

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO

DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS



REPORTE INTERMEDIO DE AÑO SABÁTICO

29 DE ENERO AL 28 DE JULIO DE 2018

MANUAL GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN

BEATRIZ TORRES HOLGUÍN

ÍNDICE

Introducción	
Objetivo General	
Esquema de actividades por unidad	
UNIDAD 1. Conceptos de la Retribución	9
Práctica 1. Factores y aspectos que intervienen en la remuneración	9
UNIDAD 2. Evaluación de las herramientas básicas de la retribución	50
Práctica 2. Análisis y Descripción de Puestos	23
Práctica 3. Valuación de Puestos	50
Práctica 4. Estructura salarial y equidad interna	102
Práctica 5. Evaluación del Desempeño	120
Práctica 6. Entrevista de Retroalimentación	152
UNIDAD 3. Prestaciones y Servicios	160
Práctica 7. Conceptos básicos sobre las prestaciones	160
Práctica 8. La Relación de Trabajo y tipos de contrato	163
Práctica 9. Registro del Patrón y del Trabajador ante el IMSS	187
Práctica 10. Fundamento legal y determinación de las remuneraciones obligatorias:	202
1. Sueldos y Salarios	203
2. Aguinaldo	213
3. Tiempo Extra	219
4. Días de descanso	223
5. Prima dominical	225
6. Vacaciones	226
7. Prima vacacional	228
8. Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas	229
9. Instrumentos de trabajo	247
10. Prima de antigüedad	247
11. Capacitación y adiestramiento	252
Práctica 11. Prestaciones de Previsión Social y marco legal	255
Práctica 12. Obligación del pago de Cuotas Obrero Patronales ante el IMSS	265
UNIDAD 4. Incentivos y otras remuneraciones	302
Práctica 13. Conceptos básicos de los incentivos	302
Práctica 14. Fundamento legal y determinación de prestaciones no obligatorias:	309
1. Becas educacionales	310
2. Actividades Culturales y Deportivas	311
3. Habitación	312
4. Reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y funerarios	314

5. Subsidios por incapacidad	315
6. Guarderías Infantiles	317
7. Seguros de Vida, Invalidez y de gastos médicos mayores	318
8. Fondo de Ahorro	320
9. Despensa	322
10. Premio por Puntualidad y Asistencia	324
11. Ayuda para transporte	325
12. Alimentación	326
13. Comisiones	328
14. Propinas	329
15. Gratificaciones especiales y extraordinarias	331
16. ISR a cargo del trabajador pagado por el patrón	332
17. Cuota obrera del IMSS pagada por el patrón	332
18. Viáticos y gastos de Representación	333
19. Bonos o premios por productividad	334
20. Sobresueldos por suplencias	335
21. Jubilaciones y Pensiones	335
UNIDAD 5. Estructura Salarial y Nómina	339
Práctica 15. Conceptos y elementos que integran la Nómina	339
Práctica 16. Elaboración de la Nómina	343
Práctica 17. Cálculo de la Indemnización y el finiquito	350
Fuentes de Información	357
Anexos	

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Reyes P. (2000 p.30), la Administración de Sueldos y Salarios “es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa”. Es por ello, que gestionar adecuadamente un modelo o sistema de compensación resulta para el administrador una actividad compleja, pues implica no solo entrar en uno de los campos más estratégicos de la función de Capital Humano, sino estar atento a variados desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad, como por ejemplo el comportamiento de las economías de los países en el mundo; uso de diversas tecnologías; nuevos modelos políticos y disposiciones gubernamentales; diversidad de la fuerza de trabajo; alternativas de modelos de compensación a los empleados, entre otros.

El administrador no puede basar el éxito de un sistema de retribución ocupándose sólo en establecer los sueldos más elevados en la región en la que compite por la mano de obra más calificada; debe aprender a establecer un equilibrio entre los elementos que integran la remuneración, y esto, no es tarea sencilla.

El objetivo de este Manual de Prácticas, es contribuir a que el alumno de administración pueda integrar parte de los conocimientos adquiridos en las materias de Gestión de Capital Humano I y II, así como contenidos específicos en materia de Derecho Laboral, Fiscal y de Seguridad Social; y con ello, pueda sugerir un modelo equilibrado de compensación a una empresa local; a su vez, adquiera la habilidad suficiente para calcular Nóminas, Indemnizaciones, Finiquitos, determinación de cuotas obrero patronales, cálculo de PTU, entre otras. Resulta prudente mencionar que se estudiará únicamente el apartado A de la Ley Federal del Trabajo.

El presente trabajo, contiene información teórica y conceptual de cada una de las unidades que conforman el programa de Gestión de la Retribución presentada generalmente en forma de resumen pero otorgando siempre crédito a los autores que se sugieren estudiar para este curso; incluye 17 prácticas y diversos ejercicios de cada una de las prestaciones obligatorias y aquellas que son adicionales y cuyo otorgamiento tiene que ver con las posibilidades de la empresa.

El presente, será útil para los docentes que imparten esta materia y la de Capital Humano II; ya que podrán uniformar los criterios establecidos en los Programas y desarrollar mayores competencias en los alumnos que atienden.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de prácticas que permita a los estudiantes de Gestión de la Retribución poder dominar los aspectos legales contenidos en la Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley del Impuesto Sobre la Renta y Ley del Infonavit acerca de las remuneraciones que son obligatorias y aquellas que dependen de las posibilidades de la empresa y aplicarlos en la elaboración de una nómina de pago; no sin antes estudiar los factores y aspectos que son valiosos a la hora de determinar una adecuada remuneración.

ESQUEMA PRÁCTICO POR UNIDAD

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
1	Factores y aspectos que intervienen en la remuneración. Realizar investigación documental sobre los términos de sueldos y salarios, los factores y aspectos a considerar al momento de determinar la remuneración de un trabajador. Elaborar con la información obtenida, un mapa conceptual que incluya su comentario personal como evidencia de conocimiento.	Identificar los conceptos relacionados con los factores y aspectos que influyen en la determinación de la remuneración que otorgan las organizaciones.	UNIDAD 1. Introducción a la Gestión de la Retribución. 1.1 Concepto, importancia, factores que influyen y elementos de la retribución y tipología 1.2 Aspectos de la retribución (jurídico, moral, económico y administrativo).
2	Análisis y Descripción de Puestos Realizar el diseño y actualización de al menos 5-8 descripciones de puesto en una empresa local.	Diseñar el análisis y descripción de puestos de una empresa de la localidad de acuerdo a los actuales enfoques.	UNIDAD 2. Evaluación de las herramientas básicas de la retribución 2.1 Análisis y descripción de puestos.
3	Valuación de Puestos. Valuar, por el método de alineamiento, Grados predeterminados, Factores y Puntos, las descripciones de puestos elaboradas en práctica 2.	Comparar, si en la empresa estudiada, se realiza la valuación de puestos como una medida de determinar equidad interna en la fijación de los sueldos.	2.2Valuación de puestos
4	Estructura salarial y equidad interna. Utilizar la información obtenida en la práctica 3 y	Obtener la equidad interna respecto a los sueldos y salarios otorgados por empresa local y determinar estructura de	2.2.1 valuación por puntos

	determinar equidad interna para posteriormente recomendar una estructura salarial adecuada.	salarios.	
5	Evaluación del Desempeño Analizar los requerimientos de los diferentes puestos de la organización a fin de poder diseñar o proponer el o los instrumentos más adecuados para evaluar el desempeño de los trabajadores de empresa local estudiada.	Realizar una propuesta de diseño de instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa local estudiada y contrastar con el instrumento que actualmente es utilizado en la práctica. Aplicar y emitir resultados.	2.2.2 Evaluación del desempeño
6	Entrevista de Retroalimentación Diseñar un guión donde aplique lo recomendado por los autores estudiados respecto a la forma de como otorgar retroalimentación después de aplicar la evaluación del desempeño a un trabajador. Realizar dramatización en clase.	Elaborar un guión donde se simule la entrevista con el empleado que fue evaluado y donde otorgue retroalimentación utilizando técnicas de comunicación adecuada y estableciendo una relación ganar-ganar.	2.2.2 Evaluación del desempeño
7	Conceptos básicos sobre las prestaciones. Realizar revisión bibliográfica sobre los conceptos básicos de las prestaciones y servicios.	Elaborar un Mapa Conceptual con la información recabada e incluir su Comentario personal derivado del análisis de la misma.	UNIDAD 3. Prestaciones y Servicios 3.1 importancia de las prestaciones y servicios.
8	La Relación de Trabajo y tipos de contrato. Conocer los aspectos legales a considerar cuando nace la relación de trabajo y los tipos de contrato a celebrar.	Simular la creación de una empresa donde el alumno se constituya como empleador y elija el tipo de contrato que más convenga a la relación de trabajo.	Prestaciones y Servicios 3.1 importancia de las prestaciones y servicios y su marco legal.
9	Registro del Patrón y del Trabajador ante el IMSS. Conocer el procedimiento que se lleva a cabo ante el IMSS para registrar la empresa y a los trabajadores de la misma, cuando nace la relación obrero patronal.	utilizando la información pertinente, realizar el llenado de los formatos obligatorios para registrar la empresa ante el IMSS y dar de alta al trabajador ante esta institución,	Prestaciones y Servicios 3.1 importancia de las prestaciones y servicios y su marco legal.

10	<p>Fundamento legal y determinación de las remuneraciones obligatorias. Estudiar el fundamento legal según LFT, LISR, LSS e INFONAVIT de las prestaciones consideradas como obligatorias y aplicar en ejercicios prácticos.</p>	Realizar el cálculo del PTU aplicando el fundamento legal de leyes estudiadas.	3.3.Reparto de utilidades, 3.4 Tipos de prestaciones bajo su Marco legal.
11	<p>Prestaciones de Previsión Social y marco legal. Estudiar el fundamento legal según LFT, LISR, LSS e INFONAVIT de las prestaciones consideradas como Previsión Social y aplicar en ejercicios prácticos.</p>	Realizar el cálculo del importe total de las prestaciones de Previsión Social y la determinación de ISR exento y Gravado.	3.2 Principios de previsión social de las prestaciones
12	<p>Obligación del pago de Cuotas Obrero Patronales ante el IMSS Determinar el cálculo de la liquidación de cuotas obrero-patronales y utilizar el SUA (Sistema de Autodeterminación de Cuotas Obrero-Patronales).</p>	Realizar cálculo manual de la liquidación de Cuotas Obrero Patronales ante el IMSS y comparar resultados utilizando SUA.	3.4 Tipos de prestaciones bajo su Marco legal.
13	<p>Conceptos básicos de los incentivos. Realizar revisión bibliográfica sobre los conceptos e importancia de los incentivos y elaborar un Mapa Conceptual.</p>	Determinar cuáles prestaciones no consideradas como obligatorias deben integrar el plan de incentivos de acuerdo a posibilidades de la empresa para estimular o incentivar la colaboración del trabajador	UNIDAD IV. Incentivos 4.1 Concepto e importancia de los incentivos 4.2. Requisitos previos de un programa de Incentivos. 4.3 Tipos de programas de incentivos
14	<p>Fundamento legal y determinación de prestaciones no obligatorias (incentivos). Realizar los cálculos correspondientes de las prestaciones no obligatorias o</p>	Aplicar el fundamento legal en la determinación de las prestaciones que se otorgan como una forma de incentivar la colaboración del trabajador (prestaciones no obligatorias)	4.4 La integración del Plan de Incentivos de la organización 4.5 Cálculo del impacto económico y financiero

	incentivos, considerando el fundamento legal: LFT, LISR, LSS e INFONAVIT.		del Plan.
15	<p>Conceptos y elementos que integran la Nómina.</p> <p>Realizar revisión bibliográfica del fundamento legal sobre los conceptos y elementos que integran la nómina.</p>	Elaborar un documento o formato con todos los elementos para que ésta pueda ser considerada como deducible para el patrón.	<p>UNIDAD V. Estructura Salarial y Nómina</p> <p>5.1 Nómina: concepto y elementos que la forman y tipos.</p> <p>5.1.1 Percepciones</p> <p>5.1.2 Deducciones</p>
16	<p>Elaboración de la Nómina</p> <p>Integrar lo aprendido en prácticas de 7 a 15 y calcular la nómina en forma manual, en Excel y utilizando Nomipaq u otro software recomendado.</p>	Integrar el conocimiento adquirido y fundamento legal para calcular la nómina de pago utilizando Excel y algún software recomendado.	<p>5.2 Elaboración de la nómina</p> <p>5.3 Elaboración de la nómina mediante el uso de hojas de cálculo y por medio de software.</p>
17	<p>Cálculo de la Indemnización y del finiquito.</p> <p>Calcular la indemnización y el finiquito de un trabajador de acuerdo a su contrato de trabajo cuando éste es separado de su empresa.</p>	Utilizar fundamento legal estudiado en el cálculo de la indemnización y finiquito de un trabajador que es separado de su empresa.	5.4 Nóminas especiales: finiquito, indemnización, terminaciones y liquidación.

UNIDAD 1. Introducción a la Gestión de la Retribución.

Competencia Específica:

Identifica los conceptos relacionados con los elementos de la retribución, y los factores que influyen en la determinación en las diferentes organizaciones.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
1	<p>Factores y aspectos que intervienen en la remuneración.</p> <p>Realizar investigación documental sobre los términos de sueldos y salarios, los factores y aspectos a considerar al momento de determinar la remuneración de un trabajador. Elaborar con la información obtenida, un mapa conceptual que incluya su comentario personal como evidencia de conocimiento.</p>	<p>Identificar los conceptos relacionados con los factores y aspectos que influyen en la determinación de la remuneración que otorgan las organizaciones.</p>	<p>UNIDAD 1. Introducción a la Gestión de la Retribución. 1.1 Concepto, importancia, factores que influyen y elementos de la retribución y tipología 1.2 Aspectos de la retribución (jurídico, moral, económico y administrativo).</p>

Introducción

Como se mencionó en parte introductoria, estamos convencidos de que gestionar adecuadamente un modelo o sistema de compensación resulta una actividad compleja para cualquier administrador y más aún si estamos inmersos en un sistema globalizado que nos exige estar atentos a los variados desafíos que se presentan ya no sólo en el ámbito local sino en el internacional.

Toda empresa que se esfuerza en trabajar con una visión de enfoque estratégico, reconoce que es el recurso humano lo que le otorga ventaja competitiva y resulta lógico pensar que los individuos más preparados o más hábiles, son atraídos por las empresas que le ofrezcan mayores beneficios, tanto económicos como no económicos; de tal forma que fijar un sueldo hace necesario considerar no solo las posibilidades de la empresa y las necesidades del trabajador sino las características del puesto y la eficiencia con la cual se deba de ejecutar. Para fijar un salario adecuado se deberán considerar no solamente factores económicos, legales y administrativos sino morales y esto hace aún más compleja esta actividad.

Material y Equipo:

El material necesario para lograr el objetivo específico de esta práctica es el siguiente:

- Consultar la bibliografía sugerida por el facilitador.
- Utilizar computadora con el software sugerido: Inspiration
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.
- Consultar ejemplo de elementos de un Mapa conceptual y del comentario personal como estrategias de aprendizaje.

Metodología:

- En forma individual realizar lectura del tema **Conceptualización de Sueldos y Salarios** en Reyes Ponce A. (2008 pp. 15-30). Administración de personal II: Sueldos y Salarios. México. Limusa.

Resultado:

- Después de realizada la lectura, el estudiante deberá elaborar un Mapa conceptual estructurando las ideas principales y agregando su comentario personal (ver anexo uno).

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento.
- Es recomendable que cada ocasión en la cual se inicie un nuevo tema se solicite este tipo de estrategia de aprendizaje para facilitar la construcción del conocimiento.

Bibliografía preliminar

Arias F., Heredia V. (2001) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Reyes P.(2000). Administración de personal II: Sueldos y Salarios. México. Limusa.

Varela R. (2016). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. 2da. Ed. Pearson. México

Introducción a la Gestión de la Retribución

Aunque en la práctica frente a grupo se analizan varios conceptos de los sueldos y salarios para estudiar la parte conceptual de la unidad, consideramos que para esta primera práctica se elaborara un mapa conceptual como evidencia de conocimiento; para ello, se estudiará lo aportado por Reyes Ponce Agustín (pp. 15-30) ya que el autor aborda de una manera muy completa lo solicitado en el programa de la materia. En el siguiente apartado, ofrecemos al lector un resumen del tema.

El lector podrá ver en *anexo uno* ejemplo de la evidencia de conocimiento que deberá presentar como resultado de esta práctica.

1.1. Conceptualización de Sueldos y Salarios.

Su etimología.

El término salario, deriva de “sal”, aludiendo al hecho histórico que alguna vez se pagó con ella. Sueldo, proviene de “sólidus”: moneda de oro de peso cabal.

Su diferencia.

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o por quincena; pero la verdadera diferencia es de índole **sociológico**: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Su definición.

En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”. Más concisamente: “la remuneración por una actividad productiva”.

CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS

Los salarios pueden clasificarse:

1. Por el medio empleado para el pago:

- a) Salario en moneda
- b) Salario en especie, y
- c) Pago mixto.

a) El salario pagado en *moneda*, no tiene dificultad. b) el salario en especie es el que se paga con comida, productos, habitación, servicios, etc. c) el salario mixto es el que se paga, parte en moneda, y parte en especie.

2. **Por su capacidad adquisitiva**, el salario puede ser:

- a) Nominal
- b) Real

- a) El salario *nominal* es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor. b) Salario *real* es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe. Así, puede ocurrir que el cambio en la capacidad adquisitiva del dinero, haga que un salario nominal aumente, y el salario real permanezca idéntico, o aún se reduzca.

Algunos consideran que el salario real se refiere tan sólo a los bienes y servicios adquiridos con el salario en moneda, y no toman en cuenta en él las prestaciones; considerando éstas, le llaman más bien “costo de mano de obra” (O.I.T). Desde el ángulo administrativo, el salario real debe abarcar todo lo que el trabajador recibe a cambio de su trabajo, y aun las deducciones como cuotas sindicales, impuestos, etc.; sólo así podemos comparar administrativamente los salarios de dos o más empresas.

3. Por su **capacidad satisfactoria**, el salario puede ser:

- A) Individual o
- B) Familiar:

- a) El primero es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador, b) el segundo es aquel que requiere de la sustentación de la familia del trabajador.

El familiar se subdivide en *absoluto* y *relativo*, según que sea el que baste para la sustentación de una familia normal (suele hablarse de 5 o 6 personas: esposa y 4 hijos) o el que es necesario para sustentar a familias concretas, que pueden ser más numerosas, ejemplo: 6 o más hijos.

4. Por sus **límites**, el salario se divide en:

- a) Mínimo y
- b) Máximo.

El primero es el más pequeño que permite substancialmente satisfacer las necesidades del trabajador o de su familia. El segundo es el más alto que permite a la empresa una producción costeable.

El salario *mínimo* se subdivide en *legal* y *contractual*, según se fije por procedimiento que la ley señala (en nuestro caso Comisiones Mixtas del Salario Mínimo) o bien por una contratación libre en determinada rama o empresa, ejemplo: el mínimo textil o el mínimo en la empresa. El salario *mínimo legal* se subdivide en *general* y *profesional*. El primero es el que se paga obligatoriamente a toda clase de labores. El segundo es el que debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades, por considerarse que su calificación exige para ellas una remuneración mayor. El salario mínimo profesional suele fijarse, por ramas, ejemplo: salario mínimo de maestros, médicos, etc.

5. **Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario**, se divide en:

- a) Personal
- b) Colectivo
- c) De equipo.

a) El primero es el que produce quien sostiene a la familia, normalmente el padre; b) el segundo, el que se produce entre varios miembros de la familia que, sin grave daño, pueden colaborar a sostenerla, ejemplo: el padre, la madre en algunas actividades, los hermanos mayores de 16 años, etc. c) el tercero es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución del salario entre ellos. Aunque este último es poco usual, tratándose de incentivos, por ejemplo, si suele darse salario de grupo o equipo.

6. **Por la forma de pago.**

Esta división es quizá la más conocida. Se divide en:

- a) Salario por unidad de tiempo.
- b) Salario por unidad de obra.

a) El primero, es aquel que sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón. Ordinariamente se toma como base una jornada (muy frecuentemente de 8 horas), aunque de hecho el trabajo se compute por día, por hora, por semana, por mes o por cualquier otro sistema. Recordemos que si el trabajador pone a disposición del empresario su fuerza de trabajo, gana salario, aunque de hecho no haga nada. Este sistema, pese a todas sus desventajas, es prácticamente el único posible en una gran mayoría de labores.

b) El salario por *unidad de obra* o también llamado por rendimiento, es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas. Su forma más cruda, pero clara, es el destajo. Dentro de él deben considerarse también los sistemas de salarios incentivos directos.

Puede darse una combinación, como ocurre con muchos incentivos, ejemplo: garantizando un salario base hasta el rendimiento normal, y pagando un incentivo o prima, cuando se supere aquél.

7. Otras divisiones de menor importancia.

Son las de salario directo o indirecto, según que se trate de lo que expresamente se paga como salario, o del complemento que le dan otras prestaciones adicionales de la empresa; ordinario o extraordinario, según se pague por la jornada normal o por horas de trabajo excedentes, etc.

El Salario: un concepto analógico

El concepto de salario es analógico: tiene acepciones diversas, según sea el campo en el que se le considera, pues aunque tiene en ellos elementos comunes indiscutibles, presenta aspectos parcialmente distintos.

Es pues necesario distinguir esos sentidos diferentes, para no incurrir en el error frecuente de aplicar el sentido que tiene bajo un aspecto, cuando se maneja otro distinto. La confusión que puede resultar, al no distinguir esos aspectos diversos, frecuentemente origina que se afirmen por

distintos técnicos cosas aparentemente contradictorias, las cuales, no obstante, son todas ellas verdaderas, porque se están afirmando bajo diversos criterios.

Los aspectos principales que queremos analizar son el jurídico, el moral, el económico y el administrativo. Es pertinente señalar que hay prestaciones que para el jurista pueden no ser salario, y que, sin embargo con toda razón las considera el administrador como salario; que hay afirmaciones que desde el punto de vista moral son verdaderas, y que parecen falsedades desde el punto de vista económico, sin que se dé verdadera contradicción, sino sólo afirmaciones bajo distintos puntos de vista.

1.2 Aspectos de la retribución (jurídico, moral, económico y administrativo)

El aspecto jurídico del Salario

Es quizá uno de los básicos. La Ley Federal de Trabajo en su Art. 82: “salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”. Y el Art. 20 de la misma Ley, define la relación de trabajo como: “la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario”; define también el Contrato Individual de Trabajo: “Aquel, por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”. Aclara este mismo artículo que “la prestación de un trabajo, a que se refiere el párrafo primero, y el contrato celebrado, producen los mismos efectos”. Por consiguiente el concepto jurídico de salario, está esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio que se presta.

Puede ocurrir que ciertas prestaciones que el empresario no da por sí mismo, sino por ejemplo a través de una Caja de Subsidios Familiares, no podrían considerarse como salarios jurídicamente, en tanto que administrativamente sí deben tomarse en cuenta. Puede ocurrir también que las deducciones o gastos que el trabajador tiene que realizar, tales como sus pasajes para ir al sitio de trabajo, pago de cuotas sindicales, del seguro social, etc. jurídicamente no deben considerarse parte del salario, en tanto, desde el punto de vista administrativo, si debe tomarse en cuenta, porque puede ser más o menos atractiva la remuneración global.

La fijación de lo que es salario desde el punto de vista jurídico, tiene por objeto determinar en la ley o en los contratos, aquello a lo que el trabajador tiene un derecho perfecto, y es por lo mismo exigible. Esa fijación jurídica se usará principalmente para los casos de litigios, indemnizaciones, etc.

Aspecto económico del salario

El trabajo, aunque no pueda ser tratado como “una mera mercancía”, porque es parte del esfuerzo de la persona humana, no deja de estar sujeto a la ley de la “oferta y la demanda” ya que reúne las características de bien y escasez: es pues un bien escaso.

Estas leyes económicas no son fatales, ya que pueden y deben modificarse sus causas, para hacer que el salario cumpla su misión social. Tampoco son independientes de la moral. Pero precisamente para subordinarlas a ésta, deben ser tenidas en cuenta.

Los siguientes conceptos, tomados del libro “Teoría Económica” del P. Manuel Pernaut Ardanaz, S. J., nos parece que aclaran diáfanoamente este punto.

“Querámoslo o no, mientras subsista el Contrato de Salarido, deberá darse el mercado del Trabajo. No hay contrato, sin mercado.”

“Todos sabemos que el obrero es una persona, que ni se vende ni se compra. Pero al mismo tiempo estamos viendo cada día, cómo todos los trabajadores dependientes alquilan por un precio

su fuerza de trabajo. Y añadimos más. Si se da un mercado y se ventila un precio, querámoslo o no, deberán regir en su determinación las leyes de la Oferta y la Demanda”.

“Es inútil, y aun nocivo, el empeñarse en desmentir la realidad por puro capricho. Muchísimo mejor es guiarse por el principio de que no puede existir oposición entre la verdadera economía y la moral; reconocer que no hay fines económicos, sino problemas económicos relacionados con la consecución de fines humanos; y admitir que la Economía está dominada, pero no suprimida por la Ética”.

“En el punto que al presente nos ocupa, mejor es reconocer lealmente el imperio de la Oferta y la Demanda, y tratar tan sólo de hacer verdadera Economía investigando más profundamente cuáles son sus resortes, a fin de poder accionarlos a voluntad en la prosecución de fines que la dignidad de la persona humana, a través de la Ética, impone a la economía”.

“Recordemos además que la línea directriz del presente trabajo es la de investigar la distribución, no personal, sino funcional de la renta.

En la modificación de la distribución personal queda amplio margen para todas las ansias reformadoras de los espíritus sociales”.

A la luz de las ideas anteriores, podemos deducir lo siguiente:

- a) El trabajo no es una mercancía cualquiera, ni puede ser tratado como una mera mercancía, por la dignidad humana que es inseparable de él; pero es indiscutible que tiene características de mercancía, y que es mejor tomarlas en cuenta para poder servirnos de las leyes económicas que favorecen, y tratar de contrarrestar las que afectan al salario. Esto es más benéfico que la posición idealista de negar simplemente que tenga nada que ver con un mercado de trabajo: Pío XI en la *Quadragésimo Anno* dice “El trabajo...no es una vil mercancía”, sino que es necesario reconocer la dignidad humana del trabajador, y por lo tanto no puede venderse ni comprarse al modo de una mercancía cualquiera”.
- b) El juego de las leyes de la oferta y la demanda fija el nivel de salarios como tendencia, esto es, un nivel en el cual tratan espontáneamente de fijarse esos salarios; ello no implica que ningún empresario pueda pagar más. De ahí las palabras de Pernaut: ... “en la modificación de la distribución personal queda amplio margen para todas las ansias reformadoras de los espíritus sociales”.

Aspecto moral del salario

El salario es una prestación procedente de un contrato, y constituye la contraprestación de algo que se dio a cambio de él: el servicio. Por ello está regido por la justicia.

Sin pretender entrar a hacer el análisis filosófico o jurídico completo de este concepto, adoptaremos por su tradición, la clásica definición de Ulpiano: “la justicia es la voluntad perpetua y constante de dar a cada quien su derecho”.

Al hablar de “voluntad perpetua y constante”, nos estamos refiriendo a una virtud. Ésta en efecto, es “el hábito moral para cierta especie de acciones buenas”, como un vicio es “el hábito para ciertas acciones moralmente malas”. Cada virtud (de *vis*, fuerza) nos da facilidad, perfección y seguridad en cierto tipo de acciones que necesitamos realizar en nuestra vida, en relación con la moral.

Para comentar la definición de Ulpiano, analizaremos cuatro aspectos que se señalan como esenciales en la justicia:

- a) **Alteridad:** Alter significa “el otro” algo distinto al yo. La alteridad implica, por lo tanto, que la justicia debe realizarse necesariamente entre dos o más personas: jamás puede decirse

que alguien es justo o injusto para consigo mismo, sino en sentido retórico o metafórico. Por eso la justicia es una virtud eminentemente social, y aun puede afirmarse que es la virtud básica o cardinal (*cardo*: poste sobre el que gira una puerta) de la vida social: cualquier otra virtud social, de algún modo tiene que referirse a la justicia. En razón de la alteridad, la justicia se dará más estrictamente, cuanto mayor distinción haya entre las personas entre quienes se da esta virtud. Así, la justicia es menos rigurosa cuando se trata de padres e hijos sujetos a su patria potestad, porque la personalidad jurídica del hijo está de algún modo confundida con la de su padre que lo representa.

- b) **Objetividad:** Esta característica implica que, el que se satisfaga la justicia, o se le viole, no depende, como en otras virtudes, de la mera voluntad, sino que se exige la entrega virtual o real, de la cosa a la que alguien tiene derecho como “lo suyo”. Un acto de justicia cumplido de mala gana, de mal modo, podrá lesionar otras virtudes, pero si hubo objetivamente cumplimiento, la justicia se halla satisfecha. Por el contrario, la mejor buena voluntad, si no va seguida del cumplimiento objetivo de aquello a lo que se tiene derecho (excepto el caso de imposibilidad absoluta, porque “a lo imposible nadie está obligado”), no satisface a la justicia

En razón de la objetividad se impone la restitución. Aquello a lo que tiene derecho una persona como algo “suyo”, debe serle entregado o restituido por aquel que sin derecho posee tal bien. Mientras ello no se haga, la virtud de la justicia no está satisfecha o cumplida. Tratándose de otras virtudes, basta con cambiar de conducta para en lo adelante, sino que es indispensable restituir. *Res Clamat dominum*: la cosa llama a su dueño.

- c) **Igualdad:** La justicia es una virtud que busca la igualdad: cuando yo tengo algo ajeno, hay desigualdad con el dueño de la cosa que injustamente poseo: el dueño tiene “lo suyo” menos algo; yo tengo lo mío, más algo que no lo es: la justicia tiende a restablecer la igualdad: cada quien tiene “lo suyo”. Por eso Aristóteles la llamó “TO Isson”: “lo igual”. Esta igualdad no se da del mismo modo cuando se trata de la justicia estricta, que cuando operan otras formas de justicia menos rigurosas, aunque son verdaderas justicias, e implican obligación de pagar, como son las formas de la justicia que llamaremos después “distributiva, legal y social”. En estas últimas, no se requiere igualdad absoluta, sino sólo proporcionalidad. Así, el pago de impuestos no ha de ser exactamente igual para todos, ni siquiera exige el mismo porcentaje; los impuestos progresivos, casi universalmente admitidos, sólo implican que se fija una proporción con base en la cual aumenta objetivamente ese porcentaje, prescindiendo de personas, sino atendiendo a situaciones o posibilidades, pero admite que el que más tiene, más debe al bien común.
- d) **Juridicidad:** Esta última característica de la justicia, implica que, para que se trate de una obligación de justicia, tiene que existir un derecho (*jus*) perfecto por parte de alguien, para exigir dicha obligación. Cuando se trata de otras obligaciones morales que no son de justicia, por ejemplo la obligación sobre las riquezas excedentes, después de cumplidas todas las obligaciones estrictas, puede ser muy grave en su cumplimiento; con todo, nadie tiene derecho a exigir esa obligación: será pues obligación moral de otro tipo, pero no de justicia.

Especies de justicia

En razón de la forma en que se dan los cuatro elementos anteriores se considera que existen tres especies de justicia: la de cambio o conmutativa (*commutare* significa cambiar); la distributiva y la legal. Algunos añaden la social, como una especie distinta.

La justicia *estricta* o de *cambio* se da cuando el sujeto (el obligado por justicia) y el término (el que tiene derecho correlativo), son personas privadas. Entre estas personas, la alteridad es completa. Por ello, la objetividad exige restitución estricta, de tal manera que no desaparece la injusticia mientras no se haga restitución. La igualdad es, por lo mismo, perfecta: si me prestaron \$100 pesos, debo pagar \$100 pesos; ni un centavo más, ni uno menos.

Más considerando que el hombre, como ser naturalmente social, tiene que vivir en una serie de sociedades, que van estructurándose, hasta que al fin terminan en el Estado; es indiscutible que los miembros de ese estado, que se benefician del bien común que el mismo estado procura, tienen que contribuir a ese bien común. Esa obligación por la que el particular tiene que dar al estado lo que el bien común exige, es la justicia legal.

Pero como la persona física es a su vez parte de ese estado, resulta que, jurídicamente, la distinción entre el que debe y el que paga no es completa: el deudor es también parte del grupo acreedor. Al no ser la distinción tan completa, la igualdad no requiere ser aritmética, sino sólo geométrica o de proporcionalidad, y la restitución no es estricta; opina la mayor parte de los autores que, en algunos casos, bastará con cambiar de conducta en lo adelante, pero no es indispensable la restitución, sobre todo tomando en cuenta los daños sociales que se causarán de exigir, por ejemplo, una distribución retroactiva de cargas.

Pero como el estado no puede exigir la colaboración al bien común, sino para el solo efecto de lograr la mejor distribución posible, la más justa, de ese bien común, surge la justicia distributiva, o sea, la que obliga al estado a dar a cada miembro de él la parte que del bien común corresponde, en proporción a sus méritos y a sus necesidades y debilidad.

Para mayor claridad, véase el siguiente cuadro:

Tipo de Justicia	Sujeto de la Justicia	Término de la Justicia	Título o razón por la que se debe
Justicia conmutativa	Persona Privada	Persona Privada	Bien particular
Justicia Legal	Persona Privada	Estado	Bien común
Justicia Distributiva	Estado	Persona Privada	Bien común

Sobre la base de los anteriores conceptos de la justicia y sus especies, indicaremos lo que la moral señala respecto del pago del salario.

Para la determinación de lo que puede considerarse salario justo, hay que atender a tres elementos:

- a) El sustento del trabajador y su familia
- b) La situación de la empresa, y
- c) Las necesidades del bien común.

Sustento del trabajador y su familia. “Al trabajador hay que fijarle una remuneración que alcance a cubrir el sustento suyo y el de su familia. Es justo, desde luego, que el resto de la familia contribuya también al sostenimiento común de todos, como puede verse especialmente en las

familias de campesinos, e igualmente en las de muchos artesanos y pequeños comerciantes, pero no es justo abusar de la edad infantil y de la debilidad de la mujer... Hay que luchar denodadamente, por tanto, para que los padres de familia reciban un sueldo suficientemente amplio, para atender convenientemente a las necesidades ordinarias". (*Quadragesimo anno* núm 71). Es evidente que las necesidades del trabajador y su familia, reconocidas por nuestra legislación, constituyen un salario mínimo. Más, al mismo tiempo, es indiscutible que el pago de ese salario familiar sólo puede referirse a las ocupaciones de ínfima categoría; las de mayor calificación e importancia, tienen que recibir un salario superior, que remunere justamente el trabajo desarrollado y el servicio prestado.

Posibilidades de la empresa normal. "Sería injusto, señala la *Quadragesimo Anno*, exigir unos salarios tan elevados que, sin la ruina propia, y la consiguiente de todos los obreros, la empresa no podría soportar. No debe, sin embargo, reputarse como causa justa –para disminuir a los obreros el salario-, el escaso rendimiento de la empresa, cuando éste sea debido a incapacidad o abandono, o a la despreocupación por el progreso técnico y económico".

Así como existe un mínimo por abajo del cual sería injusto el salario para los obreros, hay un máximo, por arriba de la cual sería injusto para las empresas, dicho salario. Un nivel de salarios muy altos, haría incosteable la empresa, e inclusive le impediría desarrollarse normalmente en un momento como el actual, en que toda empresa tiene que modernizarse casi sin cesar, para poder subsistir. Ello constituiría una injusticia, primero, para el empresario, pero también para los trabajadores que verían cerrarse, o al menos languidecer, su fuente de trabajo. Pero debe enfatizarse que tratamos del supuesto en que los salarios no pueden elevarse más allá de cierto nivel sin detrimento de la empresa, no por causa de ésta, sino de las condiciones generales. Cuando la deficiencia se deba a negligencia, atraso técnico, descuido, desorganización, etc., imputables al patrón, es indiscutible que no se puede alegar por éste su imposibilidad de aumentar los salarios. Ello equivaldría a pretender que sus utilidades permanezcan en determinado nivel, que por definición, no corresponde a las condiciones que el empresario puso en su negocio; o pretender obtener las utilidades a costa de pagar bajos salarios; sería una injusticia evidente.

Necesidades del bien común. Los dos aspectos anteriores se han fijado tomando en cuenta los requerimientos del bien común: satisfacción de las necesidades de los asalariados que forman la mayoría de la población, supervivencia y conservación de las fuentes de trabajo. Pero entre el mínimo y el máximo fijados por los dos primeros criterios, es también el bien común el que debe servir de base principal para determinar el nivel general de los salarios.

La característica principal que debe considerarse a este respecto, es la justa proporción entre los salarios, tanto interna, como externamente a la empresa. Como lo hace notar el eminente economista Oscar Nel Breuning, los salarios deben guardar dentro de la empresa una justa proporción con la importancia de las labores que remuneran, para que pueda realizarse el bien común interno. Pero debe también procurarse una justa proporción entre las escalas de salarios que se pagan en cada rama u ocupación, pues, elevar demasiado los salarios de una de esas ramas, por el solo hecho de que en ellas existe mayor fuerza política sindical, etc. (sobre todo cuando se trata de servicios que se pagan a base de tarifas que habrán de influir en todos los precios), equivale a beneficiar a un grupo o "élite" de trabajadores, con daño directo de la inmensa mayoría de los mismos trabajadores y de otros sectores más débiles, ejemplo el campesino.

El aspecto administrativo del salario

Desde el punto de vista de la administración de cosas. El salario aun jurídicamente, y con mayor razón administrativamente, está constituido por una serie de elementos. La “forma” de combinar esos elementos, condicionará que unos no destruyan a los otros, ni los unos actúen independientemente de los otros, antes al contrario, los unos apoyen a los otros.

Desde el punto de vista de la *administración de personas*. Aunque el salario no es el único interés del trabajador, (a veces ni siquiera el principal, cuando ha alcanzado su mínimo vital), con todo, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación. Puede ser, por el contrario, uno de los elementos que más estorben a esa cooperación si no está bien administrado.

De ahí, la importancia de la Administración de Sueldos y Salarios. De ella puede depender, en su mayor parte, la actitud, la cooperación del personal y aun el estado de las relaciones obrero-patronales. Aun desde un punto de vista meramente económico, se justifican, pues, estas técnicas. Pero hay que tener también en cuenta sus efectos sobre la realización de la justicia en esas relaciones.

El aspecto administrativo, por lo tanto, aunque tiene relación con los aspectos jurídico, económico, moral, etc., constituye una forma diferente de enfocar ese problema.

Factores en la determinación de los salarios

El puesto

La justicia conmutativa supone como una de las razones básicas para que exista diferencia en el monto del salario, la diferencia que da en la importancia de los puestos. Recordemos que el puesto está constituido por “la unidad de trabajo específica e impersonal”. No representa lo realizado concretamente por cada persona, ya que puede hacerse más o menos de “lo normal”, sino el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto: “a trabajo igual, salario igual”. En este principio de nuestra legislación, se consagra en realidad la proporcionalidad de puesto y salario.

La Eficiencia

Pero es lógico, y justo también, que se tome igualmente en cuenta “la forma “como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no lo hacen con la misma eficiencia. La ley misma reconoce esto, al añadir al principio enunciado: “en condiciones de puesto y de eficiencia iguales”

Existen ciertas diferencias entre eficiencia, rendimiento y productividad:

La eficiencia: tiene un carácter más bien activo por lo que se aplica este término preferentemente a los hombres y su trabajo. Comprende no solo cantidad sino, calidad, ahorro de desperdicios, etc.

Rendimiento: Tiene un sentido más bien pasivo y, por lo mismo, se aplica más a la máquina y al trabajo y lo que la máquina o el trabajo producen. Comprende más bien cantidad, supuesta una norma mínima de calidad, desperdicio, etc.

Productividad: Este término es más bien moderno. Implica sobre todo la comparación de dos eficiencias o rendimientos, con el fin de mejorarlos.

La eficiencia y rendimiento, en cambio, son más bien comparación de un trabajo real o sus resultados, con un estándar teórico fijado como el normal. Así, se dice 100% de eficiencia o rendimiento. En cambio, se habla de “haber aumentado o disminuido la productividad” contra lo que se tenía antes, o la de una unidad o rama de trabajo respecto de otra.

Las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa.

Si bien los dos factores anteriores se refieren principalmente a la justicia conmutativa, la justicia social, y la conveniencia de la empresa –que no está reñida, antes por el contrario, se refleja en los postulados de la justicia–, exigen que sean tomados en cuenta las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa para la fijación del salario.

Técnicas aplicables en razón de cada factor

En razón del puesto:

- a) Análisis de puesto.
- b) Valuación de Puestos.
- c) Gráficas y Líneas de Salarios.
- d) Encuestas de Salarios.
- e) Clasificación de Salarios.

Análisis de puestos: definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto: esto se logra por medio de sus **Análisis**. Este, sin embargo, es una técnica previa, que pertenece a la organización.

Valuación de puestos: Hay que valorar después, del modo más objetivo posible, los factores que integran el puesto.

Gráficas y Líneas de Salarios: Después, debe determinarse técnicamente la estructura de los salarios, lo cual se consigue mediante **la Gráfica de Salarios**, con su correspondiente **Líneas de Salarios**, que indica la posición de “ajuste” o corrección que debe hacerse para que dichos salarios sean justos y guarden la debida relación unos con otros.

Encuesta de Salarios: Pero toda estructura de la empresa, debe ajustarse técnicamente a la estructura que se da en la región que constituye el mercado de mano de obra en que la empresa opera: esto se logra por medio de la Encuesta de Salarios, si ésta se realiza técnicamente.

Clasificación de Salarios. Y por último, con la estructura debidamente ajustada, hay que formar “clases” o “grupos”, dentro de los cuales puedan manejarse con mayor facilidad los salarios, por medio de políticas y técnicas adecuadas: esto lo consigue la **Clasificación de Salarios**.

En razón de la eficiencia

- a) Incentivos: directos e Indirectos.
- b) Calificación de Méritos.
- c) Normas de Rendimiento.
- d) Ascensos y Promociones.
- e) Aumentos de Salario.

Incentivos: directos e indirectos: La forma más objetiva de remunerar la diversa eficiencia de los trabajadores que actúan en el mismo puesto, es establecer Incentivos Directos, fundados en la diferente cantidad, calidad o ahorro que el obrero o empleado logren en su trabajo.

Calificación de méritos: Cuando esto no es posible, o para aquellas cualidades que no son objetivamente mensurables, la Calificación de Méritos permite premiar los méritos que el trabajador logra por encima de lo mínimo normal exigible en el puesto.

Normas de rendimiento: También conocida como “estándares de realización”, o como “apreciación de resultados”; más que medir “méritos”, subjetivamente apreciados, comparan lo logrado en diversos aspectos, con las metas previamente fijadas y cuantificadas.

Ascensos y promociones: Técnicamente estructurados, no sólo responden a una exigencia de justicia, sino, inclusive, resuelven a la empresa el problema de saber a quién debe promover, y poder demostrar objetivamente la justificación de la elección hecha.

Aumento de salarios: Si bien cuando son concedidos en forma meramente apreciativas no tienen carácter técnico alguno, cuando se realizan mediante ciertas políticas, y dentro de las clases formadas, como se explicó en el capítulo relativo a las técnicas conectadas con el puesto, pueden ser un incentivo que rinda algunos de los beneficios de estos últimos.

En razón de las necesidades del trabajador:

- a) Salarios Mínimos: legales y contractuales.
- b) Revisión de los Contratos de Trabajo.
- c) Escala Móvil de Salarios.
- d) Seguridad Social.
- e) Subsidios familiares: directos e indirectos.

Salarios mínimos: legales y contractuales: Tienen como finalidad garantizar la subsistencia adecuada del trabajador y su familia normal.

Revisión de los contratos Colectivos de trabajo: tienden en realidad a ajustar la estructura de salarios a las necesidades cambiantes de la situación económica.

Escala móvil de salarios: Aunque quizá muy difícil de aplicar, ha sido otra de las técnicas que suelen recomendarse para resolver este problema. Otro tanto podría decirse para países del Salario Anual Garantizado.

Seguridad social: En cuanto se dan distintas según el número de familiares de cada asegurado, son en realidad un medio más para subvenir a los problemas de éste.

Subsidios familiares: directos e indirectos: en dinero o en especie, tratan de resolver, al menos parcialmente, las dificultades surgidas de las familias numerosas.

En razón de las posibilidades de la empresa.

- a) Participación de Utilidades.
- b) Prestaciones: en dinero o en especie.

Participación de utilidades: Indudablemente tiene como uno de sus fines estimular la eficiencia de los trabajadores, aunque es principalmente un medio para derramar sobre ellos las ganancias de la empresa.

Prestaciones que la empresa ofrece, sean en dinero como las gratificaciones, jubilaciones, etc., o bien en especie, como casa habitación, cafeterías, etc., se dan principalmente, cuando las posibilidades de la empresa le permiten brindarlas al personal, además de salarios justos.

Definición de la Administración de Sueldos y Salarios

Tomando en cuenta los elementos analizados, creemos que puede formularse la siguiente definición de esta materia:

Administración de Sueldos y Salarios es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

La aplicación de sus principios y técnicas, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre, no sólo pagar salarios justos, sino también convencer a aquél de esa justicia.

Importancia de esta materia:

Deriva de las siguientes consideraciones sobre el salario:

- a) Para el trabajador: es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar. Condiciona, además, la vida adecuada del obrero.
- b) Para la empresa: es un elemento de importancia en el costo de producción. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia: en algunas puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo, y en otras reducirse. De ordinario esta reducción depende de capitalización y maquinización de la empresa.
- c) Para la Sociedad: es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de ésta, vive del salario.
- d) Para la estructura económica de un país: Siendo el salario esencial en el contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes del régimen actual, la forma en que se manejen los sistemas de salarios, condicionará la estructura misma de la sociedad.
- e) Para la práctica profesional, en las carreras de Relaciones Industriales y Administración de Empresas: las políticas y técnicas de sueldos y salarios son de las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

UNIDAD 2. Evaluación de las herramientas básicas de la retribución

Competencia Específica:

Define los conceptos relacionados con el contenido del tema, para identificar los elementos de la retribución, y los factores que influyen en la determinación.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
2	Análisis y Descripción de Puestos Realizar el diseño y actualización de al menos 5-8 descripciones de puesto en una empresa local.	Diseñar el análisis y descripción de puestos de una empresa de la localidad de acuerdo a los actuales enfoques.	UNIDAD 2. Evaluación de las herramientas básicas de la retribución 2.1 Análisis y descripción de puestos.

Introducción

Parte de lo ya mencionado al abordar la conceptualización de la gestión de la retribución es la diversidad de desafíos tanto internos como externos que enfrentan las empresas en la actualidad; éstas tienen que estar atentas a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Las organizaciones deben moverse muy rápido para interpretar la información, modificar sus sistemas, procesos, métodos o procedimientos, etcétera, si desean mantenerse en la competencia y esto, como es natural, tiene impacto en las actividades o funciones que se desarrollan en un puesto de trabajo, el cual debe ser ocupado por la persona que reúna las características necesarias para desarrollarlo idealmente. A continuación estudiaremos una técnica o herramienta muy valiosa que la empresa deberá realizar en la etapa de planeación si se desea tener éxito en el proceso de Integración del talento humano; nos referimos al análisis o descripción de puestos; más adelante podrán describirse todas sus ventajas.

Material y equipo necesario

- Equipo de cómputo.
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Formatos de cuestionario utilizados para diseño de puestos elaborados en Gestión de Capital Humano II si se cuenta con ellos.
- Bibliografía sugerida

Metodología

- En forma individual, estudiar lo relacionado a conceptos, utilidad, métodos para recabar información y procedimiento para el diseño de un cuestionario para analizar un puesto así como del diseño o descripción del mismo.

- Solicitar a empresa local el instrumento utilizado para el diseño de sus puestos de trabajo.
- Solicitar a empresa local de 5-8 descripciones de puesto

Resultados:

- Presentar en equipo al menos de 5-8 descripciones de puestos de una empresa local.
- Diseñar un instrumento y/o utilizar las técnicas que considere pertinentes para recabar la información respecto a las actividades que realizan los ocupantes de los puestos elegidos para su análisis.
- Aplicar el instrumento elaborado para recabar información a los ocupantes de los puestos elegidos para su estudio.
- Presentar en equipo propuesta de al menos 5-8 descripciones de puesto actualizados de acuerdo a los nuevos enfoques.

Bibliografía preliminar:

Arias F. (1994) *Administración de recursos humanos*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Arias F., Heredia V. (2001) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Bohlander G., Scott S. (2007) *Administración de recursos humanos*. 14ª edición. México. Ed. Thomson. 784 pp.

Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, 5ª edición. Colombia. Ed. Mc Graw Hill. 699 pp.

Chruden H., Sherman A. (1978) *Administración de Personal*. 5ª edición. México. Ed. C.E.C.S.A.

Dessler G., Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México. Pearson ed.

Reyes A. (2000) *Administración de personal (Sueldos y Salarios) segunda parte*. Vigésima octava reimpresión. México. Ed. LIMUSA Noriega Editores.

Werther W., Davis K. (2008). *Administración de recursos humanos*. 6ª edición. México. Ed. Mc Graw Hill.

2.1 Análisis y descripción de puestos.

A continuación presento al lector un resumen realizado por Velarde T. (2008) con el que podrá reforzar sus conocimientos para la realización de la práctica de este tema.

El **análisis de Puestos** de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda la información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo -lo que implica tal puesto- y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo -el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo- (Dessler y Varela, 2011 p.80)

Bohlander G. y Scott Snell (2007) aclaran que puede presentarse la confusión entre lo que es el diseño del puesto y el análisis del puesto por la forma como es presentado por algunos autores. En su obra lo describen como sigue: ***El análisis del puesto es el estudio de los puestos tal como lo desempeñan en la actualidad los empleados.*** Éste identifica los deberes y requisitos necesarios para desempeñar el puesto con éxito. El diseño del puesto, es la consecuencia del análisis del puesto, se relaciona con estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto. El diseño de puestos se relaciona con el cambio, la modificación y el enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejora el desempeño de la organización”.

¿Qué utilidad tiene el análisis del puesto?

El análisis y descripción del puesto es de gran utilidad cuando reúne las características de veracidad para adecuar y obtener estructuras flexibles. Es considerado uno de los procesos básicos para realizar otros estudios en el área de recursos humanos, como por ejemplo:

En materia de planeación sirve en:

- Planeación de recursos humanos y análisis de puestos proyectados.
- Programas de inducción, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad.
- Presupuestos.
- Planear sistemas de compensación o incentivos.
- Proyecto de equipamiento y métodos de trabajo.

En materia de organización es útil para:

- Para efectos organizacionales.
- Supervisión.
- Definir autoridad y responsabilidad.
- Elaborar manuales de organización.

En materia de dirección ayuda a:

- Contrataciones individuales o colectivas.
- Negociaciones con los trabajadores o el sindicato.
- Toma de decisiones en el reclutamiento y selección de personal.

- Motivación de empleados.

En materia de control apoya en:

- Valuación y clasificación de puestos, para determinar la estructura salarial.
- Evaluar el desempeño en el puesto y calificar los méritos del trabajador.
- Controles contables.
- Auditorías administrativas.

En la actualidad, se utiliza como base general para certificación de los procesos en una organización, ayuda en el aumento de la cultura de la calidad total y la mejora continua de las organizaciones.

Metodología del Análisis del Puesto.

Paso 1. Definir el objetivo.

Para identificar el objetivo la pregunta es ¿Qué se quiere resolver con el análisis del puesto? La respuesta determina las acciones a seguir y el alcance que se desea lograr. Los posibles problemas pueden ser:

Diseño de un puesto que no existe.

- Puestos que van a ser analizados para una nueva organización.
- Por el crecimiento de la empresa, es necesario la creación de nuevos puestos.
- Por modificación de los puestos existentes con motivo de los cambios tecnológicos, métodos, procedimientos, nuevos sistemas.

Paso 2. Elaborar el programa del estudio.

Establecer el programa de las actividades a desarrollar y calendarizar el tiempo requerido para el análisis.

Paso 3. Determinar el presupuesto.

Elaborar el presupuesto de acuerdo a las actividades a desarrollar y los métodos que se van a utilizar, con la finalidad de determinar costos.

Paso 4. Seleccionar el método adecuado para recabar la información.

Los métodos que se pueden utilizar para obtener información son los siguientes:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación
- Métodos combinados o mixtos

- **Entrevista**

La entrevista se lleva a cabo cuando el analista se interrelaciona con los entrevistados para obtener información sobre el puesto. Puede efectuarse con el ocupante actual del puesto o el supervisor inmediato, quien tiene amplio criterio y una visión global sobre las actividades que se desarrollan en ese puesto.

Ventajas:

- El contacto directo con el entrevistado, persona que conoce perfectamente su trabajo, resulta un método muy preciso.
- Es flexible y productiva si se planea bien la entrevista.
- Permite incluir todos los aspectos convenientes para obtener la información.
- Admite eliminar dudas del entrevistador y se establece un clima de confianza.

Desventajas:

- Alto costo al emplear un tiempo considerable tanto por parte del analista como del entrevistado para obtener la totalidad de la información sobre el puesto.
- El personal puede tener reacciones negativas cuando no existe una adecuada entrevista.
- Se puede generar confusiones entre lo que se dice en la entrevista y lo que se hace realmente en el trabajo desempeñado.
- Representa un costo operativo alto al tener que emplear personal experto y, por otra parte, el tiempo empleado por los entrevistados al dejar de realizar sus actividades.

- **Observación**

Consiste en observar el desarrollo de las actividades desempeñadas por el ocupante del puesto. El analista observa y anota los detalles, para después elaborar un informe que va a servir para la descripción del puesto.

Ventajas:

- Se observa al ocupante del puesto en el desarrollo de su trabajo.
- Es de gran utilidad para puestos con actividad manual visible o tareas sencillas o repetitivas, que pueden tener tiempos establecidos para pasar de una tarea a otra.
- Fácil de verificar en puestos que laboran a destajo o donde se puede observar el volumen de trabajo realizado.
- Veracidad de los datos obtenidos por el mismo analista.
- El entrevistado no deja de realizar sus funciones.

Desventajas:

- Es lento e implica un costo elevado la inversión de tiempo del analista, para obtener la totalidad de la información deseada.

- Puede dejar de observar actividades importantes que no se ejecutan en ese momento o que se realizan de manera periódica.
- No se recomienda para todos los niveles o puestos.
- Es el método menos preciso o confiable.
- Requiere la utilización de otro método para complementar la información.

- **Cuestionario**

Son formatos estructurados con preguntas abiertas o de elección múltiple. Su contenido abarca una gama de preguntas que proporciona la siguiente información del puesto:

- Contenido o identificación del puesto.
- Objetivo o propósito.
- Funciones específicas.
- Requerimiento y características de la persona que debe ocuparlo.
- Nivel de desempeño.
- Condiciones del puesto.

Puede ser aplicado de manera individual o colectiva, tanto al ocupante del puesto como al supervisor o a un grupo de trabajadores que desempeñen la misma función y se solicita responda las preguntas del cuestionario y se indique las funciones o responsabilidades del puesto y el tiempo empleado para realizar las actividades.

Ventajas:

- Se puede obtener información consistente, homogénea y rápida.
- Se puede aplicar a varios puestos y personas al mismo tiempo.
- Se pueden aplicar cuestionarios diferentes a los puestos de distintos niveles o con acentuadas diferencias entre sí.
- Se puede utilizar el correo electrónico para facilitar su envío y llenado.
- Se puede hacer un cuestionario bien estructurado.
- Es el más indicado para puestos ejecutivos debido a que no afecta su tiempo.

Desventajas

- Se tiene que realizar un diseño cuidadoso del formato y decidir las preguntas que se van a incluir.
- No existe un grado alto de precisión, por falta de comprensión en las preguntas elaboradas.
- Cuando se utiliza el correo puede ocurrir que no regresen a tiempo el cuestionario contestado.
- Es el más económico.
- No está indicado para puestos de nivel bajo por la dificultad para interpretar sus preguntas.
- Puede ser superficial o distorsionado dependiendo de la calidad de las respuestas escritas.

Métodos combinados o mixtos.

Consiste en combinar los métodos antes expuestos, para obtener mejores resultados en la información. Se puede realizar la combinación, tanto de método como de los participantes con el fin de verificar información, además para aprovechar las ventajas y reducir las desventajas. La alternativa seleccionada depende del objetivo que se pretende lograr, el personal disponible sobre un puesto en particular, para aplicarle el método más adecuado.

Ventajas

- Se puede hacer una mezcla ideal para obtener la información adecuada.
- Se verifica la información de un método con otro.

Desventajas:

- Es más costoso al tener que emplear dos métodos.
- El tiempo empleado es mayor al utilizar dos o más métodos

Procedimiento del análisis de puestos.

Cuando se realizan actualizaciones o mejoramientos en la descripción o especificación del puesto, lo apropiado es seguir un procedimiento para ejecutar todas las acciones necesarias.

- Selección de los diseñadores o analistas de puestos.
- Capacitación de los analistas internos que realizan este estudio.
- Preparación de materiales utilizados para la presentación.
- Presentación del programa a los directivos, para la autorización de inicio.
- Información a los empleados sobre la realización de los análisis de puestos.
- Elección de los métodos a utilizar. Observación, cuestionario, entrevista, métodos mixtos o combinados.
- Diseño del cuestionarios para puestos similares.
- Aplicación del cuestionario al ocupante y al supervisor inmediato o a otras personas que tengan conocimiento del puesto en estudio.
- Verificación de la información obtenida con el ocupante y el supervisor.
- Correcciones o modificaciones
- Redacción de la descripción y especificación del puesto.
- Presentación final de la descripción y especificación del puesto a quien corresponda para su aprobación.

Componentes del análisis del puesto

1. Datos del puesto

Contiene los datos más relevantes del puesto, su identificación y ubicación en la estructura organizacional y su localización física.

Es importante tomar en cuenta que la clave asignada a un puesto en una organización, es la llave para identificarlo y visualizarlo en un sistema de cómputo y para facilitar las estadísticas. Los datos de identificación se pueden establecer dependiendo las necesidades de cada empresa.

