro.

¹¹⁸ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 162

¹¹⁹ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77 fracc. III

Ley Federal del Trabajo

Art. 110 fracción I) Son legítimos los descuentos al trabajador por deudas contraídas por éste, la cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento podrá ser el que convenga a las partes sin que exceda el 30% de la diferencia que resulte entre el salario del trabajador y el salario mínimo general¹²⁰.

Art. 11) Las deudas contraídas por los trabajadores con sus patrones en ningún caso devengarán intereses¹²¹.

Ley del Seguro Social

No establece ninguna disposición al respecto.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 78A) Establece el criterio a aplicar en estos casos, teniendo como consecuencia que el trabajador debe pagar impuestos por el producto de esa operación¹²².

Art. 77 fracción VIII) Indica que no están sujetos al pago de impuestos los casos en que un trabajador perciba ingresos a los que se refiere el Art. 78A, cuando se trate de préstamos concedidos de manera general a los trabajadores sindicalizados y que reúnan ciertos requisitos¹²³.

Art. 24 fracción VIII y 18 del RISR) Establecen limitaciones de la deducibilidad de intereses pagados por la empresa¹²⁴.

PRIMA DE ANTIGÜEDAD

Ley Federal del Trabajo

Art. 162) Establece que los trabajadores contratados por tiempo indeterminado, tienen derecho al pago de una prima de antigüedad cuando

¹²⁰ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 110, fracc. I

¹²¹ *Ibid.* Art. 11

¹²² Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 78 A

¹²³ *Ibid.* Art. 77, fracc. VIII

¹²⁴ *Ibid.* Art. 24, fracc. VIII

renuncien voluntariamente a su trabajo y que tengan 15 años o más de antigüedad e indica que esta prima consiste en 12 días de salario por año laborado¹²⁵.

Arts. 47 y 51) Los trabajadores que se separen de la empresa por causas imputables al patrón y los que sean despedidos independientemente de que el despido haya tenido una causa justificada o injustificada¹²⁶.

Arts. 485 y 486) El salario base para el cálculo de la prima de antigüedad no podrá ser inferior al salario mínimo y en caso de que el salario del trabajador sea superior al doble del salario mínimo general de la zona, se usará este monto como tope máximo¹²⁷.

Ley del Seguro Social

No establece ninguna disposición al respecto.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 77 fracción X) Libera al trabajador del pago de impuesto sobre la renta por ingresos que perciba por concepto de prima de antigüedad, siempre que el monto de la prestación junto con los demás pagos de retiro no exceda el equivalente de 90 días de salario mínimo de la zona por cada año de servicio. Por el excedente pagará impuestos de acuerdo a lo que establece el Art., 80¹²⁸.

Art. 22 fracción VIII) son deducibles para las empresas la creación o incremento de reservas para el pago de primas de antigüedad¹²⁹.

SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MAYORES

Es un seguro de grupo, comercializado normalmente por instituciones aseguradoras, que garantiza a los trabajadores el reembolso de los gastos médicos y hospitalarios en que debe incurrir. Usualmente, el seguro protege al trabajador, su

¹²⁵ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 162

¹²⁶ *Ibid.* Arts. 47 y 51

¹²⁷ *Ibid.* Arts. 485 y 486

¹²⁸ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 77 fracc. X

¹²⁹ *Ibid.* Art. 22 fracc. VIII

cónyuge e hijos por enfermedades generales y accidentes y suele establecer un deducible y un porcentaje de coaseguro que se deducen del importe de los gastos.

Ley Federal del Trabajo

No establece ninguna disposición al respecto.

Ley del Seguro Social

Aunque no existe ninguna disposición a este respecto, el IMSS ofrece servicios equivalentes a los que cubriría una póliza de gastos médicos mayores.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 24 fracción XII) Los incluye como gastos deducibles para las empresas al ser tipificada como previsión social¹³⁰. Art., 77 fracción I Está exento del pago de impuesto el reembolso de los gastos médicos del trabajador¹³¹.

SEGURO DE VIDA

Beneficio equivalente a 10 meses de salario, que la empresa se compromete a cubrir a los adeudos o beneficiarios del trabajador en caso de muerte de este último. El beneficio se maneja a través de la compra de un seguro de grupo que frecuentemente tiene cláusulas que establecen indemnizaciones para el caso de muerte accidental, incapacidad total permanente, pérdida de miembros.

Ley Federal del Trabajo

Art. 162 fracción V) Establece que la prima de antigüedad se pagará a los deudos de un trabajador fallecido¹³².

¹³⁰ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 24 fracc. XII

¹³¹ *Ibid.* Art. 77, fracc. I

¹³² Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 162, fracc. V

Ley del Seguro Social

No establece ninguna obligación directa para los patrones. La ley establece las modalidades del seguro por muerte que ofrece al asegurado que fallece.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Dado que se trata de una prestación de previsión social, su deducibilidad está sujeta a las disposiciones que se detallan en esa ley.

SERVICIO DE COMEDOR (REFRIGERIO)

Consiste en ofrecer al personal de la empresa a precio económico durante la jornada de trabajo, en una instalación apropiada dentro de la propia empresa.

Ley Federal del Trabajo

Art. 84) Aunque no se menciona expresamente, el servicio de comedor forma parte de salario para efecto de las indemnizaciones del Art., 89, salvo que la comida se venda al trabajador sin importa que sea un precio simbólico¹³³.

Ley del Seguro Social

Art. 27 fracción V) La alimentación no se integra al salario cuando se entregue en forma onerosa a trabajadores, se entiende por onerosa cuando representa como mínimo el 20% del salario mínimo del DF¹³⁴.

Art. 38) Estipula que por cada uno de los alimentos se incrementará el salario en un 8.33% cuando ofrece el servicio en forma gratuita¹³⁵.

¹³³ *Ibid.* Art. 84

¹³⁴ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27, fracc. V

¹³⁵ *Ibid.* Art. 38

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 78) No se considerarán ingresos en bienes los servicios de comedor y comida proporcionados a los trabajadores, por lo que el servicio de comedor no es gravable¹³⁶.

Art. 24 fracción I El servicio de comedor es deducible para la empresa¹³⁷.

SERVICIO MÉDICO

Prestación a través de la cual las empresas proporcionan a sus trabajadores atención médica que puede consistir desde primeros auxilios, hasta servicios como consulta, tratamientos menores, medicina industrial, etc.

Ley Federal del Trabajo

Art. 132 fracciones XVII y XIX) el patrón deberá disponer en todo tiempo de medicamentos y materiales de curación indispensables que se requieran para prestar primeros auxilios en caso de accidente y también, proporcionar a los trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria en los lugares en donde existan enfermedades tropicales o endémicas, o cuando exista peligro de epidemia¹³⁸.

Art. 504 fracción II) Señala que cuando el patrón tenga a su servicio a más de cien trabajadores deberá establecer una enfermería dotada con los medicamentos y material de curación para atención médica y quirúrgica de urgencia y deberá ser atendida por personal competente bajo la dirección de un médico cirujano¹³⁹.

Art. 504 fracción III y IV) Cuando el patrón tenga a su servicio a más de trescientos trabajadores, tiene la obligación de instalar un hospital con el personal médico y auxiliar necesario, pero que puede acordar con los trabajadores el contratar

¹³⁶ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 78

¹³⁷ *Ibid.* Art. 24 fracc. I

¹³⁸ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 132, fracc. XVII y XIX

¹³⁹ *Ibid.* Art. 504 fracc. II

los servicios sanatorios y hospitales para que éstos presten los servicios indicados¹⁴⁰.

Ley del Seguro Social

Art. 53) Establece que cuando el patrón inscriba a sus trabajadores en el IMSS, quedará relevado del cumplimiento de las obligaciones que en materia de riesgos de trabajo le impone la LFT. Esta disposición no es aplicable a lo que establece el Art. 132 de la LFT en cuanto a la necesidad de tener materiales para administrar primeros auxilios¹⁴¹.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Por su carácter de prestación de previsión social, está sujeta a los requisitos de deducibilidad que se detallan en la sección correspondiente al Plan Múltiple de Previsión Social.

UNIFORMES O ROPA DE TRABAJO

Los uniformes o ropa de trabajo son la indumentaria que proporcionan a su personal para que éste desarrolle adecuadamente sus labores.

Ley Federal del Trabajo

Art. 132 fracción III) Establece que los patrones tienen la obligación de proporcionar a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para el trabajo, debiendo de ser éstos de buena calidad. Los uniformes se consideran como útiles necesarios para el trabajo¹⁴².

¹⁴⁰ *Ibid.* fracc. III y IV

¹⁴¹ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 53

¹⁴² Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 132, fracc. III

Ley del Seguro Social

Art. 27) Se toma como instrumento de trabajo, herramientas, ropa, etc. por lo que no es tomado en cuenta para la integración del salario¹⁴³.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 78) No se consideran ingresos el uso de bienes que el patrón proporcione a los trabajadores para el desempeño de las actividades propias de éstos y que estén de acuerdo con la naturaleza del trabajo prestado¹⁴⁴.

ANTICIPO DE AGUINALDO, GRATIFICACIONES Y OTRAS PRESTACIONES EN EFECTIVO

Pago anticipado de prestaciones normalmente pagaderas a fin de año, tales como el aguinaldo y las llamadas gratificaciones, que permiten reducir la tasa de retención de impuestos a cargo del trabajador.

Ley Federal del Trabajo

Art. 87) Establece que las empresas deberán pagar un aguinaldo de por lo menos 15 días de salario antes del 20 de diciembre, lo cual valida el anticipo a cualquier fecha previa a la expresamente establecida¹⁴⁵.

Ley del Seguro Social

No establece ninguna disposición al respecto.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 80) Establece que quienes hagan pagos por concepto de gratificación anual, participación de utilidades, primas dominicales, podrán efectuar la retención

¹⁴³ Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 27

¹⁴⁴ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 78

¹⁴⁵ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 87

del impuesto de conformidad con las reglas que al efecto dicte la SHCP, por lo que se puede ocupar el procedimiento del Art.86 del RISR¹⁴⁶.

REEMBOLSO DE GASTOS DE REPRESENTACIÓN

Es el pago que cubre la empresa a aquellos que realizaron algún gasto a nombre y en representación de la empresa y que tiene por objeto anticiparle o restituirle a aquél el importe de la erogación.

Ley Federal del Trabajo

No establece ninguna disposición a este respecto.

Ley del Seguro Social

No establece ninguna disposición a este respecto.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 25) Los gastos de representación no son deducibles para la empresa¹⁴⁷.

Art. 24) Son deducibles los gastos estrictamente indispensables para los fines de la actividad empresarial¹⁴⁸.

Art. 77 fracción XIII) No están sujetos al pago de impuestos los ingresos que perciba una persona destinados a gastos de representación o viáticos cuando sean erogados en el servicio del patrón y se compruebe esta circunstancia con documentación de terceros que reúnan los requisitos fiscales¹⁴⁹.

