

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION



**“MEJORAS A ENCUESTA DE SUELDO
SUSTENTADA EN PRINCIPIOS TEORICOS
Y BASES LEGALES”**

TRABAJO TERMINAL

**QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA DE
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTA:
LSC JULIAN SANCHEZ MARES**

**DIRECTOR DEL TRABAJO TERMINAL
M.A. RAFAEL LOPEZ OÑATE**

MEXICALI, BAJA CALIFORNIA A FEBRERO DE 2006

INDICE:

Introducción.	3
Planteamiento del problema.	4
Justificación.	5
Situación actual que se desea mejorar.	6
Marco teórico.	7
Encuesta salarial.	8
Análisis de datos.	12
Estrategia y sistema salarial de compensaciones.	13
Marco legal de sueldos y salarios.	18
Marco legal sobre prestaciones.	25
Proceso productivo o logística del producto.	29
Hipótesis formuladas.	31
Instrumento para recolección de datos	32
Aplicación de la información recabada.	33
Estrategias empleadas.	34
Resultados alcanzados / comprobación de hipótesis.	36
Conclusiones.	37
Anexos.	38
Conceptos de compensación.	39
Bibliografía y referencias.	51

OBSERVACION:

El orden que presenta este trabajo, se adecua al tipo de investigación, donde el proceso productivo y el marco teórico es fundamental en la propuesta del trabajo.

INTRODUCCION

En la actualidad, en México muchas empresas siguen la vieja tradición de pagar al empleado conforme a “corazonadas”, apariencias, lazos afectivos, etc... o no aumentar sueldos o salarios hasta que los empleados se quieren ir o entablan una demanda a muerte con la empresa o el patrón.

Estas empresas aún están lejos de visualizar que además de estar para servir a la sociedad proporcionando empleo (“Que al cabo” que hay mucha demanda de trabajo...) el personal es el Recurso más valioso que puede hacer morir o crecer a una empresa, más incluso que los recursos financieros, materiales, etc...

En esta investigación basado en libros de autores internacionales, se aprecia cuán complejo se puede volver el pagarle a un empleado a cambio de obtener el máximo provecho de él.

Se espera que este estudio sirva para motivar a los empleadores a tomar más en serio la labor de empleador.

En un futuro no muy lejano aumentará el nivel de frustración en vista de que las oportunidades de empleo se verán reducidas y los niveles de sueldos y salarios decaerán como consecuencia de la sobre oferta de mano de obra derivada del crecimiento de la población.

Es todo un reto para los empleadores no dejar que su gente siga con la tendencia a trabajar “sólo por necesidad”, sino para proteger su empresa, actuar como si fuese dueño de ella y aportar todo su potencial para que ésta pueda tener éxito.

Y una manera de lograrlo es que las empresas establezcan las estructuras Salariales de una manera justa y equitativa, comprendiendo: el Tabulador de Sueldos y Salarios, encuestas Salariales, Programas de Incentivos Económicos y no Económicos, y los periódicos análisis y descripción de puestos y valuación de puestos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

“Definir cuales son las deficiencias de la Encuesta de Compensaciones, realizada por Consultoría Administrativa Integral, S.C. , hasta el primer semestre de 2005 en la región Noroeste de México, en comparación a la base teórica tradicional y moderna sobre encuestas de sueldos, con el propósito de garantizar la satisfacción de nuestros clientes.”

JUSTIFICACION:

“El enfocar el esfuerzo de mejora de la Encuesta de Compensaciones CONADIN, en base al criterio de analizar si actualmente es omitida algún tipo de información aceptado generalmente como parte normal y necesaria que cualquier estudio de estos debe llevar. Además de identificar si, otras empresas o organizaciones, las llevan a cabo, basadas en la teoría o en base a metodologías o iniciativa propia. ”

SITUACION ACTUAL:

El producto principal de la empresa, la Encuesta de Compensaciones, es el resultado de más de 20 años de trabajo, el cual ha tenido cambios y adecuaciones, con innovaciones en cuestiones de contenido y logística para mantener el servicio de manera competitiva.

La encuesta, tiene ciertas deficiencias que se han notado ante el cliente, al compararlo con la teoría moderna de las encuestas y enfrentarla a otros competidores en los diferentes mercados en que se opera actualmente.

Debilidades y oportunidades:

Por cuestiones humanas, y de organización, la encuesta se encuentra en un punto crítico donde el cliente tiene bien identificado las deficiencias.

El producto es una encuesta de sueldos, pero no es una encuesta de compensación integrada.

El cliente requiere presentar información a corporativos o jefes inmediatos, donde el idioma utilizado es el inglés.

No considera prestaciones importantes, como automóvil, prestaciones por bonos ejecutivos, algunas prestaciones, poco comunes pero importantes como casa habitación.

Algunas otras encuestas, complementan con teorías actuales de administración de sueldos y compensaciones.

1. MARCO TEORICO:

1.1. POLÍTICAS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA SALARIAL:

- **Equidad Interna. Que se logra mediante:**

a) Valoración del nivel relativo de complejidad de cada puesto en comparación con los demás en la organización.

b) La recompensa de los aportes significativos del rendimiento del empleado o del equipo de trabajo a la organización.

- **Competitividad externa.** Que para controlarla se requiere conocimiento del mercado laboral al cual se puede llegar mediante encuestas.

Mediante la valoración de puestos, la recompensa del rendimiento y el conocimiento del mercado laboral las organizaciones tienen la información básica necesaria para elaborar una estructura de sueldos eficiente y coherente.

El salario se ha convertido en el pago o precio por cierto bien (servicios laborales) y en parte de la estrategia competitiva de la organización.

La visión de cuan competitiva es salarialmente una organización se obtiene comparándose con otras empresas.

Modelo de mercado laboral.

Una de las múltiples teorías que pretende explicar los factores que definen los niveles salariales. De acuerdo con el modelo, el salario para un trabajo dado se establece en el punto en el que en el mercado la oferta laboral iguale a la demanda laboral.

La competitividad externa entonces, se alcanza cuando la empresa paga a sus empleados "el sueldo habitual" para el tipo de trabajo que realizan.

Factores para ser competitivo en el mercado laboral.

El dinero es criterio universal como medida de valor y logro, constituyéndose en el mecanismo más explícito de la vinculación entre la organización y el trabajador; incluye por tanto sueldos básicos, incentivos, prestaciones o beneficios.

Otros elementos adicionales que permiten hacer más atractiva a la empresa son:

- Oportunidades de carrera, flexibilidad, estilo de dirección, estabilidad, variedad de tareas, autonomía, percepción de la utilidad de trabajo.

Definir el Mercado Laboral en el que se compite:

Identificar las organizaciones que compiten por la misma mano de obra considerando:

- Ambito geográfico.
- Tipo de producto.
- Tamaño de la organización.
- Tipo de puesto.
- Nivel tecnológico.
- Fuentes de reclutamiento.
- Imagen corporativa.
- Origen del capital.

1.2. ENCUESTA SALARIAL.

La determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello habitualmente se emplea la encuesta salarial. Los factores son:

- Lo que pagan otras organizaciones en la comunidad o industria.
- Demandas de los sindicatos.
- Facilidad para reclutar el personal.
- Rotación de personal.
- Niveles de satisfacción de los empleados.
- Competencia del producto o servicio en el mercado.
- Utilidades esperadas.
- Prestigio de la compañía.

Preparación de la encuesta:

La empresa debe resolver previamente:

- 1.- ¿Cuál es el objetivo de la encuesta?.
- 2.- ¿Qué información se debe obtener?.
- 3.- ¿De quién se obtendrá?.
- 4.- ¿Qué puestos se estudiarán?.
- 5.- ¿Cómo hacer comparables los puestos?.
- 56.- ¿Qué metodología se empleará?.

Categorías de Encuestas:

- De carácter general:
Que son útiles para definir las políticas salariales e incluyen una extensa variedad de puestos y conceptos.
- Con objetivos específicos.
Investigan aspectos especiales y juegan un papel menos importante en el establecimiento de las políticas salariales.

Responsables:

En lo posible el empleado de más alto nivel, responsable de proponer las políticas compensatorias a la alta dirección, que conozca la organización, puestos de trabajo. La encuesta más útil y eficaz es la que lleva a cabo la empresa que pretende tomar decisiones a partir de resultados.

Determinación de la muestra.

El criterio guía para determinarla es el equilibrio en la relación cantidad – calidad de información.

Cantidad.

La confiabilidad de la encuesta tiene relación directa con la cobertura de la población a la cual se aplica. Hay mayor grado de confiabilidad si se aplica a toda la población. Para seleccionar puestos representativos se debe tomar en cuenta:

- a) Que el contenido del trabajo sea relativamente estable a través del tiempo.
- b) Que sean desempeñados por una cantidad significativa de empleados.
- c) Que sean comunes a una cantidad de empresas diferentes.

Selección de puestos comparables.

La confiabilidad de la encuesta es también proporcional al nivel de comparación de los puestos.

No siempre los puestos con igual denominación son iguales; determinar la comparatividad implica analizar su contenido, es decir, su descripción completa que permitirá determinar factores cuantitativos compensables.

Compensación total:

La determinación precisa de la empresa con relación al mercado laboral, debe hacerse considerando la mezcla estratégica de las compensaciones totales, es decir, tanto la asignación básica como los incentivos a corto, mediano o largo plazo, los incrementos por méritos y las prestaciones o beneficios.

Métodos de recolección de datos.

Los elementos de juicio en la decisión sobre el método a emplear son:

- 1) El propósito de la encuesta.
- 2) Las condiciones de tiempo.
- 3) Los costos .
- 4) Nivel de confiabilidad de la información.

Los métodos más utilizados son:

- a) Encuestas telefónicas.
- b) Cuestionario.
- c) Visita al lugar de trabajo.