Las preguntas listadas a continuación, nos ayudan a integrar cada una de las partes del puesto:

- ¿Qué nombre tiene o como se le denomina al puesto?
- ¿A quién informa y a quién supervisa?
- ¿Tiene comunicación interna o externa?
- ¿Dónde se localiza física y estructuralmente?
- ¿En qué horario atiende?

2. Descripción Específica

Se detallan las actividades ordenadas cronológicamente, indicando los objetivos de la actividad, la forma en la cual se desarrollan las actividades, el tiempo requerido, los sistemas, métodos, herramientas o equipos utilizados para llevarlas a cabo.

- ¿Qué hace el ocupante del puesto?
- ¿Cómo se realizan las actividades o tareas?
- ¿Cuáles son los sistemas o métodos de trabajo para desarrollar las actividades?
- ¿Cuáles son las herramientas o equipo que se utiliza?
- ¿Cuánto tiempo se requiere para realizarse las actividades?
- ¿Por qué lo hace?
- ¿Cuál es la responsabilidad inherente a ese puesto?

3. Descripción general

Explicación resumida de la función principal del puesto que busca la eficiencia de los recursos.

- ¿Cuál es la función principal que se va a desempeñar en el puesto?
- ¿Qué misión o razón de ser tiene este puesto?

4. Niveles de desempeño

Son establecidos a partir de la información obtenida en la descripción del puesto y sus especificaciones. Se conforman por parámetros o indicadores de desempeño, que nos indican el grado en el cual se están logrando los objetivos o metas. Los parámetros se constituyen de estándares y mediciones que sirve para tomar decisiones objetivas. Los indicadores de desempeño son mecanismos de control que se utilizan para relacionar unos datos con otros en un conjunto de operaciones. Además sirven de análisis en interrelaciones o investigaciones para corregir acciones. La unidad de medida en los parámetros o indicadores pueden incluir un conjunto de factores o

índices, por ejemplo, porcentaje, nivel de calidad, cantidad, tiempo promedio de respuesta o tiempo de avance y costos.

Cuando se comparan los resultados del desempeño real con los parámetros o indicadores establecidos y se detectan desviaciones no tolerables, se procede a realizar las acciones correctivas correspondientes que genera la información para retroalimentar las acciones que el trabajador ejecuta. Esto permite realizar cambios en los parámetros establecidos.

- ¿Cómo se mide el desempeño del puesto?
- ¿Cuáles son los estándares adecuados que permite alcanzar el éxito?
- ¿Qué unidad de medida conviene utilizar?

Una vez realizado el análisis, se procede a redactar de manera ordenada, sencilla, clara y concisa la descripción y especificación del puesto. Se sugiere usar un verbo en acción y en tiempo presente. Además, incluir los niveles de desempeño que se determina con la información obtenida y a partir de ahí, se mide el desempeño real que se ha logrado.

La descripción del puesto contiene las actividades, obligaciones y responsabilidades que debe cumplir el trabajador en el cargo y la especificación del puesto, los requerimientos o características personales que debe cubrir la persona que lo ocupe.

5. Requerimientos o requisitos

Son las características que debe reunir la persona que ocupe el puesto y las condiciones de trabajo en las cuales se va desempeñar.

- ¿Qué conocimientos debe tener la persona que ocupe el puesto?
- ¿Qué habilidades y aptitudes se requiere para desempeñar el puesto?
- ¿Qué tiempo y tipo de experiencia es indispensable?
- ¿Cuáles son los requisitos físicos, mentales o visuales para desarrollar las actividades del puesto?

6. Condiciones de trabajo.

- ¿En qué condiciones ambientales se va a desempeñar el puesto?

Después de conocer el marco teórico de referencia sobre el tema, pasemos a la parte práctica, para ello ilustraremos el caso de la empresa **My Toner** la cual se dedica a otorgar solución a todos los requerimientos de impresión y copiado, desde el soporte técnico, comercialización de productos e insumos hasta soluciones integrales para empresas.

My Toner está ubicada en Nayarit 200, esq. Con Guadalupe Victoria, Colonia San Benito, en Hermosillo Sonora.

Misión

Somos una empresa especializada en brindar soporte técnico y comercial a las necesidades de diseño, administración, impresión, producción y reproducción de documentos, utilizando sólo productos, equipos y servicios que den solución efectiva, atendida por un equipo humano con valores y principios que tengan el propósito de satisfacer plenamente a los intereses de nuestros clientes, los de la empresa y los propios.

Visión

En el año 2019 la empresa será admirada por su modelo de negocio y reconocida por proveer soluciones efectivas especializadas en tecnología de impresión y administración de documentos, con propuestas de valor que motiven a sus seguidores, generadas por sus intra-empresarios catalizando su talento y operando bajo a dinámica de enfoque al cliente, trabajando siempre en equipo para cumplirle a cabalidad con sus intereses y los de su empresa.

La relación sana de la empresa con el medio ambiente y la disciplina empresarial de desarrollo compartido serán motivo de orgullo de sus colaboradores.

Valores

- El trabajo en equipo.
- Respetamos a las personas.
- Actuamos con integridad.
- Estamos orientados hacia el cliente.
- Comunicación abierta y honesta.
- Generamos compromisos con el medio ambiente.
- Motivamos la vocación de servicio.
- Reconocemos la iniciativa propia.

OGANIGRAMA



RESPONSABLE DE AREA DE RECICLAJE

CÓDIGO: XXXX-XXX-XXX	No. DE REVISIÓN: 0	Horario	Lun-Vier 08:30-13:00, 15:00-19:00 sábado 08:30-13:00
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		LOCALIZACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	
<p>Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes. Brindar asesoría técnica al clientes sobre el funcionamientos de los consumibles. Dar seguimiento al reciclaje de los consumibles. Capacitar a sus subordinados. Elaboración de reportes.</p>		<pre> graph TD Gerente --> Cordinaci[Coordnaci Operativo] Cordinaci --> Reciclaje </pre>	
PERFIL DEL PUESTO			
PERFIL PERSONAL	CONOCIMIENTOS	REQ. FISICOS	HABILIDADES
Sexo : Indistinto	Conocimientos bás. en electrónica	Buena presentación	Manejo de computadora
Edad: 30-45 años	Conocimientos bás. en computación		Trabajo en equipo
Escolaridad: Mínimo Secundaria	Destreza en la relación con clientes y subordinados		Trabajar bajo presión
Inglés: 30%	Elaboración de reportes		Buen trato y comunicación con el cliente
			Capacitar
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS			
<input type="radio"/> PLANEACIÓN	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> SUPERVISIÓN	<input type="radio"/> ANÁLISIS
<input type="radio"/> EVALUACIÓN	<input type="radio"/> DELEGACIÓN	<input type="radio"/> TOMA DE DECISIONES	<input type="radio"/> ORGANIZACIÓN
HABILIDADES HUMANAS			
<input type="radio"/> SERVICIO	<input type="radio"/> LIDERAZGO	<input type="radio"/> COMUNICACIÓN	<input type="radio"/> MANEJO DE CONFLICTOS
<input type="radio"/> TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input type="radio"/> TRABAJO EN EQUIPO	<input type="radio"/> RETROALIMENTACION	<input type="radio"/> SABER ESCUCHAR
<input type="radio"/> MOTIVACIÓN			
HABILIDADES TÉCNICAS			
<input type="radio"/> MANEJO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO	<input type="radio"/> MANEJO DE EQ. DE COMPUTO	<input type="radio"/> COMERCIALIZACIÓN	<input type="radio"/> VENTAS
<input type="radio"/> CAPACITACIÓN	<input type="radio"/> DOMINIO DE PROYECTOS	<input type="radio"/> NUMÉRICAS	<input type="radio"/> ASPECTOS LEGALES
<input type="radio"/> MANEJO DE MULTÍMETRO			
PLAN DE CRECIMIENTO			
OPCIONES DE CRECIMIENTO A OTROS PUESTOS		REQUISITOS	
COORDINADOR OPERATIVO		BUEN CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, HABILIDAD PARA LAS VENTAS, DOMINIO DE TODAS LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
	Elaboró	Revisó	Autorizó
NOMBRE	Ing. Samuel Ceja Villicaña		
PUESTO	Coordinador de Servicio		
FECHA	21 de junio de 2012		
FIRMA			

Actividades Generales		
1. Evaluar cartucho para proponer proceso (recarga o re-manufactura).	Diario	Coordinador Operativo
2. Asignar tiempo de recarga o re-manufactura		
3. Recibir cartucho proveniente del área recepción		Coordinador Operativo
4. Asignar cartuchos para proceso a técnico	Diario	Coordinador Operativo
5. Controlar calidad de cartuchos procesados		
6. Llenar los siguientes formatos:	Diario	Coordinador Operativo
a) Reporte de cartuchos laser procesados		
b) Reporte de cartuchos de inyección procesados		Coordinador Operativo
c) Reporte de garantías de cartuchos laser	Diario	Coordinador Operativo
d) Reporte de garantías de cartuchos de inyección		Coordinador Operativo
7. Reabastecer cartuchos procesados en stock	Diario	
8. Capacitar a sus subordinados sobre la realización de sus actividades		Coordinador Operativo
9. Asesorar a área de servicio sobre fallas en equipos (cuando éstas sean posibles fallas de cartuchos)	Diario	Coordinador Operativo
	Diario	Coordinador Operativo
	Esporádico	Coordinador Operativo
	Esporádico	Almacén

RESPONSABLE DE ÁREA DE SERVICIO

CÓDIGO: XXXX-XXX-XXX	No. DE REVISIÓN: 0	Horario	Lun-Vier 08:30-13:00, 15:00-19:00 sábado 08:30-13:00
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		LOCALIZACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	
Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes. Brindar asesoría técnica al clientes sobre el funcionamiento de sus equipos. Dar seguimiento a la reparación de equipos. Capacitar a sus subordinados. Elaboración de reportes.		<pre> graph TD Gerente --> CoordinadorOperativo[Coordinador Operativo] CoordinadorOperativo --> Servicio </pre>	
PERFIL DEL PUESTO			
PERFIL PERSONAL	CONOCIMIENTOS	REQ. FISICOS	HABILIDADES
Sexo : Indistinto Edad: 30-45 años Escolaridad: Primaria o graduado de escuela vocacional	Conocimientos bás. en electrónica Conocimientos bás. en computación Destreza en la relación con clientes y subordinados Elaboración de reportes	Buena presentación	Manejo de computadora Trabajo en equipo Trabajar bajo presión Buen trato y comunicación con el cliente Capacitar
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS			
<input type="radio"/> PLANEACIÓN	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> SUPERVISIÓN	<input type="radio"/> ANÁLISIS
<input type="radio"/> EVALUACIÓN	<input type="radio"/> DELEGACIÓN	<input type="radio"/> TOMA DE DECISIONES	<input type="radio"/> ORGANIZACIÓN
HABILIDADES HUMANAS			
<input type="radio"/> SERVICIO	<input type="radio"/> LIDERAZGO	<input type="radio"/> COMUNICACIÓN	<input type="radio"/> MANEJO DE CONFLICTOS
<input type="radio"/> TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input type="radio"/> TRABAJO EN EQUIPO	<input type="radio"/> RETROALIMENTACION	<input type="radio"/> SABER ESCUCHAR
<input type="radio"/> MOTIVACIÓN			
HABILIDADES TÉCNICAS			
<input type="radio"/> MANEJO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO	<input type="radio"/> MANEJO DE EQ.DE COMPUTO	<input type="radio"/> COMERCIALIZACIÓN	<input type="radio"/> VENTAS
<input type="radio"/> CAPACITACIÓN	<input type="radio"/> DOMINIO DE PROYECTOS	<input type="radio"/> NUMÉRICAS	<input type="radio"/> ASPECTOS LEGALES
<input type="radio"/> MANEJO DE EQ. BÁSICO DE ELECTRÓNICA			
PLAN DE CRECIMIENTO			
OPCIONES DE CRECIMIENTO A OTROS PUESTOS		REQUISITOS	
COORDINADOR OPERATIVO		BUEN CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, HABILIDAD PARA LAS VENTAS, DOMINIO DE TODAS LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
	Elaboró	Revisó	Autorizó
NOMBRE	Ing. Samuel Ceja Villicaña		
PUESTO	Coordinador de Servicio		
FECHA	21 de junio de 2012		
FIRMA			

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS			
OFFICE-BOY			
CODIGO: XXXX-XXX-XXX	Nº. DE REVISIÓN: 0	Horario	Lun-Vier 08:30-13:00, 15:00-19:00 Sábada 08:30-13:00
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		LOCALIZACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	
<p>Representar a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes. Tomar lectura de equipos en renta</p>		<pre> graph TD Gerente --> CoordinadorOperativo[Coordinador Operativo] CoordinadorOperativo --> Office-boy </pre>	
PERFIL DEL PUESTO			
PERFIL PERSONAL	CONOCIMIENTOS	REQ. FISICOS	HABILIDADES
Sexo : Masculino	Manejo de automóvil	Buena presentación	Manejo automóvil
Edad: 20-45 años	Conocimientos bás. en computación	Capacidad de levantar 30kg	Trabajo en equipo
Escolaridad Mínimo Preparatoria			Buen trato con la gente
Licencia: Automovilista			Trabajar bajo presión
			Discreción
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS			
<input type="radio"/> PLANEACIÓN	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> SUPERVISIÓN	<input type="radio"/> ANÁLISIS
<input type="radio"/> EVALUACIÓN	<input type="radio"/> DELEGACIÓN	<input type="radio"/> TOMA DE DECISIONES	<input type="radio"/> ORGANIZACIÓN
HABILIDADES HUMANAS			
<input type="radio"/> SERVICIO	<input type="radio"/> LIDERAZGO	<input type="radio"/> COMUNICACIÓN	<input type="radio"/> MANEJO DE CONFLICTOS
<input type="radio"/> TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input type="radio"/> TRABAJO EN EQUIPO	<input type="radio"/> RETROALIMENTACION	<input type="radio"/> SABER ESCUCHAR
<input type="radio"/> MOTIVACIÓN			

HABILIDADES HUMANAS			
<input type="radio"/> SERVICIO	<input type="radio"/> LIDERAZGO	<input type="radio"/> COMUNICACIÓN	<input type="radio"/> MANEJO DE CONFLICTOS
<input type="radio"/> TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input type="radio"/> TRABAJO EN EQUIPO	<input type="radio"/> RETROALIMENTACION	<input type="radio"/> SABER ESCUCHAR
<input type="radio"/> MOTIVACIÓN			

HABILIDADES TÉCNICAS			
<input type="radio"/> MANEJO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO	<input type="radio"/> MANEJO DE EQ. DE COMPUTO	<input type="radio"/> COMERCIALIZACIÓN	<input type="radio"/> VENTAS
<input type="radio"/> CAPACITACIÓN	<input type="radio"/> DOMINIO DE PROYECTOS	<input type="radio"/> NUMÉRICAS	<input type="radio"/> ASPECTOS LEGALES
<input type="radio"/> MANEJO DE MULTÍMETRO			

PLAN DE CRECIMIENTO	
OPCIONES DE CRECIMIENTO A OTROS PUESTOS	REQUISITOS

	Elaboró	Revisó	Autorizó
NOMBRE	Inq. Samuel Ceja Villicaña		
PUESTO	Coordinador de Servicio		
FECHA	21 de junio de 2012		
FIRMA			

AUXILIAR ADMINISTRATIVA - ATENCION A CLIENTES

Actividades Generales		
1. Atender a clientes en mostrador.	Diario	Coordinador Administrativo
2. Atender a clientes vía telefónica.	Diario	
3. Atender a clientes vía correo electrónico.	Diario	
4. Atender a clientes vía mensaje.	Diario	
5. Recibir y canalizar los cartuchos de tinta y tóner para reciclaje.	Diario	Coordinador Operativo
6. Recibir y canalizar los equipos en mostrador para reparación en taller.	Diario	Coordinador Operativo
7. Recibir y canalizar a quien corresponda las llamadas entrantes a la empresa.	Diario	Coordinador Administrativo
8. Realizar cotizaciones de los productos y servicios que ofrece la empresa.	Diario	Coordinador Operativo
9. Informar al cliente los diagnósticos, cotizaciones y estatus de los equipos recibidos en mostrador.	Diario	Coordinador Operativo
10. Coordinar la entrega a domicilio.	Diario	Coordinador Operativo
11. Facturar las ventas de la empresa.	Diario	Coordinador Administrativo
12. Llevar el control de ventas y cobranza de mostrador.	Diario	Coordinador Administrativo
13. Apoyar a Coordinadora Administrativa en la cobranza.	Diario	Coordinador Administrativo
14. Solicitar a proveedores locales cotizaciones de los productos requeridos por la empresa.	Esporádico	Coordinador Administrativo
15. Coordinar la compra y surtido de productos de nuestros proveedores locales.	Esporádico	Almacén
16. Realizar cortes de caja diarios.	Diario	Coordinador Administrativo
17. Llenar los siguientes formatos:	Al Requerirse	Coordinador Operativo
a) Reporte Diario de ventas		Coordinador Operativo
b) Formato de Orden de Servicio.		Coordinador Operativo
c) Formato Solicitud de Cheque.		Coordinador Operativo
d) Formato Entrada de Almacén		Coordinador Operativo

Después de estudiado el marco teórico sugerido y analizado las descripciones de puesto facilitadas por la empresa local:

2. **Diseñar un instrumento y/o utilizar las técnicas que considere pertinentes para recabar la información respecto a las actividades que realizan los ocupantes de los puestos elegidos para su análisis.**

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTO DE MY TONER

A. Identificación del Puesto

1. Nombre del Puesto: _____

2. Código del Puesto: _____

3. Departamento: _____

4. Nombre del puesto superior: _____

5. Horas de Trabajo: _____ A.M. a _____ P.M. Comida: _____ a _____ P.M.

6. Ubicación del Puesto en el Organigrama:

B. Descripción del puesto

1. Propósito general del puesto: _____

2. Características más relevantes: _____

3. Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto: _____

Escuela primaria _____

Escuela secundaria _____

Bachillerato o preparatoria _____

Graduado Universitario _____

Especialización _____

4. Especifique cuáles son los conocimientos especiales necesarios para desempeñar el puesto

C. Requerimientos

1. Experiencia

Necesaria	_____	<i>En caso de ser necesaria</i>	
Deseable	_____	En puesto similar	_____
No necesaria	_____	En el área	_____

Marcar	Grado	Especificar claramente la habilidad requerida
	<i>No hace falta más de un mes</i>	
	<i>Es necesario más de un mes; promedio de 3 meses</i>	
	<i>Más de 3 meses, pero menos de un año (especificar)</i>	
	<i>Más de un año (especificar)</i>	

2. Iniciativa

_____ Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

_____ Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

_____ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

_____ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.

_____ Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

3. Esfuerzo

3.1 Mental y/o visual

_____ Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

_____ Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero, al recibir instrucciones, etc.

_____ Se requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares; por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc.

_____ Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

3.2 Físico

_____ El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.

_____ El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.

_____ Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.

_____ El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

4. Especifique los idiomas y el porcentaje de dominación necesarios para el puesto:

Idioma: _____ Porcentaje: _____ %

Idioma: _____ Porcentaje: _____ %

Idioma: _____ Porcentaje: _____ %

5. ¿Cuáles son las habilidades (técnicas, humanas, administrativas, etc.) necesarias para desempeñar el puesto exitosamente?

D. Deberes y Responsabilidades

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

Técnico	_____	Diseño	_____
Administrativo	_____	Otro	_____

Secretarial _____ especifique: _____

2. Obligaciones del puesto: Describa brevemente qué hace el empleado y, de ser posible, cómo lo hace. Incluya las obligaciones en las siguientes categorías:

a) Obligaciones Diarias: _____

b) Obligaciones Periódicas (semanal, quincenal, mensual): _____

c) Obligaciones Esporádicas: _____

3. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto? De ser así, descríbalas.

4. ¿Cuáles son las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia? Especifique si se trata en la dirección de personas, trámites y/o procesos, en valores y/o equipo, etc.

E. Condiciones Ambientales

Especifique las características de los factores que se ven implicados en las condiciones en se desempeña el puesto.

<i>Factores</i>	<i>Pésima (os)</i>	<i>Deficiente (s)</i>	<i>Bueno (a)</i>	<i>Excelente (s)</i>
Aspectos				
Iluminación				
Olores				
Emanaciones				
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				

Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				
Ruido				

Comentarios:

F. Condiciones sanitarias y de seguridad

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo? _____

2. ¿Está expuesto a contagios de enfermedades mortales? _____

3. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad? _____

G. Parámetros de Desempeño

1. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto? _____

2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto? _____

H. Comentarios Finales

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario? _____

2. ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto? _____

Nombre y firma del analista del puesto: _____ *Fecha:*

Revisado y autorizado por: _____ *Fecha:*

Código: DF-MF01-AD03-01	No. de Revisión: 02	Actualización: Octubre 2017
-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto	Coordinador Operativo	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Coordinador	<pre> graph TD Gerente[Gerente] --- CO[Coordinador Operativo] </pre>
<i>Puestos a que reporta</i>	Gerente General	
<i>Puestos Supervisados</i>	Almacén, Responsable de Reciclaje y Responsable Técnico	
<i>Comunicación Interna</i>	Áreas de Servicio Almacén Coordinador Administrativo Gerente General	
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes	
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, debe programar servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General. Igualmente, tiene que coordinar los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programar toma de lectura de equipos en renta, brindar capacitación a sus subordinados y asegurarse de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES		
Administrativas	Técnicas	
Planeación	Aspectos legales	
Organización	Capacitación	
Supervisión	Dominio de proyectos	
Control	Manejo de equipo básico de electrónica	
Análisis	Manejo de equipo de cómputo	
Toma de decisiones	Manejo de herramientas de trabajo	
Delegación	Numéricas	
	Ventas	

COMPETENCIAS PERSONALES

- Actitud de servicio y Orientación al cliente
- Destreza en la relación con clientes y subordinados
- Compromiso
- Saber escuchar
- Capacitación de personal
- Motivación y Liderazgo
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Trabajar en equipo
- Trabajar bajo presión

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Cuidado y manejo de equipos de impresión y copiado de los clientes
- Supervisión de Personal
- Tiene responsabilidad de documentos importantes como formatos de servicio técnico que tienen entrada diariamente
- Tiene responsabilidad en el cuidado de las herramientas e insumos de trabajo

FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades	Frecuencia	Supervisa
1. Supervisa el personal a su cargo	Diaria	Gerente General Coordinador Admvo.
2. Asegura el cumplimiento de los planes diarios establecidos	Diaria	Gerente General
3. Coordina las actividades de las áreas de Reciclaje y Servicio	Diaria	Gerente General
4. Garantiza que el cliente reciba en tiempo y forma el servicio y/o producto solicitado	Diaria	Gerente General
5. Recibe los siguientes formatos: a) Reporte semanal de producción por técnico b) Reporte semanal de equipos vistos c) Reporte semanal de equipos pendientes d) Reporte semanal de equipos sin reparación	Semanal Semanal Semanal Semanal	Gerente General
6. Realiza un concentrado de reportes recibidos y análisis del mismo.	Semanal	Gerente General
7. Programa el servicio preventivo de los equipos contenidos en el PLAN PREMIUM	Semanal	Gerente General
8. Programa la toma de lectura de los equipos que se encuentren en renta	Mensual	Gerente General

9. Realiza un pronóstico de ventas para los meses siguientes con base en datos históricos	Mensual	Gerente General Coordinador Admvo.
10. Verifica el inventario de herramientas y equipo para detección de aquellos en mal estado	Mensual	Gerente General
11. Asesora al cliente respecto a la variedad y funcionamiento de su equipo	Esporádico	Gerente General
12. Realiza contratos de renta de equipos de tecnología de impresión	Esporádico	Gerente General
13. Brinda Capacitación a los responsables de las áreas de Reciclaje y Servicio	Esporádico	Gerente General

IV. INDICADORES

INDICADORES DE EXITO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectividad del 100% al coordinar las actividades del área de Reciclaje y Servicio. ✓ Entrega en tiempo y forma establecidos de un concentrado de los reportes recibidos durante la semana. ✓ Programación correcta del servicio preventivo de los equipos contenidos en el PLAN PREMIUM. ✓ Programación correcta de la toma de lectura de los equipos en renta. ✓ Lograr el cumplimiento de por lo menos el 90% de los planes diarios establecidos. ✓ Entrega en tiempo y forma del inventario mensual de herramientas y equipos del área de Servicio y Reciclaje. ✓ Efectividad del 100% al asesorar a los clientes respecto a la variedad y funcionamiento de su equipo.

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO
<p>El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.</p> <p>La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 70% del tiempo sentado frente a una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes. El resto del tiempo supervisa a sus subordinados en las respectivas áreas de trabajo.</p>
RIESGOS DE TRABAJO
<p>El lugar donde se desarrollan las actividades del puesto tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarrs si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.</p>

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO		
Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
<i>Sexo:</i> Indistinto	Conocimientos básicos en electrónica	Buena presentación
<i>Edad:</i> 30 - 45 años	Conocimientos básicos en computación	Capacidad para levantar peso
<i>Escolaridad:</i> Preparatoria o carrera trunca	Conocimientos básicos en sistemas	
<i>Experiencia:</i> No necesaria	Conocimientos básicos administrativos	
<i>Idiomas:</i> Inglés 90% (Oral y Escrito)	Elaboración de reportes	

APROBACIÓN		
Elaboró	Revisó	Autorizó
<i>Ana Laura Soto Tirado</i>	<i>Beatriz Torres Holguín</i>	<i>Jesús Guillermo Soto Parada</i>
<i>Fecha: Octubre 2017</i>	<i>Fecha: Octubre 2017</i>	<i>Fecha: Octubre 2017</i>
<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>

Al ser ésta una microempresa, nos resultó sencillo entrevistar a cada uno de los ocupantes del puesto; para empresas de mayor magnitud, se sugiere envíe el cuestionario vía electrónica al personal de cuyos puestos se pretende analizar y actualizar. La información que proporciona el cuestionario se verifica con una entrevista estandarizada y una vez realizadas las correcciones se proceda a elaborar la descripción y especificación del puesto.

Para la presente práctica sólo se muestra el diseño de uno de los 5 puestos actualizados en **My Toner**, el lector podrá analizar el resto en el *Anexo dos* de este manual pues resultarán indispensables para la práctica N°3 .

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
3	Valuación de Puestos. Valuar, por el método de alineamiento, Grados predeterminados, Factores y Puntos, las descripciones de puestos elaboradas en práctica 2.	Comprobar, si en la empresa estudiada, se realiza la valuación de puestos como una medida de determinar equidad interna en la fijación de los sueldos.	2.2Valuación de puestos

Introducción

Una vez que se diseñan y/o actualizan las descripciones de puesto, éstas servirán de referente al administrador para poder otorgar un valor relativo a cada puesto. Si desea objetivar la remuneración que se otorgará a cada posición dentro de la organización, se recomiendan metodologías donde se incluyan dichas descripciones.

Material y Equipo:

- Equipo de cómputo.
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Descripciones de Puesto diseñadas en práctica n° 2

Metodología

- Estudiar lo relacionado a conceptos, utilidad metodología y procedimiento para llevar a cabo la valuación de los puestos de una organización.
- Presentación de las descripciones de puesto diseñadas en una empresa local en práctica N°2
- Aplicar los diferentes métodos de valuación de puestos: Alineamiento, Gradación previa, Factores y Puntos.

Resultados

- Presentar en equipo máximo de cuatro integrantes, reporte de aplicación de los diferentes métodos de valuación de puestos: Alineamiento, Gradación previa, Factores y Puntos para empresa estudiada.

Sugerencias didácticas

- En forma individual se deberá evidenciar lectura de comprensión de los métodos de valuación estudiados.
- Es importante que cada método se practique en clase en forma de taller.
- En equipo máximo de 4 integrantes analizar y presentar al grupo los resultados obtenidos y contrastar con lo estudiado, las ventajas y desventajas de cada método y sugerencias para objetivar cada técnica

Bibliografía preliminar

Arias F. (1994) *Administración de recursos humanos*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Arias F., Heredia V. (2001) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Reyes A. (2000) *Administración de personal (Sueldos y Salarios) segunda parte*. Vigésima octava reimpresión. México. Ed. LIMUSA Noriega Editores.

2.2. Valuación de puestos

La **Valuación de Puestos** es un Sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal (Reyes 2000 p. 40).

Elementos de su definición:

Sistema técnico: Conjunto ordenado de principios y reglas que se funda, en cuanto es posible, en elementos objetivos y científicos.

Puesto: Elemento impersonal, pues no tiene relación alguna con el individuo concreto que lo ocupa en un momento dado.

Determinación de su importancia relativa: El fin inmediato de la valuación es establecer la situación de cada puesto, superior o inferior, respecto a los demás.

De una empresa: La relación de importancia que indica una valuación, sólo vale para la empresa en la que se realizó esta técnica, por ejemplo: contador y auxiliar administrativo ¿cuál es más importante?

La correcta jerarquización y remuneración del personal: Estos son los dos objetivos esenciales, inmediatos e imprescindibles en la valuación de puestos.

Necesidades de establecer la Valuación de Puestos

Necesidad Social

“Las principales causas de conflicto se presentan cuando se trata de fijar salarios”

“La mayoría de la población encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, esperan por tanto, ser remunerados justamente”

Necesidad Legal

De acuerdo a lo expresado en el art. **123 CPEUM**, inciso b...”condición nula que no obliga a los contrayentes, aún que se exprese en el contrato, aquella que fije un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y arbitraje”

Según art. **86 LFT** “para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual”

Necesidad económica

El salario es el principal canal distribuidor de la riqueza.

Contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre.

La valuación de los puestos se complementa con otros procedimientos, o investigaciones sobre los salarios así como con negociaciones sindicales en caso de existir estos o políticas salariales internas. Los puestos pueden ser valuados por analistas o por un comité, el cual se integra por personal con los conocimientos especiales en la valuación de puestos, así como representantes del patrón y del sindicato.

Los objetivos que se atienden en la valuación del puesto son los siguientes:

- Jerarquizar adecuadamente los puestos de trabajo.
- Jerarquizar los niveles de sueldos para una adecuada remuneración.
- Estructurar los salarios y establecer políticas salariales.
- Ubicar y establecer el salario a los puestos nuevos.
- Proporcionar elementos objetivos para fijar los salarios
- Establecer salario de incentivo sobre bases objetivas.
- Ayudar a reducir problemas organizacionales y sindicales
- Remunerar justa y equitativamente de acuerdo al valor del puesto.
- Lograr el equilibrio interno de los salarios.

- Lograr el equilibrio externo con los salarios pagados por la competencia con la ayuda de la encuesta de salarios.
- Ajustar permanentemente los salarios.

Los métodos más utilizados para la valuación de puestos son:

- Método de Alineamiento o de jerarquización.
- Método de escalas o grados predeterminados
- Método de Comparación de Factores
- Método de puntos o puntuación

El método de alineamiento y el método de escalas o grados predeterminados, son caracterizados por facilitar su aplicación, pero pueden presentar aspectos subjetivos debido a la decisión de criterios globales en evaluación del puesto y no considerar factores importantes. Por otra parte, los métodos de comparación de factores y de puntos son un poco más complicados debido a que se basan en técnicas administrativas que toman en cuenta elementos objetivos y científicos para determinar cada uno de los factores que intervienen.

Método de alineamiento o de jerarquización

Consiste en ordenar los puestos de acuerdo a la importancia relativa, que resulta de los promedios que se obtiene por el orden de importancia otorgado por cada uno de los miembros de un comité, según el criterio de medición en forma global. El puesto es evaluado en su conjunto, sin considerar los factores que lo componen.

Ventajas:

- Es fácil de comprender, rápido y económico en tiempo y recursos.
- Útil para empresas pequeñas, con pocos niveles jerárquicos.
- Representa un promedio de apreciación.

Desventajas:

- Aprecia al puesto en su conjunto sin considerar cada uno de los factores.
- Se basa en criterios subjetivos.
- No establece diferencias entre un puesto y otro.
- Es el menos preciso.
- Los niveles de pago pueden ser distorsionados.

Procedimiento a seguir en el método de alineamiento:

- Selección del personal que conforma el comité
- Listar los puestos comunes a valorar.
- Determinar los criterios a utilizar de acuerdo a las características de los puestos a valorar. (complejidad, importancia con respecto al logro de objetivos, etc.)
- Elaborar los formatos a utilizar.
- Registro del orden de importancia del puesto por cada miembro del comité.
- Promediar las puntuaciones registradas, entre el número de miembros del comité.
- Obtener los resultados y ordenarlos de mayor a menor importancia..
- Asignación del salario actual a cada puesto.
- Verificar los posibles ajustes de salario
- Clasificación de los puestos pendientes de valorar.
- Presentar el informe final de los resultados obtenidos.

Método de escalas o grados predeterminados.

Consiste en establecer categorías, clases o grados de puestos con características similares, de tal manera que se agrupen los puestos de acuerdo a la descripción preestablecida que se tenga en cada una de ellas. Otra denominación es gradación previa o categorización.

Ventajas:

- Fácil de comprender y aceptar.
- Es sencillo, rápido y económico para su instalación y mantenimiento.
- Se facilita para empresas que tienen claramente definidas sus grupos de puestos.

Desventajas:

- Aprecia al puesto en su conjunto.
- Es superficial por no estar basado en técnicas cuantitativas.
- Los grados carecen de jerarquía.

Procedimiento del método de escalas o grados predeterminados:

- Selección del personal que conforma el comité
- Listar los puestos a valorar.
- Determinar las clases o categorías a utilizar de acuerdo con las características de los puestos de la compañía.
- Definir cada una de las clases o categorías de los puestos.
- Comparar la descripción del puesto con las definiciones de cada clase o categoría definida.
- Colocar los puestos dentro de la categoría que le corresponda.
- Aplicar el método de alineamiento dentro de cada una de las categorías.

Existe la forma de combinar el método de escalas con el de alineamiento para obtener mejores resultados al unir ventajas y reducir los defectos. Una vez colocados los puestos en las categorías o grados, se procede a realizar en cada una de éstas, el método de alineamiento, para tener el orden de importancia de los puestos en cada categoría.

Método de comparación de factores.

Consiste en ordenar los puestos por medio de la comparación y evaluación de cada uno de los factores de un puesto con otro y su asignación monetaria. Después combinar ambos resultados y determinar el orden de importancia. Los factores esenciales son: habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. Éstos son los más comunes que encontramos en la especificación del puesto.

Como lo menciona Arias F. (1994, 219). “Los expertos aconsejan no utilizar más de 7 factores, señalando como óptimo el uso de 5”.

Ventajas:

- Analiza al puesto en sus partes componentes, factor por factor.
- Fácil de utilizar al analizar pocos factores.
- Se apoya con el método de alineamiento para evaluar cada factor.
- Es un método más objetivo.

Desventajas:

- No es fácil de comprender
- No se aprecia objetivamente al tener que incluir una escala monetaria que lo limita parcialmente.
- No se logra apreciar en su totalidad al contemplar una cantidad reducida de factores.

Procedimiento por el método de comparación de factores:

- Elegir a los miembros del comité y puestos clave.
- Determinar y definir los factores comunes más significativos que se van a utilizar.
- Determinar el orden de importancia en cada factor por el método de alineamiento.
- Registro final del orden de importancia del puesto por cada factor.
- Distribuir el salario del puesto de acuerdo a la importancia, en cada uno de los factores.
- Ponderar los salarios en cada factor.
- Determinar la importancia en la escala de salarios.
- Elaborar la cédula de comparación final para determinar la importancia tanto en el orden del puesto como en la escala de salarios.
- Matriz de valuación o comparación de factores.

Método de puntos

Consiste en ordenar los puestos, asignando unidades de valor llamadas “puntos” a cada uno de los factores que lo integran.

El método de puntos consigna factores que a su vez se divide cada uno de ellos en subfactores y éstos en grados. La cantidad de factores más utilizados en este método es de 4 y los subfactores varían de 8 a 15. Cada empresa debe investigar y determinar su propio modelo de acuerdo a sus necesidades.

Ventajas

- Es sencillo de aplicar y fácil para comprender, cuando existe una redacción clara del manual de valuación.
- Es el más utilizado y aceptado por las empresas
- Más flexible y fácil de adaptar a los cambios.
- Es más preciso por su carácter técnico y por ser más objetivo al utilizar un número considerable de factores y subfactores.
- Se establecen y definen cuidadosamente los factores, subfactores y grados en el manual de valuación.
- Puede elaborarse una escala para valorar los puestos de todos los niveles jerárquicos.
- Proporciona una base más perfeccionada para hacer juicios.
- Proporciona información válida, confiable y difícil de manipular.

Desventajas:

- Se tiene que elaborar un manual de valuación cuidadosamente redactado y esto consume bastante tiempo.

Procedimiento del método de puntos:

- Elegir a los miembros del comité y puestos clave.
- Selección de los factores a utilizar.
- Elección de los subfactores.
- Establecer grados para cada subfactor.
- Definición de los factores, subfactores y grados.
- Ponderación de los factores.
- Asignación de puntos a los grados.
- Elaborar el manual de evaluación de puestos.
- Comparación de las definiciones de los grados en el manual de valuación con las obtenidas en la especificación del puesto.
- Elaborar la hoja de valuación de cada puesto o resumen de valuación.

Después de estudiado el marco teórico de referencia vayamos a la práctica.

Aplicación de los métodos de la valuación de puestos

Método de Alineamiento

Este método puede ser una alternativa a considerar para valorar los puestos de **My Toner** ya que al ser una microempresa, tiene un reducido número de puestos y es fácil que el Gerente y coordinadores de cada área conozcan con precisión cada actividad y requerimiento de cada puesto a valorar aún sin contar con las descripciones completas de cada cargo.

Aplicación del método de alineamiento:

Paso 1. Seleccionar y designar a los miembros del comité evaluador.

Para realizar la valuación de puestos, se recomienda que los integrantes del comité sean los responsables de las áreas funcionales de la empresa, incluyendo al Gerente General.

Paso 2. Proporcionar un listado de los puestos a valorar, junto con sus descripciones.

Se debe hacer llegar con anticipación un listado de todos los puestos sujetos a la valuación, además de sus descripciones. Su análisis y estudio permitirá que el ejercicio de valuación sea breve y que la toma de decisiones esté bien sustentada. A continuación, se muestran los puestos elegidos para la empresa My Toner.

CANTIDAD DE PERSONAL	PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO
1	<i>Atención al cliente – Auxiliar Administrativo</i>	Atiende a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, además de apoyar en los procesos administrativos que la empresa necesite para su funcionamiento.
1	<i>Office boy</i>	Representa a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes, además de tomar lectura de equipos en renta.
1	<i>Coordinador Operativo</i>	Representa a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, programa servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General. Igualmente,

		coordina los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programa la toma de lectura de equipos en renta, brinda capacitación a sus subordinados y se asegura de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.
1	<i>RD servicio</i>	Representa a la compañía profesionalmente brindando un servicio de calidad a los equipos que el cliente confíe a la empresa y otorga seguimiento a estos. Desarrolla las habilidades de sus colaboradores mediante capacitación.
1	<i>RD reciclaje</i>	Representa a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes y brindar asesoría técnica a éstos sobre el funcionamiento de los consumibles, así como dar seguimiento constante al reciclaje de los consumibles.

Paso 3. Convoque a la reunión del comité evaluador.

Es muy recomendable que toda la información respecto a la realización de la valuación se realice con la mayor formalidad del caso. Se debe procurar que la reunión se lleve a cabo con el menor número de interrupciones; de esta forma, se evitará que se cometan errores. Si es posible, el comité puede reunirse fuera de las oficinas y realizar la valuación de tal forma que en una o dos sesiones queden todos los puestos valuados.

Paso 4. Inicie la valuación de puestos.

En este paso se solicita a cada miembro del comité de valuación que, de acuerdo con su criterio, ordene los puestos según la importancia que considere.

El criterio a utilizar en la empresa My Toner, va a ser de acuerdo a la importancia que tiene un puesto con relación a otro. El orden que se va a dar es del más importante al menos importante, considerando el propósito de cada puesto.

El formato a utilizar, contempla los resultados del ordenamiento de cada uno de los integrantes del comité.

A: Dirección General

B: Atención al Cliente/Aux. Administrativo

C: Coordinador de Operaciones

D: RD Servicios

TÍTULO DEL PUESTO	IMPORTANCIA OTORGADA POR EL COMITÉ			
	A	B	C	D
Office Boy	5	5	5	5
Atención al Cliente	4	4	3	4
Coordinador Operativo	1	1	1	1
Responsable de Servicio	2	2	2	2
Responsable de Reciclaje	3	3	4	3

Paso 5. Muestre al comité las valuaciones de cada miembro y sométalas a discusión y en su caso, a un ajuste.

Una vez ordenados cada uno de los puestos, se anotan en un pizarrón los resultados para que todos los participantes puedan observarlos. Se comenta con ellos las diferencias que encuentren y se solicita, cuando sea necesario, que se expongan las razones que fundamentan su ordenación. De esta forma, se expresan sus puntos de vista y tratarán de convencer a sus compañeros o bien, cambiarán su postura.

Paso 6. Promedie las ordenaciones

Una opción para resolver el conflicto en el caso de las decisiones grupales consiste en llegar a un acuerdo donde se dispone “lo que la mayoría desea”. Por ello, es muy conveniente que se promedie la puntuación que cada puesto obtuvo en el ejercicio de la valuación.

TÍTULO DEL PUESTO	IMPORTANCIA OTORGADA POR EL COMITÉ				SUMA	PROM.
	A	B	C	D		
Office Boy	5	5	5	5	20	5
Atención al Cliente	4	4	3	4	15	3.75
Coordinador Operativo	1	1	1	1	4	1
Responsable de Servicio	2	2	2	2	8	2
Responsable de Reciclaje	3	3	4	3	13	3.25

Paso 7. Realice los ajustes a la alineación

Con base en los promedios obtenidos en el paso anterior, se ajusta la alineación. Es probable que se encuentren puestos que tienen el mismo valor y esto puede suceder porque alguno de los miembros del comité así lo hayan determinado o cuando la diferencia del valor de un puesto con respecto a otro es muy pequeña o insignificante que es mejor darles el mismo rango.

TÍTULO DEL PUESTO	IMPORTANCIA OTORGADA POR EL COMITÉ				SUMA	PROM.	ALINE.
	A	B	C	D			
Office Boy	5	5	5	5	20	5	5
Atención al Cliente	4	4	3	4	15	3.75	4
Coordinador Operativo	1	1	1	1	4	1	1
Responsable de Servicio	2	2	2	2	8	2	2
Responsable de Reciclaje	3	3	4	3	13	3.25	3

Paso 8. Comparación de la alineación con los salarios

Se hace una comparación del orden de los puestos obtenidos en el método de alineamiento con sus salarios para comprobar si se realizó correctamente la ordenación.

NUM S/PROMEDIO	PROM	TÍTULO DEL PUESTO	SUELDO MENSUAL
1	1	Coordinador Operativo	\$14,000
2	2	Responsable de Servicio	\$7,800
3	3.25	Responsable de Reciclaje	\$7,200
4	3.75	Atención al Cliente	\$6,900
5	5	Office Boy	\$4,800

NUM S/PROMEDIO	PROM	TÍTULO DEL PUESTO	SUELDO MENSUAL	ORDEN EN BASE AL SALARIO
1	1	Coordinador Operativo	\$14,000	1
2	2	Responsable de Servicio	\$7,800	2
3	3.25	Responsable de Reciclaje	\$7,200	3
4	3.75	Atención al Cliente	\$6,900	4
5	5	Office Boy	\$4,800	5

Como se puede observar en los resultados de la valuación de puestos en la empresa My Toner mediante el método de Alineamiento, el orden de los puestos coincidió con el monto de los salarios de estos, por lo que no es necesario realizar algún ajuste.

Método de escalas o grados predeterminados (Gradación previa)

Este modelo consiste en clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto *versus* escala), en donde el mismo puesto se considera como un todo (no cuantitativo). Es necesario definir claramente la forma y los criterios con los que se diseñarán los grados que servirán para agrupar los puestos. Es decir, hay que definir las bases con las cuales se compararán las especificaciones de diversos puestos para obtener, a partir de ahí las jerarquías de los grupos.

Paso 1. Integración del comité

Como se mencionó anteriormente, debe integrarse previamente un comité para la realización de este método. A efecto de evitar posteriormente desacuerdos entre los miembros del comité, se aconseja que cada uno de ellos exprese con la mayor precisión posible cómo entienden los puestos en base a su descripción.

Paso 2. Fijación previa de grados de trabajo.

Tomando en consideración las características de las funciones que se desarrollan en la organización, se fijan determinados grados o niveles de trabajo, en los que pueden quedar clasificados todos los puestos de la organización.

Paso 3. Definición de cada grado de trabajo.

Se define la conceptualización de cada grado numerándolo ordinalmente. Los grados que se definen tienen que abarcar desde los puestos de menor hasta mayor jerarquía.

Paso 4. Clasificación de los puestos en la escala de gradación (ver paso 6).

Para clasificar los puestos dentro de los grados se analizan las características de cada uno de los puestos con las especificaciones de los grados para determinar en cuál de éstos debe quedar catalogado el puesto.

Paso 5. Comparar la descripción del puesto con las definiciones de cada categoría para su ubicación.

Se procede a comparar la descripción general de cada uno de los puestos de la compañía, con la definición de cada clase o categoría. Este método no requiere del análisis del puesto.

CANTIDAD DE PERSONAL	PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO
1	<i>Atención al cliente – Auxiliar Administrativo</i>	Atiende a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, además de apoyar en los procesos administrativos que la empresa necesite para su funcionamiento.
1	<i>Office boy</i>	Representa a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes, además de tomar lectura de equipos en renta.
1	<i>Coordinador Operativo</i>	Representa a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, programa servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General. Igualmente, coordina los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programa la toma de lectura de equipos en renta, brinda capacitación a sus subordinados y se asegura de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.
1	<i>RD servicio</i>	Representa a la compañía profesionalmente brindando un servicio de calidad a los equipos que el cliente confíe a la empresa y otorga seguimiento a estos. Desarrolla las habilidades de sus colaboradores mediante capacitación.
1	<i>RD reciclaje</i>	Representa a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes y brindar asesoría técnica a éstos sobre el funcionamiento de los consumibles, así como dar seguimiento constante al reciclaje de los consumibles.

Paso 6. Colocar los puestos dentro de la categoría que le corresponda.

De acuerdo con el resultado de la comparación, se ubican los puestos en las clases o categorías correspondientes, como sigue:

VALUACIÓN DE PUESTOS

METODO DE GRADACIÓN PREVIA My Toner	
Primer Grado <i>"Directivos"</i>	
1. Aquellos puestos que tienen la responsabilidad de áreas o sucursales y toman decisiones de importancia para el desarrollo de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador Operativo ✓ Coordinador Administrativo
Segundo Grado <i>"Técnicos"</i>	
2. Aquellos puestos que requieren cierta habilidad física e ingenio, para el manejo de equipos o herramientas indispensables en el desempeño de sus funciones y la solución de problemas técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño Gráfico ✓ Responsable de Reciclaje ✓ Responsable de Servicio ✓ Almacén
Tercer Grado <i>"Apoyo Administrativo"</i>	
3. Aquellos puestos que realizan actividades sencillas o cotidianas y sirven de apoyo administrativo a otros puestos para el desarrollo de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al Cliente
Cuarto Grado <i>"Operativos"</i>	
4. Aquellos puestos que no requieren conocimientos especializados y sirven de apoyo a todos los puestos para el desarrollo de actividades rutinarias.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Office Boy

Paso 7. Aplicar el método de alineamiento dentro de las clases o categorías.

Para reforzar el método de escalas, ordenar los puestos del más al menos importante, de acuerdo al método de alineamiento (ver ejemplo anterior).

Método de Comparación de Factores

Este modelo consiste en valuar los puestos comparando uno con otro, pero, a diferencia del método de alineación, el puesto se divide en partes o factores. Para su correcta aplicación se deberán seleccionar en forma previa “puestos clave” que se valuarán conforme al peso de los factores escogidos para tal fin. Una vez encontrados estos puestos y sus factores, se utilizan como escala de valuación comparándolos con los factores de cada puesto.

Paso 1. Integración del comité y determinación de puestos tipo

Como se mencionó anteriormente, debe integrarse previamente un comité y seleccionar algunos puestos-tipo, que serán inicialmente valuados. A efecto de evitar posteriormente desacuerdos entre los miembros del comité, se aconseja que cada uno de ellos exprese con la mayor precisión posible cómo entienden los puestos en base a su descripción.

Nombre del Puesto	Miembros del Comité
Coordinador Operativo	A
Responsable de Reciclaje	B
Responsable de Servicio	C
Atención al Cliente	D
Office Boy	

Paso 2. Selección de factores

Generalmente se consideran como factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Se aconseja no usar un número mayor a 6, puesto que complicaría demasiado el sistema. Además, es necesario precisar y uniformar el concepto que los miembros del comité tengan respecto a cada factor.

Paso 3. Formación de series en función de cada factor

Se lleva a cabo una valuación por alineamiento, pero tomando en cuenta uno solo de los factores adoptados. El jefe del comité registra las series de cada uno de los miembros del mismo y saca los promedios de las cuatro series correspondientes a todos los miembros del comité, y, en la columna correspondiente a “Serie Final”, anota el orden que resulta, de acuerdo con los valores promediales contenidos en la columna inmediatamente anterior.

Orden de importancia en cada factor por cada miembro del comité

Habilidad	Integrantes del comité				Resultados		
<u>Puesto</u>	A	B	C	D	Suma	Promedio	OIP
Coordinador Operativo	1	1	1	1	4	1	1
Responsable de Servicio	2	3	2	2	9	2.25	2
Responsable de Reciclaje	3	2	4	4	13	3.25	3
Atención al cliente	4	4	3	3	14	3.5	4
Office Boy	5	5	5	5	20	5	5
Responsabilidad	Integrantes del comité				Resultados		
<u>Puesto</u>	A	B	C	D	Suma	Promedio	OIP
Coordinador Operativo	1	1	1	1	4	1	1
Responsable de Servicio	3	2	4	2	11	2.75	2
Responsable de Reciclaje	2	4	5	4	15	3.75	4
Atención al cliente	4	3	2	3	12	3	3
Office Boy	5	5	3	5	18	4.5	5

Esfuerzo	Integrantes del comité				Resultados		
<u>Puesto</u>	A	B	C	D	Suma	Promedio	OIP
Coordinador Operativo	3	3	4	3	13	3.25	4
Responsable de Servicio	4	2	2	1	9	2.25	2
Responsable de Reciclaje	1	4	3	4	12	3	3
Atención al cliente	5	5	5	5	20	5	5
Office Boy	2	1	1	2	6	1.5	1
Condiciones de trabajo	Integrantes del comité				Resultados		
<u>Puesto</u>	A	B	C	D	Suma	Promedio	OIP
Coordinador Operativo	4	4	4	4	16	4	4
Responsable de Servicio	3	3	3	2	11	2.75	3
Responsable de Reciclaje	2	2	2	3	9	2.25	2
Atención al cliente	5	5	5	5	20	5	5
Office Boy	1	1	1	1	4	1	1

Concentrado final por cada factor del orden de importancia del puesto

Puesto	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	1	1	4	4
Responsable de Servicio	2	2	2	3
Responsable de Reciclaje	4	4	3	2
Atención al Cliente	3	3	5	5
Office Boy	5	5	1	1

Paso 4. Distribución del salario entre los factores

Después se determina el salario que corresponde a cada uno de los puestos-tipo. Se pide entonces a cada uno de los miembros del comité que repartan ese salario entre los diversos factores adoptados.

Distribución de salario por cada miembro del comité

- A

Puesto	Sueldo Mensual	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	\$14,000.00	\$7,000.00	\$5,500.00	\$1,000.00	\$500.00
Responsable de Servicio	\$7,800.00	\$3,800.00	\$2,550.00	\$950.00	\$500.00
Responsable de Reciclaje	\$7,200.00	\$3,150.00	\$2,050.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Atencion al cliente	\$6,900.00	\$3,150.00	\$2,350.00	\$700.00	\$700.00
Office Boy	\$4,800.00	\$1,400.00	\$2,200.00	\$900.00	\$300.00

B

Puesto	Sueldo Mensual	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	\$14,000.00	\$8,000.00	\$4,600.00	\$800.00	\$600.00
Responsable de Servicio	\$7,800.00	\$5,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$800.00
Responsable de Reciclaje	\$7,200.00	\$2,000.00	\$1,000.00	\$1,200.00	\$3,000.00
Atencion al cliente	\$6,900.00	\$4,600.00	\$1,000.00	\$300.00	\$1,000.00
Office Boy	\$4,800.00	\$700.00	\$1,000.00	\$1,800.00	\$1,300.00

- C

Puesto	Sueldo Mensual	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	\$14,000.00	\$6,000.00	\$4,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
Responsable de Servicio	\$7,800.00	\$2,000.00	\$2,500.00	\$2,000.00	\$1,300.00
Responsable de Reciclaje	\$7,200.00	\$1,400.00	\$1,000.00	\$2,300.00	\$2,500.00
Atencion al cliente	\$6,900.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$1,000.00	\$900.00
Office Boy	\$4,800.00	\$800.00	\$1,000.00	\$1,500.00	\$1,500.00

- D

Puesto	Sueldo Mensual	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	\$14,000.00	\$6,500.00	\$5,800.00	\$1,000.00	\$700.00
Responsable de Servicio	\$7,800.00	\$3,600.00	\$2,750.00	\$850.00	\$600.00
Responsable de Reciclaje	\$7,200.00	\$3,200.00	\$2,200.00	\$1,050.00	\$750.00
Atencion al cliente	\$6,900.00	\$3,100.00	\$2,500.00	\$750.00	\$550.00
Office Boy	\$4,800.00	\$1,550.00	\$1,900.00	\$600.00	\$750.00

Paso 5. Promediación de salarios por factor

Enseguida, se promedian las cantidades que cada uno de los miembros asignó dentro de cada factor.

Puesto	Sueldo Mensual	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	\$14,000.00	\$6,875.00	\$4,975.00	\$1,200.00	\$950.00
Responsable de Servicio	\$7,800.00	\$3,600.00	\$2,200.00	\$1,200.00	\$800.00
Responsable de Reciclaje	\$7,200.00	\$2,437.50	\$1,562.50	\$1,387.50	\$1,812.50
Atencion al cliente	\$6,900.00	\$3,337.50	\$2,087.50	\$687.50	\$787.50
Office Boy	\$4,800.00	\$1,112.50	\$1,525.00	\$1,200.00	\$962.50

Paso 6. Determinar importancia en el nivel de salarios

Los promedios que se obtengan, son registrados por el jefe del comité, anotándose en el mismo, el orden en que queden los puestos, de acuerdo con la parte promedial del salario asignada a cada factor.

Importancia en el nivel de salarios

Puesto	Habilidad		Responsabilidad		Esfuerzo		CDT	
	IS	\$	IS	\$	IS	\$	IS	\$
Coordinador Operativo	1	\$6,875.00	1	\$4,975.00	1	\$1,200.00	3	\$950.00
Responsable de Servicio	2	\$3,600.00	2	\$2,200.00	3	\$1,200.00	4	\$800.00
Responsable de Reciclaje	4	\$2,437.50	4	\$1,562.50	4	\$1,387.50	1	\$1,812.50
Atención al cliente	3	\$3,337.50	3	\$2,087.50	5	\$687.50	5	\$787.50
Office Boy	5	\$1,112.50	5	\$1,525.00	2	\$1,200.00	2	\$962.50

Paso 7. Comparación Final

Se hace una comparación entre los dos grupos de series finales obtenidas, o sea, el que resulte de las formaciones por factor y el que se obtuvo como resultado de los procedimientos escritos en los incisos 4 a 6. Esta comparación tiene por objeto, determinar en qué casos coinciden ambas series, y en cuáles difieren. Cuando suceda esto último es indispensable realizar un ajuste en ambas series.

Puesto	Habilidad			Responsabilidad			Esfuerzo			CDT		
	OIP	IS	\$	OIP	IS	\$	OIP	IS	\$	OIP	IS	\$
Coordinador Operativo	1	1	6875	1	1	4975	4	1	1200	4	3	950
Responsable de Servicio	2	2	3600	2	2	2200	2	3	1200	3	4	800
Responsable de Reciclaje	4	4	2437.5	4	4	1563	3	4	1388	2	1	1813
Atencion a cliente	3	3	3337.5	3	3	2088	5	5	687.5	5	5	787.5
Office Boy	5	5	1112.5	5	5	1525	1	2	1200	1	2	962.5

Matriz de valuación o comparación de factores

\$	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	CDT
6875	Coordinador Operativo			
4975		Coordinador Operativo		
3600	Responsable de Servicio			
3337.5	Atencion a cliente			
2437.5	Responsable de Reciclaje			
2200		Responsable de servicio		
2088		Atencion a cliente		
1813				Responsable de reciclaje
1563		Responsable de reciclaje		
1525		Office boy		
1388			Responsable de reciclaje	
1200			Coordinador Operativo	
1200			Office boy	
1200			Responsable de servicio	
1112.5	Office boy			
963				Office Boy
950				Coordinador Operativo
800				Responsable de servicio
788				Atencion a cliente
688			Atencion a cliente	

Método de Valuación por Puntos

El método de valuación por puntos consiste en ordenar los puestos de una empresa asignando cierto número de unidades de valor llamadas *puntos* a cada uno de los factores que los forman.

Paso 1. Elegir a los miembros del comité y puestos comunes.

En todos los métodos se tiene que considerar a los integrantes del comité que va a emitir su valuación, así como la elección de los puestos comunes.

Paso 2. Selección de los factores a utilizar.

Los integrantes del comité realizan la selección de los factores que se van a utilizar, considerando que se quiere valorar todos los puestos en una misma escala de valuación. Los factores utilizados son: Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de Trabajo.

Paso 3. Elección de los subfactores.

Por cada uno de los factores se eligen los subfactores más comunes entre los puestos.

Paso 4. Establecer grados para cada subfactor.

Los integrantes del comité determinan la cantidad de grados que van a contemplar por cada subfactor. En este caso particular se determinan 5 grados para cada subfactor.

Paso 5. Ponderación de los factores.

Los integrantes del comité proceden a registrar el porcentaje relativo a la importancia correspondiente a cada uno de los factores, consignando en total el 100%.