REEMBOLSO DE GASTOS DE VIAJE O VIÁTICOS

Es el pago que cubren las empresas a aquellos trabajadores que realizaron gastos de transportación, alojamiento, alimentación y otros análogos, con motivo de

¹⁴⁶ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 80

¹⁴⁷ *Ibid.* Art. 25

¹⁴⁸ *Ibid.* Art. 24

¹⁴⁹ *Ibid.*, Art. 77, fracc. XIII

viajes de negocios y que tiene por objeto restituirle o anticiparle a dicho trabajador el importe de las erogaciones.

Ley Federal del Trabajo

No establece ninguna disposición a este respecto.

Ley del Seguro Social

No establece ninguna disposición a este respecto.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 25) Sólo serán deducibles los viáticos o gastos de viaje en el país o en el extranjero cuando apliquen fuera de una franja de 50 kilómetros en torno al establecimiento de la empresa y que las personas a favor de las que se realicen los gastos de viaje deban tener relación de trabajo con el contribuyente o estar prestando servicios profesionales. Se indican limitaciones¹⁵⁰.

RETRIBUCIÓN ATRAVÉS DE COMISIONES O DESTAJOS

Es la práctica de compensación que consiste en acordar un ingreso para el trabajador de acuerdo con una cierta unidad de trabajo, de acuerdo con los volúmenes de producción que haga un trabajador.

Ley Federal del Trabajo

Art. 83) Indica que el salario puede fijarse por unidad de tiempo, unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera; por lo que las comisiones o destajos son salarios¹⁵¹.

¹⁵⁰ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 25

¹⁵¹ Ley Federal del trabajo. *Op. Cit.* Art. 83

Ley del Seguro Social

Art. 30) Cuando el salario del trabajador además de tener elementos fijos, tenga otras retribuciones periódicas previamente conocidas, éstas se sumarán a los elementos fijos para determinar el salario base de cotización. Si se trata de percepciones variables y no se conocen con anticipación se sumarán los ingresos totales percibidos durante el mes inmediato anterior y se dividirán entre el número de días de salario devengado¹⁵².

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Art. 24 fracción I y XIX) Los pagos de destajos y comisiones son deducibles para las empresas, pero tratándose de remuneraciones que estén condicionadas al cobro de abonos en venta a plazos, sólo pueden deducirse en el ejercicio las remuneraciones derivadas de los abonos o ingresos que se cobren efectivamente en el mismo ejercicio¹⁵³.

¹⁵² Ley del Seguro Social. *Op. Cit.* Art. 30

¹⁵³ Ley de Impuestos Sobre la Renta. *Op. Cit.* Art. 24, fracc. I y XIX

VI COMPENSACIONES ACTUALES DE LA EMPRESA

VI.i Compensaciones actuales

Las compensaciones actuales de la empresa se basan principalmente en los atributos propios de la persona que ocupa el puesto, es decir, dependiendo de la antigüedad, confianza, e intereses propios de la dirección el sueldo varía independientemente del puesto o las funciones que realice la persona. Esta es la principal causa de inconformidades en la empresa, sin embargo la dirección lo ve razonablemente lógico y acorde a los intereses de la empresa.

De la misma forma el clima laboral en la empresa se encuentra en condiciones óptimas, ya que la gente realiza su trabajo bajo condiciones adecuadas y propicias para su fin y existe compañerismo y una buena relación entre los empleados y jefes.

Las compensaciones de la empresa y en concreto, las prestaciones que tienen ciertos empleados, no se encuentran homologadas y se tienen prestaciones o beneficios que no dependen del rango o jerarquía organizacional produciendo con ello una falta de unificación en los puestos y jerarquías.

Así mismo vemos que un puesto goza de beneficios realmente insólitos, como puede ser el de vacaciones totalmente pagadas por la empresa, incluyendo ahí el hotel, transporte y alimentación, cuando el puesto jerárquicamente está por debajo de otros que no tienen esas prestaciones ni otras que se asemejen. Reafirmando la característica antes mencionada: las compensaciones van de acuerdo a la persona y no al puesto.

La inconsistencia en las prestaciones nos representa un gasto no controlado y una imposibilidad de su planeación, así como una desmotivación por parte de los empleados que no cuentan con estos beneficios.

En el siguiente cuadro se presentan las prestaciones de los empleados, no estando éstas en base a un objetivo o una necesidad propia de los puestos.

Cuadro 2 Prestaciones y beneficios de los empleados

| PUESTO | SALARIO | PRESTACIONES | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|--------------|--------------------|-----------|-------|-------------|--------|
| | | Ley | Precios especiales | 30 días** | Carro | Seguro vida | Extras |
| Director | \$ 40,000 | | * | * | * | | |
| Gte. Sistemas | \$ 20,000 | * | * | * | * | * | |
| Coordinador Dirección | \$ 15,000 | * | * | * | * | | 1 |
| Tesorero | \$ 10,000 | * | * | * | | | 1 |
| Contralor | \$ 15,000 | * | * | * | | * | 1 |
| Aux. Contralor | \$ 5,000 | * | * | | | | |
| Nóminas | \$ 12,000 | * | * | * | | | |
| Conciliaciones | \$ 9,000 | * | * | | | | |
| Encargado seguros y vehículos | \$ 8,000 | * | * | | | | |
| Recepción de Mercancía | \$ 4,000 | * | * | | | | |
| Contador | \$ 15,000 | * | * | * | * | * | |
| Aux. Contable | \$ 5,100 | * | * | | | | |
| Asistente Ejecutiva | \$ 5,200 | * | * | | | | |
| Gte. Sucursal | \$ 8,000 a \$15,000 | * | * | * | * | | 2 |
| Aux. Administrativo (sucursal) | \$ 5,000 | * | * | | | | |
| Vendedor | \$ 7,000 a \$ 50,000 | * | * | | | | |

Los anteriores salarios están expresados respecto a la percepción mensual, libre de impuestos y en pesos mexicanos.

** 30 días de aguinaldo y vacaciones

1 Prestación extra en la cual se les paga las vacaciones y los gastos de viaje y hospedaje, del empleado y su familia.

2 A los Gerentes foráneos se les apoya con la renta de su casa

VI.ii Indicadores

Rotación de personal

Se define como rotación de personal al porcentaje de entrada y salida de empleados en un periodo de tiempo; y del cuál se puede deducir información importante al respecto, por ejemplo hay un cierto porcentaje de rotación que se toma como normal y aceptable. Sin embargo al tener una rotación de personal demasiado elevada, nos puede afectar en cuanto a costo de reclutamiento, contratación e inducción se refiere, mientras que una rotación mínima nos afecta en el costo de las prestaciones por antigüedad.

La empresa, se encuentra en general en condiciones aceptables de rotación de personal, tanto de administrativos como de vendedores, en el caso del personal administrativo, la rotación que se tiene es muy poca, ya que sólo salen entre 3 y 4 personal anualmente de los 64 empleados. Lo que da un porcentaje de 0.062 puntos de rotación¹⁵⁴. Las posibles causas de esta baja rotación pueden ser que la empresa en la actualidad se sitúa por encima de la media en salarios y cuenta con un sistema de prestaciones atractivo para el empleado. A largo plazo la empresa tendrá un elevado costo-antigüedad en su nómina.

Productividad

La productividad en groso modo, se refiere a los resultados obtenidos por el trabajador al desempeñar sus labores, sin embargo influyen dentro de esta obtención de resultados factores tales como el grupo interno al que pertenecen, es decir, la relación que llevan con otros miembros de la empresa, ya que formar parte de un "grupo" dentro de esta, eleva la satisfacción en el trabajo, pero no necesariamente la productividad; y la relación con la dirección. Para medir la productividad en la empresa, ésta se basa en metas u objetivos fijados por la dirección, mismos que son realizados o no por el personal en base a su satisfacción o intereses personales.

¹⁵⁴ Se utilizó la siguiente fórmula $\text{Rotación} = \frac{\text{Número de empleados totales}}{\text{Número de empleados que ya no trabajan en la empresa}}$

Un estudio realizado por *Patchen* observa que la formación de grupos de trabajo tiene mucha influencia para alcanzar los objetivos de la empresa, "conforme mayores son los estándares de desempeño establecidos informalmente por los grupos de trabajo mayor es la producción de esos grupos, menor el ausentismo y las llegadas tarde, y menor es la tendencia a dejar el trabajo temprano".¹⁵⁵ La productividad dentro de la empresa es mediocre, ya que algunos empleados sólo efectúan los mínimos resultados esperados de su puesto, respondiendo talvez a un objetivo de su grupo de trabajo, en el cuál otorgan mayor importancia a mantener esa relación con su grupo que a obtener resultados en su propio trabajo.

En cuanto a la medición de la productividad realmente no existen parámetros específicos para este propósito, ya que la empresa no cuenta con estándares productivos definidos para cada puesto, y tampoco aplica evaluaciones de desempeño.

Motivación

La motivación juega un papel muy importante en la definición tanto del sueldo en si como de las prestaciones del empleado, del mismo modo se convierte en una parte fundamental e intrínseca a las compensaciones. "El nivel de motivación depende del atractivo de la recompensa que se busca y de la probabilidad de obtenerla"¹⁵⁶ Es decir, las expectativas que el empleado tiene con respecto a la retribución del trabajo van de la mano con su motivación, y estas expectativas están íntimamente relacionadas con las necesidades insatisfechas, como se explicó en la introducción.

Del modo en que los empleados perciben la compensación es un factor determinante para establecer el valor motivacional de su retribución, así como de las prestaciones a las que tienen derecho. De la misma manera la información respecto

¹⁵⁵ PATCHEN, Martin. *Supervisory methods and group performance norms. Administrative Science Quarterly*. 7:275-279. E.E.U.U. 1962. pp. 54-62

¹⁵⁶ VROOM, Victor H. *Work and motivation*. Ed. Jossey-Bass. EE.UU. 1994. pp. 72-74

a los intereses de la dirección y los objetivos buscados a través de ellos depende en gran parte de cumplir con los objetivos de la empresa y del puesto.

Como resultado en base a motivación tenemos que aproximadamente el 10% de los vendedores rebasa anualmente su meta de ventas, mientras que en el personal administrativo no se conoce que rendimiento tienen puesto que éstas no están cuantificables.

La forma más común de motivación es por medio de la "ley del efecto" o "principio de reforzamiento", lo cuál consiste en premiar la conducta deseada y castigar el comportamiento que se quiere eliminar.

Sin embargo hay diferentes tipos de motivación como se observó en el capítulo II.

Mermas y desperdicios

En cuanto a factor de pérdidas ya sea por desperdicios, robos o mermas, se observa que en esta empresa es realmente reducido, debido al severo control tanto de los empleados como del producto. El porcentaje de pérdidas que representa este rubro es menor al 1%. La empresa tiene un estrecho control sobre su mercancía y depósitos efectuados por concepto de la venta del producto. Este control se fortalece gracias a sus sistemas de comunicación y su sistema administrativo por medio del cuál tienen información actualizada al momento de cualquier sucursal, lo que les permite conocer inmediatamente cualquier posible irregularidad en el manejo de la mercancía o valores.