Elaboración de la encuesta:

El diseño debe responder al propósito de la encuesta. Formato del contenido:

- Identificación de la empresa encuestada.
- Datos relacionados con el recurso humano.
- Sistema salarial.
- Régimen de incentivos o incrementos por méritos.
- Prestaciones o beneficios.
- Datos relativos a cada puesto de trabajo.

1.3. ANÁLISIS DE DATOS.

Cualitativo.

Tiene que ver con el sistema de gestión de las compensaciones o salarios, indicadores de administración del talento humano y las informaciones complementarias que contenga la encuesta que permitan identificar factores influyentes en los conceptos de clima organizacional.

Cuantitativo.

Utiliza indicadores y tendencias estadísticas.

Presentación.

Los informes de las encuestas dependen de los objetivos trazados durante la planeación de las mismas, por tanto su presentación de datos es muy diversa.

Aplicación de los datos de la encuesta.

Aún cuando las políticas de equidad interna y competitividad externa deben ser equilibradas, en ocasiones la situación del mercado parece desvirtuar la congruencia interna para ciertos puestos específicos. El conflicto se dirime dando mayor importancia a la equidad interna ya que las prácticas de la competencia son una guía general para la adecuación del sistema salarial, pero no necesariamente de los sueldos de cada puesto en particular.

4.- ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL DE COMPENSACIONES.

No existe una teoría general de salarios que explique todos los factores que definen los niveles salariales y las variaciones de los mismos.

Teorías.

Teoría de la productividad marginal.

Cuestión: ¿La labor a desarrollar aumenta más los ingresos que el costo o valor de los salarios a pagar?

Teoría de la negociación.

Existen límites superiores e inferiores para las tasas salariales y la ubicación dentro de tales límites está determinada por la necesidad con que las empresas necesitan trabajadores.

Teoría del poder adquisitivo.

Sostiene que la prosperidad de la compañía depende de que exista una demanda suficiente para sus productos a precios que permitan obtener beneficios razonables.

Dado que los trabajadores y sus familias consumen gran parte de los productos, si los salarios y el poder adquisitivo de los trabajadores son altos, habrá una buena demanda.

Demanda y Oferta.

Es el factor que más influye en la determinación de tasas salariales, sin embargo los niveles están afectados en períodos de gran desempleo porque los trabajadores se resisten a aceptar salarios muy inferiores y las fuerzas sociales pueden limitar el ajuste como ocurre cuando los trabajadores no quieren dejar el lugar donde viven para ganar salarios más altos en otro lugar. Los sindicatos, gobierno y organizaciones de empleadores también alteran la competencia.

Conceptos de Salario.

Salario Vital.

Reconoce que a los empleados se les debe pagar un salario que asegure condiciones decorosas de existencia, de manera que atienda las necesidades razonables de un obrero no calificado con una familia.

Costo de vida y ajustes de los salarios.

Con relativa frecuencia es necesario examinar las tasas salariales a fin de mantenerlas dentro de criterios apropiados, especialmente en lo que se refiere a su capacidad o poder adquisitivo.

Costo de Vida:

El parámetro utilizado más comúnmente: Habitualmente se mide por medio de índices oficiales de precios del consumo o al consumidor basados en hábitos de consumo generales de un país.

Estrategia Salarial y Estrategia Organizacional.

La Estrategia Salarial debe ser parte fundamental de la Estrategia Organizacional, dada su capacidad para obtener de los empleados individualmente o como miembros de equipo su mayor contribución en la realización de la visión empresarial.

El salario no es o puede ser considerado como un gasto, sino como una inversión.

El objetivo fundamental de la inversión salarial es permitir el máximo rendimiento del talento humano y su satisfacción contribuyendo significativamente a mejorar el clima organizacional.

Cultura Laboral y Sistema Salarial.

Un análisis de la cultura de la organización es el elemento básico para el diseño de la estrategia o de un sistema salarial eficaz.

El término cultura laboral involucra otros conceptos como: Valores vigentes, estructura organizacional, recurso humano y su comportamiento, objetivos y visión para el futuro, organización del trabajo, métodos para la toma de decisiones.

1.- Cultura Funcional.

Es la que ha predominado hasta hace unos años; en ella el trabajo se organiza de acuerdo con líneas jerárquicas funcionales.

2.- Cultura del proceso.

Al organizar el trabajo de manera diferente, se redefinieron los valores y las relaciones con los empleados, vino la necesidad de priorizar los esfuerzos de los equipos y de los procesos más que la especialización y el rendimiento individual.

3.- Cultura basada en el tiempo.

Busca otras maneras de reducir los costos y lanzar nuevos productos y servicios al mercado a un ritmo cada vez más acelerado.

El nexo entre cultura y remuneración se da en la medida en que la remuneración debe asumir un rol decisivo no sólo para premiar y motivar a los individuos sino para llevar

adelante la organización.

Organización funcional.

Se concentra en la estabilidad, la rutina, confiabilidad, recursos y especialización.

Sus sistemas salariales suelen concentrarse en las funciones definidas y el rendimiento individual.

Organizaciones orientadas al proceso.

Enfatizan la equidad interna, pero comparando los equipos más que los individuos. Una vez que el personal está en las organizaciones, sus recompensas salariales son proporcionales a su rendimiento y a la adquisición de nuevas habilidades y competencias.

Organizaciones basadas en el tiempo.

Priorizan la flexibilidad y la rapidez, antes que las relaciones a largo plazo y ponen poco énfasis en la equidad interna.

Las medidas para el pago son más estrictas aún cuando muchos empleados sean merecedores de incentivos. El objetivo está puesto más sobre los resultados inmediatos con incentivos solamente durante la vigencia del proyecto.

Tendencias de Remuneración.

Antes se restringían solo a la estructura de sueldo básico, determinado por la complejidad del trabajo y competitividad de los salarios frente al mercado laboral destacando en la complejidad de factores de dominio de manera individual, y no las capacidades par trabajo en equipo, flexibilidad, creatividad.

En los últimos años se han desarrollado los sistemas de remuneración reconociendo al empleado por la adquisición y el desarrollo de destrezas, conocimientos y características de conducta que le permitan a las organizaciones ser más flexibles.

El factor que más desarrollo ha tenido en las tendencias actuales es la vinculación con el rendimiento a través de los mecanismos de incentivos.

En adición a la combinación, asignaciones básicas y pago por incentivos, otro aspecto importante es que los nuevos sistemas de remuneración marcan una tendencia hacia la remuneración en equipo.

E) PRESTACIONES COMUNES

I – Seguridad Social.

Tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la

protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

II- Pensiones.

1. De jubilación o vejez: Garantiza al trabajador el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez. Contempla tres pilares:

- Sistema de seguridad social.
- Plan ocupacional que la empresa tenga
- Sistemas individuales.

2. Invalidez: Se otorga a aquellos que presenten imposibilidad para laborar por lo menos durante un período mínimo.

3. Por accidentes de trabajo o enfermedad profesional: Protegen al trabajador contra la pérdida de ingreso, ofrecen asistencia médica y cobertura de los gastos de rehabilitación.

4. Por desempleo. Es un modalidad del seguro destinada a proporcionar ingresos temporales a empleados que han perdido su puesto de trabajo y están buscando nuevo empleo.

4. Prestaciones familiares. En dinero o en servicios dirigidas a las personas a cargo del trabajador; por lo común se trata de asignaciones maternas o familiares relacionadas con los niveles de ingreso de los beneficiarios.

III-Seguro Médico.

El empleado solo acude a los medios probados por la empresa u organización para el mantenimiento de la salud.

IV-Permisos remunerados.

Pagar a los empleados el tiempo de descanso: períodos de reposo, pausas para comidas, dominicales, días festivos, vacaciones, ausencias por enfermedad, permisos...

V-Planes de prejubilación.

El objetivo es preparar a los empleados para su paso a la jubilación.

VI-Seguro de vida.

Consiste en una cantidad de dinero u otorga a los familiares de un empleado fallecido.

VII-Seguro por incapacidad laboral largo plazo.

Cubren lesiones graves por fuera del trabajo cuando no tienen tal cobertura del seguro social.

VIII-Otros servicios.

Los que proporcionan algunas empresas, sean de carácter legal o por iniciativa propia, con miras a mejorar el bienestar del personal durante su labor y brindarle un mejor nivel de vida. Pueden ser:

- Servicio de alimentación. Se da en países en desarrollo donde las remuneraciones

ocasionan alimentación deficiente.

Desplazamiento entre hogar y trabajo. Que a veces el costo deteriora la calidad de vida del trabajador cuando éste lo absorbe.

Complementarios: Alquiler de vivienda, aprovisionamiento de alimentos, mejoramiento del nivel educativo del trabajador, facilidades de recreación.

MARCO LEGAL DE SUELDOS Y SALARIOS.

Ley Federal del Trabajo:

Artículo 82.- Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Artículo 83.- El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de esta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

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

Artículo 85.- El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y la calidad del trabajo.

En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, de por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

Artículo 86.- A trabajo igual, desempeño en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de Diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuera este.

Artículo 88.- Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

Artículo 89.- Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomara como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en el la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el Artículo 84.

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

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

Artículo 90.- Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

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

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores.

Artículo 91.- Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o mas entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas.

Artículo 92.- Los salarios mínimos generales regirán para todos los trabajadores del área o áreas geográficas de aplicación que se determinen, independientemente de las ramas de la actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales.

Artículo 93.- Los salarios mínimos profesionales regirán para todos los trabajadores de las ramas de actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales que se determinen dentro de una o varias áreas geográficas de aplicación.

Artículo 94.- Los salarios mínimos se fijaran por una Comisión Nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la cual podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

Artículo 95.- La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos y las Comisiones Consultivas se integraran en forma tripartita, de acuerdo a lo establecido por el Capitulo II del Titulo Trece de esta ley.

Artículo 96.- La Comisión Nacional determinara la división de la República en áreas geográficas, las que estarán constituidas por uno o más municipios en los que deba regir un mismo salario mínimo general, sin que necesariamente exista continuidad territorial entre dichos municipios.