Factores	Ponderación de factores
Habilidad	35%
Responsabilidad	30%
Esfuerzo	20%
Condiciones de trabajo	15%
Total	100%

Ejemplo de la ponderación de los factores para el puesto "Coordinador Operativo".

Paso 6. Asignación de puntos a los grados en la matriz de puntos.

A continuación, se asigna un valor numérico o en puntos a cada grado dentro de cada factor o subfactor, y se distribuye la ponderación iniciando en el primer grado.

Factor/Subfactor	Ponderación	Grados
HABILIDAD	35%	
Escolaridad	7	I
Experiencia	6	I
Idiomas	4	I
Conocimientos	8	I
Competencias Profesionales	16	I
Total	35%	

Ejemplo del puesto "Coordinador Operativo", en el factor "Habilidad"

Para obtener los grados del II al V, se puede utilizar la progresión aritmética o geométrica. Cuando se opta por la progresión aritmética, para continuar asignando puntos al grado II se incrementa en un valor constante lo registrado en el grado I. Si se utiliza la progresión geométrica el valor de cada grado aumenta en un 100%.

Progresión	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Aritmética Escolaridad	7	14	21	28	35
Geométrica Escolaridad	7	14	28	56	112

Ejemplo del puesto "Coordinador Operativo", en el factor "Habilidad", subfactor "Escolaridad"

Paso 7. Elaboración del manual de valuación por puntos con las definiciones de los factores, subfactores y grados.

En este paso es necesario crear un Manual de Valuación, el cual es un instrumento administrativo que tiene la finalidad de determinar los grados de cada uno de los factores que integran el correcto desarrollo del puesto de trabajo.

A continuación, se muestra el Manual de Valuación creado para la empresa **My Toner**.



Labprintec Digital, S.A. de
C.V.

Manual de Valuación de Puestos



⇒ **FINALIDAD DEL MANUAL**

El Manual de Valuación de Puestos de la empresa My Toner es un instrumento técnico administrativo de carácter específico para el proceso de Valuación de Puestos, que tiene como finalidad el constituirse un sistema de parámetros de aplicación general de valoración, que a través del establecimiento y ponderación de factores, sub-factores y grados, servirá como instrumento referencial para lograr establecer la fijación del salario base, de una forma racional, objetiva y técnica.

⇒ **OBJETIVOS DEL MANUAL**

El presente manual de valuación, como instrumento administrativo, tiene los siguientes objetivos:

- a) Establecer el valor relativo de los puestos de trabajo de la empresa según los factores y grados, definidos y ponderados por un comité de valoración especialmente conformado para el efecto.
- b) Establecer el sistema de puntuación que permita realizar una valoración de puestos en forma técnica, en base a principios generalmente aceptados.
- c) Agrupar los puestos valorados en categorías salariales, según el puntaje obtenido por cada uno, para establecer su jerarquía en forma racional y científica.
- d) Establecer el instrumento técnico para la elaboración de un sistema de remuneraciones racional, que podrá ser actualizado en base a necesidades.

⇒ **ALCANCE DEL MANUAL**

El Manual de Valuación de Puestos es de aplicación general para todos los puestos comprendidos en la empresa **My Toner**.

⇒ **COMPETENCIA**

Corresponde al Comité Valuador el proceso de Valuación de Puestos de la estructura ocupacional de la empresa My Toner. Este comité estará conformado por responsables de áreas funcionales de la organización, así como el Gerente o Director General de la misma.

⇒ DESCRIPCIÓN DE FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS

✓ **Habilidad**

Este factor comprende la iniciativa, capacidad o destreza que demuestra el trabajador al desarrollar una actividad profesional determinada o al tomar decisiones.

⇒ Escolaridad

Se refiere a los conocimientos escolares básicos o especializados que son necesarios para el correcto desarrollo de las funciones específicas de un determinado puesto.

- I. Preparatoria iniciada.
- II. Estudios de preparatoria terminados, estudios técnicos o carrera de licenciatura iniciada.
- III. Estudios de Licenciatura con título profesional o técnico profesional titulado.

⇒ Experiencia

Se trata de la experiencia laboral específica que se debe tener para desarrollar las funciones del puesto de manera correcta y eficiente.

- I. No es necesaria.
- II. Experiencia de entre 1 año y 2 años en puestos similares.
- III. Experiencia de 2 años o más en puestos similares.

⇒ Idiomas

Se refiere a los idiomas con los que se debe contar para poder ejecutar algunas funciones específicas de un puesto determinado.

- I. No se requiere un idioma adicional al español.
- II. Se requiere un 30% de inglés, en forma verbal y escrita.
- III. Se requiere un 60% de inglés, en forma verbal y escrita.
- IV. Se requiere un 90% de inglés, en forma verbal y escrita.

⇒ Conocimientos

Hace referencia a los conocimientos con los que se debe contar para poder desempeñar correctamente el puesto.

- I. Es necesario tener conocimientos básicos de computación y manejo de vehículos.
- II. Es necesario tener conocimientos intermedios administrativos y de computación.

- III. Es necesario tener conocimientos básicos administrativos y conocimientos avanzados técnicos. (elaboración de reportes, servicio técnico)
- IV. Es necesario tener conocimientos técnicos y administrativos avanzados.

⇒ Competencias Profesionales

Hace referencia a las competencias administrativas y técnicas con las que se debe contar para el correcto desarrollo de las funciones de los puestos.

- I. Son necesarias entre el 35% a 55% de las competencias administrativas y técnicas.
- II. Son necesarias entre el 56% al 85% de las competencias administrativas y técnicas.
- III. Son necesarias entre el 86% al 100% de las competencias administrativas y técnicas.

✓ **Responsabilidad**

Este factor comprende la responsabilidad que se tiene en el manejo de recursos de la compañía y el efecto que ejerce el puesto en los resultados obtenidos.

⇒ Responsabilidad de supervisión de personal

Hace referencia a la responsabilidad que se tiene sobre un determinado grupo de personal bajo su supervisión.

- I. No tiene personal bajo su subordinación.
- II. Tiene bajo su mando de 1 a 5 personas en matriz.
- III. Tiene bajo su mando personal de sucursal.

⇒ Responsabilidad por manejo de valores

Incluye las cantidades en dinero, mercancía o artículos asignados para resguardo (Mercancía o artículos concentrados en los almacenes de la compañía).

- I. No tiene responsabilidad sobre una cantidad de dinero
- II. Tiene responsabilidad por la cantidad de dinero contenida en caja diaria.
- III. Se responsabiliza por las cantidades contenidas en las cuentas bancarias de la empresa.

⇒ Responsabilidad de equipos, materiales, herramientas o documentos importantes.

Hace referencia a la responsabilidad que se tiene sobre los equipos (telefónicos, cómputo, vehículos), materiales y herramientas necesarias para la realización del trabajo encomendado, así como de reportar a tiempo sobre su deterioro o daños. Además, incluye documentos de gran importancia de la empresa que representan un valor específico, para el correcto desarrollo del trabajo.

- I. Equipos mecánicos, herramientas y materiales utilizados para brindar servicio técnico a los equipos, así como equipo de cómputo para paquetería de Office.
- II. Herramientas y materiales utilizados para el desarrollo de las funciones del puesto, además de equipo de cómputo para paquetería de Office y software especializado para el puesto, así como formatos administrativos de la empresa.
- III. Responsabilidad en la utilización de vehículo de la compañía para cumplir con el trabajo asignado dentro de la ciudad.
- IV. Resguardo de documentos administrativos importantes de la empresa, así como el equipo de cómputo necesario para realizar transacciones. (Facturas, cheques, recibos, reportes semanales técnicos, etc.)

⇒ Responsabilidad de gestiones administrativas

Concentra la realización de gestiones administrativas que pueden beneficiar a la empresa o en caso de no cumplir con la responsabilidad asignada puede afectar seriamente el desarrollo de la compañía.

- I. Negociaciones técnicas con clientes.
- II. Negociaciones con clientes y manejo de información confidencial administrativa o técnica.
- III. Negociaciones con clientes, acreedores, proveedores y manejo de información confidencial de los clientes y de la empresa.

✓ **Esfuerzo**

En este factor se determina la condición física, con respecto a la fuerza corporal y concentración mental o visual que se requiere para el ejercicio de las actividades en el puesto, para lograr un desempeño eficiente.

⇒ Físico

Evalúa la fuerza o precisión necesaria para la realización de los movimientos necesarios en el desarrollo del trabajo.

- I. No realiza un esfuerzo físico extraordinario, sólo el necesario para realizar un trabajo de oficina.
 - II. Requiere esfuerzo físico moderado y ocasional para solucionar problemas técnicos en equipos especializados, así como para hacer levantamientos de partes de equipos pesados.
 - III. Requiere esfuerzo para levantar materiales y equipos con un peso de 5 a 25 kg.
- ⇒ Mental

Hace referencia sobre el grado de concentración mental que se requiere en la realización de las operaciones ordinarias del puesto o en la solución de problemas.

- I. Atención y concentración mínima requerida para el desarrollo de las actividades del puesto.
- II. Atención y concentración durante períodos cortos o largos para resolver problemas técnicos sencillos y complejos.
- III. Concentración para capturar o trasladar información entre formatos por medio del sistema de cómputo utilizado por la empresa, así como la realización de cotizaciones a los clientes.

⇒ Visual

Consiste en medir el esfuerzo visual requerido para el desempeño de las actividades encomendadas.

- I. Uso de la vista para utilizar otros equipos de trabajo por períodos cortos, con menos del 50% del tiempo empleado para su trabajo.
- II. Empleo de la vista para utilizar equipo de cómputo por el 50% del tiempo requerido para trabajar.
- III. Concentración visual al utilizar el equipo de cómputo por más del 65% del tiempo requerido para desarrollar su trabajo.
- IV. Uso de la vista para utilizar equipos de trabajo por períodos largos y continuos.

✓ **Condiciones de trabajo**

Este factor comprende las condiciones ambientales a las que se expone el ocupante del puesto en el desarrollo cotidiano de sus actividades laborales, que pueden afectar su salud, ocasionado por un accidente de trabajo o una enfermedad profesional.

⇒ Ambiente

Comprende las condiciones con las que cuenta el lugar en el que se desarrolla el trabajo.

- I. Labora dentro de la empresa en condiciones normales y satisfactorias.
- II. Durante el desarrollo del trabajo, ocasionalmente está expuesto a cambios de temperatura extrema o moderada fuera de la compañía.

⇒ Posición

Consiste en tomar en cuenta la posición del trabajador para realizar el trabajo.

- I. El trabajo se realiza sentado frente a escritorio, mostrador o mesa de trabajo.
- II. Hace uso de un vehículo para trasladarse en la localidad, durante el desarrollo de su trabajo.

⇒ Riesgo

Consiste en medir los riesgos de sufrir un accidente de trabajo o contraer una enfermedad profesional, motivada por el uso de materiales o equipos que puedan dañar la salud.

- I. Se tiene riesgos mínimos de accidentes o enfermedades en el desarrollo del trabajo.
- II. Se puede ocasionar regularmente accidentes o enfermedades, originados por los equipos o materiales que utiliza.
- III. Se tiene riesgo medio de accidentes o enfermedades al visitar industrias en el desarrollo del trabajo o por traslado dentro de la ciudad.

Paso 8. Comparación de las definiciones de los grados en el manual de puntos con las obtenidas en la especificación del puesto.

Se procede a realizar la comparación de las definiciones que contiene la descripción y especificación del puesto, contra las definiciones establecidas en el manual de puntos, para elaborar el registro de valuación de cada uno de los puestos.

Paso 9. Elaborar el registro de valuación de cada uno de los puestos, de acuerdo al método de puntos.

El registro de valuación consiste en elaborar, para cada uno de los puestos, una hoja que concentre los datos más importantes obtenidos en el estudio de valuación de puestos para conocer el total de puntos que le corresponde a cada puesto. Posteriormente se realiza la comparación del valor relativo del puesto con relación a otros puestos de la misma compañía.

A continuación, se mostrarán las matrices de fijación de factores por progresión aritmética y el registro de valuación de cada uno de los puestos elegidos para valuar, siendo estos: Coordinador Operativo, Responsable de Servicio, Responsable de Reciclaje, Auxiliar Administrativo y Office Boy.

My Toner

Matriz de Fijación de Factores

Nombre del Puesto	Coordinador Operativo	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Coordinador	
Puestos a que reporta	Gerente General	
Puestos Supervisados	Almacén, Responsable de Reciclaje y Responsable Técnico	
Comunicación Interna	Áreas de Servicio, Almacén, Coordinador Administrativo, Gerente General	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Viernes 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, debe programar servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General.</p> <p>Igualmente, tiene que coordinar los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programar toma de lectura de equipos en renta, brindar capacitación a sus subordinados y asegurarse de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.</p>		

Factor/Subfactor		Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Habilidad	35					
Escolaridad		7	14	21	28	35
Experiencia		6	12	18	24	30
Idiomas		4	8	12	16	20
Conocimientos		8	16	24	32	40
Competencias Profesionales	35	10	20	30	40	50
Responsabilidad	30					
De supervisión de personal		6	12	18	24	30
Por manejo de valores		9	18	27	36	45
De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes		5	10	15	20	25
De gestiones administrativas		10	20	30	40	50
Esfuerzo	20					
Físico		4	8	12	16	20
Mental		9	18	27	36	45
Visual		7	14	21	28	35
Condiciones de trabajo	15					
Ambiente		7	14	21	28	35
Posición		3	6	9	12	15
Riesgo		5	10	15	20	25

Hoja o Registro de Valuación de Puestos

Nombre del Puesto	Coordinador Operativo	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Coordinador	<pre> graph TD Gerente[Gerente] --- CO[Coordinador Operativo] </pre>
Puestos a que reporta	Gerente General	
Puestos Supervisados	Almacén, Responsable de Reciclaje y Responsable Técnico	
Comunicación Interna	Áreas de Servicio, Almacén, Coordinador Administrativo, Gerente General	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Viernes 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, debe programar servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General.</p> <p>Igualmente, tiene que coordinar los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programar toma de lectura de equipos en renta, brindar capacitación a sus subordinados y asegurarse de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.</p>		

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Habilidad</u>			
<i>Escolaridad</i>	El puesto requiere preparatoria terminada, estudios técnicos o carrera trunca.	II	14
<i>Experiencia</i>	La experiencia necesaria para laborar en el puesto es de 2 años o más en puestos similares.	III	18
<i>Idiomas</i>	Es necesario contar con un porcentaje de 90% de inglés, con habilidad para comunicar y escribir.	IV	16
<i>Conocimientos</i>	El puesto requiere tener conocimientos técnicos especializados en su área y administrativos avanzados.	IV	32
<i>Competencias Profesionales</i>	El puesto requiere el 100% de las competencias administrativas y técnicas especificadas en el formato de descripción de puestos.	III	30

<u>Responsabilidad</u>			
<i>De supervisión de personal</i>	Tiene bajo su mando 5 personas en la empresa.	II	12
<i>Por manejo de valores</i>	No tiene responsabilidad sobre una cantidad de dinero.	I	9
<i>De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes</i>	Cuidado y manejo de equipos de impresión y copiado de los clientes, al igual que el cuidado de las herramientas e insumos de trabajo. Así mismo, maneja formatos administrativos de la empresa.	II	10
<i>De gestiones administrativas</i>	Esporádicamente asesora al cliente. Además, realiza contratos de renta de equipos de tecnología de impresión.	II	20

<u>Esfuerzo</u>			
<i>Físico</i>	El puesto requiere capacidad para levantar peso, así como, esfuerzo físico moderado y ocasional para solucionar problemas técnicos en equipos especializados.	II	8
<i>Mental</i>	Es necesaria la concentración para capturar o trasladar información entre formatos por medio del sistema de cómputo utilizado por la empresa, así como la realización de cotizaciones a los clientes.	III	27
<i>Visual</i>	Permanece el 70% de la jornada laboral frente a un equipo de cómputo.	III	21

<u>Condiciones de trabajo</u>			
<i>Ambiente</i>	El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.	I	7
<i>Posición</i>	La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 70% del tiempo sentado frente a una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes.	I	3
<i>Riesgo</i>	El lugar tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.	II	10

Factor	Puntos
<i>Habilidad</i>	110
<i>Responsabilidad</i>	51
<i>Esfuerzo</i>	56
<i>Condiciones de Trabajo</i>	20
Total de Puntos	237

My Toner

Matriz de Fijación de Factores

Nombre del Puesto	Responsable de servicio	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Encargado	
Puestos a que reporta	Coordinador Operativo	
Puestos Supervisados	Office Boy	
Comunicación Interna	Área de reciclaje Coordinador Operativo Recepción	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente brindando un servicio de calidad a los equipos que el cliente confié a la empresa y dar seguimiento a estos. Desarrollar las habilidades de sus colaboradores mediante capacitación.

Factor/Subfactor		Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Habilidad	40					
Escolaridad		4	8	12	16	20
Experiencia		3	6	9	12	15
Idiomas		5	10	15	20	25
Conocimientos		19	38	57	76	95
Competencias Profesionales		9	18	27	36	45
Responsabilidad	35					
De supervisión de personal		10	20	30	40	50
Por manejo de valores		4	8	12	16	20
De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes		9	18	27	36	45
De gestiones administrativas		12	24	36	48	60
Esfuerzo	15					
Físico		4	8	12	16	20
Mental		4	8	12	16	20
Visual		7	14	21	28	35
Condiciones de trabajo	10					
Ambiente		2	4	6	8	10
Posición		2	4	6	8	10
Riesgo		6	12	18	24	30

My Toner

Hoja a Registro de Valuación

Nombre del Puesto	Responsable de servicio	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Encargado	<pre> graph TD DG[Dirección General] --- CO[Coordinador Operativo] CO --- RS[Responsable de servicio] </pre>
Puestos a que reporta	Coordinador Operativo	
Puestos Supervisados	Office Boy	
Comunicación Interna	Área de reciclaje Coordinador Operativo Recepción	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	
MISIÓN DEL PUESTO		
Representar a la compañía profesionalmente brindando un servicio de calidad a los equipos que el cliente confió a la empresa y dar seguimiento a estos. Desarrollar las habilidades de sus colaboradores mediante capacitación.		

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Habilidad</u>			
<i>Escolaridad</i>	El puesto requiere preparatoria terminada, estudios técnicos o carrera trunca.	II	8
<i>Experiencia</i>	Para el desarrollo del puesto no es necesaria la experiencia.	I	3
<i>Idiomas</i>	Es necesario contar con un 30% de inglés, en forma verbal y escrita.	II	10
<i>Conocimientos</i>	El puesto requiere tener conocimientos básicos administrativos y conocimientos avanzados técnicos (elaboración de reportes, servicio técnico)	III	57
<i>Competencias Profesionales</i>	El puesto requiere el 80% de las competencias administrativas y técnicas especificadas en el formato de descripción de puestos.	II	18

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Responsabilidad</u>			
<i>De supervisión de personal</i>	Tiene bajo su mando 3 personas en la empresa.	II	20
<i>Por manejo de valores</i>	No tiene responsabilidad sobre una cantidad de dinero.	I	4
<i>De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes</i>	Cuidado y manejo de equipos de impresión y copiado de los clientes, al igual que el cuidado de las herramientas e insumos de trabajo. Además, realiza llenado de reportes de servicio.	II	18
<i>De gestiones administrativas</i>	Asesora a los clientes sobre el estado de su equipo tecnológico.	II	24

<u>Esfuerzo</u>			
<i>Físico</i>	El puesto requiere esfuerzo físico moderado y ocasional para solucionar problemas técnicos en equipos especializados.	II	8
<i>Mental</i>	Es necesaria la atención y concentración durante períodos cortos o largos para resolver problemas técnicos sencillos y complejos.	II	8
<i>Visual</i>	El puesto requiere el uso de la vista por períodos largos y continuos, dentro de su área de trabajo.	IV	28

<u>Condiciones de trabajo</u>			
<i>Ambiente</i>	El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación correcta.	I	2
<i>Posición</i>	La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 90% del tiempo sentado frente a su área de trabajo, con las herramientas y equipos necesarios.	I	2
<i>Riesgo</i>	El lugar tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.	II	12

Factor	Puntos
<i>Habilidad</i>	96
<i>Responsabilidad</i>	66
<i>Esfuerzo</i>	44
<i>Condiciones de Trabajo</i>	16
Total de Puntos	222

My Toner

Matriz de Fijación de Factores

Nombre del Puesto	Office Boy	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Auxiliar	
Puestos a que reporta	Responsable de Servicio y Coordinador Administrativo.	
Puestos Supervisados	Ninguno	
Comunicación Interna	Coordinador Operativo Responsable de Servicio Coordinador Administrativo.	
Comunicación Externa	Clientes y Proveedores	
Horario Laboral	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes, además de tomar lectura de equipos en renta.

Factor/Subfactor		Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Habilidad	30					
Escolaridad		6	12	18	24	32
Experiencia		4	8	12	16	20
Idiomas		3	6	9	12	15
Conocimientos		8	16	24	32	40
Competencias Profesionales		9	18	27	36	45
Responsabilidad	35					
De supervisión de personal		5	10	15	20	25
Por manejo de valores		12	24	36	48	60
De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes		10	20	30	40	50
De gestiones administrativas		8	16	24	32	40
Esfuerzo	20					
Físico		4	8	12	16	20
Mental		9	18	27	36	45
Visual		7	14	21	28	35
Condiciones de trabajo	15					
Ambiente		5	10	15	20	25
Posición		3	6	9	12	15
Riesgo		7	14	21	28	35

My Toner

Hoja o Registro de Valuación

Nombre del Puesto	Office Boy	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Auxiliar	<pre> graph TD DG[Dirección General] --- CO[Coordinador Operativo] CO --- RS[Responsable de servicio] RS --- OB[Office Boy] </pre>
<i>Puestos a que reporta</i>	Responsable de Servicio y Coordinador Administrativo.	
<i>Puestos Supervisados</i>	Ninguno	
<i>Comunicación Interna</i>	Coordinador Operativo Responsable de Servicio Coordinador Administrativo.	
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes y Proveedores	
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Representar a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes, además de tomar lectura de equipos en renta.</p>		

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
Habilidad			
Escolaridad	El puesto requiere de escolaridad mínima preparatoria iniciada.	I	5
Experiencia	No es necesario contar con experiencia.	I	4
Idiomas	No es necesario hablar un segundo idioma.	I	3
Conocimientos	Es necesario contar con conocimientos básicos en computación y manejar automóvil.	I	8
Competencias Profesionales	Administrativas: Planeación, organización y control. Técnicas: Manejo de equipo de cómputo, herramientas de trabajo, numéricas y sobre ventas.	I	9

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Responsabilidad</u>			
<i>De supervisión de personal</i>	No tiene personal a su cargo.	I	5
<i>Por manejo de valores</i>	Tiene responsabilidad sobre el depósito de dinero y cheques en cuentas bancarias.	III	36
<i>De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes</i>	Responsabilidad con el automóvil de la empresa.	III	30
<i>De gestiones administrativas</i>	Tiene la responsabilidad de llevar a cabo una buena negociación con el cliente.	I	8

<u>Esfuerzo</u>			
<i>Físico</i>	Capacidad para levantar peso.	III	12
<i>Mental</i>	El puesto requiere que se tenga un nivel de concentración y atención para su correcto desarrollo.	I	9
<i>Visual</i>	El uso de la vista es continuo y en ocasiones, se extiende a períodos largos.	IV	28

<u>Condiciones de trabajo</u>			
<i>Ambiente</i>	El trabajo se desempeña en la calle un 90% del tiempo, con las consecuentes variaciones de temperatura, humedad y demás factores provenientes de la situación atmosférica.	II	10
<i>Posición</i>	Hace uso de un vehículo para trasladarse en la localidad, durante el desarrollo de su trabajo.	II	6
<i>Riesgo</i>	Pueden ocurrir accidentes fatales, en caso de incumplimiento de las normas establecidas por la ley de tránsito o por imprudencias de otros conductores.	III	21

Factor	Puntos
<i>Habilidad</i>	29
<i>Responsabilidad</i>	79
<i>Esfuerzo</i>	49
<i>Condiciones de Trabajo</i>	37
Total de Puntos	194

My Toner

Matriz de Fijación de Factores

Nombre del Puesto	Responsable del área de reciclaje	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Encargado	
Puestos a que reporta	Coordinador Operativo	
Puestos Supervisados	Técnicos (si existen)	
Comunicación Interna	Área de Servicio Coordinador Operativo Almacén	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes y brindar asesoría técnica a los estos sobre el funcionamiento de los consumibles, así como dar seguimiento constante al reciclaje de los consumibles.

Factor/Subfactor		Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Habilidad	30					
Escolaridad		2	4	6	8	10
Experiencia		3	6	9	12	15
Idiomas		9	18	27	36	45
Conocimientos		7	14	21	28	35
Competencias Profesionales		9	18	27	36	45
Responsabilidad	15					
De supervisión de personal		6	12	18	24	30
Por manejo de valores		2	4	6	8	10
De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes		4	8	12	16	20
De gestiones administrativas		3	6	9	12	15
Esfuerzo	40					
Físico		5	10	15	20	25
Mental		15	30	45	60	75
Visual		20	40	60	80	100
Condiciones de trabajo	15					
Ambiente		2	4	6	8	10
Posición		6	12	18	24	30
Riesgo		7	14	21	28	35

My Toner

Hoja o Registro de Valuación

Nombre del Puesto	Responsable del área de reciclaje	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Encargado	<pre> graph TD DG[Dirección General] --> CO[Coordinador Operativo] CO --> RR[Responsable de Reciclaje] </pre>
<i>Puestos a que reporta</i>	Coordinador Operativo	
<i>Puestos Supervisados</i>	Técnicos (si existen)	
<i>Comunicación Interna</i>	Área de Servicio Coordinador Operativo Almacén	
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes	
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes y brindar asesoría técnica a los estos sobre el funcionamiento de los consumibles, así como dar seguimiento constante al reciclaje de los consumibles.

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Habilidad</u>			
<i>Escolaridad</i>	El puesto requiere de preparatoria o carrera trunca.	II	4
<i>Experiencia</i>	La experiencia para laborar en el puesto no es necesaria.	I	3
<i>Idiomas</i>	Es necesario contar con un porcentaje de 30% de inglés, con habilidad para comunicar y escribir.	II	18
<i>Conocimientos</i>	Se necesita tener conocimientos básicos en electrónica y conocimientos básicos en computación.	I	7
<i>Competencias Profesionales</i>	Son necesarias entre el 86% al 100% de las competencias administrativas y técnicas.	III	27

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Responsabilidad</u>			
<i>De supervisión de personal</i>	Tiene bajo su mando de 1 a 5 personas en matriz.	II	12
<i>Por manejo de valores</i>	No tiene responsabilidad	I	2
<i>De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes</i>	Cuidado y manejo de equipos de impresión y copiado de los clientes, al igual que en el cuidado de las herramientas e insumos de trabajo.	II	8
<i>De gestiones administrativas</i>	Esporádicamente asesora al cliente	I	3

<u>Esfuerzo</u>			
<i>Físico</i>	No realiza un esfuerzo físico extraordinario, sólo el necesario para realizar un trabajo de oficina.	I	5
<i>Mental</i>	Atención y concentración mínima requerida para el desarrollo de las actividades del puesto.	II	30
<i>Visual</i>	Uso de la vista para utilizar equipos de trabajo por períodos largos y continuos.	IV	80

<u>Condiciones de trabajo</u>			
<i>Ambiente</i>	El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.	I	2
<i>Posición</i>	La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 70% del tiempo sentado frente a una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes.	I	6
<i>Riesgo</i>	El lugar tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.	II	14

Factor	Puntos
<i>Habilidad</i>	59
<i>Responsabilidad</i>	25
<i>Esfuerzo</i>	115
<i>Condiciones de Trabajo</i>	22
Total de Puntos	221

My Toner

Matriz de Fijación de Factores

Nombre del Puesto	Auxiliar Admvo. – Atención al cliente	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Administrativo	<p>Dirección General</p> <p>Coordinador Administrativo</p> <p>Atención al Cliente</p>
Puestos a que reporta	Coordinador Administrativo	
Puestos Supervisados	Ninguno	
Comunicación Interna	Coordinador Administrativo Coordinador Operativo Almacén	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Atender a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, además de apoyar en los procesos administrativos que la empresa necesite para su funcionamiento.

Factor/Subfactor		Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Habilidad	40					
Escolaridad		6	12	18	24	30
Experiencia		5	10	15	20	25
Idiomas		5	10	15	20	25
Conocimientos		14	28	42	56	70
Competencias Profesionales		10	20	30	40	50
Responsabilidad	30					
De supervisión de personal		5	10	15	20	25
Por manejo de valores		10	20	30	40	50
De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes		7	14	21	28	35
De gestiones administrativas		8	16	24	32	40
Esfuerzo	15					
Físico		2	4	6	8	10
Mental		6	12	18	24	30
Visual		7	14	21	28	35
Condiciones de trabajo	15					
Ambiente		7	14	21	28	35
Posición		3	6	9	12	15
Riesgo		5	10	15	20	25

My Toner

Hoja o Registro de Valuación

Nombre del Puesto	Auxiliar Admvo. – Atención al cliente	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Administrativo	<pre> graph TD DG[Dirección General] --- CA[Coordinador Administrativo] CA --- AC[Atención al Cliente] </pre>
Puestos a que reporta	Coordinador Administrativo	
Puestos Supervisados	Ninguno	
Comunicación Interna	Coordinador Administrativo Coordinador Operativo Almacén	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Atender a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, además de apoyar en los procesos administrativos que la empresa necesite para su funcionamiento.

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Habilidad</u>			
<i>Escolaridad</i>	El puesto requiere mínimo preparatoria terminada.	II	12
<i>Experiencia</i>	La experiencia para laborar en el puesto no es necesaria.	I	5
<i>Idiomas</i>	No es necesario contar con otro idioma para el puesto.	I	5
<i>Conocimientos</i>	Debe poseer conocimientos básicos en computación, elaboración de facturas, elaboración de cortes de caja, manejo de terminal y conocimientos básicos administrativos.	II	28
<i>Competencias Profesionales</i>	Requiere el 57% de competencias administrativas y cerca del 65% en competencias técnicas.	II	20

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Responsabilidad</u>			
<i>De supervisión de personal</i>	No tiene personal bajo supervisión.	I	5
<i>Por manejo de valores</i>	Manejo de efectivo contenido en caja chica.	II	20
<i>De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes</i>	Manejo software de facturación y presupuestación, terminal bancaria, cheques y reportes de corte de caja.	IV	28
<i>De gestiones administrativas</i>	Atención al cliente en mostrador, vía telefónica, correo electrónico y mensaje, solicita presupuestos a proveedores. Además, lleva control de ventas y cobranza.	III	24

<u>Esfuerzo</u>			
<i>Físico</i>	No existe gran esfuerzo físico en el puesto.	I	2
<i>Mental</i>	Requiere mucha concentración al momento de capturar facturas, realizar presupuestos y llenar distintos formatos administrativos.	IV	24
<i>Visual</i>	Cerca del 95% de su trabajo se realiza frente a la computadora.	IV	28

<u>Condiciones de trabajo</u>			
<i>Ambiente</i>	El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.	I	7
<i>Posición</i>	La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 95% del tiempo sentado frente a un escritorio con una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes. El resto del tiempo canaliza el equipo del cliente al departamento correspondiente	I	3
<i>Riesgo</i>	El lugar tiene el mínimo de riesgos para enfermedades.	I	5

Factor	Puntos
<i>Habilidad</i>	70
<i>Responsabilidad</i>	77
<i>Esfuerzo</i>	54
<i>Condiciones de Trabajo</i>	15
Total de Puntos	216

Paso 10. Concentrado de la información obtenida en la valuación de puestos por el método de puntos de la empresa My Toner.

Una vez elaborada la valuación de los puestos clave de la compañía investigada, se obtienen los datos del valor relativo de éstos y sus respectivos salarios. Cuando existen dos o más ocupantes en un mismo puesto, se determina un salario medio. La comparación de puntos y salarios actuales que se muestran en la matriz, indica si existen discrepancias generales en los salarios de la compañía y son útiles para graficar la dispersión de puntos y obtener la línea recta de crecimiento o curva salarial.

Para concluir la valuación de puestos es necesario determinar los salarios adecuados para realizar los ajustes correspondientes. Este último paso requiere el apoyo de otras técnicas como es la encuesta de salarios y los modelos estadísticos que ayudan a calcular con mayor exactitud la línea de tendencia del salario o curva salarial.

My Toner

Alineamiento Final

Orden del Puesto	Total de Puntos	Nombre del Puesto	Orden en base al Salario (O. E. S)	Sueldo
1	237	Coordinador Operativo	1	\$14,000
2	222	Responsable de Servicio	2	\$7,800
3	221	Responsable de Reciclaje	3	\$7,200
4	216	Atención al Cliente	4	\$6,900
5	194	Office Boy	5	\$4,800

Como se puede observar en la tabla de alineamiento final por el método de puntos de la empresa My Toner, existe muy poca diferencia entre dos puestos: Responsable de Reciclaje y Responsable de Servicio. Al analizar sus puntuaciones, se puede concluir que ambos puestos realizan actividades muy parecidas o tienen responsabilidades similares y, sin embargo, la retribución del Responsable de Reciclaje es menor a Responsable de Servicio, por lo que, es necesario aumentar su salario en proporción a las actividades que realiza. Así mismo, aunque tengan responsabilidades o tareas similares, no puede disminuirse el salario de uno de ellos ya que está en contra de las leyes mexicanas.

Es precisamente la necesidad de establecer una equidad interna en relación a los salarios de cada puesto que nos lleva a sugerir la siguiente práctica.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
4	<p>Estructura salarial y equidad interna. Utilizar la información obtenida en la práctica 3 y determinar equidad interna para posteriormente recomendar una estructura salarial adecuada.</p>	<p>Obtener la equidad interna respecto a los sueldos y salarios otorgados por empresa local y determinar estructura de salarios.</p>	<p>2.2.1 valuación por puntos 2.3 Encuesta de salarios en la zona geográfica</p>

Introducción

Comprobar si existe equidad interna al comparar la remuneración de un puesto en relación con otro de la misma empresa es el fin último de la Valuación de Puestos, si es que se desea que los empleados se sientan justamente retribuidos cuando comparan el valor relativo de su puesto.

La teoría de la Equidad Interna sostiene que los empleados buscan un intercambio en el cual las recompensas se perciban de forma equitativa. Si se percibe un intercambio injusto, los empleados probablemente tratarán de reducir las injusticias buscando un aumento de salario, o bien, reduciendo sus contribuciones, o apelando a la dirección de la empresa. Por otro lado, si perciben que sus salarios son mayores que sus contribuciones, tratarán de reducir esa inequidad aumentando su productividad, al menos eso es lo deseado.

Material y Equipo necesario

- Matriz de Alineamiento final de acuerdo a método de puntos realizada para **My Toner**

Metodología

- Utilizando los resultados de la matriz de alineamiento final del método de puntos anteriormente desarrollado para empresa **My Toner**, se procederá a determinar la equidad interna de la retribución de cada puesto.
- Siga procedimiento indicada para la obtención de sus resultados.

Sugerencias didácticas

- En equipo de trabajo deberá exponer ante el grupo resultados obtenidos analizando matriz de alineamiento final inicial y matriz con resultados después de realizado cálculos de equidad interna.

Estructura salarial y equidad interna

La equidad interna como una medición

Para efectos prácticos de aplicación, la equidad interna es la medición que permite determinar el valor en unidades monetarias (\$) que cada punto tiene asignado al puesto. La relación que debe existir entre los valores de los puestos asignados internamente y las unidades monetarias que la empresa debe pagar es una relación lineal. La ecuación que describe mejor esta idea es la siguiente: $y = a + bx$

Normalmente, cuando se concluye la valuación de puestos, se encuentra una dispersión de datos donde los sueldos y los valores de cada puesto se representan en una gráfica. Para la solución de este tipo de problemas, las empresas emplean el método de *mínimos cuadrados* que permite determinar los valores de la ordenada al origen a y la pendiente b . De esta forma, es posible dar valor en forma consistente en unidades monetarias a cada punto del total de las valuaciones.

Nombre del Puesto	Puntos	Alineación Final	Sueldo Mensual
Coordinador Operativo	237	1	\$14,000
Responsable de Servicio	222	2	\$7,800
Responsable de Reciclaje	221	3	\$7,200
Atención al Cliente	216	4	\$6,900
Office Boy	194	5	\$4,800

Como se puede apreciar, en el caso de la empresa My Toner existen algunas diferencias entre los puntos de los puestos y su valor. Por lo que se concluye que la empresa tiene problemas de equidad, pues si un puesto es más importante que otro, debería tener un salario más alto. Para ello, hay que determinar una función lineal que indique precisamente ese valor. Se partirá de la ecuación mostrada previamente y se utilizará el método de mínimos cuadrados, el cual, es un modelo de regresión simple:

$$y - \bar{y} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum (x_i - \bar{x})^2} (x - \bar{x})$$

Al sustituir los valores con los datos de My Toner, se obtiene la siguiente tabla:

Puesto	Puntos	Sueldos				
	X_i	Y_i	$X_i - \bar{X}$	$Y_i - \bar{Y}$	$(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})$	$(X_i - \bar{X})^2$
Coordinador Operativo	1	\$14,000	-2	\$5,860	-\$11,720	4
Responsable de Servicio	2	\$7,800	-1	-\$340	\$340	1
Responsable de Reciclaje	3	\$7,200	0	-\$940	\$0	0
Atención al Cliente	4	\$6,900	1	-\$1,240	-\$1,240	1
Office Boy	5	\$4,800	2	-\$3,340	-\$6,680	4
TOTALES	15	\$40,700	0	0	-19300	10
MEDIA	3	\$8,140				

Al sustituir en la ecuación se obtiene:

$$y - 8,140 = \frac{-19,300}{10} (x - 3)$$

$$y = 8,140 + 5,790 - 19,300x$$

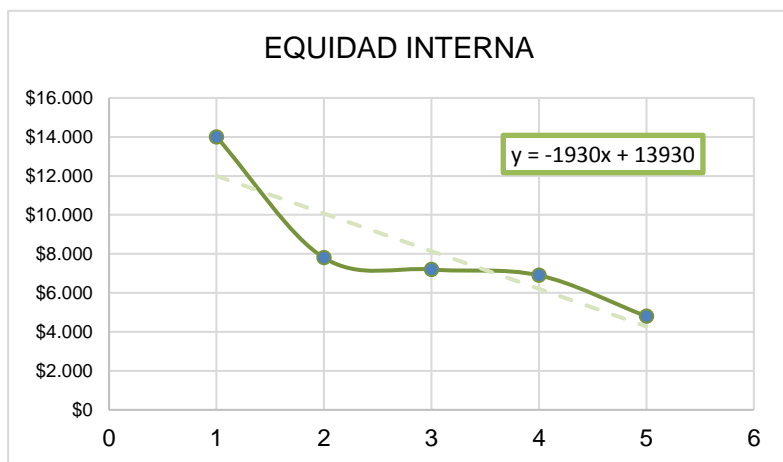
$$y = 13,930 - 19,300x$$

Resultados

Al sustituir los valores de la regresión en los sueldos, se obtienen los siguientes resultados:

Puesto	Puntos	Sueldos	Sueldos
	X	Y	Equidad
Coordinador Operativo	1	\$14,000	\$12,000
Responsable de Servicio	2	\$7,800	\$10,070
Responsable de Reciclaje	3	\$7,200	\$8,140
Atención al Cliente	4	\$6,900	\$6,210
Office Boy	5	\$4,800	\$4,280
TOTALES	15	\$40,700	\$40,700

El modelo permite distribuir en forma “equitativa” el total de la nómina tomando en consideración los puntos asignados a cada puesto.



Ahora bien, anteriormente comentamos que el objetivo primordial de la valuación de puestos era precisamente conocer si los sueldos estaban adecuadamente determinados y si existía equidad interna en su administración; pero si deseamos realmente tener el talento humano que nos brinde ventaja competitiva, deberemos realizar una Encuesta Regional de Salarios; precisamente para verificar que nuestros empleados están recibiendo un salario equitativo en relación a lo que la competencia está pagando por un trabajo igual o similar al que nos brindan como empleador. Por ello presentamos a continuación un resumen de cómo es utilizada esta técnica y un ejemplo de un cuestionario como método para recabar información; después de analizada ésta, el lector podrá comprobar por qué resulta tan complejo poder llevar a la práctica una actividad de esta índole por lo que la dejamos sólo como un valioso referente.

Encuesta regional de salarios

La encuesta de salarios consiste en realizar una investigación salarial en el mercado de trabajo para determinar el equilibrio externo que existe entre los salarios pagados en puestos similares en la organización y los concedidos por la competencia. Los datos obtenidos en la encuesta de salarios permiten conocer el salario promedio de los puestos clave en el estudio de comparación con otras organizaciones del mismo giro en el mercado de trabajo y facilitan la elaboración de la política salarial para pagar los salarios adecuados.

La política salarial establece un marco de referencia común para determinar los salarios de toda la organización y ayuda en el ajuste periódico de los niveles salariales cuando existe la necesidad de modificarlos.

La política salarial refleja la relación de sueldos en su valor relativo interno del puesto en la organización y su valor absoluto externo de salarios otorgados por otras organizaciones. De acuerdo con Werther y Davis K. (2008 p.356): “El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de valuación de puestos. El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares”.

Esta política considera el establecimiento de incentivos para recompensar el desempeño exitoso de los trabajadores. Por otra parte, contempla otros elementos como porcentaje de comisiones por ventas, compensación por recuperación de cartera vencida, tiempo extra, período de pago de compensaciones ordinarias y extraordinarias.

La compensación salarial se integra por componentes fijos (salario base y prestaciones fijas) o por componentes variables (incentivos o remuneraciones por rendimiento) con base en parámetros preestablecidos. En los incrementos variables por méritos, su criterio de evaluación es el desempeño del individuo en la consecución trabajo, metas o logro de objetivos programados. Los incentivos de la compañía constituyen el elemento más dinámico e innovador que respalda de manera directa: Misión, visión, estrategias y objetivos de la compañía.

El salario base fijo es insuficiente en un sistema salarial; la compañía realiza la combinación de salario fijo y variable para ir en busca de excelencia en la productividad, mejora en la calidad, individuos más innovadores, flexibles y talentosos que compartan riesgos y utilidades al asumir responsabilidades inherentes al compromiso contraído con la compañía. De esta manera, se puede medir fácilmente la relación entre el comportamiento del individuo y los resultados obtenidos.

La política salarial es exclusiva para cada organización y se utiliza para establecer una estructura de salarios sólida y flexible. Las organizaciones pueden tener política salarial avanzada o conservadora.

Pasos para realizar una Encuesta Regional de Salarios:

Paso 1. Selección de los puestos clave

Los puestos clave seleccionados en la compañía deben ser acordes a los puestos con actividades similares en organizaciones del mismo sector. En este caso, se consideran los puestos clave utilizados en la valuación de puestos.

Paso 2. Selección de las organizaciones participantes en la investigación salarial.

La selección de las empresas participantes en la encuesta salarial contempla la zona geográfica correspondiente, el giro o ramo de actividad de las empresas, el tamaño de las empresas y la política salarial aplicada en cada una.

Paso 3. Diseño de cuestionario y Recolección de datos.

El formato o técnicas para recabar información en una encuesta salarial tiene que ser práctico y que arroje la información deseada. La obtención de datos se puede llevar a cabo por medio de cuestionarios, visitas a las organizaciones, entrevistas, reuniones o correo vía internet. Por medio de este último, se envían los cuestionarios a varias compañías. Ofrece la ventaja de ser más rápido y fácil de utilizar y tabular la información.

Paso 4. Tabular de la información.

La información obtenida de todos los puestos investigados se tabula para determinar el salario promedio de la encuesta salarial.

Paso 5. Ajuste correcto de salarios.

Para lograr un nivel o ajuste correcto de salarios es necesario considerar el salario medio ideal (valor relativo o interno del puesto), el salario promedio de las encuestas de salarios (valor absoluto o externo) y la política salarial de la compañía. Además de los puntos antes mencionados como los aspectos: jurídico, económico, moral y administrativo, así como los factores internos y externos que influyen en la determinación del salario.

Recomendaciones y sugerencias

- Seleccionar los puestos clave que sean importantes para la organización y el trabajador o fáciles de identificar en el mercado de trabajo y la compañía investigada.
- Seleccionar más de 10 compañías similares en giro y tamaño, para aplicar la investigación salarial y considerar su política salarial.
- Establecer los períodos de aplicación de la encuesta salarial.
- Establecer los parámetros de los puestos que se desea comparar.
- Seleccionar el mejor método para obtener la información. (Cuestionario, visitas, reuniones, etc.)

- Considerar elementos como: salarios base, salario variable promedio y prestaciones al realizar el cuestionario de la encuesta salarial.
- Efectuar en el mercado de trabajo las comparaciones entre puestos similares con respecto al contenido y descripción de puestos.
- Compartir la información entre las organizaciones investigadas.
- Comparar los resultados de la encuesta de salarios (valor absoluto) y la valuación del puesto (valor relativo) y considerar la política salarial, aspectos y factores internos y externos para ajustar los salarios.

Ejemplo de cuestionario ERS

ENCUESTA REGIONAL DE SUELDOS DE OFICINA

A. Información general

1. Clave de identificación: _____
2. Número de empleados de oficina en la empresa, y sus sueldos mínimo y máximo.

	Núm.	Sueldo mínimo	Sueldo máximo	Sueldo más frecuente
a) Personal de servicio.				
b) Oficinistas no calificados.				
c) Oficinistas calificados.				
d) Empleados de oficina que trabajan en la calle.				
e) Jefes inferiores.				
f) Funcionarios (excluyendo altos jefes).				
Total de empleados de oficina en la empresa:				

Observaciones: _____

Los sueldos indicados corresponden a los puestos de:

	El mínimo	El máximo	Puesto al que corresponde el sueldo típico.
a)			
b)			
c)			
d)			
e)			

Observaciones: _____

3. Frecuencia con que suelen hacerse aumentos generales de sueldo:
 Cada _____ ¿Cuándo se hizo el último? _____
 Observaciones: _____

4. Jornada "normal" de trabajo: De _____ a _____ Hrs. y de _____ a _____ Hrs.
 Horario especial de sábados: De _____ a _____ Hrs.

Núm. De horas de la jornada semanal _____

Observaciones: _____

5. ¿Existe en la empresa un sistema de Análisis de Puestos? _____ ¿Cuántos puestos hay? _____
 ¿Existe Valuación de Puestos para los empleados de oficina? _____ ¿Qué sistema se usó para realizarlo? _____
 _____ ¿Cuántas clases de sueldos se fijaron al final? _____

Clase	Mínimo	Máximo	Clase	Mínimo	Máximo

6. ¿En general, se paga un sueldo único por puesto? _____

7. ¿Hay variaciones de sueldos en el mismo puesto? _____
 Si hay variaciones, éstas se hacen:
 a) Por simple apreciación:
 b) Por antigüedad:
 c) Por calificación técnica de méritos:
 En este último supuesto, ¿qué sistema se ha usado? _____
- Los aumentos por calificación técnica de méritos van desde un _____ % hasta un _____ % del sueldo básico. Promedio más general que reciben los empleados _____
8. ¿Existe algún sistema de "salarios idénticos"? _____ ¿De qué tipo? _____
 ¿Qué % del sueldo básico suele representar mensualmente, en promedio, para un empleado normal, el aumento del "incentivo"? _____ ¿Cuántos empleados suelen recibirlo? _____ ¿Cuánto paga aproximadamente la empresa por incentivos mensualmente? _____ ¿Podría precisarse por clase? _____
9. Sistema se sugestiónes premiadas _____
 Costo mensual para la empresa _____
10. ¿Existe otro tipo de sobresueldos, compensaciones, etc.? _____
 ¿Qué % del sueldo básico suelen representar mensualmente en promedio? _____
 ¿Cuántos empleados suelen recibirlo? _____ ¿Costo mensual para la empresa? _____
11. ¿Reciben los empleados alguna gratificación anual o aguinaldo? _____ ¿Qué parte de su sueldo? _____ Condición para recibirla _____
 Otras gratificaciones: _____
12. ¿Cuántos días de vacaciones al año disfruta el personal?
 Con 1 año de trabajo _____ días.
 Con _____ a _____ "
 Con _____ "
 Con _____ "
 Con _____ "
 ¿Otras prestaciones conexas con vacaciones? _____
13. ¿Cuántos días de descanso obligatorio se otorgan durante el año, con goce de sueldo? _____ ¿Cuáles son? _____
14. ¿Se dan con frecuencia permisos con goce de sueldo? ¿Podría calcularse aproximadamente su número anual, si éste abarca a una mayoría de empleados de oficina? _____ Forma de otorgarlos _____ Costo para la empresa _____
15. ¿Se dan permisos sin goce de sueldo? _____ Núm. Anual aproximado por empleado _____ Forma de otorgarlos _____
16. ¿Otorga la empresa servicio médico, además de los servicios del Seguro Social?

_____. Tiempo que se presta la atención, fuera de los límites del Seguro Social. _____

¿Cuántos empleados aproximadamente lo utilizan al mes? _____ ¿Hace el Seguro Social alguna reversión de cuotas? _____ ¿A cuántos asegurados, aproximadamente, corresponde esa reversión? _____ ¿Aproximadamente cuánto por empleado al bimestre? _____

¿Paga la empresa algún subsidio o pensión por enfermedades profesionales y/o, no profesionales _____

_____ ¿Cuántos servicios médicos suele dar al mes la empresa? _____

¿Tiene la empresa servicios de una clínica? _____

Otros servicios contratados _____

¿Se da atención médica a domicilio? _____ Costo mensual o anual de todos los servicios médicos proporcionados _____

15-B ¿Reciben también atención médica de la empresa los familiares del trabajador? _____

¿Qué familiares quedan comprendidos? _____

_____ ¿Tiempo máximo de atención para familiares? _____

¿Costo mensual o anual de consultas, hospitalización, medicinas, etc., para los familiares? _____

17. ¿Paga algo la empresa en casos de:

	Cantidad	Costo anual para la empresa
a) Fallecimiento del empleado.		
b) Fallecimiento de familiares del empleado.		
c) Casamiento del empleado.		
d) Nacimiento de hijos de empleados.		
e) Otros pagos similares.		

16-B Requisitos para dar las prestaciones:

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

18. ¿Existe Caja de Ahorro o Fondo de Ahorro? _____

¿Forma de operar? _____

19. ¿Hace la empresa préstamos a los empleados? _____ Forma y características para otorgarlos? _____

¿Intereses que debe pagar el empleado? _____

20. ¿Come el empleado durante el tiempo incluido en la jornada de trabajo? _____

¿Qué tiempo tiene para ello? _____. ¿Se paga o subsidia la comida? _____. En este supuesto, ¿cuánto cuesta la comida al trabajador? _____
 ¿Cuál es el costo promedio de la comida, para la empresa? _____
 ¿Número de servicios diarios? _____

21. En los casos de que su salario sea superior al mínimo, ¿paga el empleado totalmente su cuota del Seguro Social? _____ ¿Se les descuenta íntegramente el pago de Cédula IV? _____
22. ¿Qué otras prestaciones se dan al personal? _____

	Núm. De empleados que las utilizan	Representa para la empresa un costo mensual de:	Representan para el empleado un ahorro mensual promedio de:
a) Despensas familiares			
b) Deportes			
c) ayuda económica en cultura física.			
d) cooperativa			
e) casa de habitación			
f) ayuda para renta			
g) Descuentos en compras de artículos producidos, o servidos por la empresa.			
h) Descuentos en compras en tiendas, almacenes, etc.			
i) Premios por antigüedad.			
j) actividades sociales.			
k) Premios por puntualidad.			
l) Premios por asistencia.			
m) Otras gratificaciones.			

21-B ¿Características para otorgar estas prestaciones? _____

23. ¿Repartió la empresa utilidades los últimos años? _____. En caso afirmativo, ¿a cuántos días de salario fue equivalente esa participación en 20_____ en 20_____?
24. ¿Subsidia la empresa los transportes? _____. ¿Costo mensual del subsidio? _____ ¿ahorro para el empleado? _____
25. ¿Existen prestaciones a largo de plazo, tales como "seguros de vida", "jubilaciones", "Planes de retiro", etc.? _____
 Explicar: _____
 ¿Qué paga el empleado y que cuesta a la empresa? _____
26. ¿Recibe el empleado capacitación en aspectos o materias que puedan serle de utilidad fuera de su trabajo, como en idiomas, contabilidad, etc.? _____ ¿Es voluntario u obligatorio

recibir esa capacitación? _____

27. Biblioteca _____. Erogación anual hecha por la empresa número de empleados que suelen aprovecharla _____
28. ¿Otras prestaciones que reciba el empleado? _____
29. Deducciones que se hacen al empleado de su sueldo:

	Cantidad	Periodicidad	Observaciones
a) Por cuota sindical			
b) Por seguro social			
c) Cédula IV			
d) Clubes			
e) Actividades deportivas			
f) Actividades sociales			
g) Actividades profesionales			
h) Otras actividades			

Gastos que tiene que efectuar el empleado con motivo de su trabajo:

	Costo mensual	Observaciones
a) Transportes		
b) Uniformes		
c) Comida		
d) Otros		

30. Otras deducciones o gastos que el empleado tenga con motivo de sus trabajos: _____

31. Observaciones generales: _____

Encuesta de salario

Claves: _____

1. ¿Tiene esa empresa, y que nombre le da, a una ocupación que incluya normalmente las siguientes actividades:

Operaciones	% aproximado de la jornada	
	En la empresa investigadora	En la empresa investigada
a) Recibe o recoge documentos que deben archivarse	10%	%
b) Los clasifica de acuerdo con el sistema establecido	20%	%
c) Los registra y archiva	35%	%
d) Localiza documentos archivados que le solicitan y controla su devolución	20%	%
e) Abre nuevos expedientes	10%	%
f) Arregla el archivo	5%	%

Nombre que esa empresa da ha dicho puesto: _____

En la empresa que investiga, se le conoce como: _____

Observaciones: _____

2. Las personas encargadas de desempeñar ese puesto, ¿tienen otras obligaciones fundamentales que les ocupen siquiera un 10% de su jornada diaria?

	% aproximado de la jornada
a)	
b)	

Observaciones: _____

3. Los siguientes requisitos, ¿son básicamente los que suelen exigirse en esa empresa para este puesto?

Factores	Requisitos mínimos	Sí	No	Observaciones
a) Conocimientos y experiencia	Primaria 1 año de comercio			
b) Decisiones y esfuerzo mental	Trabajo rutinario. Atención constante y concentrada			
c) Responsabilidad	Pérdidas de tiempo por traspapelar un documento			
d) Supervisión que ejerce	Ninguna			

4. Sueldo mensual que se paga en ese puesto:

- a) ¿Se paga un sueldo único a todos los empleados que ocupan ese puesto? _____ ¿Cuál es? _____.
- b) Si el sueldo es variable, sírvase decirnos cual es:

El mínimo pagado	El máximo pagado	El que gana la mayoría de los que ocupan el puesto
\$	\$	

Observaciones: _____

5. ¿Existen otros ingresos especiales, vinculados solo a ese puesto, tales como primas, gratificaciones, sobre sueldos, etc.? _____ ¿Cuáles son? _____

¿A cuánto ascienden en promedio mensualmente? _____

6. ¿Existen prestaciones en especie, particulares para ese puesto? _____ ¿Cuáles? _____

7. Los empleados que ocupan ese puesto ¿tienen como cosa ordinaria remuneración adicional por "horas extras"? (Considérese "ordinario", 2 horas semanales o más, en promedio, la mayoría de las semanas.) _____

¿Cuántas horas extras "en promedio", se considera que trabaja semanalmente? _____

INFORMACION SOBRE PUESTOS

(Otro tipo para la forma B)

1. ¿Tiene esa empresa un puesto como el que se describe a continuación?

Funciones ordinarias	% de la jornada que cada una representa
<p>a) Conducir vehículos de motor para transportar mercancías o personas, de, o a la empresa</p>	
<p>b) supervisar la carga y descarga de mercancías</p>	
<p>c) Periódicamente las condiciones mecánicas del vehículo y eventualmente, hacer reparaciones sencillas</p>	

2. Anote a continuación las funciones que en esta empresa representan variantes a las descritas arriba, siempre y cuando absorban, por lo menos un 10% de la jornada

a)

b)

3. Marque en un cuadro correspondiente, el grado en que cada uno de los requisitos mencionados suele exigirse en esta empresa para el desempeño satisfactorio del puesto

- a) Conocimientos y experiencia (capacidad necesaria para desempeñar el puesto)

Grados	
<p>I. Saber leer, escribir y conocer las operaciones aritméticas fundamentales</p>	
<p>II. Primaria. Dominar parcialmente una artesanía u oficio</p>	
<p>III. Primaria completa</p>	
<p>IV. Primaria. Tener experiencia previa de seis meses o más en el puesto.</p>	

- b) Esfuerzo físico (forma en que se realiza el trabajo y sus consecuencias en el cansancio, fatiga, etc.)