Así mismo toda la mercancía y los vehículos están asegurados, lo que en caso de robo y/o accidente, se reduce el riesgo de pérdidas de mercancía, disminuyendo así las mermas y desperdicios de la empresa.

Clima laboral

El clima laboral se puede definir como "...los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica."¹⁵⁷ Con respecto a la empresa en cuestión, existe un clima laboral positivo, existe una relación de respeto y coordinación entre subordinados y jefes; entre compañeros de trabajo existen grupos los cuales intercambian ayudas, algunas veces estas demasiado constantes, como lo veíamos en el capítulo II.

Para analizar el clima laboral se tomaron en cuenta varios factores:

1. Estructura: El sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en su grupo.
2. Responsabilidad: Sentimiento de ser su propio jefe.
3. Recompensa: Sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho.
4. Riesgo: Sentido riesgoso y desafiante.
5. Calor: sentimiento de camaradería y compañerismo.
6. Apoyo: Disposición percibida a ayudar y apoyo mutuo.
7. Estándares: Importancia percibida de objetivos y estándares de desempeño implícitos y explícitos.
8. Conflicto: Sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores desean escuchar diferentes opiniones.
9. Identidad; sentimiento de pertenencia hacia la compañía y de que es un miembro valioso de un equipo de trabajo.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Litwin y Stringer. **Motivación y Clima Organizacional**. Ed. Limusa, México. 1998. pp. 81 y 82.

¹⁵⁸ French, Wendell. **Administración de Personal**. Ed. Limusa, México. 1983. p. 149

VII PROGRAMA PROPUESTO

VII.i Método de valuación de puestos

En la empresa se ve la necesidad de implementar una valuación de puestos, ya que no existe una uniformidad en las compensaciones del personal que en ella labora, se busca remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan, sin embargo existen varios métodos de valuación de puestos, como por gradación; por clasificación o de grados; por puntos; y por comparación de factores, descritos en el capítulo II.

De las cuales se escogió la que mejor se adecue a las necesidades de la empresa y a su filosofía.

Después de conocer los principales métodos de valuación de puestos y establecer una relación entre ventajas y desventajas con las necesidades particulares de la empresa y del grupo en que se basa esta tesis, se decidió utilizar el método de valuación por puntos, puesto que se quería un sistema complejo en cuanto a técnica, pero sencillo de entender y aplicar; con este método se reúnen los requisitos y nos da la facilidad de asignar los valores a las características o elementos del puesto que la empresa considere más importantes.

Este método permitirá determinar de una manera más equitativa los salarios de los trabajadores, logrando con ello una parte del objetivo de esta tesis.

Para minimizar la desventaja descrita en el estudio, se establece un comité que determine y defina los factores, conformados por el gerente de la planta, el encargado de nóminas y el especialista en recursos humanos.

Debido al tamaño de la empresa y a sus características, el sistema de valuación de puntos nos facilita la clasificación de los trabajadores y nos da una herramienta confiable y justa para determinar el salario de los trabajadores de acuerdo a sus funciones particulares en la empresa.

El sistema de valuación por competencias, también es una herramienta confiable, sin embargo no se considera adecuado ya que la inversión requerida es mucha para el tamaño de la empresa, puesto que se debería de adecuar tanto lo referente a selección, contratación, seguimiento de competencias, descripciones de puesto de acuerdo a competencias, etc.

El sistema de valuación por puntos nos proporciona una guía a seguir en las contrataciones con las características necesarias del perfil de puesto.

Como factores principales en la calificación de los puestos del departamento de administración se escogieron las **habilidades**, la **complejidad**, la **responsabilidad**, y las **condiciones de trabajo**, por ser representativas en las actividades que en dicho departamento se realizan y con ellas poder establecer un parámetro entre todos los puestos y ser factores en común.

Estos factores se dividen en subfactores desglosándose para su fácil calificación y entendimiento en conceptos representativos. Siendo los siguientes:

Habilidades:

- Educación
- Capacitación
- Experiencia
- Iniciativa

Complejidad:

- Mental
- Físico
- Intelectual

Responsabilidad:

- Material
- Equipo
- Personal

Condiciones de trabajo:

- Riesgos
- Condiciones ambientales
- Tiempo expuesto

En cuanto a la ponderación de cada factor se consideraron varios aspectos, tales como el área a la que va dirigida el estudio, la filosofía de la empresa; los puestos que intervienen en el proceso y el lugar que éstos ocupan con relación a la organización en general. Por lo que al conjuntar todos estos factores se determinó la siguiente ponderación para cada factor.

| | |
|------------------------|------|
| Habilidades | 30 % |
| Complejidad | 20 % |
| Responsabilidad | 40 % |
| Condiciones de trabajo | 10 % |

Se estableció la mayor ponderación al factor de responsabilidad, porque en un área administrativa, se mide sobre la base de los resultados obtenidos, es por ello que la responsabilidad tiene el mayor valor para la valuación de puestos.

En cuanto a la habilidad, que ocupa el segundo lugar de importancia, juega un papel muy importante, hasta el grado que sin ella no se estaría cumpliendo con los parámetros indispensables para el puesto, y la persona ni siquiera sería contratada.

La complejidad que ocupa el tercer lugar, se consideró de esta manera puesto que aunque muchos trabajos comprenden situaciones especiales y complejas, la mayoría de ellas están en similitud de condiciones.

Con lo que respecta a las condiciones de trabajo, se le otorgó el porcentaje más bajo ya que las actividades o puestos con condiciones de riesgo extremo son muy pocas y están concentradas en funciones específicas.

Los aspectos a considerar para la calificación de cada factor son los siguientes:

Factor de habilidades:

Son los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia demandados por el puesto, necesarios para comprender y desarrollar el trabajo en función a las actividades asignadas. Este enfoque es evaluado por dos subenfoces:

1. Escolaridad: Grado o nivel académico más alto que haya alcanzado.

➤ Secundaria: Requiere secundaria para la interpretación y elaboración de reportes, documentos, instructivos y la realización de operaciones aritméticas sencillas.

➤ Técnica: Requiere carrera técnica o preparatoria para la realización de tareas sencillas y rutinarias, así como para la operación de equipo semi-especializado.

➤ Técnica Especializada: Requiere dominio en la operación de una técnica o un equipo especializado.

➤ Universidad: Requiere la capacidad tanto técnica como práctica para desempeñar tareas que intervienen directamente en los resultados de la empresa por medio de toma de decisiones.

➤ Postgrado: No sólo requiere la capacidad técnica que confiere un postgrado, sino también la practica en la dirección de la empresa principalmente.

2. Necesidad de supervisión: Es el nivel de responsabilidad al realizar las tareas del puesto, relacionadas directamente con la libertad que se le otorga y su supervisión.

➤ Mucha: Se lleva una supervisión constante y minuciosa, en cuanto a la forma en que se realizan las tareas y procesos propios del puesto.

- Media: La supervisión es enfocada en partes específicas de sus tareas, las cuáles se consideran de especial importancia.
- Poca: Esta supervisión va de acuerdo con los avances obtenidos en las tareas propias del puesto.
- Nula: Se considera únicamente los resultados obtenidos, y se evalúa conforme a éstos y sus metas.

Cuadro 3 Factor de Habilidades

| NECESIDAD DE SUPERVISIÓN | MUCHA | MEDIA | POCA | NULA |
|---------------------------------|-------|-------|------|------|
| ESCOLARIDAD | | | | |
| SECUNDARIA | 60 | 82 | 112 | 150 |
| TÉCNICA | 96 | 132 | 180 | 240 |
| TÉCNICA ESPECIALIZADA | 120 | 165 | 225 | 300 |
| UNIVERSIDAD | 192 | 264 | 360 | 480 |
| POSGRADO | 240 | 330 | 450 | 600 |

Factor de Complejidad:

Es el grado de dificultad con que cuenta el puesto en sí y las tareas propias de éste, y la responsabilidad en la toma de decisiones. Evaluado por los siguientes aspectos:

1. Niveles de complejidad: Grado de dificultad de las tareas a realizar por el puesto.
 - Ejecución de tareas simples y rutinarias.
 - Práctica de procedimientos y métodos de operación sencillos.
 - Funciones diversas y complejas pero bien definidas.
 - Situaciones técnicas especializadas.

2. Marco de referencia: Nos da la perspectiva de las decisiones que toma en cuanto a diversas conductas.

- Instrucciones detalladas, elección entre varias rutinas aprendidas.
- Seleccionar la aplicación de algún proceso entre varios aprendidos con base en modelos establecidos.
- Interpretación de políticas, lineamientos generales
- Interpretación de políticas y objetivos del negocio.

Cuadro 4 Factor de Complejidad

| MARCO DE REFERENCIA | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------|--|-------------------------------------|
| DIFICULTAD | INSTRUCCIONES DETALLADAS | SELECCIÓN DE PROCESOS | ORIENTACIÓN A POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS GENERALES | ORIENTACIÓN A OBJETIVOS DEL NEGOCIO |
| TAREAS SIMPLES Y RUTINARIAS | 72 | 99 | 135 | 180 |
| PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS | 88 | 121 | 165 | 220 |
| FUNCIONES DIVERSAS Y COMPLEJAS | 128 | 176 | 240 | 320 |
| SITUACIONES TÉCNICAS / ESPECIALIZADAS | 160 | 220 | 300 | 400 |

Factor de Responsabilidad:

El nivel hasta donde afecta o influyen las actividades propias del puesto.

1. **Ámbito de Gestión:**

- Sólo en el ámbito de su propio trabajo.
- Sólo en el resultado de su línea de influencia.
- Influye en los resultados de un área o departamento.
- Influye directamente en el resultado final del proyecto.

2. Precisión:

➤ Pérdida de tiempo: Los errores son rápidamente conocidos durante el curso normal del trabajo, mediante comprobaciones establecidas o rutinarias. Se deben en mayor parte a la falta de cuidado y requieren poca pérdida de tiempo para corregirse.

➤ Desperdicio de material: Además de la pérdida de tiempo el error produce el desperdicio de material.

➤ Productos finales inadecuados: Los errores probables pueden causar demoras en el proceso dentro de una línea en específico o un proceso en particular.

➤ Daño a la empresa: Los errores probables pueden causar demoras serias en el proceso por el daño o mal uso de la toma de decisiones o autoridad.

Cuadro 5 Factor de Responsabilidad

| PRECISIÓN AMBITO DE GESTIÓN | PÉRDIDA DE TIEMPO | DESPERDICIO DE MATERIAL | PRODUCTOS FINALES INADECUADOS | DAÑO A LA EMPRESA |
|--|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| EN SU PROPIO TRABAJO | 176 | 264 | 352 | 440 |
| EN LA LINEA DE PRODUCCIÓN | 208 | 312 | 416 | 520 |
| EN UN ÁREA O DEPARTAMENTO | 256 | 384 | 512 | 640 |
| EN EL RESULTADO FINAL DEL PROYECTO | 320 | 480 | 640 | 800 |

Factor de Condiciones de Trabajo:

Elementos que pueden interferir o influir en el ambiente de trabajo en el que esta expuesto el trabajador que ocupa el puesto con relación al tiempo de exposición a estos elementos.