Artículo 97.- Los salarios mínimos no podrán ser objeto de compensación, descuento o reducción, salvo en los casos siguientes:

I.- Pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente a favor de las personas mencionadas en el Artículo 110, Fracción v; y

II.- Pago de rentas a que se refiere el artículo 151. Este descuento no podrá exceder del diez por ciento del salario.

III.- Pago de abonos para cubrir prestamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Asimismo, a aquellos trabajadores que se le haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores se les descontara el 1% del salario al que se refiere el Artículo 143 de esta Ley, que se destinara a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de que se trate.

Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder el 20% del salario.

IV.- Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Fondo a que se refiere el Artículo 103-bis de esta Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo duradero o al pago de servicios. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del 10% del salario.

Normas protectoras y privilegios del salario.

Artículo 98.- Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.

Artículo 99.- El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.

Artículo 100.- El salario se pagara directamente al trabajador. Solo en los casos en que este imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.

El pago hecho en contravención a lo dispuesto en el párrafo anterior no libera de responsabilidad al patrón.

Artículo 101.- El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

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

Artículo 103.- Los almacenes y tiendas en que se expendan ropa, comestibles y artículos para el hogar, podrán crearse por convenio entre los trabajadores y los patrones, de una o varias empresas, de conformidad con las normas siguientes:

I.- La adquisición de las mercancías será libre sin que pueda ejercerse coacción sobre los trabajadores;

II.- Los precios de venta de los productos se fijaran por convenio entre los trabajadores y los patrones, y nunca podrán ser superiores a los precios oficiales y en su defecto a los

corrientes en el mercado;

III.- Las modificaciones en los precios se sujetaran a lo dispuesto en la fracción anterior, y

IV.- En el convenio se determinara a participación que corresponda a los trabajadores en la administración y vigilancia del almacén o tienda.

Artículo 103.- El Ejecutivo Federal, reglamentara la forma y términos en que se establecerá un Fondo de Fomento y Garantía para el consumo de los Trabajadores, que otorgara financiamiento para la operación de los almacenes y tiendas a que se refiere el artículo anterior y, asimismo, gestionara de otras instituciones, para conceder y garantizar créditos baratos y oportunos para la adquisición de bienes y el pago de servicios por parte de los trabajadores.

Artículo 104.- Es nula la cesión de los salarios a favor del patrón o de terceras personas, cualquiera que sea la denominación o forma que se le dé.

Artículo 105.- El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna.

Artículo 106.- La obligación del patrón de pagar el salario no se suspende, salvo en los casos y con los requisitos establecidos en esta Ley.

Artículo 107.- Esta prohibido la imposición de multas a los trabajadores, cualquiera que sea su causa o concepto.

Artículo 108.- El pago del salario se efectuara en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.

Artículo 109.- El pago deberá efectuarse en día laborable, fijado por convenio entre el trabajador y el patrón, durante las horas de trabajo o inmediatamente después de su terminación.

Artículo 110.- Los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

I.- Pago de deudas contraídas con el patrón por anticipo de salarios, pagos hechos con exceso al trabajador, errores, perdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento. La cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será el que convenga el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor del 30% del excedente del salario mínimo;

II.- Pago de la renta a que se refiere el artículo 151 que no podrá exceder del quince por ciento del salario.

III.- Pago de abonos para cubrir prestamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores se les descontara el 1% del salario a que se refiere el artículo 143 de esta Ley, que se destinara a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de que se

trate. Estos descuentos deberían haber sido aceptados libremente por el trabajador.

IV.- Pago de cuotas para la construcción y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad y que no sean mayores del treinta por ciento del excedente del salario mínimo;

V.- Pago de pensiones alimenticias a favor de la esposa, hijos, ascendientes y nietos, decretado por la autoridad competente;

VI.- Pago de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos.

VII.- Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Fondo a que se refiere el artículo 103-bis de esta Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del veinte por ciento del salario.

Artículo 111.- Las deudas contraídas por los trabajadores con sus patrones en ningún caso devengarán intereses.

Artículo 112.- Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo el caso de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente en beneficio de las personas señaladas en el artículo 110, fracción V.

Los patrones no están obligados a cumplir ninguna otra orden judicial o administrativa de embargo.

Artículo 113.- Los salarios devengados en el último año y las indemnizaciones debidas a los trabajadores son preferentes sobre cualquier otro crédito, incluidos los que disfruten de garantía real, los fiscales y los a favor del Instituto Mexicano del Seguro Social, sobre todos los bienes del patrón.

Artículo 114.- Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra, suspensión de pagos o sucesión. La junta de Conciliación y Arbitraje procederá al embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de los salarios e indemnizaciones.

Artículo 115.- Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse, ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio.

Artículo 116.- Queda prohibido en los centros de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar y de asignación. Esta prohibición será efectiva en un radio de cuatro kilómetros de los centros de trabajo ubicado afuera de las poblaciones.

Para los efectos de esta Ley, son bebidas embriagantes aquellas cuyo contenido exceda del cinco por ciento.

Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

Artículo 117. Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas de conformidad con el porcentaje que fije la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

Artículo 118. Para determinar el porcentaje a que se refiere el artículo anterior, la Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones de la economía nacional tomará en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el derecho del capital a obtener un interés razonable y la necesaria reinversión de capitales.

Artículo 119. La Comisión Nacional podrá revisar el porcentaje que hubiese fijado, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 587 y siguientes:

Artículo 120. El porcentaje fijado por la Comisión constituye la participación que corresponderá a los trabajadores en las utilidades de cada empresa. Para los efectos de esta ley, se considera utilidad en cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la ley del Impuesto sobre la Renta.

Artículo 122. El reparto de las utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores.

Cuando la Secretaria de Hacienda y Crédito Público aumente el número de la utilidad gravable sin haber mediado objeción de los trabajadores o haber sido ésta resuelta, el reparto adicional se hará dentro del sesenta días siguientes a la fecha en que se notifique la resolución. Sólo en caso de que ésta fuera impugnada por el patrón se suspenderá el pago del reparto adicional hasta que la resolución quede firme, garantizándose el interés de los trabajadores.

El importe de las utilidades no reclamadas en dos partes que sean exigibles, se agregará a la utilidad repartible del año siguiente.

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

Artículo 124. Para los efectos de este capítulo, se entiende por salario la cantidad que perciba cada trabajador en efectivo por cuota diaria. No se consideran como parte de él las gratificaciones, percepciones y demás prestaciones a que se refiere el artículo 84, ni las sumas que perciba el trabajador por concepto de trabajo extraordinario. En los casos de salario por unidad de obra en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en el año.

Artículo 126. Quedan exceptuadas de la obligación de repartir utilidades:

- I. Las empresas de nueva creación, durante el primer año de funcionamiento;
- II. Las empresas de nueva creación, dedicadas a la elaboración de un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento. La determinación de novedad del producto se ajustará a lo que dispongan las leyes para fomento de industrias nuevas;
- III. Las empresas de industria extractiva, de nueva creación, durante el periodo de explotación;
- IV. Las instituciones de asistencia privada, reconocidas por las leyes, que con bienes de

propiedad particular ejecuten actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro y sin designar individualmente a sus beneficiarios;
V. El instituto Mexicano del Seguro Social y las instituciones públicas descentralizadas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia, y
VI. Las empresas que tengan un capital menor del que fije la Secretaria del Trabajo y Previsión Social por ramas de la industria, previa consulta con la Secretaria de Industria y Comercio. La resolución revisarse total o parcialmente, cuando existan circunstancias económicas importantes que lo justifiquen.

Artículo 127. El derecho de los trabajadores a participar en el reparto de utilidades se ajustará a las normas siguientes:

I. Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participarán en las utilidades;

II. Los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades de las empresas, pero si el salario que perciben es mayor del que corresponda al trabajador de planta de más alto salario dentro de la empresa, o a falta de éste, al trabajador de planta con la misma característica, se considerará este salario, aumentando en un veinte por ciento, como salario máximo;

III. El monto de la participación de los trabajadores al servicio de personas cuyas ingresos derivan exclusivamente de su trabajo, y el de los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas o al cobro de créditos y sus intereses, no podrá exceder de un mes de salario;

IV. Las madres trabajadoras, durante los periodos pre y postnatales, y los trabajadores víctimas de un riesgo de trabajo durante el periodo de incapacidad temporal, serán considerados como trabajadores en servicio activo;

V. En la industria de la construcción, después de determinar qué trabajadores tienen derecho a participar en el reparto, la Comisión a que se refiere el artículo 125

VI. adoptará las medidas que juzgue conveniente para su citación;

VII. Los trabajadores domésticos no participarán en el reparto de utilidades, y

VIII. Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado sesenta días durante el año por lo menos.

Artículo 129. La participación en las utilidades a que se refiere este capítulo no se computará como parte del salario, para los efectos de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores.

Artículo 131. El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

1.4. MARCO LEGAL SOBRE PRESTACIONES

1.4.1 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

ART. 123 CONST: Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil.

ART. 2 LFT: Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones

ART. 3 LFT: El trabajo no es artículo de comercio y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrá establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, religión etc..

ART. 4 LFT: No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícito. El ejercicio de estos derechos solo podrá vedarse por resolución de la autoridad competente cuando se ataquen los derechos de tercero o se ofendan los de la sociedad.

ART. 58: Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

ART.59: El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo sin que pueda exceder de los máximos legales. Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo o cualquier modalidad equivalente.

ART.60: Jornada diurna es la comprendida entre las 6 y las 20 hrs. Jornada Nocturna entre las 20 y 6 hrs. Jornada mixta comprende periodos de jornada diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de 3 ½ hrs.

ART. 61 La duración máxima de la jornada será:

8 hrs. Diurna

7hrs. Nocturna.

7 ½ hrs. Mixta.