Grados	
<ul style="list-style-type: none"> I. Es preciso permanecer de pie o caminando la mayor parte de la jornada de trabajo II. Se requiere esfuerzo ligero III. Trabajo medianamente cansado IV. Trabajo excesivamente pesado o repetitivo que provoca en el trabajador notable cansancio 	
c) Responsabilidad por funciones (Labores inherentes al puesto y jerarquización de las misma)	
Grados	
<ul style="list-style-type: none"> I. Ejecuta funciones de rutina II. Ejecuta eventualmente funciones complejas, pero no trascendentales III. Su trabajo exige constantemente actividades complejas, pero no trascendentales IV. Ejecuta funciones decisivas para el trabajo de la empresa 	
d) Responsabilidad por valores (Manejo de las herramientas, instalaciones, maquinaria y/o toda clase de equipo necesario en la producción)	
Grados	
<ul style="list-style-type: none"> I. Ninguna de apreciable valor pecuniario II. Cuidado o manejo eventual de herramientas, instalaciones o equipos de bajo costo III. Cuidado o manejo constante de herramientas, instalaciones o equipos de bajo costo IV. Es responsable del cuidado o manejo de maquinaria y/o equipo de valor considerable para la empresa 	
e) Responsabilidad por decisiones (Consecuencias económicas, organizacionales o de relaciones, en que puede incurrir la empresa, debido a decisiones equivocadas)	

Grados	
I.	Ninguna
II.	Mínima, dado el alcance de las funciones
III.	Constantes decisiones, pero en problemas sencillos
IV.	Se pueden provocar pérdidas de tiempo y/o costos adicionales de operación

f) Responsabilidad por supervisión (Número de subordinados directos, y naturaleza y amplitud de la revisión de su trabajo)

Grados	
I.	No tiene supervisión directa sobre ninguna persona de la empresa
II.	Ocasionalmente supervisa a trabajadores manuales, calificados o no
III.	Supervisa a 1 o 2 trabajadores manuales, calificados o no
IV.	Supervisa un numero de 3 o más bajadores

4. Número de personas que ocupan el puesto: _____

5. En relación con el salario mensual que se paga en este puesto, aclare:

	Sí	No
a) ¿La base de tiempo?		
b) ¿Está sujeto a un sistema de incentivos, parcial o totalmente, o a comisiones con base en el rendimiento?		
6. Si el salario tiene como base solo el tiempo, señale:		
a) ¿El salario es el mismo para todos los ocupantes del puesto?		
b) ¿El salario es variable, en función de la antigüedad y/o de los méritos		

7. En caso de que el salario sea variable, indique el que corresponda en casa uno de los siguientes puestos:

- | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| a) Salario a prueba | | | | | |
| b) Salario base, al causar planta | | | | | |
| c) Salario máximo | | | | | |
| d) Salario más frecuentemente pagado a quienes ocupan el puesto | | | | | |

8. Si el salario es resultado de un sistema de incentivos, conteste lo siguiente:

- | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| a) Salario base garantizado | | | | | |
| b) Salario total, en promedio, incluyendo la bonificación de los incentivos o comisiones | | | | | |

9. Si hay otras percepciones exclusivas de esté puesto, diga:

a) ¿Cuáles son éstas? _____

b) Su cuantía mensual, en pesos					
---------------------------------	--	--	--	--	--

10. Denominación que la empresa investigada da al puesto: _____

11. En la empresa que investiga, se llama: _____

Una vez que tenemos los tabuladores de pago adecuados a las posibilidades de la empresa y a las necesidades del trabajador, procederemos a estudiar el tema Evaluación del desempeño a fin de estimular la productividad del trabajador ya sea otorgando mayor capacitación o determinar compensaciones adicionales.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
5	Evaluación del Desempeño Analizar los requerimientos de los diferentes puestos de la organización a fin de poder diseñar o proponer el o los instrumentos más adecuados para evaluar el desempeño de los trabajadores de empresa local estudiada.	Realizar una propuesta de diseño de instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa local estudiada y contrastar con el instrumento que actualmente es utilizado en la práctica. Aplicar y emitir resultados.	2.2.2 Evaluación del desempeño

Introducción

Las organizaciones en su proceso de control, incluyen la evaluación de todos sus recursos. Cuando se trata de evaluar el desempeño de sus recursos humanos, es necesario el uso de herramientas de medición objetivas que proporcionen información confiable en la toma de decisiones.

Después de elaborar los perfiles de puestos, registrar un valor relativo y asignar el salario justo. El siguiente paso es evaluar el desempeño del ocupante del puesto con el fin de medir su potencial, verificar si es considerado ventaja competitiva de la empresa y proporcionar la oportunidad de crecimiento. La organización tiene claros sus objetivos y cada trabajador sus metas individuales con los parámetros de desempeño registrados en el perfil del puesto.

La siguiente práctica se llevó a cabo con la empresa estudiada **My Toner**

Material y Equipo:

El material necesario para la práctica es el siguiente:

- Consultar la bibliografía sugerida por el facilitador.
- Utilizar computadora
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.

Metodología:

- En forma individual realizar lectura del tema Evaluación del desempeño y sus diferentes métodos, consulte bibliografía preliminar.
- Estudie nuevamente las descripciones de puesto diseñadas en la práctica N°2 y revise el organigrama.

Resultado:

- Presentar informe de los métodos que actualmente utiliza la empresa estudiada para evaluar el desempeño de sus trabajadores.
- Presentar propuesta de mejora y/o actualización del o los métodos para evaluar el desempeño en la empresa estudiada.

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento.
- Al ser éste un tema ya estudiado en Gestión del Capital Humano II es recomendable que se solicite al participante un cuadro descriptivo con ventajas y desventajas de cada método de evaluación del desempeño. Este tipo de estrategia de aprendizaje facilitar la construcción del conocimiento.

Bibliografía preliminar

Arias F., Heredia V. (2001) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Bohlander G., Scott S. (2007) *Administración de recursos humanos*. 14ª edición. México. Ed. Thomson.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.

Werther W. y Davis K (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta edición. México. McGraw-Hill.

2.2. Evaluación del Desempeño

De acuerdo con Chiavenato (2001), “La evaluación al desempeño no es un fin, sino un instrumento, una medida, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”

Evaluar las competencias es un proceso complejo y requiere cumplir con perfiles diseñados con estructuras en torno a conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes o conductas individuales o sociales. Cuando se tienen diseñados los perfiles adecuados, se establece un instrumento de medición que ayude a evidenciar estas competencias, con una visión integral de la organización. Esto ayuda a conocer a una persona en lo siguiente: qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo para ubicar su nivel de desempeño.

Responsabilidad por la evaluación del desempeño

El enfoque tradicional de evaluación del desempeño recae en el jefe inmediato, supervisor o gerente de la compañía. Tiene la ventaja de convertir al supervisor inmediato en gestor de su personal. La desventaja es la dificultad de los supervisores por observar detalladamente el trabajo, así como, la conducta o actitudes en el desarrollo del trabajo.

Otras organizaciones permiten la auto-evaluación del trabajador, cada persona se evalúa y considera los parámetros establecidos.

Existe otra forma de compartir la responsabilidad de la evaluación entre el gerente y trabajador. El compromiso es establecer objetivos por consenso sin imposición, con aceptación por parte del trabajador para alcanzar las metas y el compromiso del supervisor de asignar los recursos para el logro de objetivos, la retroalimentación y evaluaciones continuas.

Cuando la evaluación del desempeño se realiza en equipos de trabajo, cada uno de sus integrantes programa las mediciones necesarias para una mejora continua y se evalúan entre sí. Todo el equipo responde por la evaluación del grupo y establecen sus objetivos y metas.

El departamento de Recursos Humanos responde por la evaluación del desempeño de todos los individuos de la organización. Todos los gerentes informan la evaluación del desempeño del personal a su cargo, coordinados por el Departamento de Personal. Tiene la desventaja de basarse en lo genérico y no en lo individual.

En las organizaciones se forma un comité de evaluación nombrado para este fin, se integra por personal permanente o transitorio de distintas áreas de trabajo. La ventaja es el equilibrio en las apreciaciones o juicios emitidos basados en estándares establecidos y la desventaja es la falta de orientación o mejoramiento continuo del desempeño.

Las organizaciones buscan asignar parte de la responsabilidad a los trabajadores y establecen en conjunto las metas individuales para cumplir la misión y lograr la visión de la empresa.

El evaluador de 360° o evaluadores múltiples son personas del entorno de trabajo y son ellos quienes realizan la evaluación del trabajador. Esto implica que la evaluación del desempeño de un empleado se realiza por las personas más cercanas que mantienen contacto directo con el evaluado y refleja los distintos puntos de vista de los compañeros de trabajo, supervisores, subordinados, clientes o proveedores.

En el siguiente apartado, el lector encontrará un resumen con ejemplos de los métodos más comunes que utilizan las empresas para evaluar el desempeño y es tomado de: Velarde Trujillo T. (2008). Manual de Prácticas de Administración de Sueldos y Salarios. ITH. México.

Métodos de evaluación del desempeño

Método de rasgos:

Este método mide el grado que posee el trabajador de acuerdo a ciertas características importantes para el giro de la organización y la ocupación del puesto. Los tipos de evaluación son:

Escala gráfica de calificación

Consiste en evaluar al trabajador en base a una escala de características.

DATOS				
Nombre del trabajador:		Clave del puesto:		
Puesto de trabajo:		Fecha de aplicación:		
Unidad de trabajo:		Nombre del evaluador:		
Instrucciones: Marque con una X en el área sombreada del cuadro más apropiado al desempeño que califica al trabajador y registre las observaciones pertinentes.				
CONOCIMIENTOS Requeridos para desarrollar el trabajo en el puesto.	Necesita indicaciones y asesoría para realizar el trabajo.	Tiene conocimientos mínimos para desarrollar el trabajo asignado.	Tiene conocimientos requeridos para desarrollar su trabajo y la interrelación con otros.	Tiene amplio conocimiento de su trabajo y la relación con otros.
OBSERVACIONES:				
APTITUDES Capacidad para coordinar trabajos y solucionar problemas.	Requiere el apoyo de otro integrante del equipo para solucionar problemas.	Soluciona problemas sencillos en el desarrollo de su trabajo.	Capacidad para solución de problemas normales con base en técnicas que utiliza para el desarrollo del trabajo.	Capacidad para solucionar problemas complejos.
OBSERVACIONES:				
INICIATIVA Capacidad para desarrollar ideas y realizar el trabajo.	Solo recibe órdenes, sin aportaciones para el desarrollo en el trabajo asignado.	Realiza mínimas aportaciones en el desarrollo de su trabajo.	Presenta propuestas esporádicas en el desarrollo de su trabajo.	Tiene ingenio para desarrollar con éxito su trabajo.
OBSERVACIONES:				
DESTREZA Habilidad para utilizar los	Deficiente uso en los equipos y herramientas de	Habilidad mínima en el uso de equipos o	Posee la habilidad requerida para el uso de equipos o herramientas de	Experto en el uso de herramientas y equipos de

equipos o herramientas indispensables en el desarrollo del trabajo.	trabajo.	herramientas de trabajo.	trabajo.	trabajo.
OBSERVACIONES:				
CALIDAD EN EL TRABAJO Confiabilidad, exactitud y limpieza en el trabajo que presenta.	Alto índice de errores durante el desarrollo del trabajo asignado.	Realiza el trabajo con regularidad y presenta errores en ciertos trabajos.	El trabajo es confiable y exacto, cumple los estándares de trabajo.	El trabajo es excepcional de alta calidad, confiabilidad y exactitud.
OBSERVACIONES:				
Nombre y firma del evaluado	Nombre y firma del evaluador			
Nombre y firma del Director General				

Escala estándar mixta

Consiste en evaluar al trabajador por medio de la comparación de un estándar que refleja tres niveles: inferior, medio o superior. Constituye una variante del método de escalas.

Datos		
Nombre del trabajador:		Clave del puesto
Puesto de trabajo:		Fecha de aplicación:
Unidad de trabajo		Nombre del evaluador:
Instrucciones:		
Indicar en cada estándar, el desempeño de la persona con el signo (+) cuando sea mayor, (0) cuando sea igual a		
(-) cuando sea menor que.		
No.	Desempeño	Estándares
1		El trabajador tiene los conocimientos requeridos en el desarrollo de su trabajo. (Conocimiento medio)
2		El trabajador está dispuesto a participar en otros trabajos relacionados con su puesto. (Disponibilidad medio)
3		El trabajador tiene conocimientos mínimos para el desarrollo de su trabajo.

		(Conocimiento bajo)
4		El trabajador tiene criterio para solucionar problemas y proporciona alternativas de solución; sin embargo no toma medidas para evitar los problemas. (Solución de problemas medio)
5		El trabajador desarrolla propuestas importantes para la Solución de problemas. (Solución de problemas alto)
6		El trabajador tiene alta disponibilidad para cooperar en el logro de los objetivos de la organización. (Disponibilidad alta)
7		El trabajador demuestra alto grado de conocimiento del puesto asignado y las actividades que se relacionan con otros puestos de trabajo. (Conocimiento alto)
8		El trabajador no resuelve problemas, posee bajo criterio, no visualiza las dificultades y requiere apoyo de los compañeros de trabajo. (Solución de problemas bajo)
9		El trabajador no muestra interés en participar o cooperar con su equipo de trabajo. (Disponibilidad o cooperación baja)
<p>Nombre y firma del evaluado Nombre y firma del evaluador</p> <p>Nombre y firma del Director General</p>		

Elección forzada

Consiste en diseñar descripción de características del desempeño en pares, positivos o negativos. El evaluador se ve forzado a seleccionar la descripción más apropiada al desempeño del trabajador.

DATOS				
Nombre del trabajador:			Firma del evaluado:	
Área de trabajo:			Clave del puesto:	
Unidad de trabajo:			Fecha de aplicación:	
Nombre del evaluador:				
Fecha de evaluación:			Nombre y firma del evaluador:	
No.	RESULTADO	DESCRIPCIÓN	RESULTADO	DESCRIPCIÓN
1		Posee conocimientos amplios.		Ejecuta su trabajo con rapidez
2		Su trabajo es deficiente y de baja calidad.		Presenta errores frecuentes en el trabajo.
3		Asiste puntual a sus labores.		Entrega puntual de los trabajos desarrollados.
4		Uso deficiente de equipo y herramientas de trabajo.		Desperdicia material por el uso ineficiente de los equipos o herramientas.
5		Presenta ausencias continuas en su lugar de trabajo.		Solicita con frecuencia permisos de salida fuera de la Compañía.
6		Facilita la negociación al cliente y obtiene resultados exitosos.		Habilidad negociadora para atraer clientes
Nombre y firma del Director General				

Ensayo

Consiste en redactar las fortalezas o debilidades del trabajador para describir su comportamiento y proporcionar recomendaciones para el desarrollo del trabajador. No existe un formato estructurado.

Redacción de fortalezas y debilidades del comportamiento del trabajador en su puesto.

Métodos de comportamiento:

El método está diseñado para medir en una escala de calificación, perfilada mediante una descripción de las características del comportamiento en una escala o serie continua de acuerdo a la ocupación del trabajador.

Incidente crítico

Consiste en detectar los aciertos o errores del trabajador en un momento o situación determinada. Se registra una bitácora diaria del comportamiento del trabajador durante la evaluación y anotan los incidentes del desempeño.

Bitácora de incidente crítico		
Nombre del trabajador:		Clave del puesto:
Puesto de trabajo:		Período de evaluación:
Unidad de trabajo:		
Nombre del evaluador:		Firma del evaluador:
No.	Fecha	Descripción del incidente crítico (Ejemplo)
1	02/09/2007	Cierra negociación excelente con cliente importante.
2	15/10/2007	Reporta un faltante de \$120.00 en caja.
3	03/11/2007	Reporta extravío de factura No. 253
4	31/11/2007	Registra datos erróneos en el sistema de captura de clientes.
5	12/12/2007	Falta el registro en el sistema de factura pagada de contado.
6	31/12/2007	Supera la meta establecida de cobranza a clientes.

Método de listas de verificación del comportamiento

Consiste en evaluar al trabajador con base en una lista descriptiva de características del comportamiento que verifica el evaluador y selecciona las más adecuadas.

DATOS		
Nombre del trabajador:		Clave del puesto:
Área de trabajo:		Fecha de evaluación:
Unidad de trabajo:		Nombre del evaluador:
Instrucciones: Señale con una X la característica que más se adecue al comportamiento del trabajador evaluado.		
No.	SEÑALAR	Características del desempeño (Comportamiento)
1		Orienta y asesora al cliente con claridad.
2		Entrega la mercancía solicitada en tiempo y forma.
3		Se mantiene informado de los nuevos productos que ofrece la compañía.
4		Satisface al cliente con el servicio que ofrece.
5		Realiza la transferencia de información correctamente.
6		Cuida el manejo de información confidencial.
7		Reacciona positivamente ante un problema difícil de solucionar.
8		Atiende con rapidez la solicitud del cliente.
9		Es una persona discreta en su trabajo.
Firma del evaluado		Firma del evaluador
Nombre y firma del Director General		

Escala de evaluación basada en el comportamiento

Consiste en diseñar una escala vertical con descripción del desempeño importante en base al análisis del puesto. Los incidentes críticos encontrados se registran en la escala y se le asignan valores en puntos.

Datos					
Nombre del trabajador:		Clave del puesto:			
Puesto de trabajo:		Fecha de aplicación:			
Unidad de trabajo:					
Instrucciones: Marque con una X en el área sombreada, el comportamiento que observa en la persona evaluada.					
Características del puesto de trabajo	DESCRIPCIÓN	NIVEL	PUNTOS	COMPORTAMIENTO (INCIDENTES CRÍTICOS)	
Solución de problemas	Requiere capacidad para coordinar trabajos o comunicarse en forma adecuada. da en la solución de problemas Relacionados a su trabajo.	ALTO		Capacidad sobresaliente para coordinar trabajos asignados en la solucionar problemas.	
			9		
			8		
				7	Alto grado de confiabilidad para solucionar problemas. Eficiente comunicación con sus compañeros y clientes en la solución de problemas.
		MEDIO			
			6		
				5	Soluciona en gran parte del tiempo los problemas que presentan los clientes. Se le dificulta resolver problemas complejos y requiere apoyo para dar solución. Manifiesta falta de conocimiento para identificar una pieza y dar solución al problema.
				4	
		BAJO			
				3	No puede identificar la pieza presentada por el cliente para dar solución al problema. Manifiesta imposibilidad para dar solución al problema del cliente y no solicita ayuda. Muestra desinterés por resolver el problema al cliente.
		2			
		1			
Firma del evaluado		Nombre y firma del evaluador			
Nombre y firma del Director General					

Nota: Puede registrar de 5 a 10 escalas con características del puesto de trabajo.

Escala de observación del comportamiento

Consiste en medir la frecuencia de cada comportamiento observado con base en incidentes críticos y permite una evaluación del trabajador más objetiva.

DATOS		PARÁMETROS	DESCRIPCIÓN	%			
Nombre del trabajador:		5	Casi siempre	95-100%			
Área de trabajo:		4	Con frecuencia	90-94%			
Unidad de trabajo:		3	Algunas veces	85-89%			
Nombre del evaluador:		2	Rara vez	80-84%			
Fecha de evaluación:		1	Casi nunca	Menos 80%			
Instrucciones: Marque con una X la frecuencia del comportamiento del trabajador evaluado		FRECUENCIA					
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	No.	COMPORTAMIENTOS (INCIDENTE CRÍTICO)	1	2	3	4	5
SERVICIO AL CLIENTE	1	Verifica con el supervisor los precios de los productos para clientes cumplidos.					
	2	Orienta y asesora al cliente sobre los descuentos por pronto pago.					
	3	Agiliza los trámites para otorgar crédito a nuevos clientes.					
	4	Atiende al cliente con amabilidad y rapidez					
	5	Negocia con el cliente adeudos pendientes.					
	6	Da seguimiento a los clientes morosos					
	7	Realiza la transferencia de información al cliente cuando lo solicita.					
	8	Envía la documentación requerida por el cliente sin problemas.					
	9	Entrega el producto en el tiempo y precio establecido en el contrato.					
Firma del evaluado		Firma del evaluador					
Nombre y firma del Director General							

Método de resultados:

Es un método objetivo que está diseñado para medir resultados en el trabajo desempeñado por el empleado.

Medidas de productividad

Consiste en evaluar al trabajador de acuerdo a los resultados obtenidos en el área de trabajo donde se desempeña. Existen varias medidas de resultados. Éstas dependen del área que se va a evaluar, como pueden ser: ventas, prospectación de clientes, utilidades, productos terminados, recuperación de cartera vencida, calidad o cantidad de productos etc.

MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD		
DATOS		
Nombre del trabajador:	Clave del puesto:	
Puesto de trabajo:	Fecha de aplicación:	
Unidad de trabajo:	Nombre del evaluador:	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		
OBJETIVO DEPARTAMENTAL:		
OBJETIVO ESPECÍFICO:		
MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD	PARÁMETROS	RESULTADOS
Índice de rotación en inventario		
Volumen de ventas en cantidad		
Volumen de ventas en dinero		
Clientes atendidos en el servicio		
Índice de faltantes o desperdicio		
Utilidades obtenidas		
Tasa de crecimiento de las utilidades		
<p>Nombre y firma del evaluado _____</p> <p>Nombre y firma del evaluado _____</p> <p>Nombre y firma del Director General _____</p>		

Administración por objetivos

Consiste en evaluar al trabajador con base en metas alcanzadas en el programa de trabajo elaborado entre el trabajador y gerente.

DATOS				
Nombre del trabajador: María Jesús Díaz Olivas		Clave del puesto: SAA-900217		
Puesto de trabajo: Auxiliar de Crédito y Cobranza		Fecha de aplicación: 10 Febrero 2008.		
Unidad de trabajo: Sucursal Hermosillo				
Nombre del evaluador: Juan Pérez Valdez				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar las utilidades de la compañía en un 25% por año.				
OOBJETIVO DEPARTAMENTAL: Lograr recuperar el flujo de efectivo en un 98% mensual.				
OBJETIVO ESPECÍFICO: Recuperar la cartera vencida cada mes.				
No. METAS	METAS PROGRAMADAS	% ALCANZADO	FECHA DE CUMPLIMIENTO	
1	100% Recuperación de cartera vencida	98%	31 Enero 08	FIN DE MES
2	100% Efectividad de cobranza en los términos y condiciones pactadas.	95%	31 Enero 08	FIN DE MES
3	100% Actualización de expedientes de clientes.	100%	31 Enero 08	FIN DE MES
4	100% Efectividad en el arqueo de caja por los valores asignados.	98%	31 Enero 08	DIARIO
Firma del evaluado				
Nombre y firma del evaluador				
Nombre y firma del Director General				

El balance scorecard (Tablero de mando integral)

Consiste en evaluar al trabajador, al equipo, a las unidades de negocio o la compañía con base en cuatro categorías relacionadas como son: financiera, cliente, procesos y aprendizaje.

Nombre y firma del evaluado	Nombre y firma del evaluador
Nombre y firma del Director General	

Método de 360°

Consiste en evaluar al trabajador con base en distintos puntos de vista. Toma en cuenta los resultados del trabajo, su entorno y los agentes que tienen que ver con el mismo. Se involucra en la evaluación a los clientes, beneficiarios, proveedores, supervisores, subalternos, colaboradores y al trabajador evaluado. Los resultados pueden ser verificados por un comité de evaluación. Es un método mixto que puede contener características de rasgos, comportamiento y resultados del desempeño de la persona evaluada.

Se diseña la cédula de evaluación del desempeño mediante un sistema de registro computarizado y controlado para proteger el anonimato de las evaluaciones realizadas. La cédula incluye evidencias directas sobre productos o servicios que ofrece la compañía y las indirectas basadas en información de apoyo respecto a la persona que se evalúa.

Con base en esto, la compañía establece una estrategia integral y considera distintos métodos en el diseño del instrumento de medición para incluir una gama de competencias laborales observables y medibles, en la que participan evaluadores con distintos puntos de vista.

Hoy en día este método es considerado como el más objetivo y el uso generalizado de los sistemas digitales ha favorecido su práctica.

Proceso de la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación aplica de manera sistemática y ordenada los siguientes pasos:

Paso 1. Presentar la misión, visión, políticas, objetivos estratégicos y el objetivo de la evaluación del desempeño.

Es indispensable dar a conocer la misión y visión al personal de la compañía por parte del Director General, para que los trabajadores relacionen la importancia de su participación en las metas individuales y su impacto en la organización. El supervisor y subordinado establecen de común acuerdo las metas de sus áreas de trabajo.

Paso 2. Seleccionar a los evaluadores.

Existe un comité para analizar y valorar los puestos, elaborar la estructura salarial de la compañía y evaluar el desempeño de los trabajadores. Este comité está integrado por personal de diferentes áreas de trabajo coordinados por un auditor interno. Este mismo comité puede participar en la evaluación del desempeño o elegirse otro.

La función principal del comité evaluador es verificar que el instrumento y la información que se obtiene en la aplicación de la evaluación del desempeño cumplan con las características de objetividad, validez y confiabilidad. La evaluación de 360º requiere la participación de más evaluadores como son: subordinado y supervisor, clientes, colaboradores o compañeros de trabajo por lo que es muy importante que todos trabajen coordinados.

Paso 3. Capacitar a los evaluadores.

Los responsables de capacitar a los evaluadores es el jefe del departamento de Recursos Humanos, apoyado por el comité evaluador. En esta misma capacitación es necesario mostrar el manual de métodos y políticas en vigor.

Paso 4. Diseñar el instrumento de medición de evaluación del desempeño.

El diseño del instrumento de evaluación está a cargo del Departamento de Recursos Humanos y validado por el comité de evaluación. Se requiere tomar como base la descripción de puesto, responsabilidades y los parámetros de desempeño establecidos en el análisis del puesto, para decidir los elementos esenciales a evaluar. La descripción y especificación del puesto contiene la información necesaria para evaluar el desempeño del trabajador en cada puesto de trabajo. En este punto se tiene que tomar en cuenta el nivel del empleado a evaluar y la situación de la compañía.

El instrumento de evaluación es una cédula con características objetivas y de fácil aplicación. Registra 11 apartados y contiene aspectos como son el impacto de metas individuales en la organización, competencias metodológicas, técnicas, sociales e individuales. Cuenta con apartados exclusivos de evaluación de clientes y colaboradores o compañeros de trabajo en la compañía.

Es necesario decidir las preguntas más adecuadas para medir los comportamientos y considerar incluir la autoevaluación. Los requisitos de desempeño del instrumento de evaluación deben ser objetivos, válidos y confiables. Se requiere establecer mecanismos que garanticen el anonimato de las respuestas de todos los participantes.

Paso 5. Dar a conocer el sistema de evaluación del desempeño a todo el personal.

Es necesario discutir los requisitos de desempeño con el empleado y realizar los ajustes correspondientes al instrumento de evaluación. Una vez validado se establece y se informa a todos los trabajadores los períodos de aplicación de la evaluación.

Paso 6. Aplicar la evaluación al personal.

La aplicación de la evaluación implica observar el comportamiento del trabajador durante el proceso de evaluación y aclarar dudas. El jefe inmediato es responsable de la aplicación de la evaluación al personal de su área y el comité de evaluación lo verifica.

Paso 7. Analizar los resultados de cada empleado.

Concluida la aplicación de la evaluación al trabajador, se procede a evaluar el desempeño comparándolo con los requisitos, para obtener el resultado global y comentarios finales del jefe inmediato. El comité evaluador verifica la consistencia de las respuestas del personal evaluado.

Paso 8. Entrevistas de evaluación individual.

Se solicita al trabajador pasar a la entrevista individual para dar a conocer los resultados que obtuvo. Esta sesión proporciona a los empleados información de su actuación en el desempeño laboral pasado y su potencial a futuro. Realizar la entrevista tiene la finalidad de establecer un diálogo positivo entre el evaluado y el evaluador y se busca mejorar el desempeño del trabajador.

El evaluador proporciona esa retroalimentación mediante técnicas que puede utilizar como son: convencimiento, diálogo o solución de problemas.

Paso 9. Retroalimentación.

La compañía se encuentra en un ambiente dinámico que requiere mejorar y dar continuidad al desempeño de su personal por medio de la actualización y mejoramiento de sus competencias.

Se procede a dar seguimiento a los trabajadores evaluados que resultan con desempeño exitoso o insuficiente, para tomar la acción preventiva o correctiva adecuada. De acuerdo a los resultados exitosos los trabajadores pueden ser premiarlos, mejor compensados o promovidos y a los trabajadores con resultados deficientes, es necesario capacitarlos, asesorarlos, reubicarlos o despedirlos de la compañía.

El proceso de evaluación requiere de retroalimentación para realizar evaluaciones semestrales o anuales. Se requiere la participación de todo el personal que integra la compañía para llevarlo a cabo de manera adecuada.

El sistema de registro del desempeño de los trabajadores de la compañía, permite planear nuevas políticas estratégicas y acciones para desarrollar el talento humano de la compañía y sirve de base para reprogramar las metas. Además ayuda a establecer programas de capacitación acordes a las necesidades reales del personal evaluado.

Recomendaciones y sugerencias

- Presentar el proceso de evaluación a los participantes.

- Identificar cuáles son los comportamientos que son importante evaluar. Para evaluar competencias es necesario saber para qué se va a evaluar, qué evaluar y cómo se hará.
- Permite buscar evaluaciones más objetivas, empleados más efectivos, clientes más satisfechos y un mejor desempeño de la empresa. Cuando falta un instrumento objetivo para medir el trabajo del empleado los resultados son inexactos.
- Definir los estándares de desempeño para realizar la evaluación.
- Utilizar el método de manera integrada para combinar la evaluación de varias competencias.
- Considerar el principio básico de evidencia del desempeño en la evaluación por competencias.
- Considerar evidencias amplias para generalizar la ejecución de otras tareas.
- Elegir métodos más directos y acordes a lo que se desea evaluar.
- Diseñar el instrumento de evaluación de manera que permita analizar fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Diseñar un formulario de captura de datos.
- Formar en técnicas de “coaching” a quien deba presentar al evaluado las conclusiones de la evaluación multilateral.
- Buscar la mejora continua de trabajadores de bajo desempeño, importancia del trabajo en equipo, aprendizaje, calidad y productividad.
- Considerar que la evaluación del desempeño es la base para las decisiones de compensación.

Presentamos a continuación la propuesta de instrumento considerado para evaluar el desempeño del personal de **My Toner**. Es pertinente aclarar que la evaluación la realizará el jefe superior inmediato y que los aspectos a evaluar cambiarán de acuerdo a las actividades cotidianas realizadas en cada puesto, aunque algunos aspectos a evaluar son de aplicación general para todos los puestos. La siguiente propuesta aplica más específicamente para el encargado de Atención al Cliente.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<i>Nombre del Empleado:</i>	<i>Jefe inmediato:</i>
<i>Puesto:</i>	<i>Fecha de Evaluación:</i>
<i>Departamento:</i>	

Instrucciones: Evalúe objetivamente al empleado en el cargo que desempeña. Lea cuidadosamente cada enunciado y anote la puntuación que crea conveniente, según la siguiente escala.

1 = Insatisfactorio 2 = Deficiente 3 = Aceptable 4 = Satisfactorio 5 = Muy Satisfactorio

ENUNCIADO	PUNTOS
Logra resultados exitosos apoyando la consecución de las metas organizacionales desde el área donde desarrolla su actividad.	
Establece objetivos individuales mejorando sus metas periódicas para obtener excelencia en los resultados	
Demuestra interés por aprender de los procesos que se manejan en la organización con el fin de generar mejores resultados.	
Aplica de manera eficiente el plan de trabajo entregado por jefe inmediato.	
Ofrece de forma veraz y clara la calidad de los productos y servicios de la empresa cumpliendo con las expectativas de los clientes.	
Evalúa posibles técnicas de mercadeo en aras de mejorar la productividad de la organización.	
Ejecuta de manera adecuada su cronograma y rutas de trabajo con el fin de optimizar tiempos.	
Ejerce seguimiento de los pedidos y entregas con el fin de verificar su rendimiento productivo.	
Atiende de manera detallada las necesidades de los clientes para ofrecer los mejores productos y/o servicios.	
Investiga el área de trabajo y crea rutinas para ofrecer productos y/o servicios.	
Aplica su conocimiento y experiencia con el fin de alcanzar nuevos mercados.	
Mantiene un alto sentido del compromiso en el desempeño de su trabajo.	
Atiende de forma pertinente a clientes internos y externos ofreciendo soluciones oportunas.	
Convence a los clientes para la compra de productos y/o servicios adicionales.	
Estimula el interés de sus clientes en determinados productos o servicios logrando ventas exitosas.	
Consigue hacer cambiar requerimientos o necesidades del cliente sin que se produzcan tensiones con estos con la adquisición de nuevos productos o servicios.	
Gracias a su intervención, la cartera de clientes ha incrementado notoriamente.	
Su volumen de productos vendido incrementa mes con mes.	

Apoya al departamento mediante el conocimiento de posibles clientes a los cuáles pueden ofrecerse los productos de la empresa.	
Los clientes quedan satisfechos con el servicio brindado por su parte.	
Representa un elemento valioso para la organización.	
TOTAL DE PUNTOS	

Comentarios Adicionales:

INTERPRETACIÓN DE DATOS	
<i>Puntos</i>	<i>Descripción</i>
21 a 42	El desempeño general del empleado es insatisfactorio, por lo que es vital que se investiguen las razones de este resultado.
42 a 63	El desempeño general del empleado es deficiente, es necesario revisar los enunciados cuya puntuación fue más baja para reforzarlos.
64 a 84	El desempeño general del empleado es satisfactorio. Sin embargo, existen aspectos que pueden mejorarse para incrementar sus resultados.
85 a 105	El desempeño general del empleado es muy satisfactorio, lo cual indica el gran esfuerzo y motivación con el que cuenta. Puede premiársele con retribuciones monetarias, en especie o reconocimientos.

Ante la imposibilidad de aplicar evaluación del desempeño a empleados de My Toner, se ofrece la propuesta del diseño y aplicación de un instrumento para evaluar el desempeño de un profesor del ITH.

Ejercicio de Experiencia: Evaluación de un profesor del ITH (Dessler y Varela p. 255)

Evaluación de un profesor

Propósito: La finalidad de este ejercicio es brindarle práctica en el desarrollo y uso de un formato de evaluación del desempeño.

Conocimientos requeridos: Usted va a desarrollar un formato de evaluación del desempeño para un profesor y, por lo tanto, debe estar profundamente familiarizado con el análisis de las evaluaciones del desempeño realizado en este capítulo.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones:

Su equipo debe desarrollar su propia herramienta para evaluar el desempeño de un profesor. Decida cuál de las herramientas de evaluación (escalas de puntuación gráfica, clasificación alterna, etcétera) utilizarán y, luego, diseñen el instrumento en sí.

Instrumento para la evaluación del desempeño docente

El método elegido para evaluar el desempeño de un docente es la escala de puntuación gráfica, ya que este instrumento está dirigido a medir el desempeño total de un trabajador, basándose en diferentes criterios o factores que se mencionan en las escalas. Además, es fácil y sencillo de comprender y otorga una clasificación numérica a cada factor que se le evalúa al docente. Por ello, también es fácil interpretar sus respuestas mediante gráficos, en donde se indiquen las puntuaciones recibidas según cada factor.

Para la evaluación del docente, se eligieron los factores de ***Planeación docente, Evaluación del proceso de aprendizaje, Uso del Conocimiento Previo, Contexto Social del Alumno, Entrega del contenido, Recursos, Ambiente en el salón de clases y Evaluación del aprendizaje del alumno***, ya que consideramos que estos son los más relevantes y que nos pueden brindar información completa sobre el desempeño del docente. Más adelante, en la interpretación de los resultados, se explica el significado de cada factor evaluado.

El instrumento consta de 22 enunciados, los cuales, abarcan los factores mencionados anteriormente. Consideramos un número de enunciados que fuera razonable y que nos permitiera abarcar todos los factores sin llegar saturar a los alumnos quienes contestarán el instrumento, puesto que, si son demasiados enunciados, pueden llegar a “enfadarse” y con esto causar el efecto de halo o incluso sesgar los resultados, rompiendo el concepto de confiabilidad en los mismos.

Cada enunciado consta de 4 opciones de respuesta siendo estas: 1 = Inefectivo, indicando que la actividad enunciada no es realizada correctamente por el docente; 2 = En desarrollo, sugiriendo que, si bien no se cumple totalmente el enunciado, el docente refleja su enfoque hacia la actividad; 3 = Competente, indicando que el docente cumple con la actividad señalada en el enunciado; y, 4 = Sobresaliente, el cual indica que el docente realiza correctamente el enunciado y que además, demuestra un esfuerzo mayor por cumplirlo. Se eligieron solo 4 opciones, ya que como equipo concordamos en que si se brindaban más pondría llegar confundir a los evaluadores además de que se prestaba más para la aplicación del efecto de halo.

Para la aplicación del instrumento, se le pidió autorización a una profesora del área de Ingeniería Industrial, docente que imparte la materia de Ingeniería de Procesos en el grupo G5A, en el turno matutino. La evaluación se realizó vía online y se les dio aviso a todos los alumnos

asistentes a la clase, obteniéndose un total de 22 resultados. A continuación, se muestra el formato utilizado para la realización de la evaluación del docente.

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE

Le pedimos amablemente que evalúe a su profesor. Estas evaluaciones son de utilidad para que el personal docente mejore sus habilidades de enseñanza, así como los cursos que imparten. Las respuestas serán anónimas y confidenciales, no representarán una repercusión negativa hacia su persona.

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y conteste con honestidad y seriedad, de la forma que crea conveniente para evaluar a la profesora que actualmente imparte la materia de Ingeniería de Procesos. Considere que:

1 = Inefectivo **2 = En desarrollo** **3 = Competente** **4 = Sobresaliente**

1. El docente establece objetivos enfocados a un excelente grado de aprendizaje para los estudiantes, brindándoles las competencias que se adecuen a sus necesidades.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

2. El docente demuestra que los objetivos están alineados al enfoque establecido.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

3. El docente a cargo toma en cuenta los distintos estilos de aprendizaje, necesidades y habilidades con las que cuentan los alumnos.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

4. El docente constantemente habla sobre la relación que tiene el tema estudiado con el área laboral.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

5. El docente relaciona su materia con otras.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

6. Hace uso de estrategias para satisfacer las necesidades de cada estudiante.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

7. Explica los materiales abordados de una manera clara y completa.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

8. El profesor resuelve dudas adecuadamente.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

9. Utiliza un lenguaje apropiado.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

10. Diseña estrategias para potencializar las habilidades de cada alumno.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

11. El profesor facilita información, siendo el alumno el que lidera el proceso de aprendizaje.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

12. El profesor involucra distintos materiales para mejorar el proceso de aprendizaje.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

13. El profesor demuestra respeto e interés por los alumnos.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

14. El profesor sigue un orden previamente establecido.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

15. El profesor fomenta el ser autodidacta.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

16. Utiliza las evaluaciones para identificar fortalezas y debilidades.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

17. Se asegura que los estudiantes comprendan el material.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente
18. Sus explicaciones son fácil de entender.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente
19. Utiliza distintos métodos de aprendizaje.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente
20. El profesor retroalimenta siempre que sea requerido.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente
21. Cumple con los objetivos en tiempo y forma.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente
22. Asiste a clases cumpliendo con su horario de trabajo.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

Comentarios:

¡Gracias por su cooperación!

Operaciones e interpretación de resultados

Una vez obtenidos los resultados de cada enunciado, se expresaron mediante gráficas de barra para su rápida interpretación. Se acordó que para poder agrupar y graficar las preguntas según el factor, se debía sacar un promedio de cada una de estas, para después reagruparlas con las demás y de nuevo promediarlas para finalmente obtener la puntuación numérica del factor. Para obtener el puntaje de cada pregunta, se promediaron las valoraciones otorgadas por los alumnos y después se dividieron entre el total de alumnos que contestaron la evaluación docente. Por ejemplo, si una pregunta obtuvo 5 valoraciones con 1 (Inefectivo), 6 con 2 (En desarrollo), 7 con 3 (Competente) y 4 con 4 (Sobresaliente) se tiene una puntuación total de 54 puntos, se dividen entre los 22 alumnos que contestaron la encuesta y se obtiene 2.45, siendo esta la puntuación final del enunciado. Este proceso se realizó con cada uno de los enunciados de la evaluación y al final, se promediaron las preguntas correspondientes a cada factor.

Para obtener la calificación de cada factor, se optó por la utilización de una escala del 1 al 100, siendo la puntuación de 4 el valor máximo de 100. Mediante la técnica matemática denominada “regla de tres”, se obtuvieron las calificaciones de las puntuaciones de cada factor. A continuación, se muestra un ejemplo y la conversión de cada factor a puntuaciones con escalas de 100.

4	100
2.45	x

$$x = \frac{2.45 * 100}{4} = \frac{245}{4} = 61.25$$

Factores Evaluados	Puntos	Calificación en escala de 100
a) Planeación docente	2.9975	74.94
b) Evaluación del proceso de aprendizaje	2.315	57.88
c) Uso del Conocimiento Previo	3.1967	79.92
d) Contexto Social del Alumno	2.36	59.00
e) Entrega del contenido	2.9525	73.81
f) Recursos	2.68	67.00
g) Ambiente en el salón de clases	3.385	84.63
h) Evaluación del aprendizaje del alumno	2.715	67.87

Al visualizar las calificaciones obtenidas, se decidió ubicarlas en una escala donde:

Calificación	Escala	Definición
Excelente	9 hasta 10	El docente ejecuta de manera excelente las actividades relacionadas con el factor del que se trata.
Muy bien	8 hasta 8.9	El docente desempeña correctamente las actividades relacionadas con el factor del que se trata.
Bien	7 hasta 7.9	El docente desempeña de buena manera las actividades que tienen relación con el factor del que se trata.
Regular	6 hasta 6.9	El desempeño del docente no es lo suficientemente correcto respecto a lo estimado en la realización de las actividades del factor del que se trata.
Deficiente	1 hasta 5.9	El desempeño del docente está muy por debajo de lo estimado respecto a la realización de las actividades del factor del que se trata.

De esta forma, es más fácil visualizar y explicar los resultados al docente, puesto que están relacionados con la escala de calificaciones y sus definiciones.

A continuación, se presenta el reporte de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño realizada a la maestra por parte de sus alumnos de la materia de Ingeniería de Procesos, correspondientes al grupo G5A del turno matutino.

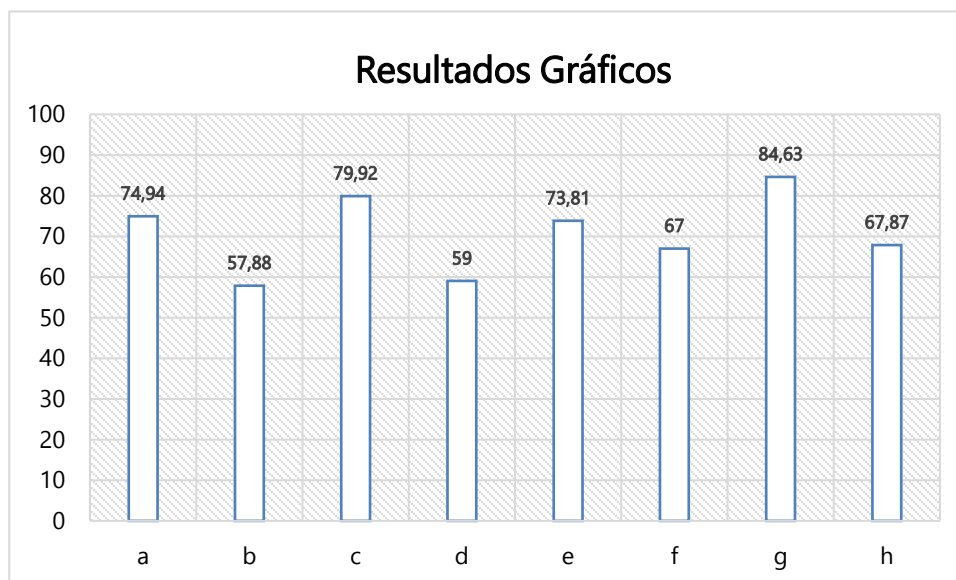
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo

Evaluación Docente*Tipo de Evaluación:* Evaluación por parte de Alumnos*Período:* AGO – DIC 2017*Docente:* _____

Materias			Alumnos	
Clave	Grupo	Nombre de la materia	Inscritos	Evaluaron
GED0921	G5A	Ingeniería de Procesos	28	22

Factores Evaluados	Puntaje	Calificación
a) Planeación docente	74.94	Bien
b) Evaluación del proceso de aprendizaje	57.88	Deficiente
c) Uso del Conocimiento Previo	79.92	Bien
d) Contexto Social del Alumno	59.00	Deficiente
e) Entrega del contenido	73.81	Bien
f) Recursos	67.00	Regular
g) Ambiente en el salón de clases	84.63	Muy Bien
h) Evaluación del aprendizaje del alumno	67.87	Regular
TOTAL	70.63	Bien



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS: FACTORES

a) Planeación Docente

Este factor hace referencia al diseño de un plan de trabajo que contemple los elementos que intervendrán en el proceso de enseñanza-aprendizaje organizados de tal manera que faciliten el desarrollo de las estructuras cognoscitivas, la adquisición de habilidades y modificación de actitudes de los alumnos en el tiempo disponible para un curso dentro de un plan de estudios.

La calificación obtenida por el docente es “Bien”, en donde su puntaje más bajo del rubro se encuentra en el cumplimiento de los objetivos de la materia en tiempo y forma. Se intuye que puede realizar una mala planeación respecto a la determinación de los tiempos para la enseñanza de cada unidad, así como de los objetivos que se desean cumplir, ya que es lo que los alumnos resienten. Así mismo, los aspectos en donde obtuvo puntuaciones altas son en el enfoque de los objetivos hacia el desarrollo de competencias, el demostrar su alineación a este enfoque y el llegar temprano y asistir todos los días a clase. Si bien, es una calificación relativamente alta, es necesario mejorar los aspectos deficientes.

b) Evaluación del Proceso de Aprendizaje

Se refiere al grado en que se están logrando los objetivos planteados a inicios de curso. El docente obtuvo una calificación de “Deficiente”, esto debido a que recibió puntajes bajos en los aspectos del uso de diferentes metodologías de la enseñanza para implementar en su salón de clase y el que tome en cuenta los distintos estilos de aprendizaje, necesidades y habilidades con las que cuentan sus alumnos para así idear un plan de acción que logre abarcar todos y cada uno de ellos. Es necesario prestar atención y reforzar este aspecto antes de que evolucione a un problema con consecuencias graves para los alumnos, tales como el no aprender.

c) Uso del conocimiento previo

Este factor hace referencia a la forma en que el docente relaciona los temas y aspectos abarcados en la materia con otras mismas, o bien, con el mundo laboral. Se centra en el hecho de que los alumnos enlazan conocimientos previamente vistos con los nuevos conocimientos impartidos por el docente. La calificación del docente es “Bien”, siendo su punto fuerte la forma en que relaciona los temas vistos en clase con las necesidades del mundo profesional actual. Así mismo, en los subfactores de la relación de su clase con otras materias y el fomentar el

autodidactismo tiene puntuaciones buenas. Sin embargo, se pueden mejorar para que alcance un nivel de excelencia.

d) *Contexto Social del Alumno*

Se refiere a la implementación de estrategias que ayuden a satisfacer las necesidades de aprendizaje que tiene cada uno de los alumnos. Está estrechamente relacionado con la Evaluación del Proceso de Aprendizaje. La calificación obtenida fue “Deficiente”, indicando que el docente hace uso de las mismas estrategias didácticas para todos los alumnos, generalizando su proceso de enseñanza. Es necesario recordar que existen distintas formas de aprendizaje y esto puede afectar el desempeño de los alumnos. Se debe profundizar en el tema y reducirse la problemática antes de que cause consecuencias graves para la comunidad estudiantil.

e) *Entrega del Contenido*

Este factor hace referencia a la manera en que el docente comunica los temas y enseñanzas de la materia a los alumnos. El docente obtuvo “Bien” como calificación, indicando que explica de forma clara y completa los temas correspondientes a la materia, además de utilizar un lenguaje adecuado y de resolver las dudas de los alumnos adecuadamente. También, el docente facilita la información del curso de tal forma que el alumno pueda liderar su propio aprendizaje. Es necesario profundizar en los aspectos que detienen al profesor para obtener una calificación sobresaliente.

f) *Recursos*

Indica los materiales y recursos utilizados para impartir las enseñanzas de la materia a los alumnos. La calificación obtenida por el docente es “Regular”, en donde se puede concluir que no se hace uso de recursos nuevos e innovadores que permitan que los alumnos capten y comprendan rápidamente los temas de la materia. Este aspecto debe ser mejorado para así elevar la calidad de las clases de la institución.

g) *Ambiente en el salón de clases*

Hace referencia al ambiente reflejado en la relación alumno-docente dentro del salón de clases, así como al orden seguido en la rutina diaria. Este factor obtuvo la calificación de “Muy bien”, siendo la más alta de todos los factores evaluados, lo cual demuestra que las clases se

desarrollan en un ambiente de respeto e interés por la opinión de los alumnos, además de que se sigue un orden establecido.

h) *Evaluación del aprendizaje del alumno*

Indica la forma en que el docente se asegura y evalúa que todos los materiales enseñados quedaron completamente comprendidos en los alumnos. La calificación obtenida fue “Regular”, concluyéndose si bien, el docente retroalimenta cuando es requerido y busca asegurarse que los conocimientos quedaron comprendidos, los resultados arrojaron que sus explicaciones no son tan sencillas de entender. Por lo tanto, es necesario prestar atención en este factor para evitar confusiones en los alumnos, así como malos entendidos respecto a los temas contenidos en la materia.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
6	Entrevista de Retroalimentación Diseñar un guión donde aplique lo recomendado por los autores estudiados respecto a la forma de como otorgar retroalimentación después de aplicar la evaluación del desempeño a un trabajador. Realizar dramatización en clase.	Elaborar un guión donde se simule la entrevista con el empleado que fue evaluado y donde otorgue retroalimentación utilizando técnicas de comunicación adecuada y estableciendo una relación ganar-ganar.	2.2.2 Evaluación del desempeño

Introducción

Una vez que se ha aplicado algún método o instrumento para medir el desempeño del trabajador, es necesario que el jefe directo o supervisor se tome el tiempo necesario para otorgar retroalimentación. De nada sirve evaluar el desempeño si no se comunican las fortalezas y debilidades al empleado. En este paso es importante llegar a acuerdos y compromisos tanto del trabajador como del empleador si se desea un incremento en la productividad a través de desarrollar, entre otros aspectos, mayores niveles de competencia. Recordemos que los resultados de la evaluación del desempeño son un referente valioso para poder desarrollar nuestro programa de capacitación y guiar una cultura organizacional.

Material y equipo

- Leer el tema entrevista de evaluación de acuerdo a bibliografía sugerida
- Tener a mano resultados de la evaluación de desempeño

Metodología

- De acuerdo a los resultados de evaluación del desempeño obtenidos, elaborar el guión más adecuado simulando que usted es el supervisor o jefe inmediato del entrevistado.
- En equipo de trabajo, elabore un video alusivo a la entrevista de evaluación realizada a un trabajador para darle a conocer sus resultados. Cerciórese de evidenciar que conoce el tema y que aplicó las sugerencias de autores estudiados

Resultado

- Presente en sesión de clase o suba a plataforma del curso, un video con duración máxima de dos minutos, con dramatización de la entrevista de evaluación realizada a un trabajador con la finalidad de otorgarle retroalimentación de sus resultados.

Bibliografía Preliminar

Werther W. y Davis K (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. México. McGraw-Hill.

Whetten D. y Cameron K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. México. Pearson educación.

2.2.2. Evaluación del desempeño

- **Entrevista de evaluación**

De acuerdo a Werther y Davis (2008), las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación de desempeño que proporciona a los empleados retroalimentación respecto a su participación en el pasado y su potencial en el futuro.

Técnicas para proporcionar realimentación:

- **Convencimiento.** Utilizado para empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.
- **Diálogo.** Se invita al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr mejor desempeño.
- **Solución de problemas,** identifica las dificultades que puedan interferir con el desempeño del empleado, a partir de esto, se solucionan mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Pautas para la conducción de entrevistas efectivas de evaluación del desempeño:

- *Destacar* aspectos positivos del desempeño.
- *Especificar* que es para mejorar el desempeño y no como medida disciplinaria.
- *Llevar a cabo* la entrevista en privacidad y sin interrupción.
- *Efectuar* una o dos sesiones anuales (nuevos y de bajo desempeño).
- *Ser tan específicos* como se pueda.
- *Centrar* el comentario en el desempeño y no en atributos personales.
- *Guardar la calma* no discutir con el evaluado.
- *Identifique y explique* las acciones específicas que el empleado puede realizar para mejorar el desempeño.
- *Destaque* la ayuda cuando sea necesario.
- *Concluya* la entrevista destacando los aspectos positivos del evaluado

Whetten y Cameron (2011), comparten una guía en la cual nos podemos basar para elaborar el guión de retroalimentación de la entrevista de evaluación al tiempo que nos permite evaluar el guión de dramatización del proceso de la entrevista de evaluación.

Puntuación

1= Baja

5= Alta

Introducción

1. El entrevistador:
 - ¿Dio un saludo apropiado?
 - ¿Establó una buena relación?
 - ¿Orientó al entrevistado acerca de la entrevista?
 - ¿Se refirió a tomar notas?

Cuerpo

2. El entrevistador:
 - ¿Elogió las fortalezas del individuo?
 - ¿Se enfocó en preocupaciones específicas?
 - ¿Comparó las percepciones de los problemas?
 - ¿Hizo un sondeo para indagar causas subyacentes?
 - ¿Llegó a un acuerdo acerca de las expectativas y metas del desempeño?
 - ¿Discutió planes específicos de acción para mejorar las deficiencias?
 - ¿Hizo referencias específicas al formato de evaluación?

Conclusión

3. El entrevistador:
 - ¿Dio al entrevistado la oportunidad de hacer sugerencias y hacer preguntas?
 - ¿Resumió la entrevista?
 - ¿Especificó cuándo se realizaría la siguiente evaluación del desempeño?

Comportamientos no verbales

4. **El entrevistador:**
 - ¿Utilizó comportamientos no verbales para mantener una atmósfera abierta y una buena relación?
 - ¿Evitó el uso de expresiones como “eeh” y “hmm”?
 - ¿Mantuvo una buena postura?
 - ¿Mantuvo contacto visual?

Dramatización relacionada con el análisis, retroalimentación y gestión del desempeño. Elabore el guion correspondiente evidenciando lectura de comprensión considerando lo estudiado en

Werther y Davis así como en Whetten D. y Cameron K., Octava ed. (2013 pp.633 y 636).
Habilidades Directivas.

Entrevista de Evaluación del desempeño (Retroalimentación)

Evaluador: (E)

Maestra: (M)

E: Adelante pase. Buenos días Profesora, ¿Cómo está?

M: Buenos días. Muy bien, gracias.

(Apretón de manos)

E: Perfecto, tome asiento por favor, ¿gusta algo de beber?

(Los dos toman asiento)

M: No, estoy bien gracias.

E: Esta bien. Muchas gracias por su asistencia, ¿Le parece si comenzamos?

M: Claro.

E: Bien, el propósito de esta cita es el de observar los resultados que obtuvo en la evaluación de desempeño que se realizó para conocer la percepción de los alumnos acerca de la clase de Ingeniería en Procesos que actualmente imparte. Si gusta puede tomar notas, ¿Tiene alguna pregunta antes de adentrarnos en los resultados?

M: Sí, me gustaría saber cómo fue el formato de análisis, ¿en qué se basó para obtener los resultados?

E: Claro, se realizó un formato de encuesta en el que se les pidió a sus alumnos que calificaran del uno al cuatro los enunciados que se elaboraron, siendo uno inefectivo, dos en desarrollo, tres competente y cuatro sobresaliente. Con base a distintos rubros que se manejaron, se promediaron las respuestas obtenidas.

M: Muy bien, gracias.

E: ¿Tiene alguna otra pregunta?

M: Por el momento no, gracias.

E: Perfecto. Si durante el proceso tiene alguna pregunta o no queda claro algún punto, no dude en preguntar.

M: Gracias, lo haré en caso de ser necesario.

E: Bien, nos gustaría comenzar con las fortalezas que está mostrando. Su nivel de conocimiento del tema fue calificado en un nivel alto y esto nos muestra el dominio y preparación en el tema que maneja. Además, es muy importante para nosotros que el resultado en el rubro de la entrega de contenido o enseñanza del tema fuera alto, ya que con esto podemos inferir la labor que lleva a cabo en el salón de clase y que los temas están siendo impartidos y aprendidos de manera correcta, ya que se están resolviendo las dudas de clase. ¿Qué le parece esto?

M: Me complace que los alumnos estén aprendiendo y los resultados obtenidos en este rubro sean tan buenos, ya que como maestros nuestro principal objetivo es el de educar y me alegro de que con este grupo se está logrando.

E: Excelente, estamos contentos con el resultado y queremos felicitarla porque maneja un muy buen ambiente en el salón de clase y creemos que el aprendizaje obtenido es consecuencia de esto, porque para que la información puede ser transmitida tan eficientemente como lo está haciendo actualmente, se debe de trabajar en un buen ambiente. Está realizando un buen trabajo en el aula en este aspecto.

M: Me alegra saber que los alumnos están cómodos.

E: Sí, y bien, en aspectos diferentes y que tienen que ver con las evaluaciones a los alumnos que se realizan en el aula y en los recursos que se utilizan en clase, los resultados arrojaron que los alumnos están un poco insatisfechos, ya que nos encontramos en un nivel regular. Observamos que los alumnos consideran un poco confusa la forma de calificar y que los materiales son poco innovadores, es un factor en el que nos gustaría trabajar y reforzar para elevar el nivel. Quisiéramos saber su opinión acerca de esto.

M: Estoy un poco en desacuerdo con la calificación en cuanto a recursos, considero que trato de implementar un sistema un poco más didáctico para no hacer tan monótona la clase, así como

traer material extra para mayor comprensión del tema, siempre y cuando el tema lo permita. En cuanto a la retroalimentación de las calificaciones, podría hacer ciertos cambios para mejorar este aspecto y poder aclarar las dudas que surjan.

E: Bien, el tema de los recursos es un punto que podríamos reforzar realizando otro análisis en base de lo que nos comenta, puede ser que los alumnos no hayan entendido muy bien la pregunta. Y la felicito profesora por su actitud en cuestiones de mejora, nos parece excelente que tome esta postura.

M: No hay problema, todo esto lo hacemos para mejorar.

E: Exacto, y en cuanto a lo mencionado anteriormente sobre los aspectos de evaluación y conforme a otros rubros, creemos que el problema para este factor es el tiempo, y comprendemos que los temas son muy extensos y en los temas finales, el tiempo que se les otorga no es el suficiente para así aprender todo lo que se necesita. Sin embargo, debemos de organizarnos un poco en esto, ya que está afectando el desempeño de los alumnos. Quisiéramos saber su opinión acerca de estos puntos para llegar a un plan de acción y realizar una mejora en estos ámbitos, y que tanto usted como el alumnado estén cómodos.

M: Me sorprende un poco este punto para ser honesta, estaba al tanto de que al momento del cierre del semestre no tenemos el suficiente tiempo por lo extenso que es nuestro programa, pero estoy dispuesta a conocer propuestas o planes que me puedan ayudar a resolverlo.

E: Sí, como ya lo mencioné, consideramos que una buena planeación desde inicios de semestre puede ser la solución para este problema, tal vez ser un poco más exactos con los tiempos, pero para esto debemos analizar bien los temas para otorgarle el tiempo justo para cada actividad.