1. Ambiente: Es el nivel de influencia externa perjudicial en el puesto de trabajo

- El trabajo del puesto se desempeña en un ambiente de temperatura, ruido y riesgo mínimo.
- El puesto se desarrolla en condiciones aceptables para desempeñar el trabajo.
- El puesto se desarrolla primordialmente en condiciones que tienen elementos desagradables y/o dañinos.
- El puesto se desarrolla con un alto riesgo y con elementos dañinos y peligrosos, tales como secuestros, amenazas, etc.

2. Tiempo de exposición: Tiempo en el que el puesto tiene que interactuar en determinadas condiciones.

- La menor parte del tiempo.
- Esporádicamente.
- Frecuentemente.
- La mayor parte del tiempo.

Cuadro 6 Factor de Condiciones de Trabajo

| TIEMPO AMBIENTE | LA MENOR PARTE DEL TIEMPO | ESPORÁDICA-MENTE | FRECUEENTE-MENTE | LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO |
|----------------------------------|---------------------------|------------------|------------------|---------------------------|
| RIESGO MÍNIMO | 55 | 66 | 88 | 110 |
| RIESGO MEDIO | 65 | 78 | 104 | 130 |
| RIESGO ALTO | 80 | 96 | 128 | 160 |
| RIESGO EXTREMO | 100 | 120 | 160 | 200 |

Determinando el criterio de calificación y las variables a calificar se procede a la puntuación en sí de cada uno de los puestos.

Una vez elaborados los cuadros de puntuación y haberles dado el valor correspondiente de acuerdo a las políticas de la empresa, se debe de dar el puntaje a cada puesto, mismo que para ellos se establece un comité de valuación integrado en este caso por el Director de la empresa, el Coordinador de dirección, el encargado de Nóminas y el especialista en Recursos Humanos y autor de esta tesis.

"La valuación de puestos, como su nombre lo indica, es el estudio de una posición y no de una persona y su desarrollo individual. Y si bien es cierto que en ocasiones, sobre todo en puestos muy importantes, la persona hace el puesto, el principio de la impersonalidad del cargo debe tenerse presente siempre para evitar al máximo la subjetividad en la valuación del mismo"¹⁵⁹, regla que fue la premisa para realizar esta valuación, debido a las características particulares de la empresa y los vicios que manifiesta.

Por medio de esta puntuación se determinan los niveles de valor del puesto, mismos que son expresados en el siguiente cuadro.

¹⁵⁹ DEL CAMPO, Rafael Martín. **Valuaciones y Compensaciones objetivas de sueldos**. Ed. Trillas, México, 1982, pp. 42-43

Cuadro 7 Concentrado de puntuación de la valuación de puestos ordenado de acuerdo a puntuaciones totales

| Puesto | Habilidades | Complejidad | Responsabilidad | Condiciones de trabajo | Total |
|--------------------------------|-------------|-------------|-----------------|------------------------|-------|
| Director | 600 | 400 | 800 | 160 | 1960 |
| Contralor | 600 | 300 | 800 | 65 | 1765 |
| Gte. Sistemas | 330 | 400 | 800 | 130 | 1660 |
| Gte. Sucursal | 192 | 320 | 800 | 160 | 1472 |
| Coordinador Dirección | 192 | 240 | 800 | 88 | 1320 |
| Contador | 360 | 240 | 640 | 55 | 1295 |
| Tesorero | 120 | 160 | 800 | 55 | 1135 |
| Encargado seguros y vehiculos | 192 | 176 | 480 | 55 | 903 |
| Encargado Nóminas | 192 | 121 | 480 | 55 | 848 |
| Aux. Administrativo | 120 | 121 | 512 | 55 | 808 |
| Aux. Contralor | 192 | 165 | 352 | 55 | 764 |
| Aux. Administrativo (sucursal) | 60 | 72 | 416 | 130 | 678 |
| Recepción mercancías | 60 | 72 | 480 | 55 | 667 |
| Aux. Contable | 120 | 72 | 352 | 55 | 599 |
| Vendedor | 60 | 99 | 176 | 104 | 439 |
| Asistente ejecutiva | 112 | 72 | 176 | 55 | 415 |

Este sistema permite a la empresa identificar y ubicar cada puesto en su verdadera dimensión dentro de la estructura organizacional, enfocándose a la trascendencia y los requerimientos demandados por el puesto independientemente de quien lo ocupe.

De la misma forma da valor al puesto relacionándolo según su nivel de responsabilidad, de requerimientos técnicos necesarios, etc. comparándolo posteriormente con el mercado y buscando una competitividad salarial.

VII.ii Programa de compensaciones

El objetivo de este programa es que por medio de un sistema de valuación simple y flexible, realizado de acuerdo a las funciones de la empresa y acorde a la tecnificación y grado de especialización requerida en los puestos, se determine un esquema de compensaciones que vaya más allá de determinar los niveles jerárquicos o compensatorias de la organización. Un programa que relacione los objetivos propios de los trabajadores con el de la organización en si y que busque principalmente los siguientes elementos:

- Recompensar el desempeño del empleado
- Permanecer competitivos en el mercado laboral
- Mantener la equidad salarial entre los empleados
- Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la empresa
- Controlar el presupuesto de compensaciones
- Atraer a nuevos empleados
- Reducir la rotación innecesaria
- Elevar el bienestar económico del trabajador
- Aumentar la eficiencia en la inversión en compensaciones

Para obtener estos elementos en el programa de compensaciones fue necesario analizar tres aspectos importantes de la planeación estratégica de la compensación: objetivos organizacionales, la norma del pago por desempeño y el valor motivacional de la compensación, enlazados entre si.

Dentro del valor motivacional de la compensación se involucran varios elementos más, puesto que "la paga tiene un impacto directo no sólo en el nivel de vida, sino también en el estatus y el reconocimiento que pueda alcanzar dentro y fuera del trabajo"¹⁶⁰.

Otro elemento o factor que interviene dentro del mismo valor motivacional es el del pago justo, este concepto se define como la "percepción de un trabajador en que su remuneración es igual al valor del trabajo realizado"¹⁶¹, esta percepción se liga directamente con la comparación de sueldos en el mercado, ya que es el punto de comparación del empleado con trabajos similares al suyo; de igual modo es comparado con otros puestos dentro de la organización, mismos que deben de ser lógicos respecto a funciones y nivel jerárquico.

Una vez en la definición de las compensaciones se definieron varios aspectos que regirían la normativa de las compensaciones. La valuación de puestos determinará el grado de habilidad, complejidad, responsabilidad y condiciones de trabajo, determinando valores diferentes al puesto dependiendo de la exigencia de este; así mismo la política seguida por la empresa respecto a la competencia externa y la compensación otorgada en puestos similares es de mantenerse con sueldos competitivos y dentro de la media, ofreciéndoles al mismo tiempo prestaciones llamativas a los empleados; en cuanto a las políticas de desempeño de los empleados, se ha encontrado como forma satisfactoria de recompensarlos es por medio del reconocimiento y un aumento de sueldo. Es así como por medio de la definición de estos anteriores aspectos se logró un programa de compensaciones integral y eficiente, así como motivador y justo.

¹⁶⁰ SHERMAN, *et. al.* **Administración de Recursos Humanos**. *International Thomson Editores*. Estados Unidos, 1998. p. 303

¹⁶¹ SHERMAN. *op. cit.* p. 304

En la mezcla de sueldos y salarios se observa que es afectado por varios factores, divididos en internos y externos, mismos que fueron considerados para establecer este plan de compensaciones:

Factores internos:

- Políticas de compensaciones de la empresa
- Valor del puesto
- Valor relativo del empleado
- Capacidad de pago de la empresa

Factores externos:

- Condiciones del mercado laboral
- Nivel compensatorio de la zona
- Costo de vida
- Requerimientos legales

Una vez estudiados estos factores definimos el tabulador interno de la empresa, consistente en tres niveles de sueldo siendo el mínimo de estos niveles para empleados de reciente ingreso y los otros para el aumento en base a mérito.

Cuadro 9 Propuesta de mejora, Tabulador de sueldos

| NIVEL | Puesto | Puntos | MÍNIMO | MEDIA | MÁXIMO |
|-------|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| I | Director | 1800-2000 | \$ 28,000 | \$ 30,000 | \$ 35,000 |
| II | Contralor | 1300-1799 | \$ 15,000 | \$ 18,000 | \$ 20,000 |
| II | Gte. Sistemas | 1300-1799 | \$ 15,000 | \$ 18,000 | \$ 20,000 |
| II | Gte. Sucursal | 1300-1799 | \$ 15,000 | \$ 18,000 | \$ 20,000 |
| II | Coordinador Dirección | 1300-1799 | \$ 15,000 | \$ 18,000 | \$ 20,000 |
| III | Contador | 800-1299 | \$ 10,000 | \$ 12,000 | \$ 15,000 |
| III | Tesorero | 800-1299 | \$ 10,000 | \$ 12,000 | \$ 15,000 |
| III | Encargado seguros y vehiculos | 800-1299 | \$ 10,000 | \$ 12,000 | \$ 15,000 |
| III | Encargado Nóminas | 800-1299 | \$ 10,000 | \$ 12,000 | \$ 15,000 |
| IV | Aux. Administrativo | 500-799 | \$ 5,000 | \$ 6,000 | \$ 7,000 |
| IV | Aux. Contralor | 500-799 | \$ 5,000 | \$ 6,000 | \$ 7,000 |
| IV | Aux. Administrativo (sucursal) | 500-799 | \$ 5,000 | \$ 6,000 | \$ 7,000 |
| IV | Recepción mercancías | 500-799 | \$ 5,000 | \$ 6,000 | \$ 7,000 |
| IV | Aux. Contable | 500-799 | \$ 5,000 | \$ 6,000 | \$ 7,000 |
| V | Vendedor* | 363-499 | \$ 8,000 | \$ 10,000 | \$ 35,000 |
| V | Asistente ejecutiva | 363-499 | \$ 4,000 | \$ 5,000 | \$ 6,000 |

*Los vendedores se manejan por el importe de ventas vendido anualmente, y el aumento se les otorga al año de haber aumentado sus ventas, siempre y cuando no disminuyan lo vendido el año anterior. El tabulador para los vendedores no se muestra en la tesis a petición de la empresa, en la tabla anterior se maneja como un mínimo, media y máximo.

VII.iii Políticas de compensaciones

Para definir la orientación del plan propuesto anteriormente, se establecieron las siguientes políticas de compensaciones:

1. El sueldo otorgado debe de ser justo y equitativo al puesto que ostente y acorde al programa anteriormente propuesto, desde la valuación de puestos hasta la comparación con el mercado, misma que se actualizará cada año.
2. La forma de pago será quincenalmente, por medio efectivo, y en las instalaciones de trabajo.
3. Los incentivos o retribuciones extras se pagarán una vez al mes y al final de este en base a la evaluación de puestos¹⁶².
4. El nivel de retribución de la organización debe ser igual al promedio del mercado en la localidad.
5. La ventaja con respecto a la competencia laboral, debe ser dada por las prestaciones que la empresa otorga como estímulo y mantenimiento de sus trabajadores
6. El nivel de sueldo para empleados de reciente ingreso será el mínimo del tabulador para ese puesto.
7. Los aumentos de nivel en el tabulador se otorgan en base a méritos, por medio del estudio de resultados de cada puesto, y cuando el empleado haya cumplido una antigüedad mínima de 1 año.
8. Las prestaciones especiales se otorgan en base a mérito y será analizado por el consejo de dirección.