ART. 63. Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora por lo menos.

ART. 64. Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

ART. 65: En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males.

ART. 66: Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

ART. 67: Las horas de trabajo a que se refiere el Art. 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

ART. 68: Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido en este capítulo.

ART. 69: Por cada seis días de trabajo disfrutara el trabajador de un día de descanso, por lo menos con goce de salario integro.

ART. 70: En los trabajos que requieran una labor continua los trabajadores y el patrón fijaran de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los días de descanso semanal.

ART. 71: En los reglamentos de esta Ley se procurara que el día de descanso semanal sea el domingo. Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un 25%, por lo menos sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

ART. 73: Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagara al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el día de descanso, un salario doble por el servicio prestado.

ART. 74: Son días de descanso obligatorio:

1 de Enero, 5 de febrero, 21 de Marzo, 1 de Mayo, 16 de Sept., 20 de Nov., 1 Dic de cada 6 años., 25 de Dic.

ART. 75: En los casos del articulo anterior los trabajadores y los patrones determinaran el numero de trabajadores que deba prestar sus servicios. Si no se llega a un convenio, resolverá la Junta de Conciliación Permanente o en su defecto la de Conciliación y Arbitraje. Los trabajadores quedaran obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.

ART. 87: Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de Diciembre, equivalente a 15 días de salario por lo menos.

Los que no hayan cumplido al año de servicios tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieran trabajado.

ART. 117: Los trabajadores participaran en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la comisión nacional para la participación de las trabajadores en las utilidades de las empresas.

ART. 120: El porcentaje fijado por la comisión constituye la participación que corresponderá a los trabajadores en las utilidades de cada empresa. Se considera utilidad en cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la LISR.

ART. 121: Derecho de los trabajadores para formular objeciones a la declaración que presente el patrón a la SHCP:

- El patrón dentro de un término de 10 días constado a partir de la fecha de la presentación de su declaración anual, entregará a los trabajadores copia de la misma.
- Dentro de los 30 días siguientes, el sindicato titular del contrato colectivo podrá formular ante la SHCP las observaciones que juzgue conveniente.
- Dentro de los 30 días siguientes a la resolución dictada por la SHCP el patrón dará cumplimiento de la misma, independientemente de que la impugne.

ART. 122: El reparto de utilidades deberá efectuarse dentro del 60 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual.

ART. 127: El derecho de los trabajadores a participar en el reparto de utilidades:

- Directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participarán.
- Madres trabajadoras, durante los periodos pre y postnatal, y los trabajadores víctimas de un riesgo de trabajo durante el periodo de incapacidad temporal, serán considerados como trabajadores en servicio activo.
- Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado 60 días durante el año, por lo menos.

ART. 162: Los trabajadores de planta tienen derecho prima de antigüedad

En que consiste? Importe de 12 días de salario/año de servicio

A quién?

1. Trabajadores separados voluntariamente de su empleo, con mínimo 15 años de servicio cumplidos.
2. Trabajadores separados por causa justificada
3. A los que sean separados de su empleo independiente de la causa de su despido

Muerte

Si muere el trabajador, la prima se pagará a las personas (Art. 501) cualquiera que sea su antigüedad

ART.71: En los Reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso sea el domingo

Derecho a Prima adicional del 25% sobre el salario de los días ordinarios de trabajo

ART. 80 Los trabajadores tendrán derecho a una prima vacacional no menor de 25% sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones

ART. 76 AL 81:

Los trabajadores con mas de 1 año disfrutaran de un periodo anual pagado no menor de 6 días laborables

1- 4 años = Aumentará 2 días laborables c/año subsecuente de servicio

hasta llegar a 12.

- 4 años= aumento de 2 días por c/5 años de servicio.
- Trabajadores que presten servicios discontinuos o por temporada : vacaciones = proporción al # días trabajados en el año.
- Las vacaciones no podrán recompensarse con una remuneración. Solo si la relación laboral termina antes de que se cumpla 1 año
- Se deberán conceder dentro de los 6 meses siguientes al cumplimiento del año de servicio.
- Entrega en forma anual de constancia de antigüedad y periodo vacacional

ART. 170: Derechos de las madres trabajadoras:

- ✓ No realizar trabajos que exijan esfuerzo y signifiquen un peligro para su salud.
- ✓ Descanso de 6 semanas antes y después del parto
- ✓ Prorroga en caso de estar imposibilitadas para trabajar
- ✓ Periodos de reposo por lactancia : 2 por día ½ hora c/uno
- ✓ Percepción de salario integro. Solo en caso de prolongarse tendrán derecho al 50% periodo < 60 días.
- ✓ Regreso al mismo puesto. Fecha del parto <1 año.
- ✓ Cómputo de antigüedad.

**PROCESO PRODUCTIVO O LOGISTICA,
PARA LOS FINES DE ESTA INVESTIGACION:**

PROCESO DE APERTURA DE PLAZAS Y PROSPECTACION:

En base a necesidades observables en entidades cuyo desarrollo económico requiere de administrar de manera científica sueldos y compensaciones. Se busca tener contacto con las empresas mediante las asociaciones empresariales o profesionales locales formadas para ofrecer la información de los servicios.

Una vez visto el interés, inicia la promoción, vía registro de bases de datos de empresas y envío de información, publicidad y productos demostrativos virtuales, principalmente es electrónicamente o en algunos casos que se requiera algo mas tangible como folletos o muestras de los ejemplares de la encuesta.

En empresas que no pertenecen a la muestra de nuestra encuesta, el proceso es similar, con la diferencia que se toma en cuenta el interés que muestran, y así evitar gastar recursos como tiempo y talento.

Nuestra promoción esta basada en el e-mail marketing con la estrategia 1 a 1, que involucra que nuestros clientes, reciben correos promocionales de manera personalizada, lo que ofrece una sensación de trato humano.

PROCESO DE CAPTURA:

Nuestro proceso actual de captura es uno de los mas modernos en el país, ya que se realiza en un 90% vía Internet, por parte del cliente. El cliente accesa mediante una clave única al mismo cuestionario que pudiera haberse aplicado de manera manual, ya sea dejando el cuestionario impreso, o siendo aplicado por un encuestador, como se realiza actualmente por otras fuentes.

La ventaja de este método consiste en que para nosotros no representa mucha inversión, y para que el cliente tiene la facilidad de ayuda clara y precisa, y que puede hacerlo a su discreción de una manera rápida y sencilla. En realidad, una empresa, solo requiere hacer una actualización solo aquellos que hayan cambiado. Nuestro sistema permite hacer un incremento general en porcentaje de sueldos, que es algo común en muchas empresas, para gran parte de sus puestos.

PROCESO DE RESULTADOS:

Los resultados tradicionalmente consiste en una entrega física de la información impresa, con información detallada sobre la interpretación estadística sobre cada puesto, prestación y la manera en que se integra.

Los diferentes reportes, muestran de manera tabular o gráfica, mínimos, máximos, promedios, medianas, percentiles, desviaciones estándares. Básicamente estadística descriptiva.

USO DE LA PLATAFORMA DE INTERNET:

Todo el proceso de logística esta basado en sistemas electrónicos, como lo es Internet, aunque para propósitos de este trabajo, lo importante a mejorar es el fondo en el contenido actual de la Encuesta de Sueldos.

HIPOTES FORMULADAS:

"A CUANTO MAYOR SEAN LOS SUSTENTOS LEGALES APLICADOS EN LA ENCUESTA, MAYOR SERA LA PRECISION DE LOS CALCULOS DE LA INFORMACION ANALIZADA."

"A MAYOR CUMPLIMIENTO DE LA INFORMACION NECESARIA QUE DEBE LLEVAR UNA ENCUESTA, MENOR SERA EL RIESGO DE QUEJA DEL CLIENTE."

"A MAYOR CUMPLIMIENTO DE LA INFORMACION NECESARIA QUE DEBE LLEVAR UNA ENCUESTA, MAYOR SERA LA FACILIDAD PARA HACER INICIATIVAS DE MEJORA Y ADECUACIONES."

INSTRUMENTO PARA RECOLECCION DE DATOS

Los instrumentos para la recolección de datos para medir el experimento.

El medio principal por el cual la se va a hacer la medición para encaminar el esfuerzo de mejora será:

1) Quejas, comentarios, sugerencias expresados directamente por el cliente a manera de entrevista o charla, la cual es continuamente escuchada y transmitida al equipo de trabajo.

La información que obtenemos del cliente, no es pasiva, no se registra para en un futuro hacer los cambios, sino que por lo general se actúa de inmediato. Una vez que se ha corregido o hecho el cambio, generalmente el cliente es avisado de ello, para que se vea el interés que tenemos en conservarlo y darle un mejor servicio.

2) Comparación con encuestas de sueldos, de aliados, instituciones, competidores.

Se toma tanto las mejores prácticas como sus deficiencias.

Es conocido en competidores de varias plazas, de sus problemas en cuanto a la precisión y graves errores, tanto humanos, como de análisis de información. Es por eso, que nuestra información ofrecida cuenta con procesos de validación mucho mas exhaustivos con el fin de evitar el repetir los mismos puntos graves que podrían darnos ventaja sobre estos.

El estilo propio de la encuesta, es algo que se le tiene gran importancia, ya que se caracteriza por su gran sencillez, pero la posibilidad de ser una pequeña empresa, nos permite tener flexibilidad en cuanto a hacer ajustes oportunos.

3) La teoría actual y moderna en cuanto a elaboración de sueldos y compensaciones.

Aunque la teoría general de las encuestas de sueldos es limitada, se busca complementarla con evaluaciones matemáticas y estadísticas de mayor avance para tener una herramienta más científica, obteniendo una ventaja, apreciable por el cliente.

4) Tendencias observables a nivel internacional en la materia.

Es importante conocerla, ya que tiene estilos propios de estilos de administrar compensaciones en otros países, que de alguna manera influyen en el nuestro y sobre la información de prácticas que pueden aplicarse en nuestro producto.