M: Entiendo, me encargaré de hacer ciertos cambios en mi plan de trabajo para que se le asigne la importancia debida a cada tema.

E: Perfecto, en general la calificación que obtuvo fue buena, sus habilidades fueron consideradas eficientes, hay pequeños puntos a mejorar de los cuales ya hablamos más profundamente, y la actitud que ha mostrado durante el transcurso de esta entrevista nos parece excelente. Nos gustaría saber si tiene alguna sugerencia para nosotros acerca de esta actividad.

M: Me parece una actividad muy enriquecedora para los que somos evaluados, nos permite conocer aspectos de los que no estamos al tanto y ayudarnos a mejorar, pero tal vez me gustaría recibir algún documento en el que pueda leer las preguntas y las calificaciones obtenidas. Sin embargo, agradezco sus aportes para mejorar mis habilidades a futuro.

E: Claro, respecto al documento, decidimos llevar a cabo primero la entrevista con la finalidad de hacerlo un poco más en forma de retroalimentación y entre nosotros acordar los puntos necesarios, pero claro que recibirá un informe en el transcurso de día.

M: Bien, entonces no tengo ninguna duda.

E: Excelente maestra, si no hay más preguntas, agradezco su tiempo y su accesibilidad, además de la buena actitud y disposición que muestra para mejorar el proceso de aprendizaje de los alumnos. Le recordamos que el próximo semestre, correspondiente a enero-junio del 2019, se realizará otra evaluación de su desempeño, con la finalidad de observar los cambios realizados de acuerdo a la retroalimentación que se le brindó. Sin más por el momento, sería todo de nuestra parte.

M: Les agradezco su forma de abordar el tema. Que tengan un buen día.

E: Igualmente maestra, excelente día.

UNIDAD 3. Prestaciones y Servicios

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
7	<p>Conceptos básicos sobre las prestaciones. Realizar revisión bibliográfica sobre los conceptos básicos de las prestaciones y servicios.</p>	Elaborar un Mapa Conceptual con la información recabada e incluir su comentario personal derivado del análisis de la revisión bibliográfica sobre los conceptos básicos de las prestaciones y servicios.	<p>UNIDAD 3. Prestaciones y Servicios 3.1 importancia de las prestaciones y servicios.</p>

Introducción

Las prestaciones reciben diferentes denominaciones como son: servicio, asistencia, ayuda, socorro, auxilio, beneficio, etc. La real academia española define el término prestaciones como “cosa o servicio que un contratante (en este caso la empresa) da o promete al otro (el empleado o trabajador)”. Torres (2005) en su obra lo define como: En razón de los objetivos primordiales, se puede decir que las prestaciones son beneficios colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga a su personal, sea en especie o en dinero, para coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades, de tipo económico, educativo o sociocultural y recreativo, buscando atraer elementos idóneos para su ingreso a la organización, retener a los ya existentes y motivarlos o desarrollarlos para lograr su mejor desempeño, tendientes a mejorar la productividad de la empresa y la calidad de vida del trabajador, aumentando con ello la estabilidad y posibilidades de progreso de ambos.

Material y Equipo:

El material necesario para la práctica es el siguiente:

- Consultar la bibliografía sugerida por el facilitador.
- Utilizar computadora con el software sugerido: Inspiration
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.
- Consultar ejemplo de elementos de un Mapa conceptual y del comentario personal como estrategias de aprendizaje.

Metodología:

En forma individual realizar revisión bibliográfica sobre los conceptos básicos de las prestaciones y servicios; la relación de trabajo y tipos de contrato.

- **Resultado:**
- Después de realizada lectura de lo investigado respecto a conceptos básicos de las prestaciones, relación de trabajo y tipos de contrato, el participante deberá elaborar un mapa conceptual estructurando las ideas principales y agregando su comentario personal.

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento.
- Es recomendable que cada ocasión en la cual se inicie un nuevo tema se solicite este tipo de estrategia de aprendizaje para facilitar la construcción del conocimiento.

3.1 Importancia de las prestaciones y servicios

Arias (1994), expresa que no es clara la distinción entre servicios y prestaciones. Presenta una definición donde incluye ambos conceptos como sigue. “Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo”.

Así, se concluye, que las prestaciones son beneficios clasificadas en dinero o en especie, otorgados por los patrones para brindar protección y seguridad a los trabajadores de la empresa. Pueden recibirse de manera directa o indirecta a través de bienes, servicios, actividades o instalaciones y sirve para incrementar los ingresos de los trabajadores.

Características y filosofía de las prestaciones**Las características principales de las prestaciones son las siguientes:**

- El otorgamiento de prestaciones base está sustentado en la legislación laboral.
- Las prestaciones base son otorgadas de manera general a todos los trabajadores de la empresa.
- Las prestaciones adicionales son otorgadas de manera voluntaria por el patrón.
- Son adicionales al salario nominal.
- Benefician al trabajador y al patrón.
- Son subsidiadas total o parcialmente por el patrón.
- Es una ayuda para el trabajador que por su cuenta le sería difícil conseguir.

- Ofrecen seguridad jurídica laboral al trabajador.
- Ayudan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. (Arias, 1994)

Respecto a la filosofía de las prestaciones Agustín Reyes Ponce, citado por Arias F., y Heredia V. (2001), mencionan que al momento de satisfacer al trabajador con el pago de salario se cumple con la justicia estricta. La procedencia de las prestaciones va más allá de la justicia legal, social o de actos de beneficencia al intervenir la voluntad del patrón y otorgar prestaciones de acuerdo a las posibilidades de la empresa, que se reflejan en beneficios para mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores, convirtiéndose en una obligación moral y social para el empleador. El otorgamiento de prestaciones se fundamenta en principios sólidos que justifiquen la protección de un trabajo garantizado.

Los trabajadores pueden disfrutar de las prestaciones otorgadas por los patrones, siempre y cuando exista una relación de trabajo establecida mediante un contrato individual o colectivo. En el artículo 20 de la LFT, se lee: *Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.* Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, *es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.* La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Para los fines de esta asignatura y de esta Unidad se decidió clasificar como prestaciones o servicios, aquellas remuneraciones cuya concesión hacia el trabajador son de carácter obligatorio de acuerdo a lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo y leyes complementarias.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
8	La Relación de Trabajo y tipos de contrato. Conocer los aspectos legales a considerar cuando nace la relación de trabajo y los tipos de contrato a celebrar.	Simular la creación de una empresa donde el alumno se constituya como empleador y elija el tipo de contrato que más convenga a la relación de trabajo al contratar a un empleado.	Prestaciones y Servicios 3.1 importancia de las prestaciones y servicios y su marco legal.

Introducción

Como se leerá líneas abajo en la parte de fundamento legal, una relación laboral se configura en el momento en que se presentan tres elementos: subordinación, remuneración y prestación personal del servicio; al identificarse éstos, no hacen falta que medie un contrato de trabajo escrito o verbal pues la relación laboral está mucho más allá del contrato de trabajo. El contrato de trabajo es un formalismo en el cual se pactan ciertas condiciones pero que en ningún momento afectan la relación laboral; sin embargo, en las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. El contenido del contrato de trabajo considera que a partir de la firma de ambas partes nace una relación de trabajo y se consolida al momento que una persona presta un servicio subordinado a otra, ya sea física o moral.

Existen diferentes tipos de contratos de trabajo, el objetivo de esta práctica está enfocada precisamente a conocer las diferencias de estos y cuando conviene que el empleado firme uno y no otro pues esto ahorra mucho tiempo, dinero y esfuerzo al empleador. Entre otras condiciones, en el contrato de trabajo se estipulan las prestaciones a que tiene derecho el trabajador, es por esto que en este momento, resulta indispensable revisar este tema.

Material y equipo necesario

- Manual de Gestión de la Retribución
- Ley Federal del Trabajo
- Computadora

Metodología

- Revisar en la LFT y en el presente Manual el fundamento legal y tipos de contrato que se deben firmar cuando nace una relación laboral.
- Simular la creación de una empresa (Nombre, Giro y razón social), con al menos 4 trabajadores (ver ejemplos de tipos de contrato para determinar información pertinente).

- Constituido como empleador, se elegirá el tipo de contrato que más convenga a la relación de trabajo con sus trabajadores.

Resultados

- Determinar el nombre, giro y razón social de la empresa cuya creación fue simulada.
- De acuerdo a datos de la empresa simulada y después de haber estudiado el tema, realizar el llenado de los formatos de acuerdo a los contratos de trabajo que cada empleado deberá firmar (revise ejemplos y suponga la información pertinente).

Sugerencias didácticas

- Revisar en clase fundamento legal del tema estudiado y otorgar retroalimentación.
- En equipo de trabajo, presentar ante el grupo la práctica realizada.

Bibliografía preliminar

Ley del IMSS

Pérez Ch., Campero y Fol (2017). Manual para el control integral de las nóminas. México. Taxxx editores.

Torres H. (2018). Manual Gestión dela Retribución. México. ITH

Fundamento legal

La relación de trabajo

Se mencionó con anterioridad que no existe nómina si no existe relación de trabajo, ya que la nómina constituye las remuneraciones que se cubren a los trabajadores por sus servicios.

El artículo 20 de la LFT establece que se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen a la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

1. Elementos integrantes de la relación de trabajo

Los elementos esenciales de la relación de trabajo son los que a continuación se mencionan:

A) Trabajo

En términos etimológicos, la palabra trabajo:

- Proviene del latín *Trabs* o *traeisque* significa una traba para los individuos. Esta traba, en consecuencia, lleva consigo un esfuerzo de parte de quien lo ejecuta.
- Proviene del griego *Thilbo*, que significa apretar, oprimir, que lleva implícito un esfuerzo.
- Asimismo, proviene de la raíz latina *Laborare*, la cual se deriva del verbo del mismo nombre y que significa labrar.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el concepto trabajo como el esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza.

Por su parte, el artículo 8° de la LFT indica que se entenderá por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Asimismo, dicha ley, en sus artículos 3° y 4°, establece que el trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, 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 se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de estos derechos sólo podrá vedarse por resolución de la autoridad competente cuando se ataquen los derechos de tercero o se ofendan los de la sociedad.

B) Trabajador

El artículo 8° de la LFT define el concepto de trabajador como la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Por lo tanto, las características del trabajador se pueden establecer como sigue:

- Debe ser persona física
- Debe prestar el servicio en forma personal y no a través de otra persona.
- La prestación del servicio debe ser en forma subordinada.

El concepto de subordinación no se define en la ley, sin embargo, la SCJN, en diversas tesis de jurisprudencia, define el concepto de subordinación en los términos siguientes:

Subordinación, concepto de: Subordinación significa, por parte del patrón, un poder jurídico de mando, correlativo a un deber de obediencia por parte de quien presta el servicio. Esto tiene su apoyo en el artículo 134, fracción III de la LFT en 1970, que obliga a desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados los trabajos en todo lo concerniente al trabajo.

C) Patrón

El artículo 10 de la LFT, define al patrón como la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

D) Salario

Conforme al artículo 82 de la LFT, el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. De acuerdo al artículo 83 de la misma ley, el salario puede fijarse por unidad **de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.**

El salario se integra de acuerdo al artículo 84 de la LFT, con los *pagos* hechos en *efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.*

2. Duración de las relaciones de trabajo

Según el artículo 35 de la LFT, las relaciones de trabajo pueden ser por **obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado.**

a) Por obra determinada

El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza (Art. 36, LFT).

b) Por tiempo determinado

El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I.- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- II.- Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y
- III.- En los demás casos previstos por la Ley.

(Art. 37. LFT)

c) Por tiempo indeterminado

A falta de estipulaciones expresas, la relación de trabajo será por tiempo determinado.

(Art. 35, LFT)

Las relaciones de trabajo para la explotación de minas que carezca de minerales costeables o para la restauración de minas abandonadas o paralizadas, pueden ser tiempo u obra determinado o para la inversión de capital determinado (Art. 38, LFT).

Si vencido el término que se hubiese fijado subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia (Art. 39, LFT).

En ningún caso, los trabajadores estarán obligados a prestar sus servicios por más de un año (Art. 40, LFT).

3. La jornada de trabajo

Las fracciones I, II y III del apartado A del artículo 123 de la CPEUM, señalan que:

- a) La duración de la jornada de trabajo máxima será de ocho horas.
- b) La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas. Asimismo, se indica que quedan prohibidas las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las 10 de la noche, de los menores de 16 años.
- c) Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de 14 años. Los mayores de esta edad y menores de 16, tendrán como jornada máxima la de seis horas.

A este respecto, la LFT, en su artículo 58, indica que la jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales. Asimismo, los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, con el fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente. (Art. 59, LFT).

Para fijar la jornada de trabajo se observará lo dispuesto en el artículo 5°, fracciones II y III de la LFT, las cuales señalan la nulidad de las jornadas mayores permitidas por la ley y las inhumanas por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo, a juicio de la JCA.

a) Tipos de jornada de trabajo

Según el horario y la duración del trabajo, la jornada puede presentar cualquiera de las cinco modalidades siguientes:

- **Jornada diurna.** Debe durar ocho horas y las labores correspondientes a ella, se realizan entre las seis y las veinte horas.
- **Jornada nocturna.** Es la comprendida entre las veinte y las seis horas y no debe rebasar de siete horas.
- **Jornada mixta.** Es la que comprende periodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, la duración máxima es de siete horas y media, siempre que el periodo nocturno sea menos de tres horas y media, pues si comprenden tres y media o más se repuntará jornada nocturna.
- **Jornada continua.** Se pacta por las características de la actividad empresarial o porque así se fija en el contrato de trabajo, sin embargo, ello no significa que la jornada deba ser ininterrumpida, pues ha de concederse al empleado un tiempo de reposo de

media hora para que recupere fuerzas. Este lapso se considerará tiempo efectivo de labores.

- **Jornada discontinua.** Esta jornada surge cuando se dispone de un tiempo libre intermedio, sin que haya sujeción patronal. Resulta común en jornadas superiores a ocho horas pactadas para descansar sábados y domingos. (Arts. 60, 61, 63, y 64, LFT).

b) Jornadas superiores a 8 horas diarias, pero equivalentes a 48 horas semanales

El beneficio reconocido a los trabajadores, de reposar un día por cada seis de labores, indica que la jornada máxima legal será de cuarenta y ocho horas semanales (Art. 69, LFT).

Conforme a esta disposición, trabajadores y patrón podrán repartir las horas de labores para disfrutar del descanso del sábado por la tarde u otra modalidad (Art. 59, LFT).

De ahí que la jornada pueda exceder ocho horas diarias, pero no rebasar cuarenta y ocho semanales, sin que por ello el trabajador tenga derecho a reclamar el pago de tiempo extra.

c) Tiempo extraordinario (horas extras)

Según el artículo 66 de la LFT, se podrá prolongar la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas ni de tres veces en una semana. Resulta indudable que las condiciones laborales deben quedar establecidas mediante contrato individual colectivo de trabajo y que, de ellas, reviste gran importancia la duración de la jornada, la cual será fijada de común acuerdo entre el patrón y los trabajadores con el fin de evitar dudas e innecesarias presunciones.

Según la regla general, el tiempo que exceda el convenio por las partes (el cual no deberá rebasar los máximos de ley) se computará como extraordinario.

Al respecto, pueden presentarse los supuestos siguientes:

Condiciones pactadas en el contrato	Acciones procedentes
Jornada laboral menor que la prevista en la ley.	El tiempo que exceda al convenido por las partes se considerará extraordinario.
Jornada de veinticuatro horas de trabajo por veinticuatro horas de descanso	No se considerará que comprende horas extras
Jornada cuya duración no se fije por las características de la actividad correspondiente (autodeterminación de la jornada, por ejemplo, agentes de ventas o trabajo a domicilio).	No se computará tiempo extra.

Así mismo, se deberá considerar que no basta señalar en el contrato colectivo de trabajo que sólo frente a circunstancias inhabituales se laborarán horas extras, pues resulta necesario también que se prevean la mediación de una orden expresa y la autorización correspondiente porque ambos documentos serán el soporte legal respectivo.

Lo anterior no debe perderse de vista, porque de conformidad con la fracción VIII del artículo 784 de la LFT, al patrón corresponde la carga de la prueba.

Las tesis aisladas y jurisprudencias siguientes corroboran lo expuesto:

Horas extras, cuando no proceden legalmente aunque el patrón no controvierta el horario.

La circunstancia de que la autoridad laboral haya considerado que la demandada no controvertió el horario de trabajo, no puede generar la procedencia de una condena de pago de prestaciones exigidas en la demanda que por ley no corresponden al quejoso, ya que éste como vigilante fue contratado para una jornada de veinticuatro horas de trabajo por veinticuatro de descanso, resultando así, evidente que no se comprenden horas extraordinarias como las que reclama, en virtud de que su jornada obedece a las necesidades del servicio desempeñado, por otra parte, las veinticuatro horas de labores quedan debidamente compensadas con las veinticuatro horas de descanso de que disfrutaba después de concluidas éstas. *Segundo Tribunal colegiado del Segundo Circuito. Amparo directo 110/94. Jaime Ortiz Carmona. 23 de Febrero de 1994.*

Horas extras. Veladores. Atendiendo a la naturaleza del trabajo desempeñado por los veladores que no desarrollan otra actividad, sí es creíble que laboren catorce horas ininterrumpidas, ya que fuera de su horario, esto es, durante el día, pueden descansar y, por ello no resulta inhumana la jornada de trabajo. *Tercer Tribunal Colegiado del Segundo Circuito. Amparo directo 338/92. EPYCSA, S.A. de C.V. 22 de Septiembre de 1992.*

Horas extras. Improcedencia del pago, tratándose de trabajadores que autoadministran su jornada. La procedencia del pago de tiempo extraordinario no está en función directa del desempeño efectivo de la actividad del trabajador durante el periodo extraordinario, sino más bien, de la subordinación de éste respecto a su patrón, con las mismas obligaciones derivadas de la relación laboral y supeditado a las órdenes que pudieran emerger de este último. Por tanto, si el patrón prueba que el quejoso no estuvo sujeto a una jornada determinada, sino que como supervisor de ventas autoadministraba su tiempo para desarrollar sus labores, es de concluirse que no trabajó tiempo extraordinario. *Segundo Tribunal Colegiado del Cuarto Circuito. Amparo directo 886/94. Moisés Guevara Guevara. 8 de Febrero de 1995.*

Horas extras. Casos en que no procede exigir su pago. Cuando conforme al contrato de trabajo para laborar tiempo extraordinario es necesario que el patrón lo solicite o se requiera su autorización, el trabajador para reclamar su pago debe mostrar tales extremos, pues de lo contrario su exigencia resulta improcedente. *Segundo Tribunal colegiado del Quinto Circuito; Amparo directo 359/92. Cigarros La Tabacalera Mexicana, S.A. de C.V. 17 de Septiembre de 1992.*

Horas extras. Es válido pactar contractualmente que el trabajador sólo debe laborarlas con autorización previa por escrito del patrón o de sus representantes facultados para ello. La ejecución del trabajo en tiempo extraordinario debe ser ordenada o autorizada por el patrón, y por ello, no debe quedar al arbitrio del trabajador el decidir exceder su jornada ordinaria de trabajo, creando también a su arbitrio la obligación patronal del pago. Así, en un contrato individual o colectivo de trabajo es legalmente válido pactar expresamente, que el trabajador solamente estará obligado a laborar tiempo extraordinario en tanto exista en su poder orden previo por escrito del patrón o de sus representantes facultados para ello, en que se señalen claramente las labores a desarrollar y el tiempo requerido. De esta manera, al existir el mandato expreso por escrito para laborar tiempo extraordinario, y una vez ejecutado éste, se le facilita al trabajador exigir la procedencia de su pago al exhibir esa autorización, así como el impedimento para el patrón de exigir una prolongación de la jornada que exceda los lineamientos establecidos por la LFT. Sin embargo, la estipulación en Comentario no solamente debe adecuarse a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo sino también a aquellas que sean acordes a la buena fe y la equidad, tal como lo exige el artículo 31 de la propia ley laboral, de donde resulta entonces que, la existencia de ese pacto únicamente crea la presunción de que sólo se debió laborar tiempo extraordinario previa orden escrita del patrón, presunción que por sí sola no es suficiente para relevar a este último de la carga probatoria cuando el trabajador afirme haber laborado horas extras o una jornada superior a lo legal o contractualmente convenida; pero si la parte patronal demuestra fehacientemente con otros elementos de prueba que cuando en su empresa se desarrolló tiempo extra fue porque existió la orden escrita para ello, la mencionada presunción queda corroborada y traerá como consecuencia que sea el trabajador quien deba demostrar que existió el mandato escrito, o que, aun sin él pero con el consentimiento del empleador, laboró el tiempo extraordinario que reclama. *Contradicción de tesis 42/93. Entre el Cuarto y Noveno Tribunales Colegiados en Materia de Trabajo del Primer Circuito. 2 de Mayo de 1994.*

Horas extras. Comprobación de la existencia de la orden para laborarlas. Cuando en un contrato de trabajo se establece que para laborar horas extras se necesita orden expresa del patrón, es a éste a quien corresponde la carga de la prueba del horario y las jornadas de trabajo a que estuvo sujeto el trabajador, y al obrero el comprobar que su patrón le autorizó a laborar tiempo extraordinario, justificando la existencia de la correspondiente orden. *Segundo Tribunal Colegiado del Décimo Séptimo Circuito. Amparo directo 312/91. Asesores y Suministradores de Recursos Humanos, S.C. 13 de febrero de 1992.*

d) Jornada máxima de trabajo para los menores

Conforme al artículo 177 de la LFT, la jornada de trabajo de los menores de 16 años no podrá exceder de seis horas diarias y deberá dividirse en periodos máximos de tres horas. Entre los distintos periodos de la jornada disfrutarán de reposos de una hora por lo menos.

4. Contrato individual de trabajo

El artículo 20 de la LFT señala que el Contrato Individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. Según el artículo 21, se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

a) Elementos del contrato de trabajo

1. consentimiento (acuerdo de voluntades)
2. El objeto, es decir, la obligación de prestar el servicio personal subordinado por parte del trabajador y, por parte del patrón, la obligación de pagar un salario.

b) Supuestos para la validez del contrato

1. La capacidad. Los menores de 14 años no podrán prestar servicios como trabajadores, y los mayores de 14 años pero menores de 16 años, necesitan forzosamente autorización de sus padres o tutores (Arts. 22 y 23, LFT)
2. Ausencia de vicios del consentimiento. Será causa de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón, que el trabajador lo engañe con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca, (Artículo 47, fracción I LFT).
3. La forma. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares al menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

La falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de dicha formalidad (Arts. 24 y 26, LFT).

c) Contenido de los contratos de trabajo

Conforme al artículo 25 de la LFT, el escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.
2. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
3. El servicio o servicios que debe prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
4. El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
5. La duración de la jornada.
6. La forma y el monto del salario.
7. El día y lugar de pago del salario.
8. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la LFT.
9. Otras condiciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

Ejemplo de contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL SEÑOR (o en su caso la empresa) _____ Y POR LA OTRA _____ AL TENOR DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES

1.- Declara el Sr. _____ ser legítimo propietario de la negociación o centro de trabajo _____.

2.- EL TRABAJADOR, Sr. _____ manifiesta bajo protesta de decir verdad ser de nacionalidad _____ de _____ años de edad, estado civil _____ con domicilio en _____ contar con RFC _____ tener el número de seguridad social _____ y haberle sido asignada la Clave Única de Registro de Población _____.

3.- Declaran Las partes que en el centro de trabajo indicado la(s) actividad(es) preponderante(s) es (son):

4.- EL TRABAJADOR _____ manifiesta que tiene la capacidad y aptitudes para desarrollar las actividades indicadas en el antecedente que precede.

5.- EL PATRÓN _____ requiere de los servicios de personal apto para el desarrollo de sus actividades, y de modo especial para el puesto o funciones de

6.- EL TRABAJADOR _____ está conforme en desempeñar los requerimientos del PATRÓN y en aceptar las condiciones generales de trabajo sobre las cuales prestará sus servicios personales.

7. Las partes manifiestan su interés en celebrar el presente contrato al tenor de las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA. Para efectos de mayor brevedad se denominará en lo sucesivo a _____ como "EL PATRÓN"; a _____ como "EL TRABAJADOR"; a la Ley Federal del Trabajo como "LA LEY", al referirse al presente documento como "EL CONTRATO", y a los que suscriben como "LAS PARTES".

SEGUNDA.- Este "CONTRATO" se celebra por tiempo indeterminado según lo establece el artículo _____ de "LA LEY".

TERCERA. La prestación de los servicios de "EL TRABAJADOR" consistirá en _____.

CUARTA. El lugar de la prestación de los servicios de "EL TRABAJADOR" será el domicilio de "EL PATRÓN".

Asimismo "LAS PARTES" convienen y aceptan que "EL TRABAJADOR" cuando por razones administrativas o de desarrollo de la actividad o prestación de servicios contratados haya necesidad de removerlo, podrá trasladarse al lugar que "EL PATRÓN" le asigne, siempre y cuando no se vea menoscabado su salario. En este caso el "EL PATRÓN" le comunicará con anticipación la remoción del lugar de prestación de servicios indicándole el nuevo lugar asignado.

Para el caso que en el nuevo lugar de prestación de servicios que le fuera asignado variará el horario de labores, "EL TRABAJADOR" acepta allanarse a dicha modalidad.

QUINTA.- La duración de la jornada de trabajo será de _____ horas semanales, quedando distribuida de acuerdo al siguiente horario de labores:

De las _____ a las _____ horas y de las _____ a las _____ horas.

Los días _____ y los días _____. De las _____ a las _____ horas.

Cuando el horario de labores sea continuo " EL TRABAJADOR" tendrá derecho a media hora de descanso para tomar alimentos y le será computado dicho periodo dentro de su jornada de trabajo; quedando en su caso comprendido el mismo de las _____ horas a las _____ horas.

"EL TRABAJADOR" únicamente podrá laborar tiempo extraordinario cuando "EL PATRÓN" se lo indique y medie orden por escrito, la que señalará el día o los días y el horario en el cual se desempeñará el mismo. Para el caso de computar el tiempo extraordinario laborado deberá " EL TRABAJADOR" recabar y conservar la orden referida a fin de que en su momento quede debidamente pagado el tiempo extra laborado; la falta de presentación de esa orden sólo es imputable a "EL TRABAJADOR". Las partes manifiestan que salvo esta forma queda prohibido en el centro de trabajo laborar horas extras.

SEXTA.- "EL TRABAJADOR" percibirá por la prestación de sus servicios como salario diario la cantidad de \$_____ (_____, PESOS 00/100 M.N.), los cuales serán cubiertos en efectivo y en moneda nacional del cuño corriente. Del salario anterior "EL PATRÓN" hará por cuenta de "EL TRABAJADOR" las deducciones legales correspondientes, particularmente las que se refieren a impuestos sobre la Renta, Seguro Social, cuota sindical, etcétera. Así como los respectivos a descuentos para amortizar del Infonavit o Fonacot, en su caso.

"EL TRABAJADOR" deberá cada vez que le sea pagado su salario extender a favor de "EL PATRÓN" el recibo correspondiente en los documentos que el mismo le presente para tales fines.

SÉPTIMA.- "EL TRABAJADOR" recibirá el pago de su salario en el domicilio del lugar de la prestación de sus servicios cuando la distancia que haya entre su lugar de asignación y el de las oficinas de "EL PATRÓN" exceda de _____ kilómetros, el pago se hará donde indique "EL PATRÓN"

"EL PATRÓN" pagará su salario a "EL TRABAJADOR" los días _____ de cada (semana, decena, catorcena, quincena). (Si se trata de trabajo manual, será cuando menos semanal. Si se trata de trabajo de oficina, será quincenal).

OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho por cada seis días de labores a descansar uno con el pago de salario diario correspondiente.

Queda establecido preferentemente como día de descanso semanal el día _____ de cada semana, pudiendo ser cambiado el mismo.

NOVENA.- Cuando "EL TRABAJADOR" por razones administrativas tenga que laborar el día domingo, "EL PATRÓN" le pagará, además de su salario, 25% (veinticinco por ciento) como prima dominical sobre el salario ordinario devengado. Independientemente del día de descanso semanal, al que tendrá derecho.

DÉCIMA.- Quedan establecidos como días de descanso obligatorio los señalados en el artículo 74 de "LA LEY".

DÉCIMA PRIMERA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a disfrutar de un periodo anual de vacaciones según lo establecido en el artículo 76 de "LA LEY", tomando en consideración la antigüedad del trabajador así como a disfrutar del salario que le corresponda. De igual modo recibirá la Prima Vacacional respectivo, equivalente al _____ del importe pagado por concepto de vacaciones.

DÉCIMA SEGUNDA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a recibir por parte de "EL PATRÓN", antes del día 20 de diciembre de cada año, el importe correspondiente a _____ días de salario como pago del aguinaldo a que se refiere el artículo 87 de "LA LEY", o su parte proporcional por fracción de año.

DÉCIMA TERCERA.- "EL TRABAJADOR" acepta someterse a los exámenes médicos que periódicamente establezca "EL PATRÓN" en los términos del artículo 134 fracción X de "LA LEY", a fin de mantener en forma óptima sus facultades físicas e intelectuales, para el mejor desempeño de sus funciones.

El médico que practique los reconocimientos será designado y retribuido por "EL PATRÓN".

DÉCIMA CUARTA.- "EL TRABAJADOR" deberá integrarse a los Planes, Programas y Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento así como a los de Seguridad e Higiene en el Trabajo que tiene constituidos "EL PATRÓN", tomando parte activa dentro de los mismos según los cursos establecidos y medidas preventivas de riesgos de trabajo.

DÉCIMA QUINTA.- "EL TRABAJADOR" deberá observar y cumplir todo lo contenido en el Reglamento Interior de Trabajo con que cuenta "EL PATRÓN" y que tiene fijado en las áreas de mayor visibilidad.

DÉCIMA SEXTA.- "EL TRABAJADOR" acepta y por ende queda establecido que cuando por razones convenientes para "EL PATRÓN" éste modifique el horario de trabajo, podrá desempeñar su jornada en el que quede establecido ya que sus actividades al servicio de "EL PATRÓN" son prioritarias y no se contraponen a otras que pudiere llegar a desarrollar.

DÉCIMA SÉPTIMA.- "EL TRABAJADOR", deberá dar fiel cumplimiento a las disposiciones contenidas en el artículo 134 de "LA LEY" y que corresponden a las obligaciones de los trabajadores en el desempeño de sus labores al servicio de "EL PATRÓN".

DÉCIMA OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" deberá presentarse puntualmente a sus labores en el horario de trabajo establecido y firmar las listas de asistencia acostumbradas o checar su tarjeta de asistencia en el reloj-cheCADOR diariamente. En caso de retraso o falta de asistencia injustificada podrá "EL PATRÓN" imponerle cualquier corrección disciplinaria de las que contempla el Reglamento Interior de Trabajo o "LA LEY".

DÉCIMA NOVENA.- Para todo lo no previsto en el presente CONTRATO se estará a lo contenido en el Contrato Colectivo de Trabajo con que cuenta "EL PATRÓN" o bien lo prescrito por "LA LEY" o el Contrato Ley respectivo en su caso, así como el Reglamento Interior de Trabajo.

VIGÉSIMA.- "LAS PARTES" reconocen como fecha de antigüedad o de iniciación de prestación de servicio de "EL TRABAJADOR" a partir del día _____.

LEÍDO QUE FUE EL PRESENTE CONTRATO POR QUIENES EN ÉL INTERVIENEN LO RATIFICAN E IMPUESTOS DE SU CONTENIDO LO SUSCRIBEN POR TRIPLICADO QUEDANDO EL ORIGINAL EN DEPOSITO ANTE LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE Y LAS COPIAS UNA VEZ REGISTRADAS EN PODER DE CADA PARTE.

EN LA CIUDAD DE _____ A LOS _____ DÍAS DEL MES DE _____ DE _____.

EL TRABAJADOR

EL PATRÓN

TESTIGO

TESTIGO

Ejemplo de un contrato individual de trabajo por tiempo determinado

Contrato individual de trabajo, que, por tiempo determinado y con carácter eventual, celebran por una parte _____ a quien en lo sucesivo se denominará "EL TRABAJADOR" Y POR LA OTRA _____ a la que en lo sucesivo se denominará "EL PATRÓN" o "LA EMPRESA" al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

1 "EL PATRÓN" declara:

- a) Ser una sociedad o personal física constituida conforme a las leyes del país.
- b) Tener su domicilio en : _____
- c) Estar representada en este contrato por _____

2 Por su parte, "EL TRABAJADOR" declara:

- a) Llamarse como queda escrito
- b) Ser de nacionalidad _____
- c) Tener _____ años de edad.
- d) Ser su estado civil _____
- e) Tener como RFC _____
- f) Tener como número de seguridad social _____
- g) Tener como Clave Única de Registro de Población _____
- h) Tener su domicilio particular en _____
- i) Estar enterado de que "LA EMPRESA", necesita de sus servicios por tiempo fijo y con carácter eventual a partir del día _____ del mes _____ del año de _____

CLÁUSULAS

PRIMERA. "EL PATRÓN" contrata a "EL TRABAJADOR" por tiempo determinado y eventualmente por el periodo comprendido entre el día _____ del mes de _____ del año de _____

Y del día _____ del mes _____ del año de _____ para prestar sus servicios y labores en el puesto de: _____. Las mencionadas labores son estrictamente de carácter eventual toda vez que las partes consideran que en términos de duración de este contrato pueden llevarse a cabo de forma total.

SEGUNDA. El presente contrato obliga a lo expresamente pactado conforme a las disposiciones contenidas en el artículo 31 de la Ley Federal del Trabajo y la duración del mismo será la que se señala en la cláusula anterior, por lo que al concluir su término, las partes contratantes lo darán por terminado con apoyo en el artículo antes mencionado e igualmente en los artículos 35; 37, fracción I; 53, fracción III y demás relativos de la citada Ley Federal del Trabajo, sin responsabilidad de ninguna naturaleza para "EL PATRÓN".

TERCERA. “EL TRABAJADOR” se obliga a participar en todos los planes de capacitación y adiestramiento que “LA EMPRESA” le imparte para el mejor desarrollo de sus aptitudes y conocimientos, planes que podrán implementarse dentro de los programas de producción y durante las labores de “EL TRABAJADOR”. De igual modo deberá observar las medidas preventivas de riesgos de trabajo.

CUARTA. “EL TRABAJADOR” prestará sus servicios en el domicilio de “LA EMPRESA” o en el lugar que éste indique en la ciudad _____.

QUINTA. El horario de las labores de “EL TRABAJADOR” será: _____
“EL TRABAJADOR” conviene con “LA EMPRESA” en que en cualquier momento su horario de trabajo puede ser modificado de acuerdo con las necesidades de la misma, por lo que “LA EMPRESA” podrá establecer dicho horario con cualquiera de las modalidades que señala el artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo, ya sea para implantar una labor semanal de lunes a viernes y obtener el reposo del sábado en la tarde, del sábado completo o cualquier otra modalidad equivalente.

SEXTA. “EL TRABAJADOR” devengará un salario diario de \$ _____
(_____ PESOS 00/100 MN), el cual será cubierto los días _____ de cada _____ en el cual se encuentra incluida la proporción correspondiente a los séptimos días y días de descanso obligatorio, y le será pagado en el domicilio de “LA EMPRESA”.

Del salario anterior, “LA EMPRESA” hará por cuenta de “EL TRABAJADOR” las deducciones legales correspondientes, particularmente las que se refieren a impuestos sobre la renta, seguro social, cuota sindical, etc.

SÉPTIMA. Por cada seis días de descanso “EL TRABAJADOR” disfrutará de un día de descanso con goce de salario íntegro que será preferentemente el día _____ de cada semana. “LA EMPRESA” queda facultada para variar el descanso semanal conforme a las necesidades de la misma.

OCTAVA. “EL TRABAJADOR” se obliga en los términos de la fracción X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo a someterse a todos los reconocimientos y exámenes médicos que “LA EMPRESA” indique.

NOVENA. “EL TRABAJADOR” se obliga a observar y respetar las disposiciones del contrato colectivo y del Reglamento Interior de Trabajo que exista en “LA EMPRESA”.

DÉCIMA. Si “EL TRABAJADOR” se presenta con retardo a sus labores será potestativo para “LA EMPRESA” admitirlo, y si lo hace cubrirá únicamente el tiempo efectivo del trabajo desarrollado, para tal efecto, el retardo máximo es de _____ minutos.

DÉCIMA PRIMERA. “EL TRABAJADOR” disfrutará de los días de descanso obligatorio y vacaciones que señale el contrato colectivo respectivo, o en su defecto la Ley Federal del Trabajo, así como

del aguinaldo proporcional respectivo que la LFT establece. De igual modo recibirá la prima vacacional respectiva, equivalente al _____ del importe pagado por concepto de vacaciones.

DÉCIMA SEGUNDA. Lo no previsto por este contrato se regirá por las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo o del contrato colectivo de trabajo existente, así como el Reglamento Interior de Trabajo.

DÉCIMA TERCERA. Las partes contratantes manifiestan expresamente que la temporalidad del presente contrato se debe a que la naturaleza del trabajo así lo exige y se hace consistir en:

1 Sustitución temporal de otro u otros trabajadores (especificar)

2 Por tratarse de trabajo temporada (especificar):

- () Feria
- () Exposiciones
- () Seminario
- () Edecanes
- () Cosecha
- () Explotación de materia prima extraordinaria
- () Realizar una fabricación extraordinaria
- () Surtir un pedido extraordinario
- () Inversión de capital determinado
- () Otros (especificar) _____

DECIMA CUARTA. Las partes contratantes manifiestan en términos del artículo 39 de la Ley Federal del Trabajo que si vencido el término fijado en la cláusula primera subsiste la materia de trabajo, la relación laboral se prorrogará única y exclusivamente por el tiempo que produce dicha circunstancia y, consecuentemente, finalizado ésta, terminará también el contrato y /o la relación laboral existente entre las partes contratantes.

LEÍDO QUE FUE EL PRESENTE CONTRATO POR QUIENES EN ÉL INTERVIENEN LO RATIFICAN E IMPUESTOS DE SU CONTENIDO LO SUSCRIBEN POR _____ QUEDANDO EL ORIGINAL EN DEPOSITO ANTE LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE Y LAS COPIAS UNA VEZ REGISTRADAS EN PODER DE CADA PARTE.

EN LA CIUDAD DE _____ A LOS _____ DÍAS DEL MES DE _____.

EL TRABAJADOR

EL PATRÓN

TESTIGO

TESTIGO

Ejemplo de un contrato individual de trabajo por obra determinada

Contrato individual de trabajo que por obra determinada celebran por una parte _____ representada en este acto por _____ y por la otra _____, al tenor de las declaraciones y cláusulas siguientes:

DECLARACIONES

1 LA EMPRESA _____ es una sociedad legalmente constituida según las Leyes Mexicanas y protocolizada ante Fe del Notario Público número _____ con sede en _____ según obra en el volumen _____ instrumento _____ de fecha _____ con domicilio en _____ y legalmente representada por _____.

2 EL TRABAJADOR _____ manifiesta, bajo protesta de decir verdad, ser de nacionalidad _____, de ____ años de edad, estado civil _____ y con domicilio en _____, contar con el RFC _____, tener número de seguridad social _____ y haberle asignado la Clave Única de Registro de Población _____.

3 LA EMPRESA _____ tiene como objeto social _____.

4 EL TRABAJADOR _____ manifiesta que tiene la capacidad y aptitudes para desarrollar el objeto social de la sociedad referidas en los antecedentes.

5 LA EMPRESA _____ requiere de los servicios de personal apto para el desarrollo de sus actividades, de modo especial para el puesto o funciones de _____.

6 EL TRABAJADOR _____ está conforme en desempeñar los requerimientos de la empresa y en plasmar las condiciones generales de trabajo sobre las cuales prestará sus servicios personales.

7 Las partes manifiestan su interés en celebrar el presente contrato al tenor de las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA. Para efectos de mayor brevedad se denominará en lo sucesivo a _____ como "EL PATRÓN"; a _____ como "EL TRABAJADOR"; a la Ley Federal del Trabajo como "LA LEY", al referirse al presente documento como "EL CONTRATO", y a los que suscriben como "LAS PARTES".

SEGUNDA. Este “CONTRATO”, se celebra por “OBRA DETERMINADA” de conformidad con los artículos 35 y 36 de “LA LEY”, ya que la naturaleza de la obra así lo exige como a continuación se indica.

TERCERA. “LA OBRA DETERMINADA” a que se refiere la cláusula anterior, consiste precisamente en _____

CUARTA. La duración de “EL CONTRATO” será por tiempo determinado, mismo que equivale estrictamente al tiempo que dure la realización de la obra que se contrata, sin que el mismo pueda ampliarse en ningún caso, salvo convenio escrito de “LAS PARTES”, lo anterior conforme con los artículos 37, fracción I y 53, fracción III de “LA LEY”.

QUINTA. “EL TRABAJADOR” se compromete a realizar la obra que se contrata en un lapso no mayor de _____ días. Lo anterior según la estimación hecha por “EL TRABAJADOR”.

SEXTA. “EL PATRÓN” se obliga al proporcionarle a “EL TRABAJADOR” los medios y facilidades necesarias para realizar la obra contratada como licencias, permisos, etc.; sin embargo, en relación con los materiales y herramientas necesarias, “LAS PARTES” acuerdan lo siguiente:

A () serán suministrados por “EL PATRÓN”

B () serán suministrados por “EL TRABAJADOR”

C () serán suministrados por ambos de la siguiente manera: _____

SÉPTIMA. Los materiales suministrados según la cláusula anterior serán de primera calidad y en cantidades suficientes para la realización de la obra. En relación con la herramienta en caso de facilitarla “EL PATRÓN”, “LAS PARTES” manifiestan que la herramienta es nueva (); o usada en perfectas condiciones (), por lo que “EL TRABAJADOR” se obliga a responder por ella, salvo por su desgaste natural. Lo anterior con base en el artículo 83 de “LA LEY”.

OCTAVA. “LAS PARTES” acuerdan como importe total de la obra que se contrata, la cantidad de \$ _____ PESOS 00/100 M.N.), suma que deberá ser pagada por “EL PATRÓN” A “EL TRABAJADOR” personalmente en moneda de curso legal, y de la siguiente forma: _____ debiendo “EL TRABAJADOR” extender los recibos correspondientes, cantidad con la que quedan comprendidos los séptimos días, las proporcionalidades de aguinaldo, vacaciones y prima vacacional respectivas, asó como días de descanso obligatorio. Lo anterior en términos de los artículos 69, 74, 76, 80, 87 y demás relativos de “LA LEY”.

NOVENA. El lugar de realización de la obra será _____

DÉCIMA. La duración de la jornada de trabajo será de _____ horas semanales, quedando distribuida de acuerdo con el horario de labores siguiente:

De las _____ a las _____ horas y
de las _____ a las _____ horas.

En términos del artículo 59 de “LA LEY”, para que “EL TRABAJADOR” disfrute de un descanso semanal mayor al comúnmente establecido, puede ampliarse el horario de labores y quedará como sigue:

De las _____ a las _____ horas y
de las _____ a las _____ horas.

Los días _____ y los días _____ de las _____ a las _____ horas.

Cuando el horario de labores sea continuo “EL TRABAJADOR” tendrá derecho a media hora de descanso para tomar alimentos y le será computado dicho periodo dentro de su jornada de trabajo; quedando en su caso comprendido el mismo de las _____ horas a las _____ horas.

DÉCIMA PRIMERA. Dada la naturaleza del trabajo que se contrata no podrá haber HORAS EXTRAS en él, ya que es por OBRA DETERMINADA, por tanto, si “EL TRABAJADOR” deseara realizar la obra en un término menor al acordado, tal circunstancia dependerá de él, por lo que “EL PATRÓN” en ningún caso responderá de tiempo extraordinario, aun cuando si la obra se realice sin la supervisión directa y continua de “EL PATRÓN”.

DÉCIMA SEGUNDA. Quedan establecidos como día de descanso obligatorio los señalados en el artículo 74 de “LA LEY”.

DÉCIMA TERCERA. “EL TRABAJADOR” disfrutará en forma proporcional de los periodos de vacaciones que establece el artículo 76 de “LA LEY”, así como del aguinaldo correspondiente según el artículo 87 de la misma ley.

DÉCIMA CUARTA. “EL TRABAJADOR” acepta someterse a los exámenes médicos que periódicamente establezca “EL PATRÓN” en los términos de la fracción X del artículo 134 de “LA LEY” a fin de mantener en forma óptima sus facultades físicas e intelectuales, para el mejor desempeño de sus funciones. El médico que practique los reconocimientos será designado y retribuido por “LA EMPRESA”.

DÉCIMA QUINTA. “EL TRABAJADOR” deberá integrarse a los planes, programas y comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, así como a los de seguridad e higiene en el trabajo que tiene constituido “EL PATRÓN”, tomando parte activa dentro de los mismos según los cursos establecidos y medidas preventivas de riesgos de trabajo.

DÉCIMA SEXTA. “EL TRABAJADOR” deberá observar y cumplir todo lo contenido en el Reglamento Interior de Trabajo con que cuenta “EL PATRÓN” y que tiene fijado en las áreas de mayor visibilidad.

DÉCIMA SÉPTIMA. “EL TRABAJADOR” acepta, y por ende queda establecido, que cuando por razones convenientes para “EL PATRÓN”, éste modifique el horario de trabajo, podrá desempeñar su jornada en el que quede establecido, ya que sus actividades al servicio de “EL PATRÓN” son prioritarias y no se contraponen a otras que pudiera llegar a desarrollar.

DÉCIMA OCTAVA. “EL TRABAJADOR” deberá dar fiel cumplimiento a las disposiciones contenidas en el artículo 134 de “LA LEY” y que corresponden a las obligaciones de los trabajadores en el desempeño de sus labores al servicio de “EL PATRÓN”.

DÉCIMA NOVENA. “EL TRABAJADOR” deberá presentarse puntualmente a sus labores en el horario de trabajo establecido y firmar las listas de asistencia acostumbradas, checar su tarjeta de asistencia en el reloj-cheCADOR diariamente. En caso de retraso o falta de asistencia injustificada, “EL PATRÓN” podrá imponerle cualquier corrección disciplinaria de las que contempla el Reglamento Interior de Trabajo o “LA LEY”.

VIGÉSIMA. Para todo lo no previsto en el presente “CONTRATO” se estará a lo contenido en el contrato colectivo de trabajo con que cuenta “EL PATRÓN”, o bien lo prescrito por “LA LEY” o el contrato ley respectivo, en su caso..

VIGÉSIMA PRIMERA. “LAS PARTES” reconocen como fecha de antigüedad o de iniciación de prestación de servicios de “EL TRABAJADOR” a partir del día _____

LEÍDO QUE FUE EL PRESENTE CONTRATO POR QUIENES EN ÉL INTERVIENEN LO RATIFICAN E IMPUESTOS DE SU CONTENIDO LO SUSCRIBEN POR _____ QUEDANDO EL ORIGINAL EN DEPOSITO ANTE LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE Y LAS COPIAS UNA VEZ REGISTRADAS EN PODER DE CADA PARTE. EN LA CIUDAD DE _____ A LOS _____ DÍAS DEL MES DE _____.

EL TRABAJADOR

EL PATRÓN

TESTIGO

TESTIGO

5. Contrato colectivo de trabajo.

Según el artículo 386 de la LFT, el contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo.

(Art. 387, LFT)

El contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se deberá firmar por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la JCA o en la Junta Federal o Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento, lo deberá remitir a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje. El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, excepto cuando las partes hubiesen convenido una fecha posterior.

(Art. 390, LFT)

El contrato colectivo deberá contener lo siguiente:

1. Los nombres y domicilios de los contratantes
2. Las empresas y establecimientos que abarque
3. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
4. Las jornadas de trabajo.
5. Los días de descanso y vacaciones
6. El monto de los salarios
7. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.
8. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.
9. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con la LFT.
10. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

(Art. 391, LFT)

Cabe destacar que no producirá efectos de contrato colectivo, el convenio al que le falte la determinación de los salarios. Si faltan las estipulaciones sobre jornada de trabajo, los días de descanso y vacaciones, se aplicarán las disposiciones legales.

(Art. 393, LFT)

El contrato colectivo no podrá concertarse en condiciones menos favorables para los trabajadores que las contenidas en contratos vigentes en la empresa o establecimiento.

(Art. 394, LFT)

Finalmente, el contrato colectivo de trabajo termina:

- 1 Por mutuo consentimiento
- 2 Por terminación de la obra
- 3 Por cierre de la empresa o establecimiento, siempre que en este último caso, el contrato colectivo se aplique exclusivamente en el establecimiento.

(Art. 401, LFT)

6. Contrato-Ley

De conformidad con el artículo 404 de la LFT, el contrato –ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones, según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más entidades, o en todo el territorio nacional.

De acuerdo con esta definición, el contrato-ley es norma obligatoria para todas las empresas o establecimientos que funcionan al momento de su celebración y para todos los que se creen a futuro.

El contrato colectivo deberá contener lo siguiente:

1. Los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurrieron a la convención.
2. La entidad o entidades federativas, la zona o zonas que abarque o la expresión de regir en todo territorio nacional.
3. Su duración, misma que no podrá exceder de dos años.
4. Las jornadas de trabajo
5. Los días de descanso y vacaciones
6. El monto de los salarios
7. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo a la LFT.
8. Las reglas conforme a las cuales se deberán formular los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la mama de la industria de que se trate.
9. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

(Art. 412, LFT)

El contrato-ley producirá sus efectos a partir de la fecha de su publicación en el DOF, o en el periódico oficial de la entidad federativa que corresponda, salvo que la convención señale una fecha distinta.

(Art.416, LFT)

El contrato-ley termina:

1. Por mutuo consentimiento de los sindicatos que representen, por lo menos, las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados, de una rama de la industria en una o varias entidades federativas, en una o más zonas económicas, que abarque una o más de dichas entidades o en todo el territorio nacional.
2. Si al concluir el procedimiento de revisión, los sindicatos de trabajadores y los patrones no llegan a un convenio, salvo que aquéllos ejerciten el derecho de huelga.

(Art. 421, LFT).

1. Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo

Conforme al artículo 42 de la LFT, son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón:

- a) **La enfermedad contagiosa del trabajador.**

La suspensión surtirá efectos desde la fecha en que el patrón tenga conocimiento de la enfermedad contagiosa, hasta que termine el periodo fijado por el IMSS, sin que la suspensión pueda exceder del término fijado en la Ley del Seguro Social para el tratamiento de las enfermedades que no sean consecuencia de un riesgo de trabajo. Una vez que el trabajador esté en condiciones de regresar a su trabajo, lo hará al día siguiente de la fecha en que termine la causa de su suspensión.

(Arts. 43 y 45, LFT).

b) La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo.

La suspensión surtirá efectos desde la fecha en que el patrón tenga conocimiento de la incapacidad para el trabajo, hasta que termine el periodo fijado por el IMSS o antes si desaparece la incapacidad para el trabajo, sin que la suspensión pueda exceder del término fijado en la Ley del Seguro Social para el tratamiento de las enfermedades que no sean consecuencia de un riesgo de trabajo. Una vez que el trabajador esté en condiciones de regresar a su trabajo, lo hará al día siguiente de la fecha en que termine la causa de la suspensión.

(Arts. 43 y 45 LFT)

c) La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria.

Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél. La suspensión surtirá efectos desde el momento en que el trabajador acredite estar detenido a disposición de la autoridad judicial o administrativa, hasta la fecha en que cause ejecutoria la sentencia que lo absuelva, o termine su arresto. Una vez que el trabajador esté en condiciones de regresar a su trabajo, lo hará dentro de los 15 días siguientes a la terminación de la causa de la suspensión. (Arts. 43 y 45, LFT)

d) El arresto del trabajador

La suspensión surtirá efectos desde el momento en que el trabajador acredite estar detenido a disposición de la autoridad judicial o administrativa, hasta la fecha en que cause ejecutoria la sentencia que lo absuelva, o termine el arresto. Una vez que el trabajador esté en condiciones de regresar a su trabajo, lo hará al día siguiente de la fecha en que termine la causa de su suspensión.

(Arts. 43 y 45, LFT)

e) El cumplimiento de los servicios y el desempeño del trabajador en cargos concejiles y electorales.

La suspensión surtirá efectos desde la fecha en que deban prestarse los servicios o desempeñarse los cargos, hasta por un periodo de seis años. Una vez que el trabajador esté en condiciones de regresar a su trabajo, lo hará dentro de los 15 días siguientes a la terminación de la causa de la suspensión.

(Arts. 43 y 45, LFT)

a) La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales, Juntas de Conciliación, Conciliación y Arbitraje, Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas y otros semejantes.

La suspensión surtirá efectos desde la fecha en que deban presentarse los servicios o desempeñarse los cargos, hasta por un periodo de seis años. Una vez que el trabajador esté en condiciones de regresar a su trabajo, lo hará dentro de los 15 días siguientes a la terminación de la causa de la suspensión.

(Arts. 43 y 45, LFT)

g) La falta de los documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador.

La suspensión surtirá efectos desde la fecha en que el patrón tenga conocimiento del hecho, hasta por un periodo de dos meses. Una vez que el trabajador esté en condiciones de regresar a su trabajo, lo hará al día siguiente de la fecha en que termine la causa de su suspensión.

(Arts. 43 y 45, LFT)

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
9	Registro del Patrón y del Trabajador ante el IMSS. Conocer el procedimiento que se lleva a cabo ante el IMSS para registrar la empresa y a los trabajadores de la misma, cuando nace la relación obrero patronal.	Utilizando la información pertinente, realizar el llenado de los formatos obligatorios para registrar la empresa ante el IMSS y dar de alta al trabajador ante esta institución. Revisar en sitio web del IMSS como se realiza dicho procedimiento.	Prestaciones y Servicios 3.1 importancia de las prestaciones y servicios y su marco legal.

Introducción

En la práctica anterior se simuló la creación de una empresa en la cual el participante de este curso se constituye como empleador y elige el tipo de contrato que más convenga a la relación de trabajo al contratar a sus trabajadores. Una vez que contamos con la información de los contratos de trabajo, se procederá a realizar el llenado de los formatos obligatorios para registrar la empresa ante el IMSS y dar de alta al trabajador ante esta institución.

Material y Equipo

- Información realizada en práctica N° 8
- Computadora y servicio de internet
- Hojas blancas, impresora y tinta
- El presente manual de prácticas

Metodología

- Revisar en sitio web del IMSS y en el presente manual, el procedimiento para realizar el registro de la empresa y los trabajadores de la misma cuando nace la relación laboral.
- Llevar a cabo el procedimiento con la información de una empresa simulada (con al menos 4 trabajadores).

Resultados

En equipo de trabajo simular la constitución de la empresa local (con al menos 4 trabajadores) e incluir:

- Registro ante la SHCP
- Registro patronal AFIL 01-A
- Formatos de Alta y modificación de Salario así como la baja AFIL 02, AFIL 03, AFIL 04

Sugerencias didácticas

- Estudiar fundamento legal del tema y otorgar retroalimentación
- Realizar ejercicios simulados ya sea en clase y/o trabajo de casa en el que se practique el llenado de los diferentes formatos del IMSS (AFIL) y presentar ante el grupo.

Ejemplos:

Registro electrónico del trabajador para tener acceso a las prestaciones y servicios de la empresa investigada.

Datos

Trabajador "A"

Juan Carlos Campillo López.

Fecha de nacimiento: 15 julio de 1960.

Fecha de ingreso al IMSS: 15 mayo 2001.

Serie del IMSS: 54781

Labora en la empresa: Regio S.A de C.V.

Fecha de inicio de operaciones de la empresa: 15 de noviembre de 1995.

Desarrollo

Para dar inicio a la creación de una empresa y registrar a los trabajadores de la empresa, el patrón debe estar legalmente reconocido en las instancias correspondientes como es: SHCP, IMSS-INFONAVIT-SAR o ISSSTE-FOVISSSTE. Los documentos indispensables son: la Cédula de Identificación Fiscal por parte de la SHCP y el Registro de Inscripción Patronal ante el IMSS y su correspondiente tarjeta de identificación patronal que señala el artículo 14 del RACERF. Este documento oficial lo presenta el patrón para registrar e inscribir a los trabajadores de la empresa. En la actualidad, las instituciones de seguridad social IMSS-INFONAVIT están vinculadas al programa de Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) a excepción del ISSSTE por su estructura y operación administrativa. A continuación se muestran la estructura de los registros de estas instituciones:

Identificar las claves de acceso a los diferentes sistemas utilizados por las instancias correspondientes.

Primero: Registro Federal de Contribuyentes (RFC) para persona moral.

La Cédula Fiscal de la SHCP contiene el RFC y se expide para persona moral o física. En el primer caso, el registro se realiza con los datos de la persona moral o empresa legalmente constituida, (ver matriz 19-1). En el segundo caso el registro corresponde a una persona física con actividad empresarial o personas físicas que perciben ingresos de personas morales, (ver matriz 19-4).

Estructura del Registro Federal de Contribuyente ante la SHCP

Persona Moral

Ejemplo del RFC de persona Moral: **REG-951115-AJ1**

Descripción	Letra o dígito	Observaciones
Primeras tres letras del nombre de la empresa	REG	
Año de inicio de la empresa	95	
Mes de nacimiento de la empresa	11	
Día de nacimiento de la empresa	15	
Homoclave	AJ1	Datos aleatorios que proporciona el sistema de la SHCP. Permite verificar datos y evita que exista repetición de RFC.

Segundo: Registro Patronal ante el IMSS.

Pérez, Campero y Fol (2007) mencionan que la integración del Registro Patronal ante el IMSS, es una clave que sirve para identificar al patrón y trabajadores que laboran con éste. Por medio de esta clave de acceso a la base de datos informáticos y catálogo patronal, se aplican las responsabilidades correspondientes a la Ley del Seguro Social. La estructura está integrada por 11 caracteres alfanuméricos como sigue:

Estructura del Registro Patronal ante el IMSS

Ejemplo del Registro Patronal: **E64 23450 10 5**

Descripción	Letra o dígito	Observaciones
Clave alfanumérica	E64	Es asignada de acuerdo al municipio donde se ubica el patrón.
Número de serie progresivo	23450	Número consecutivo dentro de cada municipio en un rango que inicia 10001 a 99999.