La empresa no tiene políticas formales, sin embargo algunas de estas políticas propuestas las tiene la empresa de forma informal.

¹⁶² Se implementará posteriormente

VII.iv Programa de prestaciones

El programa propuesto de prestaciones toma como base las prestaciones otorgadas actualmente a los empleados, las que el mercado otorga y lo dictado por la Ley Federal de Trabajo. La empresa demanda del mismo modo de prestaciones superiores a las del mercado, ya que es su ventaja competitiva en el mercado laboral.

Del mismo modo partimos en que las prestaciones son las de ley, exceptuando los siguientes conceptos:

- **Aguinaldo** hasta 30 días de salario, en este apartado grava el excedente a 30 días del salario mínimo de la zona, pero es una prestación valorada por los empleados y satisface una necesidad, principalmente de recreación y esparcimiento familiar en la época decembrina.
- **Ayuda para despensa mensual**, sin rebasar el 40% del SMG DF con el objeto de que no integre en el salario del trabajador. Se entregará el importe en vales de despensa.
- **Transporte**, se otorgará automóvil a vendedores, gerentes de sucursal, director y a los gerentes de cada área, se entregará el vehículo únicamente como herramienta de trabajo, con el fin de desempeñar de forma eficiente las labores mismas del puesto.
- La **prima vacacional**, es una prestación muy importante para el trabajador, para generar con esto motivación familiar y lograr un mejor rendimiento en el trabajo después de un periodo de vacaciones bien merecido y con facilidades para disfrutarlo. La prima vacacional será del 50% sobre el sueldo percibido en los días de vacaciones que le correspondan.
- **Servicio médico**, se les otorgará a cada empleado la facilidad de asistir al médico de la empresa reembolsando el gasto efectuado por este concepto, entra dentro del plan de previsión social, esta prestación es de carácter general para todos los empleados.

- **Prestamos al personal**, los préstamos al personal son de carácter general y para un motivo en específico, el crédito otorgado depende del sueldo percibido; esta prestación no devenga intereses.
- El pago de **incentivos y premios** aunque integra en el salario es deducible de impuestos para la empresa, con lo que logramos un rendimiento y un punto de equidad favorable para la empresa en cuanto a impuestos se refiere. Al incluir los incentivos, se tiene que especificar detalladamente en que va a consistir y adecuarlo a cada puesto dependiendo de sus objetivos. Este plan nos podría dar muchos beneficios tales como la motivación y la eficiencia en la relación a cumplimientos de los objetivos específicos. Cada puesto tiene su objetivo, definido en la descripción de puestos, se dará un incentivo al empleado que cumpla con este, superando lo esperado, tanto en tiempo como en forma. La decisión de dar este premio corre a cargo de la dirección. Del mismo modo se otorgará un premio al **empleado del año**, al que se le dará un reconocimiento público, el nombramiento corre a cargo de la dirección y en base al desempeño que los empleados hayan tenido en el año. En cuanto a los vendedores se refiere, se entregará un premio rifado entre los 20 vendedores con mejor rendimiento.
- **Ayuda para arrendamiento de casa habitación**, al empleado que se le de esta prestación se le descontará una cantidad simbólica de su salario de 15% del SMG del DF, con motivo de que dicha prestación no integre en el salario del empleado. Los empleados que tendrán esta prestación, únicamente son los Gerentes que no laboran en su ciudad de origen y que por tal motivo se tuvieron que mudar.
- **Descuentos en productos** distribuidos por la empresa y filiales de la misma, prestación otorgada a todos los trabajadores principalmente como ayuda para la construcción y remodelación de su casa.
- **Las prestaciones tales como seguros de vida, primas vacacionales que rebasan lo normal, etc.** son de carácter personal, es decir, acuerdos realizados directamente entre la dirección y el empleado, con el fin motivacional en puestos clave.

Cuadro 10 Propuesta de mejora del programa de Compensaciones, Prestaciones y Beneficios

| Nivel | Puesto | PRESTACIONES | | | | | | BENEFICIOS | | | | | |
|-------|----------------------------------|--------------|-------------|------------|-------------------|-----------------|-----------------------|------------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|--|
| | | Ley1 | Aguinaldo 2 | Despensa 3 | Trans- porte 4 | Prima vac. 5 | Servicio médicos 6 | Presta- mos 7 | Premi- os 8 | Ayuda renta | Descue- ntos 9 | Seguro vida 10 | |
| I | Director | * | 30 días | 39% | * | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| II | Contralor | * | 30 días | 39% | * | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| II | Gte. Sistemas | * | 30 días | 39% | * | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| II | Gte. Sucursal | * | 30 días | 39% | * | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| II | Coordinador dirección | * | 30 días | 39% | * | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| III | Contador | * | 30 días | 39% | | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| III | Tesorero | * | 30 días | 39% | | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| III | Encargado seguros y vehiculos | * | 30 días | 39% | | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| III | Encargado Nóminas | * | 30 días | 39% | | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| IV | Aux Administrativo | * | 30 días | 39% | | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| IV | Aux Contralor | * | 30 días | 39% | | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| IV | Aux Administrativo (sucursal) | * | 30 días | 39% | | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| IV | Recepción mercancias | * | 30 días | 39% | | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| IV | Aux Contable | * | 30 días | 39% | | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| V | Vendedor* | * | 30 días | 39% | * | 50 % | * | * | * | * | * | * | |
| V | Asistente ejecutiva | * | 30 días | 39% | | 50 % | * | * | * | * | * | * | |

Referencias del cuadro 10

- 1 Prestaciones mínimas previstas en la ley, tales como horas extras, prima dominical, etc.; así como beneficios como IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.
- 2 Aguinaldo basado en el salario base del trabajador
- 3 Despensa del 39% sobre el salario mínimo general del D.F.
- 4 Se entregarán vehículos a los trabajadores como herramienta de trabajo
- 5 Prima vacacional, sobre el salario base del trabajador
- 6 Servicio médico preventivo y correctivo gratuito por parte de un médico de planta
- 7 Prestamos personales de la empresa a los trabajadores hasta 3 meses de su salario. La dirección tiene la facultad de, en casos especiales, exceder el límite de préstamo, o no otorgarlo.
- 8 Premios o incentivos en base a resultados obtenidos por los empleados. NOTA: se prevé la implementación más adelante de evaluaciones de desempeño mensuales.
- 9 Descuentos en materiales para construcción y productos que la compañía distribuye.
- 10 El monto del seguro varía dependiendo del puesto.

58,975

VIII CONCLUSIONES

VIII.i Ventajas para los empleados

Para que este programa de compensaciones tenga realmente una eficaz implementación es necesario ofrecerles un "plus" a los trabajadores, una razón de ser del programa, una utilidad práctica, lo que se reduce para ellos en un mayor ingreso. Sin embargo en este programa y dependiendo de las características de cada puesto no siempre se va a aumentar el sueldo, lo que si, es que se distribuye mejor su sueldo en aplicaciones más útiles para los trabajadores y que les permita un mejor nivel de vida.

Otro aspecto importante es la motivación que los mismos empleados generen para alcanzar las metas de productividad fijadas por la empresa. Esta motivación se logra por medio de la satisfacción de una de sus necesidades, no la que se cree que pueda desear, si no la que realmente necesita satisfacer. "El poder de motivación de los dirigentes sólo es efectivo hasta el grado en que, desde el punto de vista del empleado, los directivos controlan los medios con los cuales el empleado puede satisfacer sus necesidades" como menciona Keith, es por ello que como se mencionó en el capítulo V.ii se determinará el mejor método de motivación para los empleados.

En resumen, la ventaja que los trabajadores obtienen de este sistema de compensaciones es: **un mejor nivel de vida**. Separado en: un salario justo en base a las labores desempeñadas, los conocimientos y habilidades poseídas, el costo de vida en la localidad, las necesidades particulares de cada persona; un ambiente laboral propicio para desempeñar el trabajo eficientemente; prestaciones para mejorar el nivel de vida en cuanto a mejoras de su hogar se refiere, reparaciones domésticas, etc. por medio de materiales de ferretería y construcción otorgados al costo a los empleados; satisfacción de la necesidad de reconocimiento del esfuerzo y resultados del empleado, por medio del nombramiento del empleado del año. Entre otros tantos beneficios que se van generando entre si.

VIII.ii Ventajas para la empresa

Las ventajas obtenidas por la empresa al implementar este plan de compensaciones son innumerables, ya que al preocuparse por sus empleados y establecer normas y políticas definidas ya sea tanto de comportamiento como de compensaciones, se reduce la incertidumbre del empleado al saber que una parte importante para aumentar su percepción, es realizando su trabajo de la mejor forma y convirtiéndose en un colaborador del desarrollo de la empresa y por consiguiente de él mismo.

Del mismo modo, la empresa reduce el pago de salarios en un 10%, colocándose realmente en la media del mercado, tal y como las políticas de compensaciones pretenden. Sin embargo aquí surge una analogía, ¿cómo se puede ver beneficiado el trabajador por este plan de compensaciones si su sueldo se va a reducir?, la respuesta a esta pregunta es muy sencilla, el plan de compensaciones se diseñó para elevar el bienestar económico del trabajador, y no para mejorar sólo el ingreso de este. Es decir, el sueldo baja un poco, sin embargo aumentan las prestaciones y beneficios que no integran en el salario, así como su nivel de vida al ofrecerles facilidades para ampliar y construir su casa, ayuda de despensa y alimentación, renta de casa a foráneos, estímulo al reconocer su trabajo, servicios médicos para asegurar su salud, prestamos personales para que el empleado sepa que cuenta con el apoyo económico de la empresa por si surge algún contratiempo o una emergencia económica, así mismo las prestaciones de ley que aseguran un el bienestar del trabajador.

Obteniendo con este plan de compensaciones, satisfacer todas las necesidades de la pirámide de *Maslow*.

Continuando con las ventajas de la empresa lo anterior se ve reflejado tanto en el clima laboral como en la obtención de resultados y la eficiencia en el desempeño del trabajo, beneficio máspreciado por la empresa.

Este plan de compensaciones, permite a la empresa definir el perfil de puestos y su descripción facilitando tanto la contratación de nuevo personal como la valuación justa de los puestos, de acuerdo a las necesidades de la empresa y los requerimientos propios del puesto.

Permite dimensionar estratégicamente el puesto dentro de la estructura de la organización y fuera de esta obteniendo la equidad y el beneficio mutuo.