APLICACION DE LA INFORMACION RECABADA:

Una encuesta de compensaciones se basa en dos aspectos. La parte del salario diario o sueldo mensual, y la parte que integra la remuneración con las prestaciones.

Para poder aplicar la parte de prestaciones es donde se fundamenta en el aspecto legal, ya que dependiendo del tipo de prestación será su cálculo para estimar los impuestos.

Se tuvieron que considerar: Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, y Reglamento del Impuesto sobre la Renta, para poder definir el concepto, y la forma en que causa impuesto sobre la renta.

Hay que recordar que en una nómina se puede conformar de muchas maneras, pero la parte que no cambia es la parte fiscal.

La encuesta es mucho precisa que una nómina, ya que se incluyen como parte de la compensación, todo lo que el personal recibe por su trabajo, incluyendo prestaciones no cuantificables directamente. Ejemplo: eventos culturales, seguros de vida, canasta navideña, etc.

ESTRATEGIAS EMPLEADAS

- **Análisis FODA:**

El conocer de la mejor manera la situación actual, los puntos fuertes y puntos débiles, es la guía a seguir. El método FODA, sirvió para tomar la decisión de actuar oportunamente.

En este identificamos nuestras características que nos diferencian. Los puntos positivos también son analizados para aplicar el mismo enfoque a otros componentes de nuestro sistema.

- **Mejoras rápidas (quick hits)**

Con la experiencia se ha demostrado, que procesos de reingeniería son altamente riesgosos. Dado que el proceso de la elaboración de una encuesta, es un proceso continuo, este método también llamado Quick Kaisen, nos representa una oportunidad para asegurar el continuo funcionamiento del sistema que sustenta a la encuesta de compensaciones.

Nuestra forma de comunicarnos con el cliente, permite el poder aplicar esta metodología ya que todo los cambios pueden ser reflejados inmediatamente cuando se trate de nuestra versión por Internet. En la versión impresa, el cambio se ve reflejado en la siguiente versión de la encuesta.

- **Mimetismo:**

Esta estrategia de negocios, pretende revisar, criticar, valorar y adoptar las mejores prácticas empleadas por productos similares al nuestro.

Todo esto trae consigo el tener que vigilar el no llegar al grado de ser una copia, aunque regularmente, la idea es la misma, solo que el grado de detalle es diferente.

Las fuentes para conocer que están haciendo los competidores son los mismos comentarios del cliente, que nos lo hacen saber como explicación a su decisiones al participar o no con nosotros.

- **Benchmarking.**

Aunque no la llevamos a cabo de manera estructurada, si evaluamos algunas buenas prácticas a emplear. E incluso el modelo actual de los diferentes tipos de compensaciones, tiene cierta semejanza del de un aliado de negocios al sur de México

- **Enfoque al cliente:**

Sobre todo, en cualquier decisión que se decida llevar a cabo, habrá que buscar los comentarios y problemas del cliente, y identificar primeramente, lo que el cliente necesita.

RESULTADOS ALCANZADOS

En este trabajo, las hipótesis no fueron comprobadas, ya que su finalidad es cumplir con las expectativas de cliente, por lo tanto, la manera más real de concluir será con la aceptación y satisfacción a lo largo del tiempo.

Mas sin embargo, se lograron los siguientes resultados tangibles, que fueron los problemas planteados durante la investigación.

- Se logró solucionar el problema principal de nuestro producto, que es el ya poder ofrecer información de la compensación de sueldo integrado con prestaciones, más compensación bruta y neta, con lo cual garantizamos que la información ofrecida a nuestros clientes es útil con mucha mayor precisión.

Para ello fue necesario, hacer una revisión a nuestra sección de prestaciones, se agregaron varias, después de una extensiva revisión en el área fiscal, y además de permitir un registro de captura natural, lo que no requiere que la persona asignada a contestar la encuesta, tenga información difícil de conseguir o calcular.

- La encuesta esta disponible de manera bilingüe Español/Ingles, tanto en la versión impresa y en la versión vía Internet.

Con lo cual llegamos a solucionar el problema que tenían algunos clientes al requerirla de esa manera.

La traducción de términos en la materia fue elaborada por especialistas en idiomas considerando el vocabulario especializado en el área de recursos humanos y compensaciones.

- Se ha agregado una sección de términos y definiciones propias de área de administración de sueldos y compensaciones, que por un lado aclara dudas, también promueve una mejor aplicación de la herramienta.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación, se llegó a la conclusión, que un proceso de mejora de una encuesta de sueldos, requiere de un trabajo de planeación, investigación, diseño de un modelo adecuado, prueba y verificación de los datos, y concluir con producto que aun requerirá de retroalimentación con el cliente y incluirlo en un proceso de mejora continua.

Mediante un análisis interno, acompañado de la información proveniente directamente del cliente, es la manera mas eficiente de formular el plan de trabajo, pero además fue importante el aplicar una investigación documental, una revisión técnica de las necesidades, el buscar el comparar el producto con otros de igual tipo o similitud comparable.

La fundamentación teórica, legal, científica y técnica, además de agregar valor de innovación creativa, son los principales elementos en el planteamiento de las mejoras desarrolladas a la Encuesta de Compensaciones. Es por ello, que en la investigación se recurrieron a fuentes de información convencionales, se tuvo la necesidad de darle una gran profundidad a aspectos legales, y sobre todo a mejorar ideas que se tenían o que se observan en otros estudios de este tipo.

Las deficiencias que se tenían al inicio de la investigación, tuvieron una detección tanto por el cliente como por parte de la empresa, desde hace algún tiempo, ahora también podemos utilizar dicha mejora, como estrategia que nos convenga aplicar para convertir la debilidad en fortaleza.

El resultado obtenido es una herramienta confiable y a la vez competitiva, donde las mejoras realizadas, hicieron que la Encuesta de Compensaciones, posea actualmente, una gran calidad que con el tiempo los clientes valorarán al poder ser una parte de su sistema de administración de compensaciones.

ANEXOS

CONCEPTOS DE COMPENSACION

A.C.V. (Ajuste por Costo de Vida). Se refiere a incrementos de sueldos o salarios, generalmente para todo el personal, debidos a incrementos en los índices de precios al consumidor (inflación). Los sindicatos utilizan estos índices para sus negociaciones.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS. El concepto usualmente se refiere a todas las actividades conducentes a poner en funcionamiento un programa de remuneración, una vez que se hayan realizado las tareas de análisis y valuación de puestos. Administración de Sueldos y Salarios incluye la determinación de la estructura de pago, establecer rangos para cada nivel, operar el programa y definir los controles necesarios.

AMPLITUD. Se define como el porcentaje de diferencia que existe entre el mínimo y el máximo de cada nivel de la estructura de pago. Si el intervalo es muy amplio, la escala de sueldos tenderá a "inflarse" y si es muy corta, con un solo incremento de sueldo o salario, una persona podría llegar al punto máximo.

ANALISIS DE PUESTOS. Es la técnica que permite registrar hechos y datos acerca de los puestos, a través de la observación y estudio sistemático. Incluye la clarificación del contenido del puesto y de las cualidades mínimas que deberá poseer cualquier persona que aspire a desempeñarlo. El análisis del puesto es un método y un procedimiento mas no un producto final.

ANALISTA DE PUESTOS. Es un individuo quien ha sido habilitado para obtener información acerca de los puestos, analizando los datos y registrando las funciones, tareas y responsabilidades dentro de un formato estándar.

CLAVE DE LA EMPRESA. Es el código con el cual se identifica a cada una de las empresas participantes en la Encuesta de Compensaciones.

COMPA-RATIO. Ver Sueldo Indice.

COMPENSACION. Comprende el total de formas de remuneración al personal como son el sueldo o salario base, bonificaciones o incentivos por rendimiento, sobresueldos, prestaciones o beneficios, distinciones o privilegios, etc. En otras palabras, la compensación cubre tanto los pagos en efectivo como en especie, en servicios o en consideraciones especiales para el empleado o trabajador.

Los diferentes conceptos de la compensación total son:

Sueldo Base Mensual (SBM).

Es el pago mensual por nómina que reciben los Empleados Administrativos no Ejecutivos y Ejecutivos. No incluye la integración de las prestaciones o beneficios adicionales, excepto comisiones como en el caso de algunos cobradores y vendedores y siendo así se deberá

tomar en cuenta un promedio mensual de estas comisiones para sumárselas al sueldo base.

Para el caso de trabajadores con remuneración base diaria:

Salario Base Diario (SBD).

Es el pago nominal sobre una base por día que reciben los trabajadores Manuales y Técnicos y tampoco incluye prestaciones adicionales.

A los conceptos anteriores, debemos agregar las prestaciones cuantificables, para propósito de una Encuesta de Compensaciones.

Prestaciones en Efectivo Garantizadas (PEG).

Esta cantidad incluye la suma de fondo de ahorro, bonos por puntualidad y asistencia, vales de despensa, aguinaldo, prima vacacional, premios por antigüedad, ayuda para transporte, ayuda para comida, ayuda escolar, garantía de reparto de utilidades o bono sustituto de PTU, casa habitación, plan múltiple de previsión social y cualquier otra prestación en efectivo garantizada.

Prestaciones en Efectivo no Garantizadas (PENG).

Típicamente se incluyen: bonos por productividad o por desempeño, reparto de utilidades, comisiones y cualquier otro ingreso diferente al sueldo o salario base, pero que no esté garantizado.

Prestaciones en Especie (PESP).

Corresponden a seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, servicio de comedor, canasta navideña, días de descanso, vacaciones, jornada de trabajo menor a la legal, uniformes, apoyo para eventos sociales, deportivos y culturales, servicios médicos (además del IMSS).

Prestaciones para Ejecutivos (PEJ).

Son aquéllas que normalmente se otorgan para algunos puestos de dirección, gerenciales y jefaturas de departamento, conforme al criterio que manejamos para nuestra Encuesta de Compensaciones.