Modalidad de aseguramiento	10	Patrones con trabajadores permanentes y temporales de la ciudad.
Dígito verificador	5	Asignado por el sistema de acuerdo a los valores registrados y sirve para validar la correcta estructura del registro.

Pérez, Campero y Fol (2017) *Manual para el Control Integral de las Nóminas.*

Tercero: Tarjeta de Identificación Patronal.

Contenido de la Tarjeta de Identificación Patronal

Descripción	Clave	Observaciones
Número de Registro Patronal asignado por el IMSS.	E64 23450 10 5	Clave del Registro Patronal IMSS
Nombre, denominación o razón social completos del patrón o sujeto obligado.	Regio, S.A. de C.V.	Nombre de la empresa o persona física con actividad empresarial.
Actividad, clase y fracción.	Comercialización de productos industriales.	
Domicilio	5	Asignado por el sistema de acuerdo a los valores registrados y sirve para validar la correcta estructura del registro.
Firma del patrón o representante legal	Firma	Asentar su firma autógrafa.
Nombre y firmas de las personas autorizadas por el patrón para presentar avisos de afiliación.	Nombre de la (s) persona (s) autorizadas.	

Pérez, Campero y Fol (2017) *Manual para el Control Integral de las Nóminas.*

El IMSS, a solicitud del patrón, hará entrega en forma confidencial del número patronal de identificación electrónica, de acuerdo al Proceso de Certificación Digital Patronal.

Cuarto: Registro Federal de Contribuyente para persona física (RFC).

El RFC lo proporciona la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el momento que se realiza la alta como trabajador de una empresa o institución. Este registro está formado como sigue:

Estructura del RFC

Persona física

Nombre: Juan Carlos Campillo López

Ejemplo del RFC- **CALJ600715-Y16**

Descripción	Letra o dígito	Observaciones
Primera letra del primer apellido	C	
Primera vocal del primer apellido	A	
Primera letra del segundo apellido	L	
Primera letra del primer nombre	J	* Excepto José o María
Año de nacimiento	60	
Mes de nacimiento	07	
Día de nacimiento	15	
Homoclave u homonimia	Y16	Datos aleatorios que proporciona el sistema de la SHCP. Para evitar que exista repetición de RFC y verificar el registro.

Quinto: Clave Única del Registro de la Población (CURP)

La CURP es un elemento del registro de la población de la Secretaría de Gobierno que permite individualizar el registro de las personas. Se pretende sea de carácter obligatorio y se asigne una sola vez. Es auto-generable a partir de los datos personales que se encuentran en el acta de nacimiento, documentos migratorios o carta de naturalización.

Características de la CURP:

Longitud	18 caracteres
Composición	Alfanumérica
Naturaleza	Biunívoca (Identifica una sola persona)
Condiciones	<p>Invariable.- No sufre modificaciones en función del tiempo y el espacio.</p> <p>Verificable.- Dentro de su estructura existen elementos que permiten deducir si fue conformada correctamente o no.</p> <p>Universal.- Puede ser asignada a todas las personas que conforman la población.</p>

Estructura de la CURP

Nombre: Juan Carlos Campillo López.

Ejemplo del CURP – **CALJ-600715-H-SR-MPN-08**

Descripción	Letra o dígito	Observaciones
Primera letra del primer apellido	C	* Las primeras 7 letras son idénticas al RFC.
Primera vocal del primer apellido	A	
Primera letra del segundo apellido	L	
Primera letra del primer nombre	J	* Excepto José o María
Año de nacimiento	60	
Mes de nacimiento	07	
Día de nacimiento	15	
Sexo	H	* Hombre o mujer
Entidad federativa de nacimiento	SR	* Sonora. La primera letra inicial y la última consonante.
La primera consonante interna del primer apellido	M	Palacios.
La primera consonante interna del segundo apellido	P	Huerta
La primera consonante del primer nombre	N	José Carlos. Se omite el nombre de José
Clave en caso de homonimias	0	* Carácter progresivo
Dígito verificador	8	* Asignado por algoritmos, para evitar errores de transcripción.

Sexto: Número de Seguro Social.

El número de seguro social se asigna por primera vez cuando el trabajador es registrado por el patrón ante el IMSS, este tiene como fin proteger al trabajador e iniciar la cotización de cuotas al IMSS y aportaciones al Infonavit. Este número de asignación es único y el trabajador lo debe presentar al nuevo patrón, en caso de cambiar de empresa o institución. El número de seguridad social identificará al trabajador ante el IMSS, el INFONAVIT y el SAR.

Estructura del Número de Seguro Social

Ejemplo del NSS - **24 01 60 54781 3**

Descripción	Numeración	Observaciones
Entidad Federativa	24	Cada entidad en el país tiene un registro del IMSS en particular, en este caso la entidad federativa es el estado de Sonora y le corresponde el No. 24.

Año de ingreso al IMSS.	01	En este rubro se registra los dos últimos dígitos del año de ingreso del trabajador por primera vez al IMSS.
Año de nacimiento del trabajador.	60	En este espacio registran los dos últimos dígitos del año de nacimiento del trabajador.
Número consecutivo de la serie del IMSS.	54781	Esta posición corresponde a la asignación de la numeración consecutiva o seguimiento en el registro de trabajadores ante el IMSS.
Dígito verificador	3	Es la asignación de un número aleatorio para evitar duplicidad en los registros y es asignado por el sistema de acuerdo al valor de los datos registrados.

Proceso Único de Afiliación ante el IMSS, INFONAVIT y SAR

El IMSS cuenta con procedimientos de afiliación, recaudación y fiscalización, claros y definidos que han servido de base para adecuar los procesos que opera el Infonavit al nuevo sistema de seguridad social que establece las reformas de inscripción siguientes:

- Proceso único de afiliación IMSS-Infonavit
En este proceso, al registrar a los patrones y trabajadores en el IMSS, automáticamente se afilian al Infonavit, así se obtiene un registro patronal para las dos instituciones y un número de seguridad social para el trabajador. Esto de acuerdo al artículo 5º del Ripaedi.
- Los trámites requieren los siguientes formatos:

Formatos requeridos para realizar los trámites de afiliación para patrones y trabajadores ante el IMSS; Infonavit y SAR.

Formato	Nombre del formato	Descripción	Fundamento legal
AFIL 01-A	Aviso de inscripción patronal o reanudación de actividades (Alta patronal)	En este formato el patrón puede realizar la alta, baja, cambio de domicilio, razón social, aumento o disminución de obligaciones, cláusula, fusión, enajenación, concurso mercantil o declaración de quiebra y huelga. El plazo para reportar la alta no debe ser mayor a 5 días hábiles.	Art. 15 Fracc. I LSS artículos 12,16,45,53,54 y 57 Racerf) Art. 29 Fracc. I Linfonavit y artículos 3º,6º,9º, 14 y 18 Ripaedi) Art. 31 Linfonavit y 7º Ripaedi.
AFIL 02	Aviso de inscripción del trabajador (Alta o reingresos)	Este formato sirve para dar de alta al trabajador. El plazo no debe ser mayor a 5 días hábiles o un día antes de iniciar labores. Solicitar la CURP al trabajador.	Art. 15 Fracc. I LSS y Art. 45 Racerf. Art. 11 (Ripaedi)
AFIL 03	Modificaciones salariales	Las modificaciones que se realicen a los salarios de los trabajadores, a partir de la fecha en que estos ocurran. Los ajustes salariales por la terminación de huelga el plazo es de 30 días naturales a partir de la fecha de notificación del convenio.	Art. 15 Fracc. I, 34 LSS. Art. 56 Racerf.
AFIL 04	Aviso de baja del trabajador (Baja)	Dar aviso de la baja del trabajador.	Art. 15 Fracc. I LSS Art. 29 Fracc. I Linfonavit.

Acuerdo 288/97 del Consejo Técnico del IMSS, publicado el 22 de agosto 1997 y el acuerdo 455/99, publicado el 28 de julio 1999 en el DOF:

Racerf. Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de afiliación, Clasificación de Empresas y Recaudación y Fiscalización.

Ripaedi. Reglamento de Inscripción. Pago de Aportaciones y Entero de Descuentos al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores.

Por medio de la nueva tecnología y la presentación de opciones de registro vía internet por parte de la instituciones de seguridad social (IMSS, INFONAVIT y SAR), se han agilizado los trámites necesarios para registrar automáticamente a los patrones y trabajadores para obtener un registro único.

El patrón tiene la alternativa de utilizar los dispositivos magnéticos proporcionados por el instituto o un nuevo concepto que ofrece el IMSS de simplificación en trámites de inscripción patronal mediante la PRE ALTA de patrones. El acceso a esta opción permite obtener una cita para complementar el trámite, en un tiempo estimado menor a dos horas en la Subdelegación que corresponde de acuerdo con su domicilio fiscal. (Ver página www.imss.gob.mx o www.infonavit.gob.mx).

Proceso para ingresar a la página de internet del IMSS.

Paso 1. Ingresar a la página de internet www.imss.gob.mx

Posicionarse aquí en www.imss.gob.mx y utilizar el botón derecho del mouse para abrir hipervínculo e ingresar a la página del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y localizar el área del recuadro **“Más visitados”** en la opción **Patrones** se da clic.

Paso 2. Entrar a **“Sistema en línea / descargas”** donde aparece un listado de procesos que puede consultar.

Paso 3. Se ingresa a **“Pre-alta para inscripción patronal”** y se despliega las opciones de obtener una cita y las otras dos opciones para cumplir con la documentación si es persona física o moral. Se da clic en el recuadro **“Obtenga su cita”**.

Paso 4. Aparece el **“Pre-registro”** donde se registran los movimientos patronales y advierte al patrón verificar el catálogo de actividades de acuerdo al artículo 196 del Racerf para determinar su clase y fracción y aparece la opción alta donde se dará clic.

Paso 5. Se despliega la pantalla de **“Pre-alta de patrones”** donde se pueden ver los recuadros de información solicitada como sigue:

- Tipo de persona (física o moral),
- Nombre o razón social
- RFC
- Apellido paterno y materno
- CURP para personas físicas.
- La fecha de movimiento aparece en automático,
- Actividad a la que se dedica,
- Cámara, organización o agrupamiento,
- Clase para seleccionar de la I a la V.
- Fracción y automáticamente se despliega la descripción y prima de riesgo correspondiente.

El siguiente recuadro **“Domicilio Fiscal”** solicita información relacionada al lugar donde se recibirá toda la correspondencia enviada por el IMSS. Los datos que requiere son los siguientes:

- Calle y número exterior e interior.
- Código postal y colonia.
- Teléfono, fax y correo electrónico

Posteriormente, se ingresa al recuadro de **“Módulos”** en los cuales se visualizan las siguientes opciones:

- Alta de centros de trabajo. Aquí se registran los domicilios del lugar o lugares donde se lleven a cabo las actividades de la empresa
- Alta de domicilios de notificación. Solicitan los datos del domicilio destinado para recibir notificaciones por parte del IMSS.
- Alta de socios. Se indicarán los domicilios de los socios que forman parte de la empresa.
- Alta de representantes legales. El sistema solicita el nombre y datos generales así como el domicilio del representante legal de la empresa.
- Alta de notarios. En esta pantalla se indicará el nombre y dirección del notario público que elaboró el acta constitutiva de la sociedad.

Paso 6. Verificación de datos en el recuadro de “Modificación de Externos”

Cuando se termina de registrar los datos, se puede observar el contenido de éstos en cada uno de los módulos, para verificar si están correctos o realizar las modificaciones correspondientes. Cuando no existen correcciones que realizar se da un clic en el botón “Aceptar” y la pantalla le indicará que los datos se guardaron exitosamente. Posteriormente se pedirá seleccionar alguna de las opciones para continuar con el trámite Pre-alta ante el IMSS.

1ª opción: Solicitud de una cita. El sistema proporciona un folio con la información de la delegación, subdelegación. Fecha y hora en la que deberá presentarse para concluir el trámite.

2ª opción: Consiste en generar un dispositivo magnético. El sistema proporciona al patrón un archivo que deberá guardar en una unidad de almacenamiento y presentar en la subdelegación más cercana al domicilio fiscal o centro de trabajo.

Por último, el sistema despliega al patrón el resultado de la Pre-alta desde internet, en el que podrá identificar sus datos, así como el número de folio asignado y la impresión del documento por el instituto, el lugar, la fecha y la hora que deberá presentarse para concluir el trámite del registro.

Paso 7. Acudir a la Subdelegación del IMSS a concluir el registro.

El día de la cita, el patrón o representante legal acuden a la ventanilla de la Subdelegación con el comprobante impreso del pre-registro para firmar el formato AFIL 01 “Aviso de inscripción patronal”, documento generado por el IMSS con los datos proporcionados vía Internet.

Paso 8. Entrega de documentos oficiales para el registro patronal.

Los documentos oficiales requeridos para el alta patronal IMSS-INFONAVIT se encuentran mencionados en la página de Internet. Estos varían dependiendo del tipo de institución, organismo o sociedad. A continuación se detallan los documentos necesarios para las sociedades o asociaciones de nacionalidad mexicana.

- RFC
- Acta constitutiva.
- Poder notarial del representante legal, en su caso.
- Identificación oficial con fotografía y firma del sujeto obligado o representante legal.

Los formatos para concluir el trámite de inscripción patronal son:

- Afil 01 A “Aviso de inscripción patronal o reanudación de actividades”.
- Clem 01 Formato SSRT-01-003. En este formato se registran todos los datos inherentes a la actividad y se manifiesten los procesos, maquinaria y equipo utilizado para ubicar la clasificación correspondiente.

Proceso de Certificación Patronal Digital

El IMSS en su afán de simplificar los trámites administrativos dentro de sus programas de modernización, ha lanzado un nuevo mecanismo de “Firma Digital” como una opción segura y confiable para el intercambio de información entre las empresas-Instituto. Para tener acceso gratuito a los diferentes servicios, se requiere que el patrón obtenga su Certificado Digital.

Características Certificación Patronal Digital:

- Seguridad.- Alta seguridad en la transmisión de información por medios electrónicos.
- Comodidad.- Los trámites se realizan desde la comodidad de su empresa, sin necesidad de acudir a la Subdelegación del IMSS.
- Sin costo.- Los trámites del Número de Identificación Patronal y el Certificado Digital son gratuitos.

La Firma Digital o Electrónica es la serie de datos generados para garantizar el envío e integridad de la información confidencial, confiable y segura al IMSS a través de sus aplicaciones en internet por medio de un proceso de información utilizando el certificado digital.

Ventajas de la Firma Digital:

- Es infalsificable.
- Es auténtica.
- Fácil detección de documentos digitalmente alterados.

Registro de “IMSS desde su empresa” (IDSE).

El sistema IDSE permite simplificar los trámites de los avisos de reingresos, bajas y modificación salarial mediante transferencia electrónica desde su empresa. Este servicio lo ofrecen las empresas Terra, Aspel, Levicom, Ekomercio, teniendo acceso a distintas opciones.

Paso 1. Inscripción ante el IMSS al programa IDSE.

Realizar la inscripción en la Subdelegación del IMSS que corresponda para obtener el Número Patronal de Identificación Electrónica y el Certificado Digital.

Paso 2. Elaboración y envío de una solicitud para obtener el Número Patronal de Identificación Electrónica (NPIE) y archivo de Certificado Digital.

Cada registro patronal obtiene su Número Patronal de Identificación Electrónica y un Certificado Digital para ingresar a las aplicaciones en Internet y enviar información al IMSS.

El NPIE contiene caracteres únicos relacionados a un registro patronal y su correspondiente Certificado Digital vigente, se utiliza para identificar un registro patronal y garantizar su acceso, se asocia a un Certificado Digital y a su vez a uno o varios certificados adicionales. Este registro será siempre el mismo para un registro patronal en específico. No sufrirá cambios por la expedición o cancelación de Certificados Digitales.

Paso 3. Generar e imprimir la carta de términos y condiciones para la obtención y uso del NPIE.

En dos originales, la cual debe estar firmada por el representante legal.

Paso 4. Proteger el registro de acceso.

Guardar el archivo de la llave privada.

Paso 5. Acudir a la Subdelegación del IMSS. En un tiempo máximo de 10 días pasar a la subdelegación.

Registro de los trabajadores ante el IMSS.

Los patrones están obligados a registrar a los trabajadores de la empresa de acuerdo a lo establecido en el artículo 15 de la LSS. Este artículo establece que el patrón debe comunicar las altas, bajas o modificaciones al salario. El 1º de julio de 1997 entró en vigor la nueva Ley del Seguro Social y las modificaciones a la Ley del Infonavit, publicadas en el diario oficial el 6 de enero del mismo año. Estos cambios generaron la necesidad de que el IMSS - Infonavit vincularan sus procesos de afiliación y emisión-notificación de cédulas de determinación, así como recaudación y fiscalización, en un convenio celebrado entre ambas instituciones.

El Proceso Único de Afiliación IMSS-INFONAVIT, se realiza una sola vez y es válido para ambas instituciones. Utiliza el Sistema Único de Autodeterminación y ayuda al patrón a facilitar los siguientes trámites: Proceso Único de Afiliación.

- Registra un número de afiliación.
- Utiliza la misma base de cotización.
- Presenta una sola liquidación de cuotas.
- Registra la misma fecha de pago.

De acuerdo al comunicado en la página de internet del IMSS, a partir del 1º de febrero del 2006, el pago de cuotas obrero patronales, se deberá realizar con el nuevo Sistema Único de Autodeterminación (SUA). Este sistema obliga a los patrones de 5 o más trabajadores a cumplir sus obligaciones y en caso de tener menos de 5 empleados, puede utilizarlo de manera voluntaria.

Actualmente, los patrones reciben de manera gratuita el Sistema Único de Autodeterminación (SUA) que opera mediante un proceso informático el cálculo de las cuotas obrero patronal y de aportaciones al Infonavit y SAR. Las ventajas de este sistema son:

- Utiliza medios electrónicos o disquete para el pago de cuotas.
- Elimina posibles errores en cálculos manuales.
- Evita la acumulación de papeleo.
- Agiliza trámites ante el IMSS al presentar movimientos automatizados.
- Realiza importación de datos para la presentación de avisos de modificación salarial.
- Las nuevas versiones del SUA, actualizan y respaldan la información almacenada.
- Es adaptable a cualquier empresa.

El Proceso Único de Afiliación IMSS – Infonavit, es el siguiente:

Paso 1. Identificar al trabajador sujeto de inscripción.

Verificar si el trabajador cuenta o no con el Número de Seguridad Social (NSS), para iniciar el trámite.

Paso 2. Solicitar la documentación para el llenado del formato AFIL02 “Aviso de inscripción del trabajador”.

Cuando el trabajador cuenta con el NSS:

- Copia del acta de nacimiento.
- Tarjeta de afiliación al IMSS.
- Copia del aviso de inscripción del empleo anterior para obtener el NSS correcto.

Cuando el trabajador no cuenta con NSS:

- Iniciar el proceso electrónico de pre-afiliación para asignar NSS.

Paso 3. El patrón presenta el formato AFIL 02.

El patrón o representante legal presenta el formato AFIL 02 “Aviso de alta del trabajador” con los datos del empleado y firmas respectivas, en la Subdelegación del IMSS correspondiente a su domicilio fiscal previa presentación de tarjeta patronal.

- **Registro electrónico de pre-afiliación de trabajadores**

El IMSS proporciona a los trabajadores que no se han registrado en el IMSS, la opción para conseguir su pre-afiliación vía internet, mediante un procedimiento que permite obtener el número de seguridad social. Este proceso lo puede realizar el patrón, representante legal o trabajador como sigue:

Paso 1. Ingresar a la página www.imss.gob.mx

Posesionarse y dar clic aquí en www.imss.gob.mx y buscar el recuadro “**Más visitados**” en la opción “**Patrones**”.

Paso 2. Donde despliega los “Sistemas de línea / Descargas”, buscar “Solicitud del número de seguridad social”

En esta opción, se obtiene el número de seguridad social mediante un Pre-Registro y una cita para complementar el trámite en la Subdelegación del IMSS correspondiente. Se le da clic al recuadro de “**Obtenga su Cita**”.

Paso 3. Despliegue de la solicitud de Asignación de Número de Seguridad Social.

En este apartado, se solicita proporcionar datos fidedignos para obtener el Número de Seguridad Social que será único, permanente e intransferible y le permitirá al trabajador disfrutar de los servicios que ofrece el instituto sin necesidad de realizar aclaraciones posteriores. En el recuadro se da clic para iniciar la captura de datos.

Paso 4. Iniciar captura de datos.

Datos del trabajador:

- Apellido Paterno
- Apellido Materno
- Nombre (s)
- Lugar de nacimiento
- Fecha de nacimiento
- Código Postal.

Datos del padre y madre:

- Apellido paterno
- Apellido materno
- Nombre (s)

Cuando estén completos los datos, dar clic en “Aceptar”

Paso 5. Comprobante de solicitud de Pre-afiliación vía internet.

El sistema valida los datos y aparece el comprobante de solicitud de pre-afiliación del trabajador para su impresión.

Paso 6. Concluir el trámite de pre-afiliación.

Para dar por terminado el proceso de pre-afiliación, el interesado debe acudir a la Subdelegación del IMSS dentro del plazo de 15 días naturales siguientes a la pre-afiliación con los siguientes documentos:

- Comprobante de solicitud de pre-afiliación vía internet.
- Acta de nacimiento original.
- Clave Única del Registro de la Población (CURP).
- Identificación oficial. (Cartilla, pasaporte vigente, credencial IFE o cédula profesional)
- Después de dar de alta al trabajador de una empresa ante las instituciones oficiales, se obtienen las claves de acceso para tener derecho a las prestaciones y servicios que ofrece el IMSS-Infonavit-SAR y la empresa donde labora.

Remuneraciones obligatorias

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
10	Fundamento legal y determinación de las remuneraciones obligatorias. Estudiar el fundamento legal según LFT, LISR, LSS e INFONAVIT de las prestaciones consideradas como obligatorias y aplicar en ejercicios prácticos.	Realizar el cálculo del PTU aplicando el fundamento legal de leyes estudiadas.	3.3.Reparto de utilidades, 3.4 Tipos de prestaciones bajo su Marco legal.

Introducción

Como indicamos en su momento, nos pareció adecuado hacer una clasificación de las distintas prestaciones y su marco legal en dos grandes grupos, aquellas retribuciones que son obligatorias y aquellas que son adicionales a las estipuladas por la LFT y leyes complementarias. A las adicionales le dimos la connotación de Incentivos, puesto que para otorgarlas, se deben considerar las posibilidades de la empresa. La capacidad de otorgar mayores salarios e incentivos a los trabajadores, entre otros factores, es lo que hará la diferencia en la calidad de inventario de capital humano de cada organización.

Material y equipo necesario

- Manual de Gestión de la Retribución
- Ley Federal del Trabajo
- L-ISR
- Ley del Seguro Social e Infonavit

Metodología

- Revisar fundamento legal de las prestaciones obligatorias de este apartado y realizar cada ejercicio contenido en el presente Manual.
- Con información para una empresa simulada de un mínimo de 4 trabajadores, realizar el cálculo del **PTU** aplicando el fundamento legal de leyes estudiadas

Resultados

- En equipo de trabajo, presentar reporte de ejercicios resueltos para determinar PTU en empresa simulada.

Sugerencias didácticas

- Revisar en clase cada ejercicio propuesto sobre las prestaciones obligatorias y su fundamento legal incluidas en el presente Manual.
- Sugerir nuevos ejercicios en clase y/o tarea de casa y cerciorarse de que cada alumno evidencie dominio del tema.

Bibliografía preliminar

Pérez Ch., Campero y Fol (2017). Manual para el control integral de las nóminas. México. Taxxx editores.

Torres H. (2018). Manual Gestión de la Retribución. México. ITH

Fundamento legal

1. Sueldos y Salarios

La costumbre ha establecido el uso del término “sueldo” para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y, su distinción con respecto al salario, también corresponde a la periodicidad de pago, que generalmente es quincenal. Por lo tanto, por efecto de la costumbre, el salario es la retribución que perciben los demás trabajadores, es decir, los que no son de confianza, y, generalmente, su periodicidad de pago es semanal.

a) Ley Federal del Trabajo

Conforme al artículo 82 de la LFT, el **salario** es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. De acuerdo al artículo 83 de la misma ley, el salario puede fijarse por unidad **de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.**

Otras disposiciones relativas al salario:

El salario se integra de acuerdo al artículo 84 de la LFT, con los **pagos** hechos en **efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.** En la práctica el cálculo de las diversas prestaciones laborales como el aguinaldo, las horas extras o la prima vacacional, se efectúa considerando sólo los pagos hechos al trabajador por cuota diaria y no el salario integrado conforme a la definición de ley. Considerando esto, en diversas ocasiones la SCJN ha mencionado que sólo las indemnizaciones deben ser calculadas conforme al salario diario integrado, en apego a lo establecido en el Art. 89 de la LFT; por lo que las demás prestaciones laborales que tienen como base el salario, deben ser determinadas considerando sólo la cuota diaria.

Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material, y de 15 días para los demás trabajadores *(Art. 88, LFT)*.

El Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, *(Art. 90, LFT)*.

Los salarios mínimos podrán ser:

- a) Generales, para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas.
- b) Profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas. *(Art. 91, LFT)*.

De acuerdo con la Resolución del H. Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos que revisa los salarios mínimos generales y profesionales vigentes desde el 1° de Abril de 2015 y establece los que habrán de regir a partir del 1° de Octubre de 2015, publicado en el DOF el 30 de septiembre de 2015, para fines del salario mínimo en la República Mexicana habrá una sola área geográfica integrada por todos los municipios del país y demarcaciones territoriales (delegaciones) del Distrito Federal (actual Ciudad de México),

Ahora bien, es importante tener presente las normas protectoras del salario que a continuación se mencionan:

1. La libre disposición de los salarios

Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula. *(Art. 98, LFT)*

2. La irrenunciabilidad de los derechos del salario

El derecho de percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados. *(Art. 99, LFT)*

3. El riesgo de la empresa y el salario

La obligación del patrón de pagar el salario no se suspende, salvo en los casos y con los requisitos establecidos en dicha Ley. *(Art. 106, LFT)*

Se deberán considerar entonces, los tres tipos de defensa del salario:

- 1. Defensa del salario contra el patrón

Entre otros, se mencionan los siguientes:

- a) *Prohibición del Truck-System y de la tienda de Raya*

El artículo 123, Apartado A, fracción X, de la CPEUM, ordena que el pago del salario será en efectivo en moneda de curso legal, y se encuentra prohibido efectuar el pago con mercancías o con cualquier signo representativo en que se pretenda sustituir la moneda.

Así mismo, el inciso e) de la fracción XXVII de dicho precepto, establece que es nula la condición que entrañe obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.

b) El lugar de pago del salario

Se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios. Asimismo, se prohíbe el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes, de casas de juego de azar y de asignación, en los centros de trabajo. (Arts. 108 y 116, LFT)

c) Economatos

El artículo 123 de la CPEUM prohíbe el establecimiento de lo que se llamó en el pasado tiendas de raya, sin embargo, la época moderna conoce una nueva institución que tiene por objeto mediante la intervención del patrón y del sindicato de trabajadores, vender artículos de consumo a precio reducido, este sistema se ha generalizado entre los trabajadores públicos y funciona con éxito en numerosos centros de trabajo.

d) Prohibición de las multas

Está prohibida la imposición de multas a los trabajadores, cualquiera que sea su causa o concepto. (Art. 107, LFT)

e) Prohibición general de los descuentos y sus excepciones

Conforme el artículo 110 de la LFT, los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

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

Ejemplo:

En marzo de 2018 un trabajador solicitó a su patrón un anticipo de su salario por \$5,000 pesos. Por lo anterior, el patrón desea saber cuál es la cantidad máxima que le podrá descontar al trabajador en abril del mismo año. El trabajador percibe un salario mensual de \$8,000.00

Datos

Salario mensual percibido por el trabajador	\$8,000.00
Monto del anticipo solicitado	\$5,000.00
Valor de la UMA en 2018	\$ 80.60
Monto mensual de la UMA	\$2,450.24
(\$80.60 X 30.4 días)	\$2,450.24
Desarrollo	
1° Determinación del excedente del valor de la UMA, en relación con el salario del trabajador	
Salario mensual percibido por el trabajador	\$8,000.00
(-) Monto mensual del valor de la UMA	\$2,450.24
(=) Excedente del valor de la UMA, en relación con el salario del trabajador	\$5,549.76
2° Determinación de la cantidad máxima que se podrá descontar al trabajador en abril de 2018	
Excedente del valor de la UMA, en relación con el salario del trabajador	\$5,549.76
(x) Porcentaje máximo de descuento	30%
(=) Cantidad máxima que se podrá descontar Al trabajador en abril de 2018	\$1,664.93

- Pago de renta de habitaciones, que no podrá exceder del **15% del salario**.
- Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas-habitación o el 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 Infonavit, se les descontará el **1% del salario** a que se refiere el artículo **143 de la LFT**, que se destinará 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.

- Pago de cuotas para la constitución 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 **30% del excedente del valor de la UMA**.
- Pago de pensiones alimenticias en favor de acreedores alimentarios, decretado por la autoridad competente.

En caso de que el trabajador deje de prestar sus servicios en el centro de trabajo, el patrón deberá informar a la autoridad jurisdiccional competente y los acreedores alimentarios tal circunstancia, dentro de los **cinco días hábiles siguientes** a la fecha de la terminación de la relación laboral.

- Pago de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos.
- Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, 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 **20% del salario**.

f) Prohibición a reducir los salarios

La reducción del salario es causa de rescisión de la relación de trabajo y es imputable al patrón. (Art. 51, LFT)

g) Prohibición de las colectas

Se prohíbe en forma total las colectas en los centros de trabajo (Arts. 133, fracción VI y 135, fracción VIII, LFT)

2. Defensa del salario contra los acreedores del trabajador

Entre otros, podemos mencionar los siguientes:

a) Obligación de pagar el salario directamente al trabajador

El salario se pagará directamente al trabajador. Sólo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos. (Art. 100, LFT)

b) Nulidad de la cesión de salarios

Es nula la cesión de los salarios en favor del patrón o de terceras personas, cualquiera que sea la denominación o forma que se le dé. (Art. 104, LFT)

c) La inembargabilidad del salario

Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo en el caso de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente a favor de los acreedores alimentarios (Art. 112, LFT)

3. La defensa del salario contra los acreedores del patrón.

Entre otros aspectos, podemos considerar los siguientes:

a) 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 que sean a favor del IMSS, sobre todos los bienes del patrón.
(Arts. 123, Apartado A, fracción XXIII, CPEUM y 113, LFT).

b) Las deudas contraídas por los trabajadores en favor de los patrones, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador y, en ningún caso y por ningún motivo, se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes.
(Art. 123, Apartado A, fracción XXIV, CPEUM)

c) Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra, suspensión de pagos o sucesión. La JCA procederá al embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de los salarios e indemnizaciones. (Art. 114, LFT)

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

• **Deducción de los sueldos y Salarios**

De conformidad con el artículo 25, fracción III, de la LISR, los contribuyentes podrán efectuar la deducción de los salarios que paguen a sus trabajadores, ya que constituyen un gasto para las empresas.

Ahora bien, para poder llevar a cabo dicha deducción, se deberán observar los requisitos siguientes:

1. Sean estrictamente indispensables para los fines de la actividad del contribuyente.
2. Se registren debidamente en contabilidad y resten una sola vez.
3. Se cumplan con las obligaciones establecidas en la LISR en materia de retención y entero del ISR a cargo de los trabajadores.
4. Las erogaciones por concepto de remuneración, las retenciones del ISR correspondientes y las deducciones del impuesto local por salarios y, en general, por la prestación de un servicio personal subordinado, deben constar en comprobantes fiscales emitidos en los términos del CFF (CFDI).

Al respecto, la regla 1.2.7.5.3 de la Resolución Miscelánea Fiscal indica que los empleadores podrán expedir los CFDI por las remuneraciones que cubran a sus trabajadores o a contribuyentes asimilados a salarios, antes de la realización de los pagos correspondientes, o dentro de los tres días posteriores a la realización efectiva de dichos pagos, en cuyo caso, considerarán como fecha de expedición y entrega de tales comprobantes la fecha en que efectivamente se realizó el pago de dichas remuneraciones.

Los empleadores que realicen pagos por remuneraciones a sus trabajadores o a contribuyentes asimilados a salarios, correspondientes a periodos menores a un mes, podrán emitir a cada trabajador o a cada contribuyente asimilado un solo CFDI mensual, dentro de los tres días hábiles

posteriores al último día del mes laborado y efectivamente pagado, en cuyo caso se considerará como fecha de expedición y entrega del tal comprobante, la fecha en que se realizó efectivamente el pago correspondiente al último día o periodo laborado dentro del mes por el que se emite el CFDI.

Los empleadores que opten por emitir el CFDI mensual a que se refiere el párrafo anterior, deberán incorporar al mismo el complemento a que se refiere la regla 1.2.7.5.1 de la Resolución Miscelánea Fiscal, por cada uno de los pagos realizados durante el mes, debidamente requisitados. El CFDI mensual deberá incorporar tantos complementos como número de pagos se hayan realizado durante el mes de que se trate.

El en mencionado CFDI mensual se deberán asentar, en los campos correspondientes, las cantidades totales de cada uno de los complementos incorporados al mismo, por cada concepto, conforme a lo dispuesto en la Guía de llenado del anexo 20 de la Resolución Miscelánea Fiscal que al efecto publique el SAT en su página electrónica. No obstante lo señalado, los contribuyentes deberán efectuar el cálculo y retención del ISR por cada pago incluido en el CFDI mensual conforme a la periodicidad en que efectivamente se realizó cada erogación.

La opción de referencia no podrá variarse en el ejercicio en el que se haya tomado, y es sin menoscabo del cumplimiento de los demás requisitos que para las deducciones establecen las disposiciones fiscales.

5. Se cumpla con las obligaciones a que se refiere el artículo 99, fracciones I, II, III y V de la LISR, así como con las disposiciones que, en su caso, regulen el subsidio para el empleo, y los contribuyentes cumplan con la obligación de inscribir a los trabajadores en el IMSS cuando estén obligados a ello, en los términos de las leyes de seguridad social.
6. Se deduzcan cuando hayan sido efectivamente erogados en el ejercicio de que se trate.

Sólo se entenderán como efectivamente erogados cuando hayan sido pagados mediante transferencias electrónicas de fondos desde cuentas abiertas a nombre del contribuyente en instituciones que componen el sistema financiero y las entidades que para tal efecto autorice el Banco de México; o en otros bienes que no sean títulos de crédito.

El artículo 43 del RISR, indica que las erogaciones efectuadas por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado pagadas en efectivo, podrán ser deducibles, siempre que además de cumplir con todos los requisitos que señalen las disposiciones fiscales para la deducibilidad de dicho concepto, se cumpla con la obligación inherente a la emisión del CFDI correspondiente por concepto de nómina.

Tratándose de pagos con cheque, se considerarán efectivamente erogados en la fecha en la que el mismo haya sido cobrado. En este último caso, la deducción se efectuará en el ejercicio en el que el cheque se cobre, siempre que entre la fecha consignada en el comprobante fiscal que se haya expedido y la fecha en que efectivamente se cobre dicho cheque no hayan transcurrido más de cuatro meses, excepto cuando ambas fechas correspondan al mismo ejercicio. (*Art. 27, LISR*)

Si se trata de subcontratación laboral en los términos de la LFT, el contratante deberá obtener del contratista copia de la documentación siguiente:

1. De los comprobantes fiscales por concepto de pago de salarios de los trabajadores que le hayan proporcionado el servicio subcontratado.
2. De los acuses de recibo
3. De la declaración de entero de las retenciones de impuestos efectuados a los trabajadores.
4. Del pago de las cuotas obrero patronales al IMSS.

Los contratistas estarán obligados a entregar al contratante los comprobantes y la citada información. (Art. 27, LISR)

- **Retención y entero del ISR por salarios**

De acuerdo con el artículo 94 de la LISR, se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la PTU y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral.

Se estima que los ingresos mencionados los obtiene en su totalidad quien realiza el trabajo.

Los ingresos en crédito se declararán y se calculará el impuesto que les corresponda, hasta el año de calendario en que sean cobrados.

Con respecto a lo anterior, se deberá observar lo siguiente:

1. Quienes hagan los pagos por salarios, estarán obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual.
2. No se efectuará retención a las personas que en el mes únicamente perciban un SMG correspondiente al área geográfica del contribuyente.
3. Las personas obligadas a efectuar las retenciones del ISR a sus trabajadores, deberán calcular el impuesto anual de cada persona que le hubiera prestado servicios personales subordinados.

(Art. 96 y 97, LISR)

Conforme al artículo 99, fracción I, de la LISR, quienes hagan pagos por salarios tendrán la obligación de efectuar la retención del impuesto por dichos ingresos. Para obtener el ISR que deberán retenerse a los trabajadores, se deberá seguir la mecánica siguiente:

Determinación del Impuesto Sobre la Renta en Ingresos por Sueldos.

A. Determinación del impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
Ingresos obtenidos en el mes por sueldos gravados	
(-) Impuesto local a los ingresos por salarios que, en su caso, haya retenido el empleador en el mes siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%	
(=) Base gravable	
(-) Límite inferior de la tarifa del artículo 96 de la LISR	
(=) Excedente del límite inferior	
(x) Porcentaje a aplicar sobre el excedente del límite inferior	
(=) Impuesto Marginal	
(+) Cuota Fija	
(=) Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
B. Determinación del subsidio para el empleo	
Base gravable	
() Aplicar tabla al subsidio del artículo 1.12 decreto del 26/XII/2013	
(-) Subsidio para el empleo	
C. Determinación del ISR por retener o subsidio al empleo por entregar	
Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	

(-) Subsidio para el empleo	
(=) ISR por retener o subsidio para el empleo por entregar	

En casos en que el impuesto a cargo del contribuyente que se obtenga de la aplicación de la tarifa del artículo 96 de la LISR sea menor que el subsidio para el empleo mensual obtenido de conformidad con la tabla correspondiente, el retenedor deberá entregar al contribuyente la diferencia que se obtenga. El retenedor podrá acreditar contra el ISR a su cargo o del retenido a terceros las cantidades que entregue a los contribuyentes en los términos anteriores. Los ingresos que perciban los contribuyentes derivados del subsidio para el empleo no serán acumulables ni formarán parte del cálculo de la base gravable de cualquier otra contribución por no tratarse de una remuneración al trabajo personal subordinado.

Ejemplo:

Se desea determinar el ISR por retener a un trabajador en Marzo de 2018.

Para este caso, se utilizan las tablas de la tarifa del artículo 96 de la LISR y la tabla del subsidio para el empleo vigentes en 2018.

Datos

Ingresos obtenidos en Marzo de 2018 \$15,000.00

Impuesto local a los ingresos por salarios
Retenidos por el empleador 0.00

Desarrollo:

A. Determinación del impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
Ingresos obtenidos en el mes por sueldos gravados	\$15,000.00
(-) Impuesto local a los ingresos por salarios que, en su caso, haya retenido el empleador en el mes siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%	0.00
(=) Base gravable	\$15,000.00
(-) Límite inferior de la tarifa del artículo 96 de la LISR	12,009.95
(=) Excedente del límite inferior	2,990.05
(x) Porcentaje a aplicar sobre el excedente del límite inferior	21.36%
(=) Impuesto Marginal	638.67
(+) Cuota Fija	1,271.87
(=) Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$1,910.54
B. Determinación del subsidio para el empleo	
Base gravable	\$ 15,000.00
() Aplicar tabla al subsidio del artículo 1.12 decreto del 26/XII/2013	00.00
(=) Subsidio para el empleo	00.00
C. Determinación del ISR por retener o subsidio al empleo por entregar	
Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$1,910.54
(-) Subsidio para el empleo**	0.00
(=) ISR por retener o subsidio para el empleo por entregar	\$1,910.54

*Revise y podrá encontrar que la percepción gravable del trabajador se encuentra situada entre ingresos de \$12,009.95 - \$24,222.31

Siga el procedimiento para el Cálculo de ISR.

Observe que para ingresos mensuales mayores a \$7,382.34 **No** se otorga subsidio al empleo.

Tarifa aplicable durante 2018 para el cálculo de los pagos provisionales mensuales.

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	578.52	0.00	1.92
578.53	4,910.18	11.11	6.40
4,910.19	8,629.20	288.33	10.88
8,629.21	10,031.07	692.96	16.00
10,031.08	12,009.94	917.26	17.92
*12,009.95	24,222.31	1,271.87	21.36
24,222.32	38,177.69	3,880.44	23.52
38,177.70	72,887.50	7,162.74	30.00
72,887.51	97,183.33	17,575.69	32.00
97,183.34	291,550.00	25,350.35	34.00
291,550.01	En adelante	91,435.02	35.00

Tabla del subsidio para el empleo aplicable a la tarifa del numeral 5 del rubro B.

Monto de ingresos que sirven de base para calcular el impuesto		
Para Ingresos de	Hasta Ingresos de	Cantidad de subsidio para el empleo mensual
\$	\$	\$
0.01	1,768.96	407.02
1,768.97	2,653.38	406.83
2,653.39	3,472.84	406.62
3,472.85	3,537.87	392.77
3,537.88	4,446.15	382.46
4,446.16	4,717.18	354.23
4,717.19	5,335.42	324.87
5,335.43	6,224.67	294.63
6,224.68	7,113.90	253.54
7,113.91	7,382.33	217.61
7,382.34	En adelante	0.00

c) Ley del Impuesto al Valor Agregado

De acuerdo con el artículo 1° de la LIVA, se encuentran obligadas al pago de dicho impuesto, las personas físicas y las morales que, en territorio nacional, realicen la prestación de servicios personales independientes. Sin embargo, el artículo 14 de la citada ley establece que no se considerará prestación de servicios independientes, la que se realiza de manera subordinada mediante el pago de una remuneración. Por lo anterior, los salarios no son actividades afectas al pago del IVA.

d) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 5°.-A, fracción XVIII, de la LSS, salario es la retribución que la LFT define como tal. Asimismo, el artículo 27 de dicha ley establece que el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo, con excepción de los conceptos previstos en este último artículo.

e) Ley del Infonavit

Conforme a la fracción II del artículo 29 de la Ley de Infonavit en lo que corresponde a la integración y cálculo de la base límite superior salarial para el pago de aportaciones, se aplicará lo contenido en la LSS. Por ello, lo señalado en el inciso d) anterior, será aplicable para este inciso.

2. Aguinaldo

a) Ley Federal del Trabajo

El artículo 87 de la LFT establece que 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. Por lo anterior, el patrón tiene como plazo máximo para el pago del aguinaldo, hasta el 19 de diciembre.

Todas las personas que se encuentren sujetas a una relación laboral, independientemente de su categoría, ya sea permanente o eventual, de confianza o sindicalizado, tienen derecho a percibir aguinaldo anual. Sin embargo, existe una jurisprudencia de la SCJN que indica que la obligación de pagar el aguinaldo comprende sólo a los trabajadores que estén laborando en la empresa en la fecha en que se liquide el mismo.

Por otra parte, el salario base para determinar el aguinaldo no debe ser el salario diario integrado, sino la cuota diaria que se entrega al trabajador por sus servicios. Es importante señalar que existe una tesis de la SCJN que establece que para el pago del aguinaldo se deberá considerar el sueldo devengado en el momento del pago, es decir, el que se percibe durante el mes de diciembre del año respectivo.

Por último, es también importante recordar que el pago del aguinaldo debe realizarse proporcionalmente a los días laborados, con respecto a trabajadores que, aun cuando hayan prestado sus servicios en la empresa durante el 1° de enero al 31 de diciembre, no hubieran completado el año de servicios por diversas causas, como por ejemplo faltas injustificadas.

El empleador debe identificar si los días no trabajados deben computarse o no como tiempo efectivo de servicios para calcular el monto del aguinaldo. Es necesario entonces, atender la causa o razón por la que se generó la ausencia o falta del trabajador:

Si la causa de ausencia del trabajador genera suspensión de la relación laboral.	No se considera para el cálculo del aguinaldo
Si la causa de ausencia del trabajador no produce suspensión de la relación de trabajo.	Sí se considera para el cálculo del aguinaldo

Distintos casos de ausencias o días no trabajados, que se deberán considerar o no como tiempo laborado para calcular el aguinaldo:

Motivo de la ausencia	¿Se considerará tiempo laborado?		Fundamento
Incapacidad por riesgos de trabajo	Sí		Artículos 123, apartado A, fracción XIV de la CPEUM; y 127, fracción IV, de la LFT
Incapacidad por maternidad	Sí		Artículos 123, apartado A, fracción V de la CPEUM; y 127, fracción IV, de la LFT
Incapacidad temporal producida por enfermedad general no profesional		NO	Artículos 42, fracción II, de la LFT; y 24 LSS.
Por alistarse y servir en la guardia nacional		NO	Artículos 42, fracción V, de la LFT.
Designación como representante de organismos estatales y federales.		NO	Artículos 42, fracción VI, de la LFT.
Por arresto y prisión preventiva del trabajador		NO	Artículos 42, fracciones III y IV, de la LFT
Vacaciones	Sí		Artículo 76 de la LFT.
Permisos con goce de sueldo	Sí		No existe, sin embargo, es de considerarse que se tiene un pago de sueldo que respalda la prestación del servicio.
Permisos sin goce de sueldo. Suspensión por medidas disciplinarias Faltas injustificadas		NO	No existe, sin embargo, es de tomarse en cuenta que, aunque estos casos no se señalan en la LFT como causas de suspensión de la relación laboral, no hay una retribución que respalda la prestación del servicio, por tanto, no se deben considerar para el cálculo del aguinaldo.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Según el artículo 93, fracción XIV, de la LISR, no se pagará el ISR por las gratificaciones que reciban los trabajadores de sus patrones, durante un año de calendario, hasta por el equivalente al valor de la UMA, elevado a 30 días, cuando dichas gratificaciones se otorguen en forma general.

Por lo anterior, el aguinaldo que perciban los trabajadores se encuentra exento del pago del ISR, hasta por la cantidad siguiente:

Valor de la UMA 2018	Importe exento del aguinaldo
\$80.60	\$2,418.00

Ejemplos:

Determine el importe gravable del aguinaldo considerando que el trabajador 1 percibe \$8,000.00 mensuales y la empresa le otorga 20 días de aguinaldo al año.

Determine el importe gravable del aguinaldo considerando que el trabajador 2 percibe \$4,500.00 mensuales y la empresa le otorga 25 días de aguinaldo al año.

Cálculo del importe gravado del aguinaldo

Aguinaldo percibido

(-) Importe exento del aguinaldo

(=) Importe gravado del aguinaldo

Una vez que se conoce la parte gravada del aguinaldo, se deberá determinar el ISR que el patrón debe retener, aplicando al efecto lo dispuesto en el artículo 96 de la LISR, sumando todos los ingresos gravados que el trabajador perciba en el mes que se pagó el aguinaldo, incluyendo la parte gravada del mismo.

Cabe señalar que la LISR prevé la posibilidad de aplicar una mecánica diferente para el cálculo del ISR aplicable al aguinaldo, la cual se establece en el artículo 174 del RISR.

Ejemplo de caso práctico

Cálculo del ISR que un empleador deberá retener a sus trabajadores por concepto de pago de aguinaldo, siguiendo la mecánica que señala la LISR:

DATOS

Valor de la UMA en 2018	\$ 80.60
Importe exento del aguinaldo (30X\$80.60)	\$2,418.00

De los trabajadores:

	Trabajador 1	Trabajador 2
Días de Aguinaldo percibido	20	25
Sueldo mensual ordinario	\$8,000.00	\$4,500.00
Sueldo diario ordinario	* 263.16	** 148.03
Aguinaldo percibido	\$5,263.20	\$3,700.75

*\$ 8,000/30.4=\$263.16

**\$4,500/30.4=\$148.03

Desarrollo

1° Determinación del aguinaldo gravado

	Trabajador 1	Trabajador 2
Monto de aguinaldo percibido	\$5,263.20	\$3,700.75
(-) Importe exento del aguinaldo	\$2,418.00	\$2,418.00
(=) Aguinaldo Gravado	\$2,845.20	\$1,282.75

2° Cálculo del ISR con base en la mecánica señalada en art. 96 LISR

a) Determinación del importe total gravado en diciembre de 2018.

	Trabajador 1	Trabajador 2
Sueldo mensual ordinario	\$8,000.00	\$4,500.00
(+) Aguinaldo gravado	\$2,845.20	\$1,282.75
(=) Importe total gravado en Dic18	\$10,845.20	\$5,782.75

b) Determinación del ISR sobre el importe total gravado en diciembre de 2018.

	Trabajador 1	Trabajador 2
Importe total gravado en Dic	\$10,845.20	\$5,782.75
(↓) Aplicación de la tarifa art 96 y subsidio para el empleo	↓ *	↓ **
(=) ISR del total de percepciones gravadas en diciembre de 2018	\$1,063.15	\$88.63

L.I. Porcentaje a aplicar C.F. ISR

*\$10,845.20-10,031.08=814.12X.1792%=\$145.89+\$917.26=**\$1,063.15** No aplica subsidio

L.I. Porcentaje a aplicar C.F. subsidio ISR

\$5,782.75-\$4,910.19=\$872.56X10.88%=\$94.93+\$288.33=383.26-294.63= **\$88.63

c) Determinación del ISR sobre el sueldo mensual ordinario

	Trabajador 1	Trabajador 2
Sueldo mensual ordinario	\$8,000	\$4,500
(↓) Aplicación de la tarifa art 96 y subsidio para el empleo	↓	↓
(=) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$624.50	(\$92.15)

d) Determinación del ISR correspondiente al aguinaldo

	Trabajador 1	Trabajador 2
ISR del total de percepciones gravadas en diciembre de 2018	\$1,063.15	\$88.63
(-) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$624.50	(\$92.15)
(=) ISR correspondiente a aguinaldo	\$438.65	180.78

3° Determinación del ISR por concepto de aguinaldo, según el procedimiento señalado en el artículo **174 del RISR**

a) Determinación de la parte mensual del aguinaldo gravado

	Trabajador 1	Trabajador 2
Aguinaldo gravado	\$2,845.20	\$1,282.75
(/) Número de días del año	365	365
(=) Parte diaria de aguinaldo	7.80	3.51
(X) Factor	30.4	30.4
(=) Parte mensual del aguinaldo gravado	\$237.12	\$106.70
b) Determinación del importe de la percepción mensual promedio		
Sueldo mensual ordinario	\$8,000.00	\$4,500.00
(+) Parte mensual del aguinaldo gravado	\$237.12	\$106.70
(=) Percepción mensual promedio	\$8,237.12	\$4,606.70
c) Determinación del ISR correspondiente a la percepción mensual promedio		
Percepción mensual promedio	\$8,237.12	\$4,606.70
(↓) Aplicación del procedimiento señalado en el artículo 113(actual 96), LISR y de la tabla 1.12 del decreto del 26/XII/2013		
(=) ISR de la percepción mensual promedio	\$650.30	(\$85.32)
d) Determinación del ISR del sueldo mensual ordinario		
Sueldo mensual ordinario	\$8,000	\$4,500
(↓) Aplicación de la tarifa art 96 y subsidio para el empleo		
(=) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$624.50	(\$92.15)
e) Determinación del ISR correspondiente a la parte mensual de aguinaldo		

ISR de percepción mensual promedio	\$650.30	(\$85.32)
(-) ISR mensual ordinario por salario	\$624.50	(\$92.15)
(=) ISR de la parte mensual del aguinaldo	\$25.80	\$6.83
f) Determinación de la tasa aplicable al aguinaldo		
ISR de la parte mensual del aguinaldo	\$25.80	\$6.83
(/) Parte mensual del aguinaldo gravado	\$237.12	\$106.70
(=) Cociente	0.1088	0.0640
(X) Cien	100	100
(=) Tasa aplicable al aguinaldo	10.88%	6.40%
3° Determinación del impuesto por el pago de aguinaldo		
Importe gravado por concepto Aguinaldo	\$2,845.20	\$1,282.75
(X) Tasa aplicable al aguinaldo	10.88%	6.40%
(=) ISR por retener por el pago de aguinaldo	\$309.56	\$82.10

4° Cuadro comparativo del ISR por aguinaldo, según el procedimiento que señala el artículo 96 de la LISR y de acuerdo con el procedimiento indicado en el artículo 142 del Reglamento de la misma ley.

	ISR por aguinaldo, según mecánica de la LISR	Mayor o menor que	ISR por aguinaldo, según mecánica del RISR
Trabajador 1	\$438.65	>	\$309.56
Trabajador 2	\$180.78	>	\$82.10

Según se observa, **la mecánica señalada en el artículo 174 del RISR conviene a ambos trabajadores**; por ello, es recomendable que las empresas efectúen el cálculo del ISR a cada trabajador por el pago de aguinaldo, PTU, primas vacacionales o primas dominicales, de conformidad con ambas mecánicas, con el fin de conocer cuál de ellas conviene a cada trabajador.

c) Ley del Seguro Social

De acuerdo con el artículo 27 de la LSS, el aguinaldo debe formar parte del salario base de cotización para el pago de cuotas al IMSS. De acuerdo con las disposiciones laborales, el aguinaldo es una prestación de cuantía previamente conocida. El artículo 30, fracción I, de la LSS, establece que cuando además de los elementos fijos del salario, el trabajador percibe retribuciones periódicas de cuantía conocida con anterioridad, éstas se sumarán a dichos elementos fijos para obtener el salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

De la interpretación del artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, se infiere que el aguinaldo debe formar parte del salario base de cotización para el pago de las aportaciones a dicho instituto.

3. Tiempo Extra

a) Ley Federal del trabajo

Según la fracción XI del Apartado A del artículo 123 de la CPEUM, cuando por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de la jornada de trabajo, se abonará como salario por el tiempo excedente, un 100% más de lo fijado para las horas normales, y se señala que en ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas.

A este respecto, la LFT considera lo siguiente:

1. Prolongación de la jornada por circunstancias adversas.

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. 65, LFT)

Las horas extraordinarias comentadas, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada diaria. (Art. 67, LFT.)

2. Prolongación de la jornada por circunstancias extraordinarias.

El artículo 66 de la LFT indica que la jornada de trabajo también podrá prolongarse por circunstancias extraordinarias, pero sin exceder nunca tres horas diarias ni tres veces por semana. Conforme el artículo 67 de la misma Ley, las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada ordinaria, es decir, se pagarán al doble.

3. Horas extras excedentes a las legalmente autorizadas.

Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido, sin embargo, la prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada ordinaria, sin perjuicio de las sanciones establecidas en la ley. (Art. 68, LFT)

Para efectos de los puntos 2 y 3, es importante recordar que, según la SCJN, para que se pueda laborar tiempo extraordinario, es necesario que el patrón lo solicite o lo autorice por escrito, a efecto de evitar controversias en relación con el pago correspondiente.

Por otra parte, los tribunales han mencionado otro caso en que se podrá computar una hora extra, a saber:

- a. El artículo 64 de la LFT menciona que 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.
- b. Ahora bien, si durante el tiempo de reposo o de comida, el trabajador realiza sus labores cotidianas u otras asignadas previamente, la LFT no aclara si ese tiempo debe ser considerado como tiempo extraordinario.

- c. Sin embargo, existe una tesis de jurisprudencia de la SCJN que señala que ese tiempo se debe computar como jornada extraordinaria, y cubrirse con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada ordinaria.

b) Ley del Impuesto Sobre la Renta

- **Exención para trabajadores que percibe SMG**

Art 93, fracción I, de la LISR

Ejemplo: Se desea determinar el importe exento y el importe gravado por concepto de tiempo extraordinario, de un trabajador que percibe como cuota diaria el valor del SMG correspondiente a 2018. El trabajador sólo laboró tiempo extraordinario de 11 horas en la segunda semana del mes de febrero:

Día de la semana	Tiempo Extraordinario		
	Laborado	Dentro del límite de la LFT	Fuera del límite de la LFT
Lunes	3	3	0
Martes	3	3	0
Miércoles	3	3	0
Jueves	1	0	1
Viernes	1	0	1
Totales	11	9	2

DATOS

Valor del SMG 2018	\$88.36
Número de horas extras trabajadas Durante la segunda semana de Feb/2018	11

DESARROLLO

1° Determinación de la cuota por hora extra (doble)

Salario diario percibido	\$88.36
(/) Número de horas de la jornada ordinaria	8
(=) Cuota por hora	11.05
(X) 2	2
(=) Cuota por hora extra (doble)	\$22.10

2° Determinación de la cuota por hora extra (triple)

Salario diario percibido	\$88.36
(/) Número de horas de la jornada ordinaria	8
(=) Cuota por hora	11.05
(X) 3	3
(=) Cuota por hora extra (triple)	\$33.15

3° Determinación del importe exento del ISR por concepto de tiempo extraordinario percibido por el trabajador en febrero de 2018.

Número de horas extras dentro del límite de la LFT	9
(X) Cuota de hora extra (doble)	\$22.10
(=) Importe exento del ISR por concepto de TE percibido Por el trabajador en febrero de 2018.	\$198.90

4° Determinación del importe gravado por el ISR por concepto de tiempo extraordinario percibido por el trabajador en febrero de 2018.

Número de horas extras fuera del límite de la LFT	2
(X) Cuota de hora extra (triple)	\$33.15
(=) Importe gravado del ISR por concepto de TE percibido Por el trabajador en febrero de 2015	\$66.30

- **Exención para trabajadores que no perciben el valor del SMG**

Art 93, fracción I, de la LISR

No se pagará el ISR por el 50% de las remuneraciones percibidas por concepto de tiempo extraordinario, siempre que:

1. El tiempo extra no exceda de tres horas diarias ni de tres veces en una semana
2. El importe de la exención no exceda **de cinco veces el valor de la UMA por cada semana de servicios.**

Ejemplo:

Se desea determinar el importe exento y el importe gravado por concepto de tiempo extraordinario de un trabajador que percibe como cuota diaria \$200.00, correspondiente a Febrero de 2018. El trabajador sólo laboró tiempo extraordinario de 12 horas en la segunda semana del mes.