En concreto, brinda a la empresa las herramientas indispensables para la planeación estratégica de recursos humanos y la **eficiencia en la inversión de compensaciones**. Logrando con ello la productividad esperada por toda empresa y paralelamente cumple con la responsabilidad social que toda empresa tiene.

De manera global, se debe dejar de manejar conceptos que pongan en contrario los intereses de la empresa y los intereses del trabajador, la relación obrero patronal, debe ser estrecha y benéfica, para que con ello al hablar de los intereses particulares de ambas partes, se llegue al mismo interés: el éxito de la empresa, ya que esto debe significar una serie de beneficios para la empresa, así como para el trabajador. El cuál lucha por que la empresa se desarrolle, ya que con eso consigue seguridad en su trabajo así como un mejor sueldo, mientras que la empresa obtiene una mayor utilidad y solidez en el mercado.

Actualmente, la relación entre trabajadores y empresa no siempre es la adecuada y mucho menos esta regida por parámetros de justicia y eficiencia, sino que la empresa los carga a su favor, y antepone sus intereses a los de sus propios trabajadores, olvidándose de un principio básico: "un trabajador satisfecho es un trabajador eficiente". Precisamente bajo este principio se pretende trabajar, pero, ¿cómo se puede lograr mantener satisfechos a los trabajadores?, esta tesis es la respuesta. Por medio de un programa de compensaciones consciente de las circunstancias del empleado y adecuado a las características de la empresa, bajo la premisa de negociación de "ganar – ganar".

Esta tesis incluye una metodología para la realización del programa en donde se consideran aspectos tales como: el valor del puesto dentro de la organización y fuera de ella, el mercado laboral, las condiciones económicas de la región, la pirámide de necesidades humanas a satisfacer, una descripción de puestos clara y con parámetros medibles y cuantificables, asegura el éxito del programa así como la obtención de los dos objetivos primordiales: elevar el bienestar económico del trabajador y encontrar la eficiencia de la compensación.

El bienestar económico del trabajador se logra por medio de un plan de compensaciones que atiendan de la mejor manera todas sus necesidades, con prestaciones y beneficios enfocados precisamente a ofrecerle una tranquilidad y seguridad que sólo se obtiene al tener satisfechas sus necesidades básicas, del mismo modo ofrece una motivación al atacar las necesidades de pertenencia, autoestima y estatus, por medio del reconocimiento de su esfuerzo y logro de objetivos, en un ambiente de trabajo propicio para desempeñar adecuadamente sus funciones. Del mismo modo, la empresa invierte mejor los recursos diversificándolos en puntos clave de compensación y de interés para los trabajadores, buscando con ello elevar el grado de pertenencia hacia la empresa y estimular la motivación necesaria para elevar la productividad en la empresa.

Esta tesis no sólo funge como un requisito para la titulación, si no también, como una mejora integral y real al programa de compensaciones actual de la empresa, la cuál contempla su implementación en la empresa, teniendo así un campo de influencia de más de 500 empleados, los cuales se beneficiaran directamente de las mejoras del programa de compensaciones. Teniendo como resultado **más de 500 familias con un mejor nivel económico y de vida, así como una empresa eficiente en su inversión de compensaciones.**

VIII.iii Observaciones del plan

Se puede hacer notar ciertos puntos que por debilidades del propio plan, de las partes y procedimientos que lo conforman o por decisiones de los directivos, hacen que el plan pueda tener desventajas o procesos no adecuados para la mejora del programa de compensaciones.

Uno de ellos, hace referencia a la ponderación de los factores para la puntuación de los puestos, el factor con mayor ponderación es la **responsabilidad**, con 40%, estando por encima de la **habilidad y complejidad** necesarias para desempeñar las tareas del puesto. Lo que puede dar el supuesto, que un portero o vigilante por la "responsabilidad" de cuidar el ingreso, gane más que un contador que requiere habilidades específicas para desempeñar su labor, así como la ejecución de un trabajo más complejo que el vigilante. Sin embargo, esta ponderación fue establecida por la dirección viendo la necesidad de establecer la responsabilidad como el factor más importante para la determinación del puntaje de un puesto.

La empresa, más que darle importancia a la responsabilidad del puesto, lo que se esta remunerando es la confianza depositada en la persona que ocupará ese puesto, misma que es requisito indispensable para el puesto.

Por otro lado el factor **condiciones de trabajo**, con menor ponderación, no es determinante para la puntuación, ya que la mayoría de los puestos se desempeñan en oficinas bajo condiciones muy similares y sin riesgo aparente. Sólo hay puestos muy específicos con condiciones de riesgo. Para este caso, es mejor utilizar un factor que no valúe características similares en los puestos y que nos ofrezca una diferenciación de valor en los puestos a calificar, dejando las condiciones de trabajo para puestos de manufactura.

Del mismo modo el sistema por competencias puede tener un mejor resultado que el de valuación por puntos, sin embargo obliga a un cambio de la forma de operar y manejar al personal.

Otro aspecto es la dificultad para comparar los puestos con otras empresas, aún siendo estas del mismo giro, ya que las actividades de cada puesto no necesariamente coinciden con las esperadas en el puesto. Este fenómeno da como resultado puestos únicos con características propias imposibilitando una comparación exacta con otros puestos de empresas similares.

La comparación con otras empresas y salarios del mercado es importante para establecer los rangos de sueldos, ya que se ha fijado como política de compensaciones, estar en la media del mercado, dificultándose la tarea por lo antes mencionado.

Basándonos en la política de mantenernos en la media de los sueldos pagados por el mercado, a la hora de establecer los nuevos rangos de sueldos, éstos bajan de los percibidos actualmente por los empleados, lo que **no** nos da una mejora inmediata en el sueldo, sin embargo el plan es global y por medio de las prestaciones nos ofrece un mejor nivel de vida que no necesariamente se refleja en un mayor sueldo. Aún así los sueldos no pueden ser reducidos a los empleados.

Análisis financiero

Después de analizar cualitativamente las ventajas del programa, éste se debe analizar desde el punto de vista cuantitativo, es decir, conocer el monto del beneficio directo de la empresa y su utilidad.

A continuación se presenta una proyección de costos, suponiendo factores como sueldos, prestaciones, gastos de contratación, despidos, gastos de reclutamiento, inducción, costos por errores de empleados en proceso de aprendizaje, robos o pérdidas de mercancía, aumento de prima de seguros, etc.

Tabla comparativa entre los costos al implementar el plan y al no hacerlo

| Concepto | Sin implementar | Al implementar |
|--|-----------------|----------------|
| Sueldos | 100 % | 95 % |
| Prestaciones | 100 % | 130 % |
| Impuestos | 100 % | 70 % |
| Rotación ¹⁶³ | 6 % | 2% |
| Costo despidos (indemnizaciones) ¹⁶⁴ | 75 % | 22 % |
| Gastos contratación ¹⁶⁵ | 100 % | 30 % |
| Costo por aprendizaje ¹⁶⁶ | 100 % | 30 % |
| Robos ¹⁶⁷ | 20 % | 5 % |
| Prima de seguro ¹⁶⁸ | 15 % | 13 % |
| Costo antigüedad ¹⁶⁹ | 60 % | 100 % |

¹⁶³ La rotación del personal se trató en la página 70, en donde menciona la rotación de la empresa. Al aumentar los sueldos y las prestaciones, se pretende reducir la rotación a un 2 %.

¹⁶⁴ El costo por despidos es de un 75%, considerando que la mitad de la rescisión de contrato son renunciaciones y la otra mitad despidos

¹⁶⁵ Los gastos de contratación incluyen: Gastos de reclutamiento, selección, capacitación, inducción, tramites y contratos, así como pérdidas de tiempo y ventas por no tener personal

¹⁶⁶ Costo pagadero por la empresa al corregir errores imputables a la inexperiencia del nuevo personal contratado

¹⁶⁷ Al disminuir la rotación, se aumenta la pertenencia de los empleados, mismo que se ve reflejado en la confianza

¹⁶⁸ La prima de seguro se reduce al haber una disminución de los robos en la empresa, misma que año con año se actualiza, disminuyendo la prima anualmente.

Convirtiendo la tabla anterior a su valor monetario, se obtiene el siguiente resultado.

| Concepto | Estimado | Sin implementar | Al implementar |
|-------------------------------------|-----------|------------------|------------------|
| Sueldos | \$120,000 | \$120,000 | \$114,000 |
| Prestaciones | \$20,000 | \$20,000 | \$26,000 |
| Impuestos | \$93,600 | \$93,600 | \$70,200 |
| Costo despidos (indemnizaciones) | \$8,000 | \$8,000 | \$2,000 |
| Gastos contratación | \$10,000 | \$10,000 | \$3,000 |
| Costo por aprendizaje | \$5,000 | \$5,000 | \$1,500 |
| Robos | \$30,000 | \$30,000 | \$15,000 |
| Prima de seguro | \$30,000 | \$4,500 | \$3,900 |
| Costo antigüedad | \$40,000 | \$24,000 | \$40,000 |
| TOTAL | | \$315,100 | \$275,600 |

El cálculo de tanto porcentajes como cantidades de este ejercicio se basó bajo las escalas relativas de la empresa y de los principios básicos de cada concepto, "aunque cada partida de gasto puede tener su propia escala relativa deben de prevalecer las consideraciones departamentales"

El ahorro es significativo y en este ejercicio no se consideran aspectos como el aumento de la productividad por motivación, la reducción de costos por puntualidad, asistencias, etc.

Este ejercicio se centro en la parte neurálgica de influencia del plan de mejora así como en la parte donde le compete al plan.

¹⁶⁹ El costo por antigüedad se refiere a los gastos que genera la empresa por la antigüedad de los empleados. (Vacaciones, primas, gastos generados por rescisión de contratos, etc)

BIBLIOGRAFÍA

ALDERFER C.P. **Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings**. Edit. Free Press. New York, 1972.

ARIAS GALICIA, Fernando. **Administración de Recursos Humanos**. Edit. Trillas. México, 1976.

BAIN, David. **Productividad; la solución a los problemas de la empresa**. Edit. Mc. Graw Hill. México, 1987.

BYARS, Lloyd L. **Gestión de Recursos Humanos**. Edit. Irwin. España, 1996.

CAVAZOS FLORES, Baltasar. **40 lecciones de derecho laboral**. Edit. Trillas. México, 1994.

DEL CAMPO, Rafael Martín. **Valuaciones y Compensaciones objetivas de sueldos**. Ed. Trillas. México, 1982.

KAYE, Dionisio J. **Relaciones Individuales y colectivas de trabajo**. Edit. Themis. México, 1995.

KEITH, DAVIS. **The Dynamics of Organizational Behavior**. Mc Graw Hill. New York, 1957.

LANHAM E. **Valuación de Puestos**. Compañía Editorial Continental. México, 1998.

LEY FEDERAL DE TRABAJO. Edit. Porrúa. México, 2004.

LEY DEL SEGURO SOCIAL. Edit. Porrúa. México, 2000.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y SU REGLAMENTO. Edit. Porrúa.
México, 2001

LEY DE HACIENDA DEL ESTADO DE SONORA. Edit. Porrúa. México, 2001.