Se pueden considerar: Bono por desempeño, llamado también bono ejecutivo, membresías para clubes sociales o recreativos, examen médico, asignación de automóvil o gastos parciales. Esta última, cuando se otorga, la consideramos para fines de la Encuesta, como una Prestación en Efectivo Garantizada. De hecho, las otras prestaciones para ejecutivos, son en efectivo o en especie.

Compensación en Efectivo (CEFE).

Esta cantidad es la suma del Sueldo/Salario Base Mensual/Diario y las **Prestaciones en Efectivo Garantizadas (PEG)** y **Prestaciones en Efectivo no Garantizadas (PENG)**. Esta cantidad es Bruta.

$$\text{CEFE} = \text{SMD/D} + \text{PEG} + \text{PENG}$$

Compensación Bruta (CBRU).

Corresponde a la suma de la **Compensación en Efectivo (CEFE)** más las **Prestaciones en Especie (PESP)**.

$$\text{CBRU} = \text{CEFE} + \text{PESP}$$

Compensación Neta en Efectivo (CNETE).

Se calcula deduciendo a la **Compensación en Efectivo (CEFE)** el **Pago de Impuestos (PIMP)**, incluyéndose en su caso, el valor de la prestación de automóvil o gastos parciales del mismo.

Resumen de evaluación cuantitativa de la compensación total:

Sueldo/Salario Base Mensual/Diario (SBM/D).....	\$	xx, xxx
Prestaciones en Efectivo Garantizadas (PEG).....	+ \$	x, xxx
Prestaciones en Efectivo no Garantizadas (PENG).....	+ \$	<u>x, xxx</u>
Compensación en Efectivo (CEFE).....	= \$	xx, xxx

Compensación en Efectivo (CEFE).....	\$	xx, xxx
Prestaciones en Especie (PESP).....	+ \$	<u>x, xxx</u>
Compensación Bruta (CBRU).....	= \$	xx, xxx

Compensación en Efectivo (CEFE).....	\$	xx, xxx
Pago de Impuestos (PIMP).....	- \$	<u>x, xxx</u>
Compensación Neta en Efectivo (CNETE).....	= \$	xx, xxx

COMPETITIVIDAD. Es la resultante de comparar la estructura de pago de la organización con relación a los sueldos y salarios que pagan otras compañías dentro de una comunidad, un giro, una área geográfica o un sector determinado. Se conoce también como **equidad externa**.

COMPRESION. Surge debido a la necesidad de contratar a nuevos empleados con sueldos muy similares a los de otros empleados que ocupan puestos semejantes pero que ya tienen tiempo de trabajar en la organización. Esto ocurre principalmente en épocas de inflación. La solución común a este problema pero no necesariamente la más deseable es recompensar al empleado más por antigüedad que por desempeño. También la compresión se refiere a la relación que existe entre los sueldos o salarios de puestos de alto nivel, con relación a los de puestos de bajo nivel.

CRITERIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SUELDOS/SALARIOS. Son premisas que fundamentan el establecimiento de niveles apropiados de sueldos y salarios. Los

criterios más comunes usados son las encuestas de sueldos y salarios, costo de vida, inflación, posibilidades económicas de la empresa, productividad, perspectivas de crecimiento, ambiente laboral, ubicación de la empresa, disponibilidad de personal, imagen de la empresa, peligrosidad general de la compañía, costumbres y prácticas de la localidad, aspectos legales, etc.

CUARTIL. Son los valores de una variable que separan la distribución de la muestra en cuatro grupos, cada uno de los cuales representa el 25% de dicha muestra. El **cuartil 1** representa el valor debajo del cual está el 25% de la muestra y arriba del cual estará el 75%. El **cuartil 2** coincide con la **mediana** y divide a la muestra en dos partes iguales. Abajo del **cuartil 3** está el 75% de la muestra y arriba, el 25%. Ver **percentiles**.

CURVA DE SUELDOS O SALARIOS. La curva de sueldos o salarios muestra la relación entre el valor de un puesto (mediante un sistema cuantitativo) o un sueldo o salario estándar. Las curvas de sueldos o salarios pueden ser establecidas para el mínimo, punto medio, máximo o sueldos/salarios promedio ponderados. La curva permite trasladar el valor relativo del puesto a valores absolutos monetarios.

CURVAS DE MADUREZ. Es un método de pago principalmente usado para remunerar a ingenieros y científicos, basado en los años que han pasado desde que el empleado recibió su grado, incluyendo su desempeño. Las curvas de madurez reconocen pues tanto la antigüedad en la profesión como el desempeño. Este método de pago supone que la remuneración debe mejorar con la edad y experiencia.

DESCRIPCION DE PUESTOS. Es la presentación escrita de la naturaleza y contenido del puesto en términos de sus funciones, tareas y responsabilidades inherentes. La descripción del puesto puede incluir las especificaciones, es decir, los requisitos en términos de habilidades, experiencia, etc. que debe cubrir su ocupante para desempeñarlo satisfactoriamente. Una descripción de puesto normalmente consta de cuatro partes: encabezado, que contiene información general; descripción genérica, conocida como la función sumaria del puesto; descripción específica, es decir, las funciones, tareas y responsabilidades; y la especificación del puesto.

DESCRIPCION GENERICA. Se conoce también como la función sumaria del puesto y corresponde a un número limitado de oraciones que proporcionan una visión clara de lo más sobresaliente del puesto. Algunas veces es una descripción del propósito principal del puesto en la organización.

DESVIACION ESTANDARD. Es una medida del grado de dispersión de un conjunto de valores, con relación a la media aritmética. Se define matemáticamente como la raíz cuadrada de la suma de las desviaciones alrededor de la media, elevadas al cuadrado y dividida entre el número de casos menos uno. Para distribuciones normales, el 68.27% de los casos están comprendidos entre la media aritmética menos una desviación estándar y la media aritmética más una desviación estándar.

DIAGRAMA DE DISPERSION. Una gráfica en la cual todos los puestos sujetos a estudio son marcados o puntuados para establecer la relación entre su valuación y algún dato de pago como sería el sueldo o salario ponderado para el puesto, el punto medio del tabulador (en pesos), etc. Normalmente se gráfica en papel cuadrículado o milimétrico,

representando en el eje de las X's (abscisas) los niveles de valuación y en eje de las Y's (ordenadas), los niveles de pago .

DISTINCIONES O PRIVILEGIOS. Son considerados generalmente como elementos no-financieros de la remuneración. Aquí se incluye: clase de oficina, mobiliario, título del puesto, horarios, y otras formas de reconocimientos o premios.

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS NO EJECUTIVOS. Se refiere a supervisores, ingenieros, inspectores, almacenistas, oficinistas, ventas, etc. En la Industria Maquiladora se les llama personal indirecto a los empleados administrativos.

EMPLEADOS EJECUTIVOS. Corresponde al personal de dirección gerencial y jefaturas de departamento, para fines de nuestra Encuesta de Compensaciones.

ENCUESTA DE SUELDOS Y SALARIOS. Es un instrumento que permite determinar la relación que existe entre la estructura de sueldos y/o salarios de una empresa y las estructuras de otras empresas que pueden competir con ella en el mercado de trabajo, y es la clave para la fijación de la política de sueldos de la organización. Las encuestas de sueldos y salarios muchas veces incluyen también el estudio de prestaciones.

ESPECIFICACION DE PUESTOS. Son los requisitos que demanda el puesto para que su ocupante lo pueda desempeñar satisfactoriamente. Las especificaciones del puesto cubren áreas como son: educación, experiencia, supervisión dada, supervisión recibida, riesgos, condiciones de trabajo, etc. Las especificaciones del puesto deben de estar relacionadas con los factores compensables y directamente ligadas al método de valuación de puestos utilizado.

ESTADISTICOS. Las medidas obtenidas de la investigación de una **muestra**, como son: media, mediana, desviación estándar, mínimo, máximo, rango, etc., se conocen con el nombre de **estadísticos de la muestra**, a diferencia de los **parámetros de la población**.

ESTRUCTURA DE SUELDOS O SALARIOS. Comprende la definición de sueldos o salarios para todos los puestos que han sido clasificados en categorías o niveles y que están sujetos a un plan de pago. El término se puede referir a la estructura dentro de una sola organización, toda una industria (alimenticia, maquiladora, etc.) o de un mercado de trabajo.

EQUIDAD. Se dice que existe equidad cuando a los empleados que ocupan puestos de complejidad parecida, se les paga sueldos o salarios similares. Mientras que la **equidad** se refiere a la estructura interna de sueldos o salarios, la **competitividad** se refiere a la comparación de los sueldos/salarios que paga la empresa, con relación a otras. Es conveniente mantener la **equidad** para que el programa de compensación mantenga su credibilidad.

FAMILIA DE PUESTOS. Es un grupo de puestos en el que las habilidades, experiencia y tipo de trabajo desempeñado están altamente relacionados. Por ejemplo, podemos hablar de familias de puestos del área de Finanzas, Recursos Humanos, Legal, Producción, Almacén, Procesamiento de Datos, Control de Calidad, etc.

GIRO. Define el segmento específico de una empresa industrial, comercial o de servicios, por ejemplo, electrónica, metalmecánica, moldeo plástico, distribución, alimentos y bebidas, agroindustria, agencia aduanal, hotelería, agencia de automóviles, etc.

GRADO. Corresponde a cada uno de sueldos o salarios distintos que existen en cada nivel de la estructura de pago. Lo más común son tabuladores con tres grados (mínimo, medio y máximo), aunque también pueden existir con cinco o más. En algunas ocasiones estos grados ubican a las personas conforme a su desempeño.