Día de la semana	Tiempo Extraordinario		
	Laborado	Dentro del límite de la LFT	Fuera del límite de la LFT
Lunes	3	3	0
Martes	3	3	0
Miércoles	4	3	1
Jueves	1	0	1
Viernes	1	0	1
Totales	12	9	3

DATOS

Valor actual de la UMA	\$80.60
5 veces el valor de la UMA	\$403.00
Salario diario del trabajador	\$200.00
Número de horas extras trabajadas	
Durante la segunda semana de Feb/2018	12

DESARROLLO

1° Determinación de la cuota por hora extra (doble)

Salario diario percibido	\$200.00
(/) Número de horas de la jornada ordinaria	8
(=) Cuota por hora	25.00
(X) 2	2
(=) Cuota por hora extra (doble)	\$ 50.00

2° Determinación de la cuota por hora extra (triple)

Salario diario percibido	\$200.00
(/) Número de horas de la jornada ordinaria	8
(=) Cuota por hora	25.00
(X) 3	3
(=) Cuota por hora extra (triple)	\$75.00

3° Determinación del importe exento del ISR por concepto de tiempo extraordinario, dentro del límite de la LFT percibido por el trabajador en febrero de 2018.

- a) Determinación del importe exento por concepto de tiempo extraordinario, antes de la comprobación contra **cinco veces el valor de la UMA**, por cada semana de servicios.

Número de horas extras dentro del límite de la LFT	9
(X) Cuota de hora extra (doble)	\$50.00
(=) Resultado	450.00
(X) Por ciento de exención	50%
(=) Importe exento del ISR por concepto de TE percibido	

Por el trabajador en febrero de 2018, antes de la comparación **\$225.00**

- b) Comparación del importe exento contra cinco veces el valor de la UMA, por cada semana de servicios.

Importe exento de horas extras antes de la comparación	Menor que	Cinco veces el valor de la UMA, por cada semana
\$225.00	<	\$403.00

4° Determinación del importe gravado por el ISR por concepto de tiempo extraordinario, fuera del límite de la LFT, percibido por el trabajador en febrero de 2017.

Número de horas extras fuera del límite de la LFT	3
(X) Cuota de hora extra (triple)	\$75.00
(=) Importe gravado del ISR por concepto de TE percibido Por el trabajador en febrero de 2018.	\$225.00
Total de TE gravado	
Importe gravado por TE doble	\$225.00
(+) Importe gravado por TE triple	\$225.00
(=) Total TE gravado	\$450.00

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27 fracción IX de la LSS, se excluye como integrante del salario base cotización, el tiempo extraordinario dentro de los márgenes previstos por la Ley Federal del Trabajo. Derivado de esto, el tiempo extraordinario que esté fuera de los márgenes de la LFT se incluirá en el salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

Según la fracción II del artículo 29 de la Ley del Infonavit y la fracción IX del artículo 27 de la LSS, se excluye como integrante del salario base de cotización, el tiempo extraordinario dentro de los márgenes previstos por la LFT. Derivado de esto, el tiempo extraordinario que esté fuera de los márgenes de la LFT se incluirá en el salario base de cotización.

4. Días de Descanso

a) Ley federal del Trabajo

Conforme a la ley, existen dos tipos de días de descanso obligatorio, a saber:

1. *Descanso semanal*

El artículo 69 de la LFT señala que por cada seis días de trabajo, el trabajador disfrutará de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

El descanso, en términos de tratadistas en la materia, tiene las finalidades siguientes:

- Es de carácter fisiológico, pues el cuerpo humano necesita periódicamente un descanso para reponer la fatiga del trabajo diario.
- Es de orden familiar, porque permite la convivencia en el hogar.

- Es de naturaleza social y cultural, pues hace posible la relación con otras familias, la asociación con un espectáculo o la dedicación a la actividad que más le guste al individuo. Por su parte, el artículo 71 de la mencionada ley indica que se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo. Según el artículo 70 de la LFT, en los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los días de descanso semanal.

2. *Descanso en días festivos*

Difiere del semanal porque su finalidad es conmemorar determinados acontecimientos de significado nacional o para la clase trabajadora, por lo que deberán percibir su salario íntegro. De acuerdo con el artículo 74 de la LFT los días de descanso obligatorio son los siguientes:

- a. Primero de enero
- b. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero
- c. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo
- d. 1° de mayo
- e. 16 de septiembre
- f. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre
- g. 1° de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del poder Ejecutivo Federal.
- h. 25 de diciembre
- i. El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

3. *Remuneraciones por laborar en días de descanso*

Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado. (*Art. 73, LFT*)

Tratándose de los trabajadores que laboren en días festivos, quedarán obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado. (*Art. 75, LFT*)

4. *Prohibición de utilizar el trabajo de menores de 18 años los días de descanso.*

Queda prohibida la utilización del trabajo de menores de 18 años, en horas extraordinarias, los días domingos y de descanso obligatorio. En caso de violación de esta prohibición, las horas extraordinarias se pagarán con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, y el salario de los días domingos y de descanso obligatorio, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 73 y 75 de la LFT. (*Art. 178, LFT*).

b) Ley del Impuesto sobre la renta

- **Exención para trabajadores que perciben el SMG.**

Conforme al artículo 93, fracción I, de la LISR, las remuneraciones por la prestación de servicios que se realice en los días de descanso sin disfrutar de otros en sustitución que se pague a los trabajadores que perciben el valor del SMG, se encuentra exento del pago de ISR.

- **Exención para trabajadores que no perciben el valor del SMG.**

De acuerdo con el artículo 93, fracción I, de la LISR, no se pagará el ISR por el 50% de las remuneraciones percibidas por concepto de la prestación de servicio que se realice en los días de descanso sin disfrutar de otro en sustitución, siempre que:

1. No exceda el límite previsto en la legislación laboral.
2. El importe de la exención no exceda de cinco veces el valor de la UMA por cada semana de servicios.

c) **Ley del Seguro social e Infonavit**

Según algunos tratadistas, las remuneraciones por laborar en días de descanso sin gozar de otros en sustitución tienen la naturaleza de tiempo extraordinario, por lo que no deben integrar el salario base de cotización para efectos de la LSS y de la Ley del Infonavit.

DOMINGOS Y DÍAS FESTIVOS LABORADOS POR TRABAJADORES. *Las remuneraciones que se pagan por estos conceptos no forman parte del salario base de cotización al IMSS. Los ingresos que obtienen los trabajadores por laborar los días festivos y los domingos, se fundamentan en los artículos 73 y 75 de la Ley Federal del Trabajo, los cuales señalan que dicha remuneración que es la misma cantidad que se cubre por tiempo extraordinario, ya que el trabajo en cuestión se realiza precisamente por tiempo extraordinario, ya que el trabajo en cuestión se realiza precisamente en día extraordinario; por tanto, debe aplicarse el artículo 32, inciso f) (actual 27, fracción IX) de la Ley del Seguro Social, **para dejar de considerar estas percepciones dentro del salario base de cotización.***

Resolución del Pleno del Tribunal Fiscal de la Federación, de 8 de mayo de 1978 Juicio 760/75/2884/74

No obstante lo anterior, el IMSS y el Infonavit pudieran no considerar estas remuneraciones como tiempo extraordinario, por lo que pudieran pretender que dichas prestaciones formaran parte del salario base de cotización, motivo por el cual se recomienda que los patrones evalúen los efectos económicos que pudieran tener al no considerar las mencionadas remuneraciones como parte del salario base de cotización, en caso de controversia con dichos institutos.

5. **Prima dominical**

a) **Ley Federal del Trabajo**

El artículo 71 de la LFT establece que 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.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

De conformidad con la fracción XIV del artículo 93 de la LISR, las primas dominicales se encontrarán exentas del pago del ISR hasta por **el equivalente al valor de la UMA por cada domingo que se labore**. Por el excedente se pagará el impuesto.

Por lo anterior, la prima dominical gravada se determinará de la manera siguiente:

Importe de la prima dominical percibida
 (-) Valor de la UMA
 (=) Prima dominical gravada (cuando el resultado sea positivo)

Así mismo, se considera que cuando el importe de la exención sea mayor que el monto de la prima dominical entregada al trabajador, debe considerarse como ingreso exento del pago de ISR sólo el importe de la prima dominical otorgada.

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27 de la LSS, las primas forman parte del salario base de cotización.

Por lo anterior, cuando por las características de la actividad que desarrolle el trabajador, se tenga certeza que el mismo laborará permanentemente en domingo, la prima dominical que se le otorga deberá ser integrada al salario base de cotización como una percepción de naturaleza fija.

d) Ley del Infonavit

De la interpretación de la fracción II del artículo 29 de la Ley del Infonavit y del artículo 27 de la LSS, se concluye que las primas deben integrar el salario base de cotización.

6. Vacaciones

a) Ley Federal del Trabajo

Conforme al artículo 76 de la LFT, los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a 12, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Años de Servicio	Días de Vacaciones
1	6
2	8
3	10
4	12
5-9	14

10-14	16
15-19	18
20-24	20
25-29	22
30-34	24

Cabe señalar que la determinación anterior del número de días de vacaciones que corresponde disfrutar a los trabajadores, se deriva de la interpretación que sustenta la SCJN en la tesis de jurisprudencia 6/96 y, si bien su observancia no es obligatoria, su contenido permite una interpretación más justa al derecho del trabajador.

Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua de seis días de vacaciones, por lo menos.
(Art. 78, LFT)

Tratándose de trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un periodo anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año.
(Art. 77, LFT)

Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el periodo de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo, como la que se muestra a continuación:

Constancia de antigüedad
<p>Nombre del Trabajador _____</p> <p>PRESENTE:</p> <p>Por medio de la presente, con fundamento en los artículos 158 y 989 de la Ley federal del Trabajo, expedimos esta constancia de antigüedad, considerando que su fecha de ingreso a la empresa fue el día _____ de _____ de _____, siendo su antigüedad actual de _____ años. Por ello, le corresponden _____ días de vacaciones, las cuales deberán ser disfrutadas en los siguientes periodos.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Nombre del patrón o representante legal</p> <p>_____</p>

De esta manera, dicha constancia será el documento por medio del cual el patrón hará del conocimiento del trabajador el momento en que puede ejercer el derecho para disfrutar de las vacaciones. Así mismo, con la misma el patrón podrá probar, en caso de conflicto, que otorgó el derecho para disfrutar las vacaciones a los subordinados. (Art. 81, LFT)

Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados. (Art. 79, LFT)

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Aun cuando la LFT establece que las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración, en la práctica, algunas empresas entregan cantidades a sus trabajadores por concepto de vacaciones pagadas y no disfrutadas. Estas cantidades deben reconocerse como ingresos del trabajador derivados de la relación laboral, conforme al artículo 94 de la LISR, motivo por cual, son objeto de impuesto.

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27 de la LSS, las cantidades pagadas a los trabajadores por concepto de vacaciones pagadas y no disfrutadas, deben formar parte del salario base de cotización; sin embargo, conforme a la resolución número 508/76 del TFJFA (antes Tribunal Fiscal de la Federación), las vacaciones pagadas y no disfrutadas, no deben formar parte del salario base de cotización, toda vez que se trata de una indemnización por renunciar a un derecho ganado por su trabajo, situación que le convierte en ajena al trabajo.

d) Ley del Infonavit

Lo mencionado en el inciso anterior también es aplicable a este inciso.

7. Prima Vacacional

a) Ley Federal del Trabajo

Según lo dispuesto por el artículo 80 de la LFT, los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25% sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones.

La prima que los trabajadores deberán percibir durante el periodo vacacional puede ser pagada en forma simultánea o previa a la fecha de inicio de su periodo de descanso, ya que la misma procede una vez concluido el periodo que otorga el derecho, no obstante que éste no se hubiera ejercido aún.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Conforme a la fracción XIV del artículo 93 de la LISR, las primas vacacionales que otorguen los patrones durante el año de calendario a sus trabajadores en forma general se encuentran exentas del ISR, hasta por el equivalente a 15 días del valor de la UMA.

Por lo anterior, la prima vacacional que perciban los trabajadores se encuentra exenta del pago del ISR, hasta por las cantidades siguientes (cifras vigentes en Febrero de 2018):

Valor de la UMA	Importe exento de la prima vacacional
\$80.60	\$1,209.00

Por lo anterior, el importe gravado para fines del ISR, se obtendrá conforme a lo siguiente:

Prima vacacional percibida

(-) Importe exento de la prima vacacional

(=) Importe gravado de la prima vacacional (cuando el resultado sea positivo)

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27 de la LSS, las cantidades pagadas a los trabajadores por concepto de prima vacacional, deben formar parte del salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

De conformidad con la última oración del primer párrafo del al fracción II del artículo 29 de la Ley del Infonavit, en lo que corresponde a la integración y cálculo de la base y límite superior salarial para el pago de aportaciones, se aplicará en lo conducente lo que señala la LSS.

8. Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas

a) Ley Federal del Trabajo

De conformidad con la fracción IX del Apartado a del artículo 123 de la CPEUM, se entiende por utilidad, la ganancia líquida obtenida por la empresa después de descontar el interés y la amortización del capital invertido.

El tanto por ciento que correspondería al trabajo nunca será menor del 10%

Al respecto, la LFT señala, en sus artículos 117 a 131, el tratamiento de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

Según el artículo 117 de la LFT, la CNPTUE, integrada por representantes del sector patronal, obrero y el gobierno, fija el por ciento de las utilidades que se distribuye entre el personal. De ahí que dicha comisión confirmó mediante la publicación de la resolución respectiva, el 3 de

febrero de 2009, la proporción en que los trabajadores participarán de la utilidades, al establecer que ésta será de 10% sobre la utilidad obtenida por las empresas, es decir, que se aplicará a la renta gravable que de conformidad con la LISR se determine, según el artículo 120 de la ley laboral.

- ***Sujetos obligados al reparto***

Ya que la LFT define como empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, es de entenderse que cualquier persona física o moral constituida bajo estos términos, con independencia de la actividad económica a la que se dedique y siempre que tenga personal a su servicio, estará obligada al reparto; por tanto, los sujetos obligados a repartir utilidades serán aquellos con la calidad de patrones. En este sentido, es importante considerar que también quedan obligadas al reparto de la PTU, las siguientes:

1. Las empresas fusionadas, aquellas que se traspasen, cambien de nombre o razón social, toda vez que no son consideradas de nueva creación.
2. Sociedades cooperativas que tengan trabajadores a su servicio y que no sean socios.
3. Las asociaciones y sociedades civiles sin fines de lucro, cuando hayan obtenido ingresos por la enajenación de bienes distintos a su activo fijo o presten servicios a personas distintas de sus miembros o socios, siempre que tales ingresos excedan del 5% de sus ingresos totales en el ejercicio de que se trate.
4. Las personas morales y fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles de impuestos que obtengan ingresos por actividades distintas a los fines para los que fueron autorizados para recibir dichos donativos, siempre que excedan del 10% de sus ingresos totales en el ejercicio de que se trate.
5. Si la empresa cuenta con distintos centros de trabajo y acumula sus ingresos en una sola declaración, los trabajadores participarán sobre la utilidad determinada en la declaración anual, y no sobre las utilidades de cada centro de trabajo.

- ***Consideraciones previas al reparto***

Los artículos 123, Apartado A, fracción IX, de la CPEUM, 117 a 122 de la LFT, además de establecer el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de las empresas conforme al por ciento fijado por la CNPTUE, señalan su derecho a recibir copia de la declaración anual que presenten los patrones y formular las objeciones pertinentes.

En relación con este tema, destacan los puntos siguientes que establece el Reglamento de los artículos 121 y 122 de la LFT (DOF 5/VI/2014):

1. Para resolver las objeciones presentadas por los trabajadores en contra de la declaración anual del ISR que presenten los patrones, el SAT realizará los estudios e investigaciones correspondientes, en ejercicio de las atribuciones que como autoridad fiscal le confieren la Ley del SAT, el CFF, la LISR y demás disposiciones legales aplicables, y de conformidad con el procedimiento previsto en los ordenamientos citados (artículo 2°).
2. El procedimiento de revisión que realice el SAT respecto de las objeciones presentadas por los trabajadores en contra de la declaración anual del ISR de los patrones, una vez iniciado, deberá concluirse para efectos fiscales y de participación de utilidades, sin que proceda desistimiento por parte de los trabajadores (artículo 3°).
3. Compete ejercer al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo, al del contrato ley en la empresa o, en su caso, a la mayoría de los trabajadores de la misma, los siguientes derechos (artículo 4°)

- a) Recibir copia de la declaración anual del ISR presentada por los patrones ante el SAT.
- b) Revisar los anexos correspondientes a la declaración anual del ISR a que se refiere el inciso anterior.
- c) Formular objeciones a la declaración anual del ISR a que se refiere el inciso a) de este numeral.
4. El reparto de utilidades en beneficio de los trabajadores deberá efectuarse dentro de los 60 días naturales siguientes a la fecha en que corresponda pagar el ISR anual, sin que sea obstáculo para ello el que los trabajadores hayan impugnado por escrito la declaración anual del ISR que presente el patrón (artículo 6°).
5. Si la empresa presenta con posterioridad una declaración anual del ISR complementaria en la que aumente la renta gravable declarada inicialmente para efectos fiscales, procederá hacer un reparto adicional dentro de un plazo igual al que establece el numeral anterior, mismo que comenzará a computarse a partir del día siguiente a aquel en que fue presentada la declaración complementaria (artículo 7°).
6. El importe de las utilidades que no se hayan reclamado en el año en que sean exigibles, se adicionará a la utilidad del año siguiente, para ser repartido entre todos los trabajadores (artículo 8°).
7. Los patrones, dentro del plazo de 10 días hábiles contados a partir de la fecha en que se presente la declaración anual del ISR o, en su caso, a partir de la fecha de la presentación de la declaración anual complementaria, entregarán copia de ésta y pondrán a disposición los anexos de la misma al representante del sindicato titular del contrato colectivo de trabajo, del contrato Ley en la empresa o a la mayoría de los trabajadores (artículo 9°).
8. Los anexos que de conformidad con las disposiciones fiscales se deban presentar a la unidad administrativa competente del SAT, quedarán a disposición de los trabajadores durante un término de 30 días hábiles contados a partir de la fecha en que el patrón les haya entregado copia de la declaración anual del ISR (artículo 10):
 - a) En las oficinas de la empresa.
 - b) En la oficina del SAT en la cual se haya presentado o se encuentre la declaración anual del ISR.
9. Los trabajadores podrán solicitar a la unidad administrativa competente del SAT, los servicios de orientación sobre la información que contenga la declaración anual del ISR, para efectos de objetar los renglones que consideren pertinentes (artículo 11).
10. Dentro de los 30 días hábiles siguientes al periodo señalado en el numeral 8 anterior, el sindicato titular del contrato colectivo, del contrato ley, o de la mayoría de los trabajadores de la empresa, podrá formular ante el SAT las objeciones a la declaración anual del ISR presentada por el patrón que considere convenientes (artículo 13).
11. El escrito de objeciones deberá precisar las partidas o renglones que se objetan de la declaración anual del ISR, las razones en que se apoyen, el domicilio para oír y recibir notificaciones y el nombre de la persona autorizada para recibirlas durante el trámite de la inconformidad. Asimismo, se deberá adjuntar el documento en el que se acredite la personalidad del promovente (artículo 16).
12. En caso de que no se cumplan los requisitos a que se refiere el numeral anterior, las autoridades fiscales requerirán a los promoventes dentro de los 30 días hábiles siguientes a la recepción del escrito de objeciones, a fin de que subsanen el requisito omitido en un plazo igual al antes mencionado, el cual empezará a correr a partir del día siguiente a la notificación del requerimiento; en caso de no dar cumplimiento a lo anterior, se efectuará un segundo requerimiento, otorgándose un plazo de 15 días hábiles contados a partir de su notificación.

De no dar cumplimiento al segundo requerimiento, se notificará la no admisión a los promoventes dentro de un plazo de 30 días hábiles siguiente al último plazo otorgado.

Una vez cubiertos los requisitos, se informará a los trabajadores sobre la admisión de su escrito de objeciones, en un plazo de 30 días hábiles siguientes a la fecha de su recepción (artículo 17).

13. Una vez admitido el escrito de objeciones, la autoridad fiscal valorará el ejercicio de las facultades de comprobación con base en la información de que tenga conocimiento y, en su caso, dictar la resolución que corresponda para lo cual se estará a lo que establece el CFF (artículo 18).
14. En caso de que el SAT en la resolución que emita determine que son procedentes las objeciones presentadas, deberá indicar los términos en que se deberá modificar la renta gravable declarada por la empresa, así como los fundamentos y motivos que se tengan para tal efecto.
Dicho resultado, se deberá comunicar a las autoridades laborales competentes en un plazo no mayor de 30 días hábiles siguientes a la fecha de la notificación de la resolución a fin de que puedan actuar conforme a sus atribuciones, vigilando que se efectúe el pago y sancionando su incumplimiento (artículo 19).
15. El patrón deberá realizar el reparto de utilidades respectivo dentro de los 30 días hábiles siguientes a la notificación de la resolución que aumente o, en su caso, determine la utilidad de la participación de los trabajadores (artículo 20).
16. Las autoridades fiscales podrán ejercer en cualquier tiempo las facultades de comprobación a que se refiere el CFF, aun cuando no se hubiere presentado escrito de objeciones por parte de los trabajadores, y de comprobar que la renta gravable de las empresas es mayor, procederá a ordenar las liquidaciones del ISR omitido y notificar al patrón, así como al sindicato o la mayoría de los trabajadores que es procedente hacer un reparto adicional. Dicho resultado, se deberá comunicar a las autoridades laborales competentes a fin de que puedan actuar conforme a sus atribuciones, vigilando que se efectúe el pago y sancionando su incumplimiento (artículo 21).
17. Cuando los patrones interpongan algún medio de defensa en contra de las resoluciones o liquidaciones que aumenten la renta gravable, se podrá suspender el pago del reparto adicional, siempre que se garantice el interés de los trabajadores conforme el artículo 985 de la LFT, aun cuando el SAT suspenda el cobro del crédito fiscal (artículo 22).
18. El sindicato titular del contrato colectivo de trabajo, el del contrato ley en la empresa o, en su caso, la mayoría de los trabajadores de la misma, podrán asesorarse y ser representados, por las autoridades de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo, federales o locales, según corresponda, en el ámbito de sus respectivas atribuciones.
Lo anterior, no excluye que los sindicatos o la mayoría de los trabajadores sean representados por sus propios asesores (artículo 23).
Por otra parte, de acuerdo con el artículo 122 de la LFT, las objeciones de los trabajadores que estén en trámite no son impedimento para que el reparto de utilidades se efectúe en los 60 días siguientes a la fecha en que se realizó el pago del impuesto anual.

- ***Sujetos exentos del reparto de utilidades***

De acuerdo con el artículo 126 de la LFT, no se encuentran obligadas a repartir utilidades, las agrupaciones siguientes:

1. Las instituciones y empresas cuyas relaciones de trabajo se rigen por el Apartado B del artículo 123 de la CPEUM, mismas que por sus características de servicio no perciben utilidades, entre las que destacan las que a continuación se citan:
 - a) Instituciones públicas de los tres poderes de la Unión, el gobierno federal y los estados de la República; y
 - b) Empresas constituidas como organismos descentralizados como el ISSSTE, el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores, Aeropuertos y Servicios auxiliares, etcétera.
2. Las empresas que se rigen por el Apartado A del artículo 123 de la carta magna, que de acuerdo con las disposiciones laborales específicas, se encuentran exentas del pago del concepto, como son:
 - a) Empresas de nueva creación, durante el primer año de funcionamiento. No debe confundirse la fecha de constitución con la de inicio de operaciones, ya que el año de exención empieza a contar a partir del primer día del inicio de actividades, independientemente de que la unidad económica se haya creado o constituido con anterioridad.
 - b) Empresas de nueva creación dedicadas a elaborar un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento.
 - c) Empresas de la industria extractiva de nueva creación, durante el periodo de exploración.
 - d) Las instituciones de asistencia privada que realicen actos con fines humanitarios y de asistencia, sin el propósito de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios.
3. El IMSS y el Infonavit, así como las instituciones públicas descentralizadas con fines culturales o humanitarios.
4. Las empresas cuyo capital y trabajo generen un ingreso que no exceda al fijado por la STPS; esto es, de \$300,000.00, según resolución publicada en el DOF del 19 de diciembre de 1996.

- **Periodo de entrega**

El reparto de la PTU se realizará dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que se deba pagar el ISR anual, según el artículo 122 de la LFT.

Al respecto, cabe señalar que dicho plazo se considerará en días naturales, pues de acuerdo con especialistas laborales, aunque la ley no lo aclara, no se trata de un plazo procesal, en el que sí se prevén y aplican los días hábiles; por ello, de acuerdo con los plazos previstos en la LISR para pagar el ISR del ejercicio, mediante declaración, según se trate de personas físicas o moral, por lo que concierne al ejercicio 2017, se procederá de acuerdo con lo siguiente:

Contribuyentes	Fecha límite	
	Para presentar la declaración anual	Para pagar la PTU
Personas Morales	31 de marzo de 2018	30 de Mayo de 2018
Personas Físicas	30 de Abril de 2018	29 de Junio de 2018

En tanto, de existir objeción de los trabajadores sobre el monto de la utilidad declarada de la cual el SAT determine el otorgamiento de un reparto adicional, éste se efectuará en un plazo de 60 días posteriores a la resolución que al efecto emita la autoridad.

- **Trabajadores con derecho a la PTU**

Todos los trabajadores tienen derecho a la PTU, pero con el fin de otorgar este derecho de manera equitativa y justa a cada beneficiario, el artículo 127 de la ley laboral señala algunas particularidades, a saber:

1. Los trabajadores de planta participan independientemente del número de días laborados durante el ejercicio sujeto a reparto.
2. Los trabajadores eventuales participan en el reparto, cuanto hayan trabajado por lo menos 60 días durante el año, ya sea en forma continua o discontinua.
3. Los trabajadores de confianza, excepto directores, administradores y gerentes generales, participan independientemente de los días laborados, con la limitación salarial en caso de percibir salarios superiores a los trabajadores sindicalizados o de planta con el salario más alto aumentado en un 20%.
4. Los exempleados participan en tanto hayan laborado en el ejercicio objeto del reparto, en calidad de eventuales (si laboraron al menos 60 días) o de planta sin importar el número de días laborados y que no haya prescrito su derecho como lo dispone el artículo 516 de la LFT.
5. Los comisionistas pueden gozar de la participación, toda vez que el artículo 285 de la LFT establece qué agentes de comercio, de seguros, vendedores, viajantes, propagandistas o impulsores de ventas y otros semejantes, serán considerados trabajadores de la empresa cuando la actividad sea permanente, es decir, a pesar de que exista contrato mercantil en términos del Código de Comercio no se extinguirá la relación laboral.
En relación con este tema, los trabajadores del establecimiento de una empresa forman parte de ella para efectos de la PTU.

- **Trabajadores sin derecho a reparto**

Quedan excluidos del reparto de la PTU, las personas siguientes:

1. Directores, administradores y gerentes generales
2. Socios o accionistas de la empresa.
3. Profesionales, técnicos, artesanos y otros que mediante el pago de honorarios prestan sus servicios sin que exista una relación laboral subordinada que implique dependencia.
4. Comisionistas, sólo en caso de que se compruebe plenamente que no realizan de manera personal las actividades encomendadas o que lo hacen en operaciones aisladas.
5. Trabajadores eventuales, cuando hayan laborado menos de 60 días durante el ejercicio de la empresa.
6. Los empleados domésticos, en razón de que un hogar o una familia no es considerado como empresa y no se constituye para obtener utilidades.

- **Salario base para el pago de la PTU**

El salario sobre el que se calculará la PTU será el percibido conforme lo siguiente:

1. La cantidad que el patrón entrega al trabajador como retribución diaria, sin considerar otras prestaciones como tiempo extra, gratificaciones, primas, incentivos o premios, será el salario que sirva de base para realizar el reparto. (Art. 124, LFT)
2. El promedio diario del total de salarios devengados durante el año sujeto de reparto, tratándose de trabajadores con salario variable por unidad de obra, comisión o destajo. (Art. 124, último párrafo, LFT).

3. Un mes de salario, en el caso de los trabajadores al servicio de personas cuyos ingresos deriven sólo de su trabajo; tal es el caso de las empresas de servicios, como un despacho de contadores o de abogados, así como los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas o al cobro de créditos y sus intereses.
4. **En el caso de trabajadores de confianza, el devengado durante el año, siempre que éste no supere el monto que recibe el empleado sindicalizado o de base con mayor salario en la empresa, de lo contrario se sujetará a lo siguiente:**
 - a) **Al salario que durante el año haya obtenido el trabajador sindicalizado de más alto salario, dentro de la empresa o a falta de éste, al de base se le aumentará el 20%; y**
 - b) **El resultado obtenido será el salario máximo base del reparto de los empleados de confianza, según señala el artículo 127, fracción II, de la LFT.**

- **Días por considerar en el reparto**

Los días laborados son los que se consideran para efectos del reparto de utilidades, es decir, aquellos durante los cuales los trabajadores realizan sus actividades, así como todos en los que por disposición de la ley, de contratos (individual, colectivos o ley) y del reglamento interior de trabajo respectivo, el empleador pague el salario, aun cuando los trabajadores no laboren por presentarse los casos siguientes:

1. Incapacidad temporal por riesgo de trabajo y los periodos pre y postnatales, ya que por disposición expresa del artículo 127, fracción IV, de la LFT, los trabajadores que sufran tal riesgo se considerarán en servicio activo.
2. Descanso semanal
3. Vacaciones y días festivos
4. Permisos contractuales (nacimientos de hijos, matrimonio del trabajador, defunción de padres, etcétera).
5. Permisos sindicales (comisiones de reparto de utilidades, de seguridad e higiene, de capacitación o adiestramiento, entre otros).
6. Permiso con goce de sueldo.

- **Integración de la Comisión Mixta para la PTU**

El propósito de esta Comisión consiste en elaborar el proyecto que determine la participación individual de cada trabajador en las utilidades generadas. Así, se formará por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa, dentro de los 10 días siguientes a la fecha en que el patrón entregue al representante de los empleados, la copia de la declaración anual, aun cuando la LFT no señala un plazo determinado para ello.

La comisión tendrá a cargo las actividades siguientes:

1. Levantar el acta de integración e instalación.
2. Requerir al patrón la información y documentación relativa a los trabajadores de la empresa, como las listas de asistencia, nómina, listas de raya, etcétera.
3. Determinar las bases bajo las cuales se repartirán las utilidades entre empleados, asentándolo en el acta respectiva.
4. Formular y entregar el proyecto de reparto al patrón, una vez aprobado por los integrantes de la comisión, a fin de proceder al pago de las cantidades correspondientes.

5. Colocar en un lugar visible dentro de la empresa una copia del proyecto, con 30 días de anticipación a la fecha de pago.
6. Firmar las actas y los documentos que con motivo del reparto se elaboren.
7. Vigilar que las utilidades se paguen de acuerdo con el proyecto de pago individual, dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que la empresa presentó o debió presentar la declaración del ejercicio ante el SAT.
8. Informar a los trabajadores el derecho que tienen para inconformarse en relación con el reparto individual.
9. Recibir y resolver en un plazo de 15 días las inconformidades que representen los trabajadores en lo individual, respecto de su reparto.

- **Procedimiento para elaborar el proyecto de reparto de utilidades**

Para formular el proyecto de reparto individual de participación de utilidades, la comisión con sujeción a lo previsto en el artículo 123 de la LFT, tomará en cuenta lo siguiente:

1. **Los trabajadores con derecho a participar en el reparto.**
2. **Los días para efectos del mismo**
3. **El salario base**
4. **Las cantidades de PTU no cobradas en el ejercicio anterior.**

- **Procedimiento para la distribución de la PTU a los trabajadores**

Para determinar el monto de la utilidad a repartir se tomará en cuenta el importe total por repartir adicionado, de ser el caso, por las cantidades no cobradas en el ejercicio anterior, de acuerdo con el artículo 122, último párrafo, de la LFT.

La utilidad por repartir se divide entonces, en dos partes iguales:

1. El 50% se reparte entre los trabajadores, de acuerdo con el número de días laborados durante el año.
2. El otro 50% se reparte en proporción al monto de los salarios devengados por los trabajadores durante el año.

Caso Práctico 1

Se desea determinar el monto de PTU por distribuir en 2018, así como el importe correspondiente a cada trabajador, según el sueldo recibido y los días laborados.

Datos

De la empresa

Renta gravable del ejercicio 2017	\$100,000.00
(X) 10% a repartir entre los trabajadores	10,000.00
(/) 2	2
(=) proporción días y proporción sueldo	\$ 5,000.00

De los trabajadores de planta:

Empleado	Salario diario	Días laborados	Percepción anual
A	\$190.00	365	\$ 69,350
B	\$210.00	362	\$ 76,020
Totales		727	\$145,370

Calculando proporción de días y sueldo para cada trabajador

Empleado	Proporción días	Importe días	Proporción sueldo	Importe sueldo	Total PTU
A	$(365/727)*\$5,000$	\$2,510.32	$(\$69,350/145,370)*\5000	\$2,385.29	\$4,895.61
B	$(362/727)*\$5,000$	\$2,489.68	$(\$76,020/145,370)*\$5,000$	\$2,614.71	\$ 5,104.39
Sumas		\$5,000.00		\$5,000.00	\$10,000.00

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

- Ingreso para el trabajador por concepto de PTU y retención de ISR

El artículo 94 de la LISR indica que la PTU se considera como un ingreso por la prestación de un servicio personal subordinado.

A este respecto, el artículo 93, fracción XIV, de la misma ley, indica que la PTU se encuentra exenta del pago del impuesto, hasta por el equivalente de 15 días del valor de la UMA. Por lo anterior, la PTU que perciban los trabajadores se encuentra exenta del pago del ISR, hasta por las cantidades siguientes (cifras vigentes en 2018):

Valor de la UMA	Importe exento de PTU
\$80.60	\$1,209.00

El importe gravado para fines de ISR, se obtendrá conforme a lo siguiente:

PTU percibida

(-) Importe exento de la PTU

(=) importe gravado de la PTU (cuando el resultado sea positivo)

Calculando el importe gravable de la PTU del caso práctico 1:

Empleado	Suma PTU	Base exenta	PTU Gravado	ISR de PTU RLISR	Neto a pagar de PTU
A	\$ 4,895.61	\$1,209.00	\$3,686.61	*\$401.10	\$4,494.51
B	\$ 5,104.39	\$1,209.00	\$3,895.39	*\$423.82	\$4,680.57

Ver mecánica del artículo 96 de la LISR y la del artículo 174 del RLISR para elegir la que más convenga a los trabajadores.

Una vez que se conoce la parte gravada de la PTU, se deberá determinar el ISR que el patrón debe retener, aplicando la mecánica del artículo 96 de la LISR, es decir, sumando todos los ingresos gravados que el trabajador perciba en el mes en que se pagó la PTU, incluyendo la parte gravada de la misma.

Es recomendable que las empresas efectúen el cálculo del ISR a cada trabajador aplicando también la mecánica del artículo 174 del RLISR, posteriormente comparar los resultados de ISR a retener con ambas mecánicas, con el fin de conocer cuál de ellas conviene. En el ejemplo que nos ocupa, convino más la mecánica que nos ofrece el artículo 174 del RLISR.

Procedimiento Artículo 96 LISR

	A	B
a) Determinación del importe total gravado en diciembre de 2017.		
Sueldo mensual ordinario	\$5,776.00	\$6,384.00
(+) PTU gravado	\$3,686.61	\$3,895.39
(=) Importe total gravado en diciembre de 2017	9,462.61	10,279.39
b) Determinación del ISR sobre el importe total gravado en diciembre de 2017.		
Importe total gravado en Diciembre de 2017	\$9,462.61	10,279.39
(↓) Aplicación de la tarifa del artículo 96 de LISR y de la tabla de subsidio art. 1.12		
(=) ISR del total de percepciones Gravadas en diciembre 2017	\$826.30	\$961.76
c) Determinación del ISR sobre el sueldo mensual ordinario		
Sueldo mensual ordinario	\$5,776.00	\$6,384.00
(↓) Aplicación de la tarifa del artículo 96 de LISR y de la tabla de subsidio art. 1.12		
(=) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$87.90	\$195.14
c) Determinación del ISR correspondiente al PTU		
ISR del total de percepciones gravadas en diciembre de 2017	\$826.30	\$961.76
(-) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	87.90	195.14
(=) ISR de PTU	<u>\$738.40</u>	<u>\$766.62</u>

Cabe señalar, que la LISR prevé la posibilidad de aplicar una mecánica diferente para el cálculo del ISR aplicable a la PTU, la cual se establece en el artículo **174 del RISR**.

Opción de retener el ISR por pago de aguinaldo, PTU, primas vacacionales y dominicales

Conforme al artículo **174 del RISR**, los empleadores que efectúen pagos por concepto de aguinaldo, PTU, primas dominicales y vacaciones, podrán optar por retener el ISR que corresponda a dichas remuneraciones, siguiendo la mecánica siguiente:

1°. Se determina el ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical.

- Remuneración mensual por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical
- (/) 365
- (=) Remuneración diaria
- (X) 30.4
- (=) Remuneración mensual
- (+) Ingreso mensual ordinario por salarios
- (=) Base del ISR
- (↓) Aplicación del procedimiento señalado en el artículo 113 (Actual 96), LISR y de la tabla 1.12 del decreto del 26/XII/2013
- (=) ISR según procedimiento
- (-) ISR correspondiente al ingreso mensual ordinario por salario
- (=) **ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical**

2° Se determina la tasa por aplicar a la remuneración total gravada por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical

- ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical
- (/) Remuneración mensual por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical
- (=) Cociente
- (X) Cien
- (=) **Tasa por aplicar.**

3° Se determina el ISR por retener por el pago de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical.

- Remuneración total gravada por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical
- (X) Tasa por aplicar
- (=) ISR por retener por el pago de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical.

Por lo anterior, con la finalidad de saber qué mecánica conviene aplicar al trabajador (procedimiento del artículo 96 de la LISR o del 174 del RISR) para efectuarle la retención del ISR por el pago de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical, es recomendable que se realicen ambos cálculos y llevar a cabo la comparación correspondiente.

Procedimiento artículo 174 del RISR

	A	B
PTU gravado	\$3,686.61	3,895.39
(/) 365		
(=) Remuneración diaria	10.10	10.67
(X) 30.4		
(=) Remuneración mensual por PTU	307.04	324.37
(+) Ingreso mensual ordinario por salarios	5,776.00	6,384.00
(=) Base del ISR	6,083.04	6,708.37
(↓) Aplicación del procedimiento señalado en el artículo 113(actual 96), LISR y de la tabla 1.12 del decreto del 26/XII/2013		
(=) ISR según procedimiento	121.31	230.43
(-) ISR correspondiente al ingreso mensual ordinario por salario	87.90	195.14
(=) ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto PTU	\$33.41	\$35.29
2° Se determina la tasa por aplicar a la remuneración total gravada por concepto de PTU.		
ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto de PTU	\$33.41	\$35.29
(/) Remuneración mensual por concepto PTU,	307.04	324.37
(=) Cociente	0.1088	0.1088
(X) Cien	100	100
(=) Tasa por aplicar.	10.88%	10.88%
3° Se determina el ISR por retener por el pago de PTU		
Remuneración total gravada por concepto PTU	\$3,686.61	\$3,895.39
(X) Tasa por aplicar	10.88%	10.88%
(=) ISR por retener por el pago PTU	\$401.10	\$423.82

Comentario:

Según se puede observar en resultados, la mecánica señalada en el artículo 174 del RISR conviene al trabajador del caso planteado; por ello, es recomendable que las empresas efectúen el cálculo del ISR a cada trabajador, de conformidad con ambas mecánicas, con el fin de conocer cuál de ellas conviene.

Empleado	ISR Art. 96 LISR	> = <	ISR Art. 174 RISR
A	\$738.40	>	\$401.10
B	\$766.62	>	\$423.82

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27, fracción IV, de la LSS, la PTU no integra salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

Según los artículos 29, fracción II, de la Ley del Infonavit y 27, fracción IV, de la LSS, la PTU no integra el salario base de cotización.

Caso práctico 2

Se desea determinar el monto de la PTU por distribuir en 2018, así como el importe correspondiente a cada trabajador, según el sueldo recibido y los días laborados.

DATOS

De la empresa:	
Renta Gravable del ejercicio 2017	\$265,400
PTU del ejercicio 2016 no cobrada por los trabajadores en 2017	\$ 8,700
Trabajador "A", de planta:	
Sueldo diario percibido en 2017	\$ 240
Monto recibido durante el año	\$ 76,800
Días trabajados	320
Incapacidad temporal por riesgo de trabajo	45 días
Trabajador "B" de confianza:	
Total de percepciones de 2017 por un sueldo Diario de \$320.00 (superior al trabajador A)	\$116,800
Días trabajados	365
Trabajador "C" eventual:	
Sueldo por destajo percibido en 2017	\$25,000
Días trabajados	70
Trabajador "D" de confianza:	
Monto recibido en 2017 por SD de \$230	\$83,950
Días trabajados	365
Trabajador "E" comisionista:	
Sueldo mixto compuesto por SD de garantía de \$170	\$39,100
Comisiones percibidas	\$75,700
Días trabajados	230

Desarrollo

1° Cálculo de la PTU que se repartirá en mayo de 2018 por las utilidades generadas en el ejercicio 2017.

Renta gravable del ejercicio 2017	\$265,400
(X) Por ciento de PTU	10%
(=) Importe de participación por las utilidades obtenidas en 2016	\$26,540
(+) PTU del ejercicio 2016 no cobrada en ejercicio 2017	\$8,700
(=) Importe total de la PTU que se repartirá en Mayo de 2018.	\$35, 240

2° Determinación de las bases de distribución

(=) Importe total de la PTU que se repartirá en mayo de 2018	\$35, 240
(X) Por ciento para identificar la proporción de acuerdo con los días laborados y salarios percibidos	50%
(=) Importe proporcional por repartir según días de salarios	\$17, 620

Así se obtendrá la proporción siguiente:

Importe total por repartir	
50% aplicable al número de días	\$17, 620
50% aplicable a salario	\$17, 620

3° Cálculo de la participación correspondiente a cada trabajador

- a) Determinación del importe por repartir en función de los días trabajados por cada asalariado
- Cálculo del factor aplicable al reparto por días trabajados por cada subordinado.

Importe proporcional a repartir en función de los días trabajados	\$17,620
(/) Suma de días laborados	1,395
(=) Factor aplicable al reparto por días trabajados	12.630824

La suma de los días laborados se determina de la forma siguiente:

Trabajadores	Días laborados en el año
Trabajador A de planta	365
(+) Trabajador B de confianza	365
(+) Trabajador C Eventual	70
(+) Trabajador D de confianza	365
(+) Trabajador E comisionista	230
(=) Suma de días laborados	<u>1,395</u>

Aplicación del factor obtenido de acuerdo con los días que cada asalariado trabajó

Trabajador	Días trabajados	Factor	PTU
	(1)	(2)	(1x2)
A	365	12.630824	4,610.25
B	365	12.630824	4,610.25
C	70	12.630824	884.16
D	365	12.630824	4,610.25
E	230	12.630824	2,905.09
Total	1,395		\$17,620.00

- b) Determinación del importe por repartir en función de los salarios devengados por los trabajadores.

Comparación para determinar el salario base para el reparto de utilidades de los empleados de confianza.

Trabajador	Salario de los Trabajadores de Confianza	Mayor o Menor que	Salario del trabajador de planta "A" de más alta percepción	Salario máximo que servirá como base para el cálculo de la PTU, para trabajadores de confianza
B	\$320	Mayor que	\$240 X 1.20= \$288	\$288
D	\$230	Menor que	\$240	\$230

- Cálculo del salario anual que servirá de base para calcular la PTU del trabajador de confianza.

Salario máximo base para el cálculo de la PTU del trabajador de confianza	\$288
(X) Días laborados	365
(=) Percepción anual base de cálculo para el trabajador de confianza	\$105,120

- Determinación del factor de acuerdo con los salarios devengados por los trabajadores:

Importe proporcional a repartir en función del sueldo de los trabajadores	\$ 17,620
(/) Total de salarios devengados	329,970
(=) Factor en función de los salarios devengados de los trabajadores	0.05339879

El total de los Salarios devengados se determina de la forma siguiente:

Trabajadores	Sueldo recibido en el año
Trabajador A de planta	76,800
(+) Trabajador B de confianza	105,120
(+) Trabajador C Eventual	25,000
(+) Trabajador D de confianza	83,950
(+) Trabajador E comisionista	39,100
(=) Suma de sueldo percibido	\$329,970

Recuerde que en el caso del trabajador B de confianza, no se consideró el total de los salarios percibidos sino únicamente el resultado de multiplicar el salario máximo base para la PTU por 365 días laborados.

- Aplicación del factor obtenido de acuerdo con los salarios devengados por los trabajadores.

Trabajador	Salarios devengados	Factor	PTU
	(1)	(2)	(1x2)
A	76,800	0.05339879	\$ 4,101.03
B	105,120	0.05339879	5,613.28
C	25,000	0.05339879	1,334.97
D	83,950	0.05339879	4,482.83
E	39,100	0.05339879	2,087.89
Total	\$329,970	0.05339879	\$17,620.00

4° Determinación del monto total del reparto para cada trabajador

Trabajador	Participación por días laborados	Participación por salarios devengados	Total de PTU para cada trabajador
	(1)	(2)	(1+2)
A	4,610.25	\$ 4,101.03	\$8,711.28
B	4,610.25	5,613.28	10,223.53
C	884.16	1,334.97	2,219.13

D	4,610.25	4,482.83	9,093.08
E	2,905.09	2,087.89	4,992.98
Total	\$17,620.00	\$17,620.00	\$35,240.00

Determinación del neto a pagar por concepto de PTU

Empleado	Suma PTU	Base exenta	Base gravable	ISR de PTU	Neto a pagar de PTU
A	\$8,711.28	\$1,209.00	\$7,502.28	\$1,537.16	\$7,174.12
B	10,223.53	\$1,209.00	\$9,014.53		
C	2,219.13	\$1,209.00	1,010.13		
D	9,093.08	\$1,209.00	7,884.08		
E	4,992.98	\$1,209.00	3,783.98		
Total	\$35,240.00				

Determinación del ISR por concepto de PTU, según el procedimiento señalado en el **artículo 174 del RISR**

	A \$	B \$	C \$	D \$	E \$
PTU Gravado	\$7,502.28	9,014.53	1,010.13	7,884.08	3,783.98
(/) 365	365			8	
(=) Remuneración diaria	20.55				
(X) 30.4	30.4				
(=) Remuneración mensual de PTU	624.72				
(+) Ingreso mensual ordinario por salarios	7,296.00				
(=) Base del ISR	7,920.72				
(↓) Aplicación del procedimiento señalado en el artículo 113 (actual 96), LISR y de la tabla 1.12 del decreto del 26/XII/2013					
(=) ISR según procedimiento					
(-) ISR correspondiente al ingreso mensual ordinario por salario	615.88				
(=) ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto PTU	\$330.30				
	285.58				
2° Se determina la tasa por aplicar a la remuneración total gravada por concepto de PTU.					
ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto PTU	285.58				
(/) Remuneración mensual por concepto PTU,	624.72				
(=) Cociente	0.457132				
(X) Cien	100				
(=) Tasa por aplicar.	45.71%				
3° Se determina el ISR por retener por el pago de PTU					
Remuneración total gravada por concepto PTU	\$7,502.28				
(X) Tasa por aplicar	45.71%				
(=) ISR por retener por el pago PTU	\$3,429.29				

Procedimiento Artículo 96 LISR "A"

a) Determinación del importe total gravado en diciembre de 2017.	
Sueldo mensual ordinario	\$7,296.00
(+) PTU gravado	\$7,502.28
(=) Importe total gravado en diciembre de 2017	14,798.28
b) Determinación del ISR sobre el importe total gravado en diciembre de 2017.	
Importe total gravado en Diciembre de 2017	14,798.28
() Aplicación de la tarifa del artículo 96 de LISR y de la tabla de subsidio art. 1.12	\$1,867.46
(=) ISR del total de percepciones Gravadas en diciembre 2017	
c) Determinación del ISR sobre el sueldo mensual ordinario	
Sueldo mensual ordinario	\$7,296.00
() Aplicación de la tarifa del artículo 96 de LISR y de la tabla de subsidio art. 1.12	
(=) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$330.30
d) Determinación del ISR correspondiente al PTU	
ISR del total de percepciones gravadas en diciembre de 2017	\$1,867.46
(-) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$330.30
(=) ISR de PTU	\$1,537.16

Empleado	ISR Art. 96 LISR	> = <	ISR Art. 174 RISR
A	\$1,537.16	<	\$3,429.29

Para el cálculo del ISR del empleado A recomendamos utilizar la mecánica del art. **96 LISR**

Para determinar el ISR y neto a pagar por concepto de Participación de Utilidades de empleados B, C, D y E deberá utilizar el procedimiento arriba descrito.

9. Instrumentos de trabajo

a) Ley Federal del Trabajo

Conforme al artículo 132 LFT fracción III, es obligación de los patrones proporcionar oportunamente a los trabajadores, los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar herramienta propia.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

De acuerdo con el artículo 94 de la LISR, no se considerará ingreso en bienes, el uso de bienes que el patrón proporcione a los trabajadores para el desempeño de las actividades propias de éstos, siempre que los mismos estén de acuerdo con la naturaleza del trabajo prestado.

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27, fracción I, de la LSS, se excluyen como integrantes del salario base de cotización, los instrumentos de trabajo, tales como: herramientas, ropa y otros similares, por ser indispensables para la ejecución del mismo.

d) Ley del Infonavit

Según los artículos 29, fracción II, de la Ley del Infonavit y 27, fracción I, de la LSS, los instrumentos de trabajo no integran el salario base de cotización.

10. Prima de antigüedad

a) Ley Federal del Trabajo

Conforme al artículo 162 de la LFT, los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de acuerdo a las normas vigentes:

- **Monto de la prima de antigüedad**

La prima de antigüedad consistirá en el importe de 12 días de salario por cada año de servicios. Para determinar el monto del salario, se observará lo siguiente:

1. La cantidad que se tome como base para el pago de la prima de antigüedad no podrá ser inferior al valor de la UMA.
2. Si el salario que percibe el trabajador excede del **doblo** del valor de la UMA, se considerará esa cantidad como salario máximo.

Ejemplo:

Determinación de la prima de antigüedad correspondiente a un trabajador que percibe 300.00 diarios, y por cuya labor no se estableció un salario mínimo profesional. El trabajador se separa de la empresa por despido. La fecha de ingreso del trabajador a la

empresa fue el 10 de marzo de 2013 y la fecha de separación del trabajador de la empresa es el 05 de Abril de 2018. El tiempo laborado es de 5 años 27 días.

DATOS

Valor de la UMA	\$80.60
Fecha de ingreso del trabajador a la empresa	10 de Marzo de 2013
Fecha de separación del trabajador de la empresa	05 de Abril de 2018
Tiempo laborado	5 años 27 días
Salario Diario percibido por el trabajador	\$300.00
Doble del valor de la UMA (\$80.60X2)	\$161.20

DESARROLLO

1° Determinación de la prima de antigüedad del trabajador

Días que corresponden de prima de antigüedad por	
Cada año de servicios	12
(X) Años de servicios prestados	5
(=) total de días que corresponden por prima de antigüedad (12X5)	60
(X) Doble del valor de la UMA	\$ 161.20
(=) Prima de antigüedad por entregar al trabajador	\$9,672.00

- **Trabajadores con derecho a la prima de antigüedad**

La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores siguientes:

1. Los que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido 15 años de servicio, por lo menos.
2. Los que se separen por causa justificada
3. Los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido.

Al respecto, se debe aclarar que el beneficio de esta prima no tiene que ver con el tiempo que haya durado la relación laboral, sino con la calidad de trabajador de planta, según el criterio del Quinto Tribunal en materia de trabajo del Primer Circuito de la SCJN. De acuerdo a este criterio, si se celebró un contrato de trabajo (por tiempo determinado o indeterminado), la prima de antigüedad tendrá que pagarse aun cuando el tiempo laborado haya sido menor a un año, es decir, se liquidará incluso de manera proporcional.

Otra controversia que surge respecto a esta prestación, es el tiempo que se computará para determinar la antigüedad y, por tanto, el monto a pagar.

Al respecto, cabe mencionar que en los tribunales prevalece el criterio de que se debe tomar en cuenta el tiempo de prestación de servicios, incluyendo en tal concepto a las vacaciones e incapacidades entre otros, tal como lo señala la tesis del Primer Tribunal Colegiado en Materia de Trabajo del Tercer Circuito. Amparo directo 252/89.

Cabe señalar que, aun cuando la prima de antigüedad es una prestación que por general se paga al terminar la relación laboral, en la práctica existe la posibilidad de liquidarla aun cuando no ocurra ese evento, o sea, aun cuando persista la relación laboral. Realizar dicho pago tiene la ventaja de liquidar este pasivo o al menos reducirlo, dependiendo del caso y la conveniencia.

Para ello es conveniente celebrar un convenio con el trabajador en el que establezca que se extingue la obligación por la parte que fue pagada por anticipado. Dicho convenio tendrá que ser ratificado ante la JCA, para que tenga plena validez, tal como lo establecen los artículos 33 y 987 de la LFT

- **Reglas para el pago de la prima de antigüedad**

1. La prima de antigüedad se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda.
2. En caso de muerte del trabajador, cualquiera que sea su antigüedad, la prima que le corresponda se pagará a las personas que se mencionan a continuación.
 - a) La viuda, o el viudo que hubiese dependido económicamente de la trabajadora y que tenga una incapacidad de 50% o más y los hijos menores de 16 años y los mayores de esta edad si tienen una incapacidad de 50% o más.
 - b) Los ascendientes concurrirán con las personas mencionadas en el inciso anterior, a menos que se pruebe que no dependían económicamente del trabajador.
 - c) A falta de cónyuge supérstite, concurrirá con las personas señaladas en los incisos anteriores, la persona con quien el trabajador vivió como si fuera su cónyuge durante los cinco años que precedieron inmediatamente a su muerte, o con la que tuvo hijos, siempre que ambos hubieran permanecido libres de matrimonio durante el concubinato.
 - d) A falta de cónyuge supérstite, hijos y ascendientes, las personas que dependían económicamente del trabajador concurrirán con la persona que reúna los requisitos señalados en el inciso anterior, en la proporción en que cada una dependían de él.
 - e) A falta de las personas mencionadas en los incisos anteriores, el IMSS.
3. Para el pago de la prima en casos de retiro voluntario de los trabajadores, se observarán las normas siguientes:
 - a) Si el número de trabajadores que se retire dentro del término de un año no excede del 10% del total de los trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se hará en el momento del retiro.
 - b) Si el número de trabajadores que se retire excede del 10%, se pagará a los que primeramente se retiren y podrá diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan de dicho porcentaje.
 - c) Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago de la que corresponda a los restantes trabajadores.

- **Plazo de prescripción**

En caso de que al término de la relación laboral, el patrón no le realice el pago de la prima de antigüedad, a pesar de que el trabajador tenga derecho a ello, éste cuenta con un plazo para exigir su cumplimiento, el cual variará dependiendo de las circunstancias.

De esta manera, tratándose de trabajadores que se hayan separado de manera voluntaria de su empleo, después de cumplir por lo menos 15 años de servicios, o de aquéllos que hayan rescindido el contrato justificadamente, tendrán un plazo de un año para exigir el pago de esta prestación. (*Art. 516, LFT*)

Para aquellos trabajadores que hayan sido separados de su puesto, el plazo de prescripción es de dos meses, tal como lo determina el artículo 518 de la LFT.

En caso de que el derecho de la prima de antigüedad hubiera surgido por la muerte del trabajador, de conformidad con el artículo 519 de la misma Ley, los beneficiarios contarán con un plazo de hasta dos años para exigir su liquidación.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

De acuerdo con la fracción XIII del artículo 93 de la LISR, se encuentran exentos de pago del ISR los ingresos que obtengan las personas que han estado sujetas a una relación laboral en el momento de su separación, por concepto de primas de antigüedad, hasta por el equivalente **a 90 veces el valor de la UMA** por cada año de servicio. Los años de servicio serán lo que se hubieran considerado para el cálculo de dicho concepto. Toda **fracción de más de seis meses se considerará un año completo**. Por el excedente se pagará el impuesto.

Por lo anterior, para obtener el monto de la prima de antigüedad que se encuentra gravada para el ISR, se estará a lo siguiente:

Ingresos por prima de antigüedad

(-) Prima de antigüedad exenta

(=) Prima de antigüedad gravada (cuando el resultado sea positivo)

Las personas que hagan pagos por concepto de primas de antigüedad, efectuarán la retención de ISR conforme a la mecánica siguiente:

1° Se determinará el ISR del último sueldo mensual ordinario

Sueldo mensual ordinario

() Aplicación de la tarifa del artículo 96 de la LISR
y la tabla del subsidio para el empleo, incluida en
el artículo 1.12 de Decreto del 26 de diciembre de 2013
(=) ISR del último sueldo mensual ordinario

2° Se determina la tasa aplicable a la prima de antigüedad

ISR del último sueldo mensual ordinario
(/) Último sueldo mensual ordinario
(=) Cociente
(X) Cien
(=) Tasa de ISR aplicable a la prima de antigüedad

3° Se determina el ISR por retener por concepto de prima de antigüedad:

Prima de antigüedad gravada
(X) Tasa de ISR aplicable a la prima de antigüedad
(=) ISR por retener por concepto de prima de antigüedad
(Art. 96, LISR)

Cuando los pagos por concepto de prima de antigüedad sean inferiores al último sueldo mensual ordinario, la retención se calculará aplicando la tarifa del ISR.

Por otra parte, el artículo 95 de la LISR indica que para efectos del cálculo anual del ISR por este concepto, se observará la mecánica siguiente:

1° Se determina la base para determinar el ISR por prima de antigüedad

Prima de antigüedad gravada

(-) Cantidad igual al último sueldo mensual ordinario

(=) Base para determinar el ISR por prima de antigüedad

2° Se determina el ISR anual correspondiente a los demás ingresos por salarios obtenidos por el trabajador en el año.