LLANO, Carlos. **El Postmodernismo en la Empresa**. Edit. McGraw Hill.
México, 1994.

MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. Edit. Harper & Row. New York,
1987.

PATCHEN, Martín. **Supervisory methods and group performance norms**.
Administrative Science Quarterly, 7:275-279, E.E.U.U. 1962.

REYES PONCE, Agustín. **Administración de Personal, sueldos y salarios**.
Edit. Limusa. México, 1985.

SHERMAN, et. al. **Administración de Recursos Humanos**. International
Thomson Editores. Estados Unidos, 1998.

VEGA PONCE, Alberto. **La Praxis Cristiana Hoy, Síntesis de la Doctrina
Social de la Iglesia**. Edit. MiNos S.A. de C.V. México, 1991.

WELSCH, Glenn. A. **Presupuestos, planificación y control de las
utilidades**. Ed. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, México, 1978.

Páginas de Internet consultadas

www.mnemplassoc.com/surveys/index

www.saic.com/fed/uscompanies/labor

www.sueldos.com.mx

www.ilo.org

www.conasami.gob.mx

www.stps.gob.mx

www.shrm.org

www.sht.com.ar

Bibliografía consultada

ALLES, Martha Alicia. **Dirección Estratégica de R.H., Gestión por competencias.** Ed. Granica. Argentina, 2000.

BRICEÑO RUIZ, Alberto. **Derecho individual del trabajo.** México, 1985.

BURBANO RUIZ, Jorge E. **Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos.** Ed. McGraw Hill. Colombia, 1998.

DE LA VILLA, Luis, PALOMEQUE, Carlos. **Introducción a la economía.** Debate. España, 1978.

GORDON, Judith R. **Comportamiento Organizacional.** Ed. Prentice-Hall. México, 1997.

HERBERT J. Chruden. **Administración de Personal** Edit. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México, 1977

HERZBERG, F. **The Managerial Choice.** Editorial Olympus. Salt Lake City, 1982.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. **The Motivation to work.** Editorial Wiley. New York, 1959.

LECHUGA SANTILLAN, Efrain. **Estrategias para la optimización de los Recursos Humanos.** Edit. ISEF. México, 1998

LLOYD L. Byars. **Gestión de Recursos Humanos.** Edit. IRWIN. España, 1996.

MILTON, L. Rock. **Manual de administración de Sueldos y Salarios.** Ed. Mc. Graw-Hill. México, 1988.

ROBERT J. Thierauf. **Cuestionarios de trabajo.** Edit. Limusa. México, 2001.

STANLEY M. Babson, JR. **Rotación, depreciación y obsolescencia de Recursos Humanos y políticas de incentivos para el personal.** Editorial Limusa. México, 1978

TYLCZAK, Lynn. **Cómo incrementar la productividad de los empleados.** Edit. Grupo Ediciones Ibero América, S.A. de C.V. México, 1998

VILLEGAS, Eduardo. **Administración de inversiones.** Ed. McGraw Hill, México, 1997.

WILLIAM B. Werther, Jr. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Edit. Mc. GrawHill, México, 1996.

ANEXO 1
FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Fecha: _____

Código: _____

Puesto: _____

Área o departamento: _____

Nombre del entrevistado: _____

1. Descripción general del puesto

2. Actividades que realiza

Diariamente:

Semanalmente:

Mensualmente:

Anualmente:

3. ¿Cuál es el objetivo del puesto?

4. ¿Cuáles son los resultados esperados del puesto?

5. ¿Cuál es la forma de medir los resultados obtenidos?

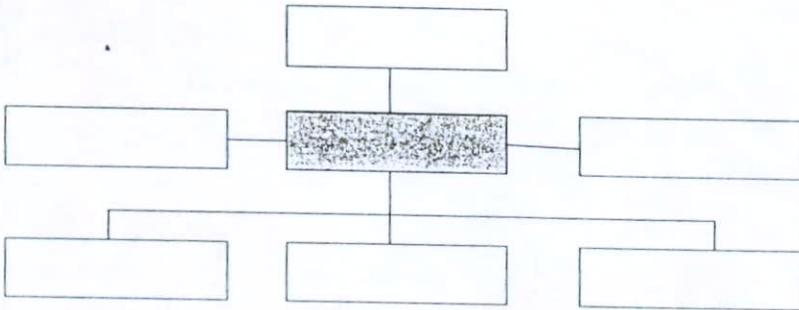
6. ¿Relaciones de trabajo?
Internas

Motivo _____
Motivo _____
Motivo _____

Externas

Motivo _____
Motivo _____
Motivo _____

7. Organigrama



8. Requerimientos del puesto

Escolaridad _____

Edo. Civil _____ Sexo _____ Edad _____

Experiencia _____

Conocimientos especiales (programas de cómputo, sistemas especiales, maquinaria)

9. Horario de trabajo _____

10. Sueldo semanal _____

Prestaciones _____ comisiones _____

IMSS _____

honorarios _____

11. Observaciones

ANEXO 2
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

001

Puesto: Director General
Área o departamento: Dirección

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: MBA. Javier Sánchez González

Descripción Genérica

Responsable de la coordinación del proceso administrativo y el control de los movimientos de la empresa

Actividades Principales

- Comunicación constante con las sucursales
- Búsqueda de nuevos clientes
- Resolver problemas en las sucursales
- Revisar el inventario
- Determinar las compras del producto
- Planeación del reparto de vehículos
- Planeación del desarrollo de la empresa

Clientes internos

- Empresa

Proveedores Internos

- Coordinador de Dirección
- Tesorería
- Contralor

Relaciones externas

- Proveedores
- Bancos

Resultados esperados

- Llevar una administración eficaz
- Incrementar la utilidad de la empresa
- Mantener el control en cuanto al manejo de inventarios y bancos

Indicadores

- Estado de resultados
- Aumento clientes

Perfil básico

- Licenciatura, con Postgrado en Dirección de Empresa
- Sexo Masculino
- Experiencia en ventas y manejo de personal

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

002

Puesto: Gerente de sistemas

Área o departamento: Tecnología e Información

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: Ing. Ricardo Stone

Descripción Genérica

Responsable del funcionamiento de la infraestructura de comunicaciones y del sistema de información

Actividades Principales

- Resolver problemas referentes al sistema o comunicación
- Integrar la red de comunicación entre todas las sucursales

Clientes internos

- Dirección
- Gerentes de sucursales

Proveedores Internos

- Gerentes sucursales

Relaciones externas

- Proveedor del sistema de comunicación
- Proveedores de computadoras

Resultados esperados

Disponibilidad de la información (actualizada y veraz)
Sistema de comunicación en perfectas condiciones

Indicadores

- Número de fallas en el sistema (resueltas o sin resolver)
- Tiempo de retraso de la información

Perfil básico

Ingeniería en Sistemas
Sexo indistinto
Experiencia en comunicación
Conocimientos especiales en programación y redes

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

003

Puesto: Tesorera

Área o departamento: Tesorería

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: Nelly Maldonado González

Descripción Genérica

Responsable de las compras y pago a proveedores

Actividades Principales

- Traspasos bancarios (ventas y gastos)
- Elaborar cheques
- Planeación de pagos y compras
- Controlar el flujo de efectivo y mercancía entre las sucursales y la matriz
- Realizar reportes mensuales de compras y gastos

Clientes internos

- Gerentes de sucursales
- Contabilidad
- Dirección

Proveedores Internos

- Gerentes de sucursales
- Recepción de mercancías

Relaciones externas

- Proveedores del producto
- Bancos
- Otros proveedores

Resultados esperados

- Pago puntual a proveedores
- Mantener una buena relación con los proveedores
- Transferencias puntuales y correctas

Indicadores

- Desabasto de producto
- Errores en las transacciones

Perfil básico

- Preparatoria
- Sexo indiferente
- Experiencia en administración, contabilidad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

004

Puesto: Contralor

Área o departamento: Contabilidad

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: CP. Jesús Ibarra Ezquibel

Descripción Genérica

Responsable del control y revisión de la contabilidad en la administración

Actividades Principales

- Revisar todos los movimientos contables
- Atender a las sucursales en dudas contables
- Monitorear el registro de las sucursales
- Realizar el estado de resultados (como comparativo)
- Revisar la declaración anual de impuestos

Clientes internos

- Gerentes de sucursales
- Tesorería
- Contabilidad
- Dirección

Proveedores Internos

- Contabilidad

Resultados esperados

Información confiable

Una unificación de criterios en el registro contable

Indicadores

- Reducción de errores en la contabilidad
- Inspección contraloría externa positiva

Perfil básico

Licenciatura en Contabilidad pública

Sexo Masculino, preferentemente casado

Experiencia en Contabilidad, administración, finanzas y fiscal

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

005

Puesto: Encargado seguros y vehículos
Área o departamento: Vehículos y Pólizas
Fecha: 20 de mayo de 2003
Persona entrevistada: Reyna Ramirez

Descripción Genérica

Responsable de los vehículos y la aseguranza de mercancía y vehículos.

Actividades Principales

- Dar de alta en el seguro a los nuevos vehículos así como a los vendedores autorizados
- Modificaciones en las pólizas de seguros
- Actualizar base de datos de vehículos
- Revisar los recibos de la aseguradora para el pago de la prima
- Realizar reportes de estatus vehicular
- Realizar con anticipación las renovaciones de las pólizas de seguros
- Mantener las coberturas acorde al nivel de ventas de cada vendedor
- Efectuar el pago de tenencias de los vehículos
- Revisar traslados y compras de vehículos
- Solicitar las pólizas de seguros a la aseguradora
- Reporte de los siniestros e indemnizaciones

Clientes internos

- Dirección
- Gerentes de sucursales
- Contabilidad

Proveedores Internos

- Contabilidad
- Nóminas

Relaciones externas

- Compañía aseguradora (agentes, ajustadores de siniestros)
- Agencias arrendadoras
- Gestores pago tenencias
- Arrendadoras financieras de vehículos

Resultados esperados

Correspondencia entre ventas y suma asegurada
Información actualizada sobre el estatus del parque vehicular
Manejo de modificaciones de la prima a tiempo
Indemnizaciones justas por siniestros

Indicadores

- Cantidades iguales de la suma asegurada y ventas
- Reporte de status vehicular
- Reporte siniestros vs. indemnizaciones

Perfil básico

Licenciatura en Administración o carrera afín

Sexo Femenino

Experiencia en seguros y control de inventarios

Conocimientos especiales en contabilidad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

006

Puesto: Coordinador de Dirección

Área o departamento: Dirección

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: Juan José Barrios

Descripción Genérica

Responsable de resolver y apoyar en sistemas, administración y políticas generales a los gerentes de cada sucursal

Actividades Principales

- Coordinar la compra de los productos
- Estipular las cantidades de compra
- Realizar los pedidos de material de oficina
- Visitar periódicamente las sucursales
- Coordinar sistemas para la apertura de nuevas sucursales
- Analizar los reportes mensuales de ventas de cada sucursal
- Realizar reporte a proveedores sobre los puntos de venta