INEQUIDAD. Existe cuando el sueldo o salario que se paga a un empleado es demasiado alto o demasiado bajo con relación a lo que ganan otros individuos que ocupan puestos de complejidad equivalente. La **inequidad** se refiere a la estructura interna de sueldos o salarios; si se desea comparar a la empresa con relación a los sueldos/salarios que pagan otras, el concepto se llama **competitividad**. Cuando se descubre una condición de **inequidad**, se deberá corregir lo más pronto que sea posible para asegurar que el programa de compensación mantenga su credibilidad.

I.P.C. (Índice de Precios al Consumidor). Cálculos que en nuestro país realiza el Banco de México (Banca Central) para medir periódicamente los cambios en los precios de una variedad de artículos seleccionados que normalmente compran los consumidores. Estos índices son usados por las compañías para normar sus criterios en cuanto a incrementos de sueldos y salarios, y por los sindicatos para sus negociaciones.

LÍNEA DE LA ESTRUCTURA DE SUELDOS O SALARIOS. Es la línea que refleja la política de pago de la compañía y representa su posición comparativa con estándares internos o externos. Sobre esta línea está diseñada la estructura de sueldos o salarios y puede ser el resultado de graficar niveles de sueldos o salarios contra el punto medio, el mínimo o el máximo, de cada nivel del tabulador.

MAXIMO. El valor más alto registrado en la muestra, por ejemplo, para un puesto en una Encuesta de Sueldos y Salarios.

MEDIA ARITMETICA O PROMEDIO. Se define como la sumatoria de los valores de una colección de datos dividida por el número total de dichos datos. Por ejemplo, la suma de los sueldos reportado por las empresas para un determinado puesto, dividida entre el número de empresas que proporcionaron el dato.

MEDIANA. La mediana de una colección de datos ordenados de acuerdo a su magnitud, es el valor medio o la media aritmética de los dos valores medios. En otras palabras, la mediana divide los datos en dos grupos iguales (la mitad inferior y la mitad superior). El 50% de los casos que conforman la muestra están arriba de la mediana y el otro 50%, abajo. Si, por ejemplo, los sueldos o salarios estuvieran normalmente distribuidos (distribución normal o gaussiana), la **media aritmética** sería exactamente igual a la **mediana**. Si los dos valores fueran considerablemente diferentes, esto sugeriría que las distribuciones de los sueldos o salarios están seriamente sesgadas, lo cual debe ser tomado en consideración cuando se comparen los datos.

MERCADO DE TRABAJO. Tratándose de una Encuesta de Sueldos y Salarios, corresponde a la población de empresas de las cuales se toma una muestra representativa para estudiar cómo se está remunerando a diversos puestos.

MERITO, INCREMENTOS POR. Para el caso en que el sueldo o salario de un empleado se incremente en función de su buen desempeño demostrado. Teóricamente los empleados de más alto desempeño deben recibir incrementos mayores y viceversa. Este tipo de incremento está basado en el concepto de que pagar por desempeño motivará a los empleados a desarrollar un mejor trabajo.

MERITO, PLANES POR. Corresponde al establecimiento de sistemas (Valuación del Desempeño), mediante los cuales la remuneración superior a la norma será para aquéllos empleados cuyo desempeño está por arriba del estándar. Estos planes requieren que se establezcan criterios de desempeño definidos objetivamente y de métodos adecuados para medir los diferentes grados en que se dan dichos criterios.

MINIMO. El valor más bajo que se registró en la muestra, por ejemplo, para un puesto en una Encuesta de Sueldos y Salarios.

MODA. Es el valor que se presenta predominantemente o con mayor frecuencia en una colección de datos estudiada. Por ejemplo, es el sueldo o salario que en una Encuesta de Sueldos y Salarios ha sido reportado con mayor frecuencia. Este estadístico es especialmente útil cuando existe una seria discrepancia entre la **media** y la **mediana** reportadas para un puesto.

MUESTRA. Es un subconjunto de una población, es decir, un grupo limitado de individuos, objetos o acontecimientos que se toman con el propósito de inferir ciertos hechos respecto de la población. Por ejemplo, cuando se hace una Encuesta de Sueldos y Salarios, normalmente se toma una muestra de empresas de la comunidad.

NIVELES DE PUESTOS. Es el agrupamiento o clasificación de puestos en diferentes categorías, conforme a sus similitudes en grados de complejidad, es decir, semejantes en su valuación.

NIVELES DE SUELDOS O SALARIOS. Se refieren a los rangos de sueldos o salarios que se pagan a grupos de puestos que han sido clasificados en categorías de acuerdo a su similitud en complejidad, es decir, conforme a valuaciones semejantes.

OCUPANTES. Corresponde al número de empleados que ocupan el puesto encuestado.

PARAMETROS. Las medidas obtenidas de la investigación de una **población**, como son: media, mediana, desviación estándar, mínimo, máximo, rango, etc., tomarán el nombre genérico de **parámetros de la población**, a diferencia de los **estadísticos de la muestra**.

PERCENTILES. Son los valores de una variable que separan la distribución de la muestra en cien, diez y cuatro grupos, respectivamente. En Administración de Sueldos y Salarios lo más común es usar los **cuartiles**, representando cada uno el 25% de la muestra y así, el **cuartil 1** representa el valor debajo del cual está el 25% de la muestra y arriba del cual

estará el 75%. El **cuartil 2** coincide con la **mediana** y divide a la muestra en dos partes iguales. Abajo del **cuartil 3** está el 75% de la muestra y arriba, el 25%.

POBLACION. Es un conjunto de individuos, objetos o acontecimientos, definidos con relación a algún rasgo común que una o identifique a todos sus miembros. Así, podemos hablar de la **población** de empresas en una comunidad, de la cual tomamos una **muestra** representativa para realizar una Encuesta de Sueldos y Salarios.

POSICION. Comprende las funciones, tareas y responsabilidades desempeñadas por un solo individuo. En contraste, el puesto puede ser definido como un grupo de posiciones. El término "posición" es frecuentemente usado para describir un puesto complejo o de alto nivel, especialmente puestos ejecutivos o gerenciales que tienden a ser ocupados por un solo individuo.

PRESTACIONES. Son los beneficios adicionales que recibe el empleado o trabajador, además de su Sueldo o Salario Base Nominal. Pueden ser:

Prestaciones en Efectivo Garantizadas (PEG), Prestaciones en Efectivo no Garantizadas (PENG), Prestaciones en Especie (PES) o Prestaciones para Ejecutivos (PEJ). Estas últimas prestaciones aplican solo al personal ejecutivo. Cada tipo se define a continuación.

Prestaciones en Efectivo Garantizadas (PEG).

Esta cantidad incluye la suma de fondo de ahorro, bonos por puntualidad y asistencia, vales de despensa, aguinaldo, prima vacacional, premios por antigüedad, ayuda para transporte, ayuda para comida, ayuda escolar, garantía de reparto de utilidades o bono sustituto de PTU, casa habitación, plan múltiple de previsión social y cualquier otra prestación en efectivo garantizada.

Prestaciones en Efectivo no Garantizadas (PENG).

Típicamente se incluyen: bonos por productividad o por desempeño, reparto de utilidades, comisiones y cualquier otro ingreso diferente al sueldo o salario base, pero que no esté garantizado.

Prestaciones en Especie (PESP).

Corresponden a seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, servicio de comedor, canasta navideña, días de descanso, vacaciones, jornada de trabajo menor a la legal, uniformes, apoyo para eventos sociales, deportivos y culturales, servicios médicos (además del IMSS).

Prestaciones para Ejecutivos (PEJ).

Son aquéllas que normalmente se otorgan para algunos puestos de dirección, gerenciales y jefaturas de departamento, conforme al criterio que manejamos para nuestra Encuesta de Compensaciones.

Se pueden considerar: Bono por desempeño, llamado también bono ejecutivo, membresías para clubes sociales o recreativos, examen médico, asignación de automóvil o gastos parciales. Esta última, cuando se otorga, la consideramos para fines de la Encuesta, como una Prestación en Efectivo Garantizada. De hecho, las otras prestaciones para ejecutivos, son en efectivo o en especie.

PROGRESION. Mide la proporción en la que se incrementa un sueldo o salario definido para determinado grado del tabulador, al pasar al siguiente grado. Vea las definiciones de **grado, tabulador de sueldos o salarios y traslape**, para una mejor comprensión.

PROGRESION AUTOMATICA. Es un método que consiste en desplazar los sueldos o salarios de los empleados a través del rango de un nivel. Los empleados pueden recibir un incremento "automático" predeterminado con base en tiempo transcurrido, siempre y cuando su desempeño sea por lo menos promedio en comparación a otros individuos con niveles de experiencia similares.

PUESTO. El término "**puesto**" debe ser diferenciado del término "**posición**". Un puesto es un grupo de posiciones en las cuales las funciones y responsabilidades son altamente similares, o una variedad de posiciones que son similares en funciones y requerimientos de desempeño y en las cuales el empleado puede moverse de una posición a otra.

PUESTO COMBINADO. Una combinación de puestos es el caso en el que un empleado desempeña a la vez dos puestos distintos. Por ejemplo, parte de su tiempo lo emplea como **ensamblador** y la otra parte la usa para realizar funciones de **inspector**. Las tareas, funciones y responsabilidades en estas dos áreas, normalmente se consideran diferentes. El sueldo del empleado puede depender de la cantidad de tiempo que destine a cada uno de los puestos.

PUESTO SOBREPAGADO. Corresponde al caso en que un puesto está siendo pagado por encima del máximo del nivel al que pertenece, conforme a la estructura de sueldos o salarios actual. Posiblemente esto se deba a que en el mercado este puesto está altamente remunerado, o por razones de tipo personal. Si se desea corregir la desviación, generalmente se le detienen los incrementos futuros al empleado o se le aplican en pequeñas cantidades, de tal manera que tienda a regularizarse su sueldo o salario. Ver **valor de mercado**.