Clientes internos

- Dirección
- Gerentes de sucursales

Proveedores Internos

- Gerentes de sucursales

Relaciones externas

- Proveedor
- Proveedores de equipo y material de oficina
- Bancos

Resultados esperados

Resolver los problemas de las sucursales inmediatamente
Congruencia entre la cantidad de productos pedidos y las ventas programadas
Mantener un inventario mínimo de productos

Indicadores

- Inventario mínimo
- Cantidad de problemas resueltos / cantidad de problemas sin resolver
- Tiempo promedio de resolución de problemas en las sucursales

Perfil básico

Licenciatura o Ingeniería
Sexo Masculino
Estado civil, soltero (preferentemente)
Experiencia en compras, sistemas o negociaciones (1 año mínimo)
Conocimientos especiales en contabilidad y MACRO PRO

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

007

Puesto: Asistente Ejecutiva
Área o departamento: Dirección

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: Bertha Alicia Arvallo Paredes

Descripción Genérica

Responsable de la recepción

Actividades Principales

- Recepción de llamadas
- Atención en la recepción
- Vigilar acceso a oficina
- Apoyo en el área contable

Clientes internos

- Dirección
- Contraloría

Resultados esperados

Atención amable en la recepción
Entradas controladas de personas a la oficina
Filtro de "visitas"
Atención telefónica y recados

Indicadores

- Recados completos
- Entrada de personas "no deseadas" a la oficina

Perfil básico

Carrera técnica
Sexo femenino
Edad entre 20 y 35 años (preferentemente)
Experiencia no necesaria

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

008

Puesto: Encargado de nóminas

Área o departamento: Recursos Humanos

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: Gustavo Torres Gutiérrez

Descripción Genérica

Responsable del cálculo y elaboración de nóminas

Actividades Principales

- Recepción de información para el cálculo de la nómina de las sucursales
- Realizar los registros contables
- Elaborar la nómina
- Enviar nómina a cada sucursal para su revisión
- Realizar las modificaciones y trámites ante el IMSS
- Reporte mensual de costos IMSS

Clientes internos

- Gerentes de las sucursales
- Contraloría
- Encargado seguros y autos
- Dirección

Proveedores Internos

- Encargado seguros y autos

Relaciones externas

- Instituto Mexicano del Seguro Social

Resultados esperados

Calcular la nómina justa por cada empleado
Cálculo de la nómina a tiempo (jueves)
Control de nóminas correcto en el sistema
Base de datos actualizada

Indicadores

- Quejas o pago excesivo en nóminas
- Tiempo de pago de la nómina
- Errores en la captura de nóminas

Perfil básico

Licenciatura o Contaduría Pública

Sexo indistinto

Experiencia en nóminas, recursos humanos o contabilidad (3 años)

Conocimientos especiales en programas del IMSS, DISMAC y SUA

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

009

Puesto: Auxiliar Contable
Área o departamento: Contraloría
Fecha: 20 de mayo de 2003
Persona entrevistada: Patricia Barragán

Descripción Genérica

Responsable de las conciliaciones bancarias y transferencias de las sucursales

Actividades Principales

- Conciliar la cuenta de bancos con el estado de cuenta bancario
- Capturar las comisiones, intereses y conceptos no considerados
- Transferencia de cuentas de las sucursales
- Auxiliar en la elaboración de cheques

Clientes internos

- Contraloría
- Tesorería

Proveedores Internos

- Aux. Administrativo, área contable
- Tesorería

Relaciones externas

- Banco

Resultados esperados

Control de depósitos y retiros de bancos
Control de los cargos y abonos en la cuenta de bancos
Información verídica y oportuna en la cuenta de bancos

Indicadores

- Coincidencia entre el registro interno de la cuenta de bancos con el del banco

Perfil básico

Carrera técnica contable
Sexo indistinto
Experiencia no indispensable

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

010

Puesto: Contador
Área o departamento: Contabilidad
Fecha: 20 de mayo de 2003
Persona entrevistada: Jesús Samaniego

Descripción Genérica

Responsable de la supervisión del aspecto contable y fiscal de la empresa

Actividades Principales

- Realizar pólizas y supervisarlas
- Apoyar a las sucursales en cuanto a asesoría contable
- Depuración de las cuantas colectivas (clientes, proveedores, bancos)
- Realizar análisis financieros para la obtención de créditos
- Conciliaciones de cuantas bancarias
- Preparar la información para el pago de impuestos
- Realizar las declaraciones anuales de impuestos
- Calcular la prima de riesgo del seguro social
- Preparar el dictamen de todas las sucursales

Clientes internos

- Dirección
- Tesorería
- Gerentes de las sucursales

Proveedores Internos

- Nóminas
- Tesorería
- Gerentes de las sucursales

Relaciones externas

- SHCP
- IMSS e INFONAVIT
- Auditores externos

Resultados esperados

Tener información clara y oportuna para la toma de decisiones
Cumplir con todas las responsabilidades fiscales en tiempo y forma

Indicadores

- Gastos efectuados derivados de multas o recargos por incumplimiento de obligaciones fiscales
- Tiempo de retraso de la información

Perfil básico

Licenciatura en Contaduría Pública

Experiencia en contabilidad e impuestos (5 años)

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

011

Puesto: Auxiliar contable
Área o departamento: Contabilidad

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: Jorge Benito Zazueta Gaxiola

Descripción Genérica

Responsable de la captura y obtención de la información contable y fiscal de la empresa

Actividades Principales

- Obtener información de movimientos por medio del sistema de la empresa
- Revisar los pagos registrados por las sucursales
- Revisar pagos al IMSS
- Archivar
- Conciliaciones bancarias de la cuenta de gastos de las sucursales
- Registro de facturas de proveedores
- Atender auditorías

Clientes internos

- Contratador
- Contador
- Auxiliares contables

Proveedores Internos

- Auxiliares contables
- Gerentes de sucursales

Relaciones externas

- Proveedores
- Auditor externo

Resultados esperados

Tener información clara y oportuna para la toma de decisiones
Obtener la información de las sucursales
Información bien organizada y disponible

Indicadores

- Tiempo de retraso de la información
- Tiempo de búsqueda de la información

Perfil básico

Licenciatura en Contaduría Pública
Sexo indistinto
Experiencia no indispensable

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

012

Puesto: Auxiliar Administrativo

Área o departamento: Contable

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: Maribel Guzmán

Descripción Genérica

Responsable de llevar el control de los depósitos bancarios así como de sus conciliaciones

Actividades Principales

- Revisar conciliaciones con bancos de la cuenta de Ingresos
- Llevar el control de los inventarios
- Asesorar y capacitar a nuevos empleados al sistema MACRO-PRO

Clientes internos

- Contador
- Coordinador Dirección
- Gerentes de sucursales

Proveedores Internos

- Gerentes de sucursales

Relaciones externas

- Banco

Resultados esperados

Cuenta de bancos igual al estado de cuenta bancaria
Inventario mínimo de mercancías
Inventario físico igual a inventario en libros

Indicadores

- Diferencia en la conciliación bancaria
- Inversión existente en inventarios físicos

Perfil básico

Carrera técnica contable
Sexo Masculino preferentemente
Experiencia necesaria en contabilidad

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

013

Puesto: Recepción de mercancías
Área o departamento: Recepción de mercancías
Fecha: 20 de mayo de 2003
Persona entrevistada: Alma Maldonado

Descripción Genérica

Responsable de la mercancía, tanto de recibirla como enviarla a su destinatario

Actividades Principales

- Enviar mercancías a las sucursales
- Realizar compras de mercancías de contado
- Atender a las sucursales
- Recibir las mercancías
- Realizar trasposos y transferencias de mercancía entre sucursales

Clientes internos

- Coordinador de Dirección
- Tesorería

Proveedores Internos

- Gerentes de sucursales

Relaciones externas

- Proveedores

Resultados esperados

Tener la mercancía necesaria para su venta
Recibir la mercancía correcta conforme al pedido
Entregar la mercancía pedida por cada sucursal

Indicadores

- mercancía en almacén
- Errores y mermas de productos

Perfil básico

Estudios de preparatoria
Sexo femenino preferentemente
Experiencia no necesaria

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

014

Puesto: Vendedor

Área o departamento: Ventas

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: Jesús Lugo

Descripción Genérica

Responsable de las ventas y comercialización de la mercancía

Actividades Principales

- Recoger el producto
- Recorrer la ruta de venta
- Realizar los depósitos bancarios de las ventas
- Liquidar las ventas del día anterior
- Realizar las devoluciones del producto
- Efectuar el inventario mensual

Clientes internos

- Gerente sucursal
- Auxiliar de sucursal

Relaciones externas

- Clientes

Resultados esperados

Aumento de ventas
Buen trato a los clientes
Aumentar la ruta de venta

Indicadores

- Ventas efectuadas
- Número de quejas o reportes de los clientes

Perfil básico

Estudios mínimos secundaria
Sexo Masculino preferentemente
Experiencia en ventas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

015

Puesto: Gerente de sucursal
Área o departamento: Ventas

Fecha: 20 de mayo de 2003

Persona entrevistada: Ana López Jiménez

Descripción Genérica

Responsable de la coordinación de los vendedores y de la administración de la sucursal

Actividades Principales

- Supervisar las liquidaciones de los vendedores
- Supervisar la cobranza
- Verificar que la mercancía otorgada sea la correcta
- Revisar inventarios
- Conciliaciones bancarias
- Revisión niveles de ventas
- Atención a proveedores y clientes
- Gastos de la sucursal
- Buscar nuevos clientes
- Revisar estado de vehículos
- Requerir la nómina y depósito para cubrir los gastos
- Realizar el reporte de ventas mensual

Clientes internos

- Coordinador de Dirección
- Vendedores

Proveedores Internos

- Encargado de seguros y vehículos
- Recepción de mercancías
- Vendedores

Relaciones externas

- Clientes
- Proveedores

Resultados esperados

- Aumentar el nivel de ventas
- Administración eficaz de la sucursal
- Inexistencia de mermas o pérdidas de mercancía

Indicadores

- Estado de resultados
- Reporte de ventas mensual

Perfil básico

Licenciatura en administración o carrera afín

Sexo indistinto

Experiencia en manejo de personal y ventas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

016

Puesto: Auxiliar administrativo
Área o departamento: Ventas
Fecha: 20 de mayo de 2003
Persona entrevistada: Dafne Peralta

Descripción Genérica

Responsable de atender a los vendedores en la sucursal

Actividades Principales

- Recibir fichas de depósitos de los vendedores
- Realizar las liquidaciones
- Entregar los pagares
- Realizar el corto de liquidaciones mensual
- Realizar el corto de inventarios mensual

Clientes internos

- Gerente sucursal
- Vendedores

Proveedores Internos

- Vendedores

Resultados esperados

Control de las ventas
Conciliaciones de las cuentas sean iguales a cero

Indicadores

- Cuenta de bancos coincida con lo registrado en el programa

Perfil básico

Estudios mínimos de preparatoria
Sexo indistinto
Experiencia en manejo de personal (recomendable)