PUESTO SUBPAGADO. Sucede cuando el sueldo o salario que se paga al ocupante del puesto está por debajo del grado mínimo del nivel al que pertenece. Esto puede deberse a que el empleado es nuevo, a que no reúne plenamente los requisitos del puesto o a otros motivos personales. En cualquier caso, se procurará asignar por lo menos el grado mínimo del sueldo para ese nivel, tan pronto como sea posible y así asegurar que funcione saludablemente el programa de administración de sueldos y salarios. Ver el concepto de **equidad**.

PUESTOS TIPO. Son aquellos puestos que en las organizaciones abarcan a un gran número de empleados. Estos puestos se encuentran normalmente en muchas empresas del mercado de trabajo y sus funciones, tareas y responsabilidades están bien definidas, de tal manera que sus sueldos o salarios tienen alta influencia para definir los correspondientes a otros puestos de complejidad similar. Estos **puestos tipo** son

importantes al conducir encuestas de sueldos y salarios y forman una parte integral del método de valuación de puestos denominado "**comparación por factores**".

PUNTO MEDIO DEL TABULADOR. Se define como la parte central de cada nivel de un tabulador de sueldos/salarios. Es el corazón de la estructura de sueldos o salarios y corresponde normalmente a la remuneración asignada a un empleado experimentado y entrenado que se desempeña con un nivel promedio de proficiencia. También se define como el sueldo o salario adecuado en término de los estándares de una comunidad o de una organización.

RANGO. Es la diferencia entre los valores extremos de una colección de datos, por ejemplo, entre el sueldo máximo y el sueldo mínimo encontrado en la muestra para un puesto determinado.

RANGO DE SUELDO. Es la variación o distancia que existe entre el sueldo o salario máximo y el sueldo o salario mínimo de los puestos que están ubicados dentro de un determinado nivel de la estructura de sueldos o salarios.

REMUNERACION. Ver Compensación.

RETRIBUCION. Ver Compensación.

SALARIO BASE. Corresponde a la retribución sobre una base diaria que reciben los Trabajadores Manuales y Técnicos por sus servicios. La Ley Federal del Trabajo sólo reconoce el término salario (no sueldo), definido en su Artículo 82 como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario se paga semanalmente. El salario base nominal no incluye prestaciones.

SECTOR O RAMA DE ACTIVIDAD: Corresponde a grandes segmentos de la actividad económica de las empresas: Industria de Transformación, Industria Maquiladora, Comercial y de Servicios, Banca y Finanzas, etc.

SOBRESUELDO. Cantidad absoluta o porcentual que se paga al empleado adicionalmente a su sueldo o salario base, normalmente para compensar condiciones especiales del lugar donde presta sus servicios como por ejemplo, costo de vida más alto, trabajo temporal en esa localidad, etc.

SUELDO BASE. Es el pago, establecido sobre una base mensual, que se otorga semanal o quincenalmente a los empleados administrativos, como contraprestación a sus servicios. El sueldo base nominal no incluye prestaciones.

SUELDO INDICE (Comparativo). Es un método para control de sueldos y salarios y se define como la relación entre la suma de todos los sueldos o salarios reales y la suma de todos los puntos medios del tabulador, expresado en porcentaje. Una razón del 100% indica que el promedio actual de sueldos o salarios de los empleados o trabajadores es idéntico a los puntos medios del rango. Si el valor es menor al 100% indica que en promedio estamos pagando por debajo del punto medio del tabulador; si es mayor indicará que en promedio se está remunerando por arriba del punto medio del tabulador.

SUELDO O SALARIO MAXIMO. Es el sueldo o salario más alto conforme al rango de cada uno de los **niveles** de la estructura de pago. También es el sueldo o salario más alto encontrado para un puesto, mediante una Encuesta de Sueldos y Salarios.

SUELDO O SALARIO MINIMO. Es el sueldo o salario más bajo conforme al rango de cada uno de los **niveles** de la estructura de pago. También es el sueldo o salario más bajo encontrado para un puesto, mediante una Encuesta de Sueldos y Salarios. En términos legales, también se entiende como **salario mínimo general o profesional**, establecidos por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

SUELDO O SALARIO PROMEDIO PONDERADO. Si deseamos calcular, por ejemplo, el sueldo o salario promedio ponderado para los ocupantes de un determinado puesto, no se considerará el promedio de los distintos sueldos o salarios que existen, sino la sumatoria del número de veces que se repite cada uno de los sueldos/salarios, dividido por el total de ocupantes del puesto.

TABULADOR DE SUELDOS O SALARIOS. Es la configuración en una tabla, de la estructura de pago, conteniendo los sueldos o salarios correspondientes a cada uno de los **grados** de cada uno de los **niveles**. Se recomienda que alrededor del 80% de los sueldos o salarios se otorguen conforme al **punto medio** del **tabulador** (ver definiciones de **grado** y **nivel**).

TITULO DEL PUESTO. El título del puesto debe estar relacionado con las principales funciones, tareas y responsabilidades que se deben realizar al desempeñar un puesto. El título del puesto debe distinguir entre los diversos grados de habilidades requeridas, cuando se defina una misma ocupación; por ejemplo, Soldador A, B y C. La nomenclatura de los puestos debe estar estandarizada, siendo la tendencia usar aquéllos títulos que se han acostumbrado y que han sido aceptados.

TRABAJADORES MANUALES Y TECNICOS. Nos referimos al personal obrero, llamado también personal directo e incluimos tanto a trabajadores generales como a obreros especializados y técnicos (pintura, mecánica, soldadura, máquinas-herramientas, electricidad, electrónica, etc.). Cuando la empresa tiene sindicato, generalmente este personal es sindicalizado.

TRASLAPE. Se conoce como traslape la sobreposición entre los intervalos de los distintos niveles de sueldos o salarios. Un tabulador se puede diseñar con o sin traslapes, pudiéndose dar tres casos: a) progresión continua (sin traslapes), b) traslape sencillo y c) traslape doble. En el caso del traslape sencillo, el punto máximo de un nivel corresponde al punto mínimo del nivel siguiente. En el caso de tabuladores con traslape doble, el punto medio de un nivel corresponde al punto mínimo del siguiente y el punto máximo de ese mismo nivel corresponde al punto medio del siguiente nivel.

VALIDACION DE LA VALUACION DE PUESTOS. Después de que el comité de valuación de puestos ha completado su tarea de valorar cada uno de los puestos, dependiendo del sistema que se haya usado, se han desarrollado diversos métodos para asegurar que no se hayan cometido algunos errores inadvertidamente. Necesariamente siempre se requerirá de la validación del trabajo del comité, para preservar la equidad.

VALOR DE MERCADO. Es el sueldo o salario encontrado para un puesto en el mercado de trabajo de la organización. Este concepto generalmente es utilizado para explicar el caso de algún sueldo o salario que no está dentro del rango establecido en la estructura de sueldos/salarios de la compañía. La remuneración de esta clase de puestos normalmente exceden lo que se debiera pagar conforme al sistema de valuación de puestos y se recomienda que sean removidos de la estructura de pago hasta que puedan ser apropiadamente ubicados.

VALUACION DE PUESTOS. Es una técnica o proceso que sirve para establecer diferencias en la complejidad de los puestos dentro de una organización. Requiere que previamente se hayan hecho análisis y descripciones de puestos y usar algunos de los métodos de valuación de puestos como son: alineación, gradación o clasificación previa, comparación por factores y valuación por puntos.

VALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE ALINEACION. También se conocen por el nombre de método de ordenación (ranking) y consiste en la alineación de menor a mayor complejidad o viceversa, de los diferentes puestos estudiados en su conjunto, a partir de una descripción de sus funciones. La alineación puede ser simple, comparación por pares, etc.

VALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE COMPARACION POR FACTORES. Sigue el mismo principio que el método de alineación, solo que los puestos se alinean factor por factor. Cada factor ha sido previamente ponderado. El valor final del puesto se obtendrá multiplicando la ponderación de cada factor por la posición del puesto en el mismo y sumando finalmente el producto obtenido en cada uno de los factores.

VALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE GRADACION O CLASIFICACION PREVIA. Mediante este método, los puestos son clasificados y ubicados dentro de una serie de categorías previamente definidas. Los diferentes niveles son establecidos para diferentes familias de puestos, por ejemplo, oficinistas, técnicos, científicos y profesionales, jefaturas, gerentes, directores, etc.

VALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE PUNTOS. Este método de valuación de puestos está fundamentado en el concepto de que todos los puestos son susceptibles de ser particionados en varios factores compensables. A cada factor se le otorga una ponderación basada en su importancia para la organización. La importancia relativa de cada puesto estará en función del grado en el cual cada uno de los factores compensables se encuentra en los distintos puestos.

VALUACION DEL DESEMPEÑO. Se conoce también como Calificación de Méritos y en ambos casos el propósito es medir el cumplimiento de los empleados en las tareas que tienen encomendadas. Los programas de Valuación del Desempeño se diseñan con el objetivo primordial de mejorar la efectividad de los empleados mientras que la Calificación de Méritos son planes diseñados para asistir a la administración en la determinación de sueldos o salarios individuales.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

SALARIOS, Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones.

Autores: Juan Antonio Morales Arrieta, Néstor Fernando Velandia Herrera.
Editorial: Mc Graw Hill. 2001

Administración de Personal y Recursos Humanos.

William B. Werther Jr. y Keith Davis.
Quinta Edición. Ed. Mc. Graw Hill. 2003

Gestión de Recursos Humanos.

Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue.
Cuarta Edición. Ed. Mc. Graw Hill. 2001

Administración de Recursos Humanos.

Idalberto Chiavenato.
Quinta edición. Ed. Mc. Graw Hill. 2000

Ley Federal del Trabajo 2004.

Reglamento del Impuesto sobre la Renta 2004

INTERNET:

<http://www.conadin.com>

<http://www.sueldos.com>

<http://www.ccolunga.com>

<http://www.mercer.com.mx>

<http://www.watsonhyatt.com.mx>