Demás ingresos por salarios obtenidos por el trabajador en el año

(+) Cantidad igual al último sueldo mensual ordinario

(que se separó de la prima de antigüedad)

(-) Deducciones personales que indica el artículo 151 de la LISR

(=) Base previa al impuesto anual

(-) Estímulo fiscal por el pago de ciertas colegiaturas

(=) Base del impuesto anual

(|) Aplicación de la tarifa del artículo 152 de la LISR

(=) ISR anual de los demás ingresos por salarios percibidos por el trabajador en el año

3° Se determina la tasa aplicable a la prima de antigüedad

ISR anual de los demás ingresos por salarios

Percibidos por el trabajador en el año

(/) Base del impuesto anual

(=) Cociente

(X) Cien

(=) Tasa de ISR aplicable a la prima de antigüedad

4° Se determina el ISR anual por concepto de prima de antigüedad

Base para determinar el ISR por prima de antigüedad

(X) Tasa de ISR aplicable a la prima de antigüedad

(=) ISR anual por concepto de prima de antigüedad.

c) Ley del Seguro Social e Infonavit

Estas leyes no son muy claras con respecto a si la prima de antigüedad debe o no formar parte del salario base de cotización. La duda surge debido a que, por lo general, la prima de antigüedad se para cuando el trabajador se separa o es separado de su trabajo, situación que, por lo común, no se puede prever con certeza.

En este sentido, la prima de antigüedad sería un elemento variable del salario que no es previamente conocido. Recordemos que los elementos variables se integran al salario base de

cotización considerando el promedio de los percibidos en los dos meses inmediatos anteriores al mes de cotización (artículo 30, LSS). Por tanto, si esta prestación se paga en febrero de un año, ya no podrán ser consideradas dentro del salario base cotización que correspondiera al trabajador en el mes de marzo del mismo año, dado que en dicho mes, por obvias razones, la empresa no realiza pagos al trabajador referido. Se puede entonces, concluir lo siguiente:

1. Cuando la prima de antigüedad se pague al trabajador que se separa de su trabajo, ésta no deberá formar parte integrante del salario base de cotización.
2. Sin embargo, si existe el pago anticipado de la prima de antigüedad, es decir a trabajadores que seguirán laborando con el patrón, dicha prima sí formará parte del salario base de cotización. Lo anterior con base en el primer párrafo del artículo 27 de la LSS: *El salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.*

El criterio 27 del Infonavit para efectos de aportación habitacional establece lo siguiente: Los pagos hechos periódicamente a los trabajadores, por concepto de compensación, gratificación o prima por los años de servicio prestado al mismo patrón, esto es, por antigüedad, forma parte del salario integrado para efectos de la determinación cuantitativa de las aportaciones habitacionales pues la ley no las excluye.

11. Capacitación y adiestramiento

Según el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, la capacitación se define como el proceso para hacer a alguien apto, es decir, habilitarlo para algo. Así, el mismo diccionario establece que el adiestramiento es el proceso para hacer diestro a alguien. Por tanto, la capacitación y el adiestramiento, aplicados a materia laboral, pueden definirse como los procesos de formación integral y continuo de los trabajadores, mediante los cuales se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes para un desempeño óptimo en el trabajo.

a) Ley Federal del Trabajo

La fracción XIII del Apartado A del artículo 123 de la CPEUM establece que las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. Para estos efectos, la ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. Al respecto, la fracción XV del artículo 132 de la LFT establece como obligación de los patrones, proporcionar la capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Por su parte, el artículo 153-A de la LFT señala que los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que les permita elevar el nivel de vida, su competencia laboral y su productividad,

conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación mencionada en el párrafo anterior, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la STPS.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

De acuerdo con el artículo 153-B de la LFT, la capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón presta a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Por su parte, el artículo 153-C de la LFT establece que el adiestramiento tendrá por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad de las empresas.
2. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo.
3. Incrementar la productividad
4. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

El artículo 153-D de la LFT indica que los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

1. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
2. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.

3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridas.

De conformidad con el artículo 153-U de la LFT, cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales.

En términos del artículo 153-V de la LFT, la constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Según el artículo 153-F-Bis de la LFT, los patrones deberán conservar a disposición de la STPS y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implementados.

En relación con el párrafo anterior, el artículo 153-S de la LFT señala que cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la referida Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia STPS adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Por último, el artículo 153-H de la LFT establece que los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los 60 días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos que señala el citado artículo.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

De acuerdo a lo anteriormente señalado, las erogaciones realizadas por concepto de capacitación y adiestramiento no deben constituir un ingreso para el trabajador, pero sí serán deducibles para el patrón por constituir gastos indispensables para la realización de las actividades.

c) Ley del Seguro Social e Infonavit

Las erogaciones realizadas por concepto de capacitación y adiestramiento, no deben formar parte del salario base de cotización de los trabajadores.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
11	Prestaciones de Previsión Social y marco legal. Estudiar el fundamento legal según LFT, LISR, LSS e INFONAVIT de las prestaciones consideradas como Previsión Social y aplicar en ejercicios prácticos.	Realizar el cálculo del importe total de las prestaciones de Previsión Social y la determinación de ISR exento y Gravado.	3.2 Principios de previsión social de las prestaciones

Material y equipo necesario

- Manual de Gestión de la Retribución
- Ley Federal del Trabajo
- L-ISR
- Ley del Seguro Social e Infonavit

Metodología

- Revisar fundamento legal de previsión social y realizar cada ejercicio contenido en el presente Manual.

Resultados

- Reporte de ejercicios resueltos para determinar el importe gravable de prestaciones de previsión social en empresa simulada.

Sugerencias didácticas

- Revisar en clase cada ejercicio propuesto sobre las prestaciones de previsión social y su fundamento legal incluidas en el presente Manual.
- Sugerir nuevos ejercicios en clase y/o tarea de casa y cerciorarse de que cada alumno evidencie dominio del tema.

Bibliografía preliminar

Pérez Ch., Campero y Fol (2017). Manual para el control integral de las nóminas. México. Taxxx editores.

Torres H. (2018). Manual Gestión de la Retribución. México. ITH

3.2. Principios de previsión social de las prestaciones

1. Ley del Impuesto sobre la Renta

a) Concepto

El artículo 7º, párrafo quinto, de la LISR establece que se considera previsión social las erogaciones efectuadas que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de los trabajadores o de los socios o miembros de las sociedades cooperativas, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la familia. En ningún caso se considerará previsión social a las erogaciones efectuadas a favor de personas que no tengan el carácter de trabajadores o de socios o miembros de sociedades cooperativas.

b) Deducción de la previsión social

De conformidad con los artículos 27, fracción XI, de la LISR y 46 de su Reglamento, para poder deducir los gastos de previsión social, las prestaciones correspondientes deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Se deberán otorgar, en forma general, en beneficio de todos los trabajadores. A este respecto, se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general:

Tratándose de trabajadores sindicalizados, cuando las prestaciones se establezcan de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo o contratos-ley.

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

2. Deberán efectuarse en territorio nacional, excepto las relacionadas con aquellos trabajadores que presten servicios en el extranjero, los cuales deberán estar relacionados con la obtención de los ingresos del contribuyente.
3. Que se efectúen en relación con trabajadores del contribuyente y, en su caso, con el cónyuge, o la persona con quien viva en concubinato o con los ascendientes o descendientes, cuando dependan económicamente del trabajador, incluso cuando tengan parentesco civil, así como los menores de edad que satisfaciendo el requisito de dependencia económica vivan en el mismo domicilio del trabajador. En el caso de prestaciones por fallecimiento no será necesaria la dependencia económica.

Plan de Previsión social

Aun cuando no es requisito para deducir las prestaciones de previsión social que las mismas consten por escrito, es recomendable que se formule un plan de previsión social en el que se expresen formalmente las bases para su otorgamiento. A continuación se presenta un modelo de plan de previsión social:

PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL

Hermosillo, Sonora., a _____.

El presente plan pretende coadyuvar en el bienestar integral de los trabajadores y de su familia, a través de prestaciones de previsión social. El otorgamiento y la constitución del plan de previsión social se fundamenta en los ordenamientos siguientes: artículo 123, apartado A, de la Constitución Política Mexicana, Ley Federal del Trabajo y Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.

Objetivo del plan:

- a) Elevar el nivel de vida de los trabajadores
- b) Disminuir la rotación de personal
- c) Mejorar las relaciones trabajador-patrón, garantizando el bienestar físico, moral y social entre los trabajadores y sus familiares.

Duración

El presente plan entrará en vigor el día ___ del mes de _____ de 20___ y tendrá un periodo de vigencia de _____, contado a partir de su implementación. Quedando a voluntad de la empresa su ratificación, modificación o cancelación temporal o definitiva, según las condiciones que las disposiciones legales y fiscales correspondientes fijen.

Participantes

Participarán de los beneficios de este plan, los trabajadores o empleados en servicio activo de la empresa _____, independientemente de los niveles y de las categorías que tengan.

Lineamientos a seguir

El cumplimiento y la interpretación cabal del plan exigirán que la empresa y los participantes se sometan expresamente a la jurisdicción de los tribunales del estado de _____, que serán los únicos competentes para conocer de los problemas que se presenten. Por tal circunstancia, los participantes se sujetarán al domicilio legal de la empresa para ejercer cualquier acción legal.

De igual forma, será necesario formular un instructivo tendiente al funcionamiento adecuado al plan, en el cual se darán a conocer las reglas que detallen claramente cómo se otorgarán los conceptos previstos. Asimismo se diseñarán los formatos necesarios para la adecuada operación, administración y funcionamiento del plan.

Prestaciones de previsión social por otorgar:

Nombre de la prestación _____

Objetivo: _____

Beneficiarios: _____

Reglas aplicables: _____

Funcionamiento: _____

Nombre de la prestación _____

Objetivo: _____

Beneficiarios: _____

Reglas aplicables: _____

Funcionamiento: _____

Una vez diseñado el plan de previsión, es necesario que se dé a conocer a la planta de personal de la empresa, a través de un comunicado, el cual debe colocarse en un lugar visible, sirviendo para ello el modelo siguiente:

AVISO DEL PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL

Hermosillo, Sonora., a _____.

A todos los empleados y trabajadores:

Por disposición de los directivos de la empresa _____, se ha establecido un plan de previsión social que permitirá coadyuvar en el bienestar integral de los trabajadores y de sus familiares, el cual está compuesto por las prestaciones siguientes:

El plan estará vigente a partir de _____

Aprovecho la ocasión para enviarles un cordial saludo y exhortarlos a que continúen colaborando, dando su mayor esfuerzo, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de nuestra empresa, repercutiendo en beneficio de todos ustedes y en el de sus familiares.

Atentamente

Director General

d) Partidas que conforman la previsión social

Los artículos 27, fracción XI y 93, fracción VIII, de la LISR, nos mencionan algunos ejemplos de prestaciones de previsión social, entre los que se encuentran los siguientes:

1. Subsidios por incapacidad
2. Becas educacionales para los trabajadores o sus hijos.
3. Guarderías infantiles
4. Actividades culturales y deportivas
5. Fondos de ahorro
6. Seguros de vida

Ahora bien, existen otros conceptos de naturaleza análoga a los citados que pudieran considerarse como previsión social, por lo que, para estos efectos, se debe tener presente la definición prevista en el anterior citado 7° de la LISR. En nuestra opinión, otros conceptos que pueden ser previsión social son, entre otros, los siguientes:

1. Despensas o vales de despensa
2. Habitación
3. Reembolso de gastos médicos
4. Gastos en equipo para deportes y de mantenimiento de instalaciones deportivas.
5. Seguro de gastos médicos mayores
6. Vales de gasolina
7. Vales para ropa
8. Equipo de transporte para el personal
9. Artículos escolares y dotación de anteojos
10. Ayuda para gastos de funeral. como previsión social

e) Exención de los ingresos percibidos como previsión social

Conforme al artículo 93, fracción VIII, de la LISR, los trabajadores no pagarán el impuesto por los ingresos que perciban por concepto de previsión social, siempre que las prestaciones de previsión social se concedan de manera general de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo.

Respecto al cumplimiento del requisito de generalidad de las prestaciones de previsión social, el SAT emitió el criterio normativo 41/ISR/N de la Compilación de Criterios Normativos.

4/ISR/N Previsión Social. Cumplimiento del requisito generalidad

El artículo 93, fracción VIII de la LISR establece que no se pagará impuesto sobre la renta por aquellos ingresos obtenidos con motivo de subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas, y otras prestaciones de previsión social, de naturaleza análoga, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo.

Se considera que el requisito de generalidad a que se refiere el artículo antes citado, se cumple cuando determinadas prestaciones de previsión social se concedan a la totalidad de los trabajadores que se coloquen en el supuesto que dio origen a dicho beneficio.

En consecuencia, los contribuyentes no pagarán impuesto sobre la renta por los ingresos obtenidos con motivo de prestaciones de previsión social cuando las mismas se concedan a todos los trabajadores que tengan derecho a dicho beneficio, conforme a las leyes o por contratos de trabajo.

La exención de las prestaciones de previsión social se limitará cuando:

La suma de los ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, así como el monto de la exención	Exceda	A siete veces el valor anual de la UMA
--	--------	--

En este caso, el monto de la exención será hasta por el valor anual de la UMA.

Es importante señalar que la limitación en comento, en ningún caso, deberá dar como resultado que la suma de los ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, así como el importe de la exención, sea inferior a **siete veces el valor anual de la UMA**.

Para efectos de lo anterior, se estará a lo siguiente:

1. Cuando los ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas sean inferiores a siete veces el valor anual de la UMA, y sumados a los que se obtengan por concepto de previsión social en el mismo periodo, excedan del monto de los siete veces el valor anual de la UMA, se considerarán ingresos de previsión social no sujetos al pago de ISR, hasta por la cantidad que resulte mayor de las siguientes:
 - a) La que sumada a los demás ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, dé como resultado el importe de siete veces valor anual de la UMA .
 - b) El valor anual de la UMA.
2. Cuando los ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, excedan de siete veces el valor anual de la UMA, y se obtengan, además, ingresos por este último concepto que se considerarán no sujetos al pago del ISR, serán hasta por el valor anual de la UMA.

Es importante señalar que lo antes mencionado se encontraba previsto en el artículo 80 del RISR vigente hasta el 17 de octubre de 2003; sin embargo, con el contenido de dicho artículo se interpreta de manera correcta la exención de la previsión social establecida en la actual LISR. En consecuencia, para determinar la exención anual de las prestaciones de previsión social, se deberá realizar el procedimiento siguiente:

1° comparar los ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, obtenidos durante el año, sin considerar la previsión social, contra el importe de siete veces el valor anual de la UMA:

Supuesto 1:

Ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, recibidos durante el año, sin considerar la previsión social	Mayor que	Siete veces el valor de la UMA
---	-----------	--------------------------------

Supuesto 2:

Ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, recibidos durante el año, sin considerar la previsión social	Menor que	Siete veces el valor anual de la UMA
---	-----------	--------------------------------------

2° Ahora bien, si el contribuyente se encuentra en el primer supuesto, la previsión social que estará exenta del ISR será hasta por el valor anual de la UMA.

3° Si el contribuyente se encuentra en el segundo supuesto, deberá determinar la cantidad que sumada a los ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, sin considerar la previsión social, dé como resultado el equivalente a siete veces el valor anual de la UMA.

Siete veces el valor anual de la UMA

(-) Ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, percibidos en el año (sin considerar previsión social)

(=) Resultado

4° Se deberá comparar el resultado obtenido en el número anterior contra el importe del valor anual de la UMA.

5° La cantidad que resulte mayor de la comparación anterior será el monto de la exención del ISR que corresponda a la previsión social, siempre y cuando el monto de ésta sea igual o mayor que tal cantidad.

Conviene señalar que el procedimiento antes descrito se realiza para determinar la previsión social exenta del pago del ISR; para efectos de que la previsión social mensual exenta guarde relación con la provisión social anual exenta, en nuestra opinión, la previsión social mensual exenta del pago del ISR se deberá determinar de la misma forma en que se calcula la previsión social anual exenta.

CASO PRÁCTICO

Determinación de la previsión social anual gravada y exenta del ISR, correspondientes a un trabajador.

DATOS

Generales:	
Valor actual de la UMA (2018)	\$80.60
Importe de siete veces el valor anual de la UMA (\$80.60X365X7)	\$205,933.00
Importe del valor anual de la UMA(\$80.60X365)	\$29,419.00

De los trabajadores:	Trabajador 1	Trabajador 2
Ingresos anuales por salarios	\$210,000	\$175,000
(+) Previsión Social anual	30,000	34,500
(-) Ingresos totales por salarios percibidos durante el año	\$240,000	\$209,500

DESARROLLO

1° Determinación del importe anual exento por concepto de previsión social.

- a) Comparación de los ingresos por salarios percibidos durante el año, contra el importe de siete veces el valor anual de la UMA

	ingresos por salarios percibidos durante el año	Mayor o menor que	siete veces el valor anual de la UMA
Trabajador 1	\$210,000	>	\$205,933.00
Trabajador 2	\$175,000	<	\$205,933.00

- b) Comparación de los ingresos totales por salarios percibidos durante el año, contra siete veces el valor anual de la UMA.

	Ingresos anuales por salarios sin incluir la previsión social	Previsión social anual	Ingresos totales anuales por salario	Mayor que	siete veces el valor anual de la UMA
Trabajador 1*	\$210,000	\$30,000	\$240,000	>	\$205,933.00
Trabajador 2	\$175,000	\$34,500	209,500	>	\$205,933.00

*Cuando los ingresos por salarios, sin considerar la previsión social, excedan de siete veces el valor anual de la UMA, se considerarán ingresos de previsión social no sujetos al pago del ISR, hasta por el valor anual de la UMA. Por ello, **el trabajador 1 tendrá una previsión social anual exenta de \$29,419.00**

2° Determinación de la cantidad que sumada a los demás ingresos por salarios, sin incluir las prestaciones de previsión social, dé como resultado el equivalente a siete veces el valor anual de la UMA (aplicable sólo al trabajador 2).

Importe de siete veces el valor anual de la UMA	\$205,933.00
(-) Ingresos anuales por salarios, sin incluir las prestaciones de previsión social	\$175,000.00
(=) Diferencia entre siete veces el valor anual de la UMA y los ingresos por salarios, sin incluir las prestaciones de Previsión social	\$30,933.00

3° Comparación de la diferencia obtenida en el punto anterior y el valor anual de la UMA (aplicable sólo al trabajador 2).

Importe del valor anual de la UMA	Menor que	Diferencia entre siete veces el valor anual de la UMA y los ingresos anuales por salarios, sin incluir las prestaciones de previsión social
\$29,419.00	<	\$30,933.00

Al resultar menor el valor anual de la UMA, que la diferencia obtenida en el punto anterior, las prestaciones de previsión social estarán exentas del pago del ISR hasta por la diferencia mencionada.

4° Determinación del importe anual exento por concepto de previsión social

Importe anual exento por concepto de previsión social **\$30,933.00**

5°Determinación del importe anual gravado por concepto de previsión social

De los trabajadores	Trabajador 1	Trabajador 2
Ingreso anual por concepto de previsión social	\$30,000.00	\$34,500.00
(-) Importe anual exento por concepto de previsión social	\$29,419.00	\$30,933.00
(=) Importe anual gravado por concepto de previsión social	\$581.00	\$3,567.00

f) Límite en las prestaciones de previsión social concedidas a trabajadores no sindicalizados

Conforme al último párrafo de la fracción XI del artículo 27 de la LISR, el monto de las prestaciones de previsión social deducibles otorgadas a los trabajadores no sindicalizados, excluidas las aportaciones de seguridad social, las aportaciones a los fondos de ahorro, a los fondos de pensiones y jubilaciones complementarios a los que establece la LSS a que se refiere el artículo 29 de la LISR, las erogaciones realizadas por concepto de gastos médicos y primas de seguros de vida, no podrá exceder de 10 veces el valor anual de la UMA. De tal disposición se puede concluir lo siguiente:

1. La limitación para la deducción de las prestaciones de previsión social es sólo para los trabajadores no sindicalizados.
2. La limitación tiene un tope de 10 veces el valor anual de la UMA. Dicho límite es aplicable a cada trabajador.

Por último, es importante destacar que el artículo 43-A del RISR establece que cuando las prestaciones de previsión social a que se refiere el artículo 31, fracción XII (actual 27, fracción XI), de la ley, excedan de los límites establecidos en el artículo citado, la prestación excedente sólo será deducible cuando el contribuyente cubre por cuenta del trabajador el impuesto que corresponda a dicho excedente, considerándose el importe de este impuesto como ingreso para el trabajador por el mismo concepto y efectúe también las retenciones correspondientes.

EL SALARIO BASE DE COTIZACIÓN

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
12	<p>Obligación del pago de Cuotas Obrero Patronales ante el IMSS</p> <p>Determinar el cálculo de la liquidación de cuotas obrero-patronales y utilizar el SUA (Sistema de Autodeterminación de Cuotas Obrero-Patronales).</p>	Realizar cálculo manual de la liquidación de Cuotas Obrero Patronales ante el IMSS y comparar resultados utilizando SUA.	3.4 Tipos de prestaciones bajo su Marco legal.

Introducción

Como parte de la práctica 9 del presente manual, se conoció el procedimiento que se lleva a cabo ante el IMSS para obtener el registro patronal de una nueva empresa y la afiliación de los trabajadores de la misma, al nacer la relación obrero patronal. Ahora revisaremos el fundamento legal y el procedimiento que se utiliza para determinar el importe de las obligaciones que debe cubrir el patrón y el trabajador para que éste último goce de los beneficios de contar con seguridad social.

Material y equipo necesario

- Manual de Gestión de la Retribución
- Ley Federal del Trabajo
- L-ISR
- Ley del Seguro Social e Infonavit
- Computadora y servicio de internet para descargar SUA

Metodología

- Revisar fundamento legal y realizar cada ejercicio contenido en el presente Manual.

Resultados

- De acuerdo a datos de la empresa simulada, realizar cálculo manual de la liquidación de Cuotas Obrero Patronales ante el IMSS y comparar resultados utilizando SUA.

Sugerencias didácticas

- Revisar en clase cada ejercicio propuesto en el presente Manual.
- Sugerir nuevos ejercicios en clase y/o tarea de casa y cerciorarse de que cada alumno evidencie dominio del tema.
- Estudiar tutorial para aprender a utilizar el SUA y/o invitar a un experto para realizar ejercicios en clase o en laboratorio de cómputo.

Bibliografía preliminar

Ley del IMSS

Pérez Ch., Campero y Fol (2017). Manual para el control integral de las nóminas. México. Taxxx editores.

Torres H. (2018). Manual Gestión dela Retribución. México. ITH

Fundamento legal:

Formas en que puede fijarse el salario L-SS

El salario *para efectos de la LSS* puede denominarse de la siguiente manera:

- Diario o cuota diaria: Según artículo 84 LFT.
- Diario Integrado: Según artículo 27 LSS.
- Base de Cotización. Según LSS: diario, mensual y bimestral.

Cuota Diaria. Es la cuantía sobre la cual se paga al trabajador por los días efectivamente laborados, más las partes proporcionales de los días de descanso.

Diario Integrado. En los términos de la LFT “se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”.

Diario integrado. Que en los términos de la LSS se integra con: cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios.

Base de Cotización. Puede ser el propio salario diario integrado o también, al multiplicarse por el periodo de pago, es la cuantía sobre la que se aplican las tasas para cada ramo del Seguro Social.

Según la LFT, en su Artículo 83, el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Al respecto la LSS expresa:

Artículo 29. Para determinar la forma de cotización se aplicarán las siguientes reglas:

- I.
- II. Para fijar el salario diario en caso de que se pague por semana, quincena o mes, se dividirá la remuneración correspondiente entre siete, quince o treinta respectivamente. Análogo procedimiento será empleado cuando el salario se fije por períodos distintos a los señalados, y
- III. Si por su naturaleza o peculiaridades de las labores, el salario no se estipula por semana o por mes, sino por día trabajado y comprende menos días de los de una semana o el asegurado labora jornadas reducidas y su salario se determina por unidad de tiempo, en ningún caso se recibirán cuotas con base en un salario inferior al valor de la UMA.

Ejemplo 1

La empresa "ACH, S.A." tiene como política de pago a los trabajadores operativos por semana los días lunes de cada semana, y ha contratado al Sr. Fernando Álvarez con un salario semanal de \$700.00. Calcule el Salario Diario.

Salario Semanal	\$700.00
(/) Días del período	7
(=) S.D.	\$ 100.00

Ejemplo 2

La empresa "ACH, S.A." paga a los empleados administrativos con una nómina quincenal y el Sr. Federico Rosas tiene un salario de \$1,500.00 quincenales. Calcule el S.D.

Salario quincenal	\$1500.00
(/) Días del período	15
(=) S.D.	\$ 100.00

Ejemplo 3

La empresa "ACH, S.A." contrata a los empleados administrativos con un salario mensual. El Sr. Armando Gutiérrez tiene un salario de \$3,462.00. Calcule el S.D.

Salario mensual	\$3,462.00
(/) Días del período	30
(=) S.D.	\$ 115.40

Ejemplo 4

La empresa “Distribuidora del Norte, S.A.” paga a los empleados administrativos con una nómina decenal. La Señorita Argelia Campos tiene un salario decenal de \$1,200.00. Calcule el S.D.

Salario decenal	\$1,200.00
(/) Días del período	10
(=) S.D.	\$ 120.00

Algunas empresas por sus características presentan variantes en la determinación del SBC, ya sea porque no se conozca la totalidad de los ingresos que ha de percibir el trabajador o porque sólo una parte sea conocida. Al respecto la LSS explica:

“ARTÍCULO 30. Para determinar el salario diario base de cotización se estará a lo siguiente:

- I. Cuando además de los elementos fijos del salario el trabajador percibiera regularmente otras retribuciones periódicas de cuantía previamente conocida, éstas se sumarán a dichos elementos fijos;
- II. Si por la naturaleza del trabajo, el salario se integra con elementos variables que no puedan ser previamente conocidos, se sumarán los ingresos totales percibidos durante el mes inmediato anterior y se dividirán entre el número de días de salario devengado. Si se trata de un trabajador de nuevo ingreso, se tomará el salario probable que le corresponda en dicho período, y
- III. En los casos en que el salario de un trabajador se integre con elementos fijos y variables, se considerará de carácter mixto, por lo que, para los efectos de cotización, se sumará a los elementos fijos el promedio obtenido de los variables en términos de lo que se establece en la fracción anterior.

Ejemplo:

Salario con Elementos Fijos

El señor Pedro Morán tiene un salario de \$160.00; prima vacacional y aguinaldo de acuerdo con lo señalado en la LFT, la empresa otorga además un bono mensual de \$500.00; el señor Morán es de reciente ingreso en la empresa.

Para determinar su SBC diario tomamos en consideración que el bono es fijo, aun cuando le sea entregado cada mes.

Bono Mensual	\$500.00
(/) N° de días	30
(=) Promedio diario	\$16.67

Sumamos los ingresos fijos a los demás ingresos periódicos de cuantía previamente conocida:

Salario diario	\$160.00
(X) Factor de integración	1.0452
(=) Total	\$ 167.23

(+) Otros ingresos fijos	\$16.67
(=) SDI	\$183.90

Salario con Elementos Fijos y Variables

El Señor Roberto Casanova es un trabajador recientemente contratado a destajo, que percibe como salario de garantía el valor actual de la UMA y una cantidad adicional variable en función del número de piezas que termine. Durante el mes anterior obtuvo ingresos variables por un monto de \$2,120.00; la empresa otorga prestaciones mínimas de LFT.

Ingresos del mes anterior	\$2,120.00
(/) Días devengados de salario	30
(=) Promedio diario	\$70.67

Sumamos a los ingresos fijos los ingresos variables del mes anterior:

Salario diario (UMA 2018)	\$80.60
(X) Factor de integración	1.0452
(=) Total	\$84.24
(+) Otros ingresos variables	\$70.67
(=) SDI	\$154.91

Salario con Elementos Variables

El señor Adrián Bueras trabaja por comisión y durante el mes anterior sus ingresos ascendieron a \$4,000.00 se ausentó por cuatro días durante el mes de Octubre.

Días del período anterior	31
(-) Días de ausencia	4
(=) Días de salario devengado	27

Ingresos del mes anterior	\$4,000.00
(/)Días de salario devengado	27
(=) SDI a cotizar	\$ 148.15

Límites Máximos y Mínimos en Bases de Cotización

La LSS marca dos parámetros dentro de los cuales se deberá cotizar, ajustando cada caso a lo dispuesto; por ejemplo, si el salario obtenido es menor al límite inferior, se deberá cotizar con límite mínimo y si es mayor al límite superior deberá pagar como máximo una cantidad igual a este último. Al respecto la ley señala:

“ARTÍCULO 28. Los asegurados se inscribirán con el salario base de cotización que perciban en el momento de su afiliación, estableciéndose como *límite superior el equivalente a veinticinco veces el valor de la UMA* y como *límite inferior el valor de la UMA*.”

Ejemplo:

La señora Evangelina González trabaja de martes a viernes durante cinco horas cada día y la hora se la pagan en \$8.50; la empresa no le otorga mayores prestaciones que el pago por el tiempo trabajado.

Para calcular su salario obtenemos sus ingresos por semana:

Día	Horas	Pago por Hora \$	Total \$
Martes	5	8.50	42.50
Miércoles	5	8.50	42.50
Jueves	5	8.50	42.50
Viernes	5	8.50	42.50
SUMAS	20		170.00

Ingresos de la semana	\$170.00
(/)Días de la semana	7
(=) Salario por día	\$24.29

En este caso el salario es inferior al valor de la UMA, por tanto se deberá inscribir con **\$80.60**

Ejemplo 2.

Valor de la UMA 2018	\$80.60
(X) Número de veces el límite superior	25
(=)Límite superior del SBC	\$2,015.00

INTEGRACIÓN SALARIAL DE ACUERDO AL ARTÍCULO 27 L-SS

ARTICULO 27

Para los efectos de esta ley, el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria y las gratificaciones, percepciones, alimentación habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios.

Se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, por los siguientes conceptos:

- I. Los instrumentos de trabajo tales como herramientas, ropa y otros similares;
- II. El ahorro, cuando se integre por un depósito de cantidad semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa; si se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo más de dos veces al año, integrará salario; tampoco se tomarán en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical;
- III. Las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez;
- IV. Las aportaciones al instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores y las participaciones en las utilidades de la empresa;
- V. La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa a trabajadores; se entiende que son onerosas estas prestaciones cuando representen cada una de ellas, como mínimo el 20% del valor de la UMA;
- VI. Las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el 40% del valor de la UMA;
- VII. Los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el 10% del salario base de cotización.
- VIII. Las cantidades aportadas para fines sociales, considerándose como tales las entregadas para constituir fondos de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de contratación colectiva. Los planes de pensiones serán sólo los que reúnan los requisitos que establezcan la comisión nacional del sistema de ahorro para el retiro, y
- IX. El tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la ley federal del trabajo.

El Art. 32 de la LSS indica:

“Si además del salario en dinero el trabajador recibe del patrón, sin costo para aquél, habitación o alimentación, se estimará aumentado su salario en un veinticinco por ciento y si recibe ambas prestaciones se aumentará un cincuenta por ciento.

Cuando la alimentación no cubra los tres alimentos, sino uno o dos de éstos, por cada uno de ellos se adicionará el salario en un ocho punto treinta y tres por ciento.”

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

A continuación veremos algunos ejemplos de los conceptos a que se refiere el artículo 27 de la LSS como integrantes del SBC.

Útiles, ropa y alimentos.

La empresa Alimentos Mexicanos S.A. cuya actividad principal es la transformación de alimentos naturales sometiéndolos a un proceso de deshidratación y pulverización para transformarlos en pastillas con un elevado porcentaje nutricional en vitaminas y minerales; para poder realizar estos procesos, los trabajadores requieren zapatos con suela antiderrapante, uniformes, fajas y mascarillas que las protejan del polvo. Por ello cada año les hace entrega de un par de zapatos, 3 uniformes y el equipo especial de protección lo cambian de acuerdo con la evaluación que la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene realiza.

No integran el salario

En este caso, los uniformes, zapatos, mascarillas y otros equipos que los trabajadores reciben no forman parte del SBC, porque son necesarios para la realización del trabajo, la fracción I del artículo 27 de la LSS es congruente con la LFT en su artículo 132 fracción III, que señala como obligación de los patrones el otorgar útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, por otra parte en la fracción XVII del mismo artículo obliga a cumplir las disposiciones de seguridad e higiene, para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo.

El ahorro cuando el trabajador y la empresa aportan igual cantidad.

La empresa Aceros Megara S.A. ha establecido el fondo de ahorro para sus trabajadores, en el cual cada quincena les descuenta un 4.5% de su salario devengado y la empresa aporta un % igual. Un trabajador percibe salario mensual de \$4,500. Calcule el SDI, considerando prestaciones mínimas de ley y un año de servicio.

Para este caso en particular, el ahorro no integra salario

Puesto que la LSS señala que el ahorro se excluye como integrante del SBC, cuando se integra por un depósito igual del trabajador y de la empresa, y el ejemplo cumple con esas características, es decir, si comparamos el importe que aporta el trabajador con la aportación patronal el resultado es cero, por lo tanto no existe cantidad alguna a integrar.

Calculando el SDI:

Cuota Diaria	\$150.00
(X) Factor integración	1.0452
(=) SDI	156.78

El ahorro cuando el trabajador aporta una cantidad mayor que el patrón.

El Sr. Joel Espinoza trabaja para una empresa que tiene constituido el fondo de ahorro, para tal efecto, en el acuerdo se estipula que el trabajador participará con un 5% de su salario y el patrón un 4% calculado sobre la misma base; el Sr. Espinoza tiene un salario \$6,350 mensuales y prestaciones mínimas de ley.

Calculando el SDI sin considerar el ahorro:

Cuota Diaria	\$211.67
(X) Factor integración	1.0452
(=) SDI	\$221.24

Como podemos observar en este caso el trabajador está aportando una cantidad mayor que el patrón, por lo tanto es una *forma diversa de constituir el fondo de ahorro*; sin embargo, la diferencia que el trabajador aporta de más está tomada de su salario, el cual, ya forma parte del SBC, y si este excedente se integra al salario, se estaría duplicando la base hasta por un monto igual a la diferencia que el trabajador aporta en exceso en comparación con el patrón.

El ahorro cuando el trabajador aporta una cantidad menor que el patrón.

La Sra. Patricia Salazar labora en una empresa obteniendo un salario mensual de \$3,600; la empresa cuenta con un fondo de ahorro en el cual el trabajador participa con un 5.5% de su salario mensual y el patrón con 7.5%.

Diferencia de ahorro que aporta de más el patrón y que integra el salario:

% Patronal	7.5
% Trabajador	5.5
(=) Diferencia patronal	2.0%
(X) Cuota diaria	\$120.00
(=) Incremento de F.A. a cuota diaria	\$2.40

Determinación del Salario Diario Integrado

Cuota Diaria	\$120.00
(X) Factor integración	1.0452
(=) SDI parcial	125.42
(+) Fondo Ahorro	2.40
(=) SDI	\$127.82

Como podemos observar, en este caso el patrón está aportando una cantidad mayor que el trabajador, por lo tanto es **una forma diversa de constituir el fondo de ahorro** y la diferencia que el patrón aporta de más está incrementando el salario.

El ahorro cuando el trabajador puede hacer más de 2 retiros al año.

La empresa Textiles S.A. ha establecido el fondo de ahorro para sus trabajadores los cuales pueden retirar el dinero del fondo cada 3 meses. Cada quincena les descuenta un 6.5% de su salario devengado y la empresa aporta un % igual. El trabajador tiene salario mensual de \$9,060 y prestaciones mínimas de ley.

Al poder hacer retiros el empleado 4 veces al año, integra en su totalidad el porcentaje que aporta el patrón puesto que incrementa directamente la cuota diaria del trabajador.

Aportación patronal de fondo de ahorro diario

Cuota Diaria	\$302.00
(X) % patronal	6.5%
(=) Incremento al SD	\$19.63

Determinando el SBC

Cuota Diaria	\$302.00
(X) Factor integración	1.0452
(=) SDI parcial	\$315.65
(+) Ahorro	19.63
(=) SDI	\$335.28

Al establecer el fondo de ahorro en una empresa es importante recordar que la LSS establece condiciones para que se integre o no a la base de cotización, pero no encontramos ninguna que se refiera a un límite máximo o mínimo de aportación. En este contexto, no podemos soslayar el artículo 27, fracción XI, de la LISR.

ARTÍCULO 27. Las aportaciones que efectúen los contribuyentes a fondos de ahorro, en los términos de la fracción XI, serán deducibles cuando se ajusten a los plazos y requisitos siguientes:

- I. Que el monto de las aportaciones no exceda del **13%** de los salarios de cada trabajador incluyendo los empleados de confianza, considerando exclusivamente la parte que no exceda **de diez veces al valor de la UMA**.

- II. Que el plan establezca que el trabajador pueda retirar las aportaciones de que se trata, únicamente al término de la relación de trabajo o una vez por año.
- III. Que el fondo se destine a otorgar préstamos a los trabajadores participantes y el remanente se invierta en valores a cargo del Gobierno Federal inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, así como en títulos valor que se coloquen ente el gran público inversionista o en valores de renta fija que la Secretaría determine.

Esto significa que el límite máximo de aportación *es de un 13% del valor de la UMA*.

Ejemplo:

El fondo de ahorro con un límite de 13% de 10 veces el valor de la UMA.

El Sr. Francisco Méndez trabaja en una empresa ubicada en el Distrito Federal y tiene un salario diario de \$604.00 pesos y aporta al fondo de ahorro un 3%, la empresa aporta una cantidad igual.

Salario diario	\$	604.00	x
% fondo de trab.		3%	
<i>Aport. trabajador</i>	\$	18.12	
Salario Diario	\$	604.00	x
% fondo patrón		3%	
<i>Aport. patronal</i>	\$	18.12	
<i>Aport. total por concepto de cuota diaria</i>	\$	36.24	
Valor de la UMA en 2018	\$	80.60	x
Veces señaladas por el reglamento del ISR		10	
	\$	806.00	x
Límite señalado		13%	
	\$	104.78	
Límite máximo		104.78	-
Total aportación		36.24	
	\$	68.54	

Por lo tanto esta aportación cumple con los requisitos del artículo 27 de la LISR, por ser aportaciones por partes iguales del patrón y el trabajador, además de que el trabajador sólo retira su fondo al final del año, **no integra cantidad alguna al SBC**.

Aportación patronal adicional al seguro de retiro, cesantía y vejez.

La empresa Importaciones Pitic, S.A. de C.V. convino con sus trabajadores en aportar un 2% sobre el salario base de cotización como cuota adicional a la señalada en el Art. 168 Fracción I de la Ley del Seguro Social que es del 2%. El trabajador tiene un salario diario integrado de \$104.52, determine si integra.

Salario diario integrado		104.52	x
Días del periodo		31	
SBC del mes	\$	3,240.12	x
% Seguro del retiro		2%	
Aportación obligatoria patronal al retiro	\$	64.80	
Salario diario integrado		104.52	x
Días del periodo		31	
SBC del mes	\$	3,240.12	x
% Seguro del retiro		2%	
Aportación adicional de retiro patronal	\$	64.80	

Esta cuota adicional convenida no integra al SBC de acuerdo con la fracción III del artículo 27 de la LSS, lo cual es razonable porque el trabajador no está recibiendo cantidad alguna y el beneficio será efectivo hasta el momento en que éste se pensione.

Percepción del PTU (participación de los trabajadores en las utilidades).

El Sr. Francisco Prieto trabaja para la empresa La Bonita, S.A. y en el mes de mayo recibió por concepto del PTU \$500.00, de acuerdo con el Capítulo VIII de la LFT.

No integra porque está condicionada al resultado positivo de la empresa.

En este caso la fracción IV señala que no debe integrar al SBC la PTU, y esto es debido a que no la recibe el trabajador como parte de su pago por el trabajo desempeñado, sino que está condicionado a que se tenga un resultado positivo en la empresa.

Alimentos y/o Habitación

Algunos patrones otorgan prestaciones a sus trabajadores, sin costo alguno, tales como habitación o alimentación, a continuación presentamos algunos casos particulares, con su respectivo tratamiento fiscal. Al respecto el artículo 32 de la LSS indica:

“Si además del salario en dinero el trabajador recibe del patrón, sin costo para aquél, habitación o alimentación, se estimará aumentado su salario en un veinticinco por ciento y si recibe ambas prestaciones se aumentará un cincuenta por ciento.

Cuando la alimentación no cubra los tres alimentos, sino uno o dos de éstos, por cada uno de ellos se adicionará el salario en un ocho punto treinta y tres por ciento.”

Trabajador con 1 alimento gratuito y antigüedad menor a 1 año.

El Sr. Víctor García trabaja para la empresa abarrotes la Imperial S.A. con un salario diario de \$120.00; su antigüedad es inferior a 1 año, tiene prestaciones de LFT más 1 alimento al día gratuito. Calcular salario diario integrado.

Salario diario	120.00	x
% incremento por alimento	8.33%	
	\$ 10.00	
Salario diario	120.00	x
Factor de integración	1.0452	
<i>Salario diario integrado</i>	\$ 125.42	
SBC Parcial	125.42	+
Incremento por 1 alimento	10.00	
(=) Salario Diario Integrado	\$ 135.42	

Trabajador con 1 alimento gratuito al día y 12 años de antigüedad.

Supongamos el caso de otro trabajador de “Abarrotes la Imperial” que tiene salario diario de \$130.00 y una antigüedad de 12 años. Recordemos que la empresa otorga prestaciones mínimas de Ley, más un alimento gratuito al día.

Determinando el SDI

Salario diario	\$ 130.00	x
% incremento por alimento	8.33%	
	<u>\$ 10.83</u>	

Salario diario	\$ 130.00	x
Factor de integración	1.0521	
<i>Salario diario integrado parcial</i>	<u>\$ 136.77</u>	+
Incremento por alimento	10.83	
<i>Salario diario integrado más un alimento</i>	<u>\$ 147.60</u>	

Trabajador con 3 alimentos gratuitos y con más de 2 años de antigüedad.

El Sr. Fernando Galindo labora en la empresa Creaciones Imperial con una antigüedad de 2 años y 7 meses, la empresa le otorga 40% de prima vacacional y 20 días de aguinaldo, más el desayuno, comida y cena sin costo. Su salario diario es de \$100.00

Determinando el SBC

Salario diario	\$ 100.00	x
% incremento por alimento	25%	
(=) incremento por alimento	<u>\$ 25.00</u>	

Salario diario	\$ 100.00	x
Factor de integración	1.0658	
<i>Salario diario integrado parcial</i>	<u>\$ 106.58</u>	+
Incremento por alimento	25.00	
<i>Salario diario integrado más 3 alimentos</i>	<u>\$ 131.58</u>	

Determinando el factor de integración:

Aguinaldo	20 días
(+) P.V 40% de 10 días de vacaciones	4 días
(=) Total días en el año	24
(/) Total días del año	365
(=) Incremento diario	0.0658
(+) Unidad	1.0000
(=) Factor de integración	1.0658

Alimentación con cobro oneroso.

La señora Rosa Luz tiene un salario diario de \$150.00, tiene en la empresa servicio de comedor y el costo por alimentación es de 18 pesos; las demás prestaciones son las mínimas de ley y su antigüedad en la empresa es de 1 año 2 meses.

El artículo 27 de la LSS en su fracción V señala que la alimentación se excluye como integrante del SBC cuando se entregue en forma onerosa, y aclara que se debe entender por onerosa cuando el costo represente como mínimo el 20% del valor de la UMA. Por ello calculamos la cantidad mínima señalada en la ley y la comparamos con lo que la trabajadora está pagando por su comida y podremos apreciar si resulta oneroso.

Costo diario por alimento	Cantidad mínima Onerosa (20% de \$80.60)	Diferencia	¿Integra Salario?
\$18.00	\$16.12	1.88	No, pues es onerosa

Habitación gratuita.

El Sr. Raúl Tapia fue contratado en una fábrica de ropa con un salario diario de \$100.00 y prestaciones mínimas de ley, sin embargo como llegó de su pueblo y no tiene casa en la ciudad de México, la empresa conviene en otorgarle un pequeño departamento para que viva con su familia en la cercanía de las instalaciones y por ello no tendrá que pagar cantidad alguna.

Salario diario	\$ 100.00	x
Factor de integración	1.0452	
Salario diario integrado	\$ 104.52	
Salario diario	\$ 100.00	x
% de incremento por habitación	25%	
Incremento por habitación	\$ 25.00	
Salario diario integrado	\$ 104.52	+
Incremento por habitación	\$ 25.00	
Salario diario integrado más incremento por habitación	\$ 129.52	

Habitación no onerosa

El señor Jorge Luis López tiene un salario diario integrado de \$500.00 y recibe habitación por parte de su patrón por la que le descuentan \$200.00 pesos mensuales. Calcule el SDI del señor López.

20% del valor de la UMA 2018 mensual (80.60*30)20%	Mayor que	Descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de habitación
\$483.60	>	\$200.00

Debido a que el monto del descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de habitación, es inferior al 20% de valor de la UMA, se considera que la habitación que se le otorga no es onerosa, por lo que su salario debe incrementarse en un 25%

Cálculo del SBC del trabajador

Salario Diario percibido por el trabajador	\$500
(X) Factor de incremento (25%)	\$125
(=) SBC del trabajador	\$625

Habitación con cobro oneroso.

El Sr. Pedro García labora en la empresa Los 3 Reyes S.A. de C.V. obteniendo un salario de \$3000.00 mensuales más prestaciones de LFT y como prestación adicional, habitación cómoda y confortable pagando renta reducida con un costo de \$500.00 al mes.

Costo mensual por habitación	Cantidad mínima Onerosa mensual (20% de \$2,450.24) 20%(80.60X30.4)	Diferencia	¿Integra Salario?
\$500.00	\$490.05	\$9.95	No, pues es onerosa

Debido a que el monto del descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de habitación, es superior al 20% Del valor actual de la UMA, se considera que la habitación que se le otorga es onerosa, por lo que su salario no debe incrementarse por concepto de habitación.

Calculando el SBC

Salario Diario percibido por el trabajador	\$100.00
(X) Factor de integración	1.0452
(=) SBC del trabajador	\$104.52

Alimentación y Habitación no onerosa

Se desea determinar el SBC de un trabajador que recibe alimentación y habitación de su patrón en forma no onerosa, al trabajador se le proporcionan los tres alimentos del día (desayuno, comida y cena). El Salario Diario Integrado percibido por el trabajador es de \$580.00. El descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de alimentación y habitación es de \$250.00

20% del valor de la UMA al mes	Mayor que	Descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de alimentación y habitación
\$490.05	>	\$250.00

Debido a que el monto del descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de alimentación y habitación, es inferior al 20% del valor actual de la UMA, se considera que la alimentación y la habitación que se le otorga no es onerosa, por lo que su salario debe incrementarse en un 50%

Cálculo del SBC del trabajador

Salario Diario Integrado percibido por el trabajador	\$580.00
(X) Factor de integración	1.50
(=) SBC del trabajador	\$870.00

Vales de despensa, no superiores al 40%.

La empresa Ríos S.A. otorga cada mes a sus trabajadores vales de despensa por un monto de \$400.00 y desea saber si los debe integrar al SBC.

Para poder saber si integra o no, debemos comparar con lo que la fracción VI del artículo 27 señala: "las despensas en especie o en dinero no formarán parte del SBC, siempre y cuando su importe no rebase el 40% del valor de la UMA.

40% del valor de la UMA Mensual en 2018 40%(\$2,450.24)	Mayor que	Monto mensual otorgado al trabajador por concepto de Despensa
\$980.10	>	\$400.00

Debido a que el monto mensual otorgado al trabajador por concepto de Despensa, es inferior al 40% del valor de la UMA mensual, se considera que la Despensa que se otorga a los trabajadores, no integra salario.

Vales de Despensa superiores al 40%.

El Sr. Rodrigo Vidal tiene un salario de \$342.00 diarios y prestaciones mínimas de ley, como prestación adicional la empresa les otorga cada mes vales de despensa por un monto de \$1000.00. La antigüedad del Sr. García es de 3 años con 4 meses.

Comparando:

40% del valor de la UMA mensual 2018	Mayor que	Monto mensual otorgado al trabajador por concepto de Despensa
\$980.10	<	\$1,000.00

Debido a que el monto mensual otorgado al trabajador por concepto de Despensa, es superior al 40% del valor de la UMA mensual vigente, se considera que el excedente o diferencia integra salario.

Monto mensual otorgado al trabajador por concepto de Despensa	40% del valor de la UMA mensual vigente	Diferencia	¿Integra Salario?
\$1,000.00 33.33 Diarios	\$980.10 32.67 Diarios	\$19.90 33.33-32.67=\$0.66	Si

Calculando el SBC

Salario Diario	\$342.00
(X) Factor de integración	1.0479
(=) SDI del trabajador	\$358.38
(+) Monto diario a integrar al SBC por concepto de despensa	0.66
(=) SBC	\$359.04

Premios por asistencia

Como se mencionó con anterioridad, el artículo 27, fracción VII, de la LSS, señala que dada su naturaleza, los premios por asistencia o puntualidad no integrarán el SBC, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el 10% de dicho SBC.

En caso de que el importe de estas prestaciones rebase el por ciento comentado, sólo se integrará el excedente al SBC.

Premios por asistencia que no rebasan el 10% del SDI

Un trabajador obtuvo el premio por puntualidad que otorga la empresa por un monto de \$285.00 en el mes. Su salario diario es de \$171.00 y las demás prestaciones que la empresa otorga son las mínimas de LFT. La antigüedad del trabajador es de 9 meses.

Para determinar si el premio por puntualidad debe formar parte del SBC el primer paso es calcular el SBC sin considerar el premio:

Salario diario	171.00	x
Factor de integración	1.0452	
<i>Salario diario integrado</i>	\$ 178.73	x
	10%	
<i>Límite máximo</i>	\$ 17.87	x
	30	
<i>Cantidad máxima integrable</i>	\$ 536.10	
Premio puntualidad	285	/
Días	30	
<i>Premio puntualidad diario</i>	\$ 9.50	/
	178.73	
	5.32%	

No integra pues no rebasa el 10% del salario base cotización. (fracción VII, LSS)

Premios por asistencia que rebasan el 10% del SDI

El Sr. Raúl Rivera tiene un salario de \$90.00 y la empresa les otorga un 100% de prima vacacional, así como 25 días de aguinaldo. En el mes obtuvo el premio por asistencia por un monto de \$450. Su antigüedad es de 2 años 5 meses.

Calculando el SDI

Cálculo de Factor de integración:

Aguinaldo	25 Días
(+) Prima vacacional (8x100%)	8 días
(=) Total días al año	33
(/) Días del año	365
(=) Incremento diario	0.0904
(+) Unidad	1.0000
(=) Factor de Integración	1.0904

Salario diario	\$90.00
(X) Factor de integración	1.0904
(=) SDI	98.14
(x) Límite	10%
(=) Base de comparación	9.81
Monto Mensual de premio	\$450.00
(/) Días del mes	30
(=) Monto diario del premio	\$15.00

Comparando:

10% del SDI	Mayor que	Monto diario otorgado al trabajador por concepto de Premio por Asistencia
\$9.81	<	15.00

Monto diario de premio	10% del SBC	Diferencia	¿Integra Salario?
\$15.00	9.81	\$5.19	Si

Salario Diario Integrado	\$98.14
(+) Diferencia	5.19
(=) SBC	\$103.33

Premio de puntualidad que rebasa el 10% del SDI

El Sr. Jaime Gutiérrez tiene un salario diario de \$500.00 y una antigüedad de 1 año 7 meses, la empresa le otorga una prima del 35% y 20 días de aguinaldo. En esta ocasión obtuvo el premio por puntualidad que la empresa otorga por un monto de \$2000.00

Cálculo de Factor de integración:

Aguinaldo	20 Días
(+) Prima vacacional (8x35%)	2.8 días
(=) Total días al año	22.8
(/) Días del año	365
(=) Incremento diario	0.0625
(+) Unidad	1.0000
(=) Factor de Integración	1.0625

Salario diario	\$500.00
(X) Factor de integración	1.0625
(=) SDI	531.25
(x) Límite	10%
(=) Base de comparación	53.13
Monto Mensual de premio	\$2000.00
(/) Días del mes	30
(=) Monto diario del premio	\$66.67

Comparando:

10% del SDI	Mayor que	Monto diario otorgado al trabajador por concepto de Premio por Asistencia
\$53.13	<	66.67

Monto diario de premio	10% del SBC	Diferencia	¿Integra Salario?
\$66.67	53.13	13.54	Si

Salario Diario Integrado	\$531.25
(+) Diferencia	13.54
(=) SBC	\$544.79

Determine el SBC considerando que este premio se otorga cada dos meses y por tanto constituye una percepción variable

Salario diario	\$500.00
(X) Factor de integración	1.0625
(=) SDI	531.25
(x) Límite	10%
(=) Base de comparación	53.13
(X) Días del mes	30
(=) Límite mensual exento	\$1,593.90
Monto Mensual de premio	\$2000.00
(-) Límite exento	\$1,593.90
(=) Diferencia	406.10
(/) Días del período	61
(=) Incremento por premio	\$6.66
SDI	531.25
(+) incremento por premio	6.66
(=) SBC	\$537.91

Obtención del premio por puntualidad además del de asistencia

El Sr. Rigoberto Paredes tiene un salario diario de \$120.00 es su octavo mes en la empresa y ha obtenido el premio por asistencia que es de un monto de \$400.00 pesos y también el premio por puntualidad de \$500.00, las demás prestaciones son las mínimas de ley.

Calculando el SDI

Salario diario	\$120.00
(X) Factor de integración	1.0452
(=) SDI	\$125.42
(x) Límite	10%
(=) Base de comparación	\$12.54
Monto Mensual de premio por asistencia	\$400.00
(/) días del mes	30
(=) Monto diario del premio por asistencia	\$ 13.33
Monto Mensual de premio por puntualidad	\$ 500.00
(/) días del mes	30
(=) Monto diario del premio por puntualidad	\$ 16.67

Comparando:

10% del SDI	Menor que	Monto diario otorgado al trabajador por concepto de Premio por Asistencia
\$12.54	<	13.33

10% del SDI	Menor que	Monto diario otorgado al trabajador por concepto de Premio por Puntualidad
\$12.54	<	16.67

Monto diario de premio Asistencia	10% del SBC	Diferencia	¿Integra Salario?
\$13.33	12.54	0.79	SI

Monto diario de premio Puntualidad	10% del SBC	Diferencia	¿Integra Salario?
16.67	12.54	4.13	SI

Salario Diario Integrado	\$125.42
(+) Diferencia P.A.	0.79
(+) Diferencia P.P.	4.13
(=) SBC	\$130.34

Premio por puntualidad que se otorgó a dos trabajadores en abril de 2018

Este premio tiene carácter de percepción variable, dado que su otorgamiento está condicionado a que los trabajadores cumplan ciertos requisitos establecidos por la empresa en su reglamento de trabajo.

DATOS

Trabajador A	
Premio por puntualidad percibido en abril de 2018	\$700.00
SBC de mayo de 2018, sin considerar el premio por puntualidad en abril de 2018	\$125.75
Monto diario del premio por puntualidad (\$700.00/30 días)	\$ 23.33
Otras percepciones variables percibidas en los dos meses anteriores a mayo de 2018	0.00
Días de salario devengado en los dos meses anteriores a mayo	61
Trabajador B	
Premio por puntualidad percibido en abril de 2018	\$700.00
SBC de mayo de 2018, sin considerar el premio por puntualidad en abril de 2018	325.72
Monto diario del premio por puntualidad (\$700.00/30 días)	23.33
Otras percepciones variables percibidas en los dos meses anteriores a mayo de 2015	0.00
Días de salario devengado en los dos meses anteriores a mayo	61

DESARROLLO

1° Determinación de 10% de SBC

	Trabajador A	Trabajador B
SBC	\$125.75	\$325.72
(X) Por ciento Límite	10%	10%
(=) Importe de 10% del SBC	\$12.57	\$32.57

2° Comparación del importe del 10% del SBC, con el monto diario del premio por puntualidad percibido en el mes.

	Monto diario del premio por puntualidad percibido	Mayor o menor que	Importe del 10% del SBC
Trabajador A	\$23.33	>	\$12.53
Trabajador B	\$23.33	<	\$32.57

Debido a que sólo el monto diario del premio por puntualidad percibido por el trabajador "A" fue superior al importe del 10% de su SBC, sólo por este trabajador se integraría a dicho salario el excedente entre ambas cantidades.

3° Determinación del monto del premio por puntualidad que se integrará al SBC

A Cálculo del importe que no integra el SBC	Trabajador A
Importe diario del 10% del SBC	\$12.57
(X) Días del mes según art. 29, F II, LSS	30
(=) Importe por concepto de premio de puntualidad que no integra el SBC	377.10
B Cálculo del excedente que deberá integrar el SBC	Trabajador A
Premio de puntualidad	\$700.00
(-) Importe por concepto de premio de puntualidad que no integra el SBC	377.10
(=) Excedente que deberá integrar el SBC	\$322.90
C Determinación del monto del premio de puntualidad que se integrará al SBC	
Excedente que deberá integrar el SBC	\$322.90
(/) Días del salario devengado en los dos últimos meses anteriores a mayo de 2015	61
(=) Monto del premio de puntualidad que se integrará al SBC	\$ 5.29

Premio por Productividad y Premio por Antigüedad:

La Sra. Verónica Flores tiene un salario diario de \$250.00 y prestaciones de la LFT. Su antigüedad es de 10 años con 3 meses, ahora la empresa le otorga un premio por productividad que asciende a \$2,500.00 y un premio por antigüedad de \$1,500.00 (para este caso el acuerdo 77/94 el honorable consejo técnico (HTC) indica que los premios por antigüedad son una percepción que el trabajador recibe por sus servicios, y por esta razón integra en su totalidad al SBC; en lo que se refiere al premio por productividad, el HTC explica que no está excluido expresamente en la ley del S.S. y además constituye una percepción por servicios, en consecuencia integra salarios en su totalidad).

Calculando monto de premios diarios:

Premio Productividad	\$2,500.00	Premio por Antigüedad	\$1,500.00
(/)Período	30	(/)Período	30
(=)P. Productividad diario	\$83.33	(=)Premio antigüedad diario	\$50.00

Determinando el SDI

Salario diario	\$ 250.00	x	
Factor de integración	1.0521		
<i>SDI parcial</i>	<u>\$ 263.03</u>		
(+) Incremento por productividad	83.33		
(+) Incremento p. antigüedad	50.00		
(=) SDI	<u>\$ 396.36</u>		

Como puede observarse el tratamiento que se da a estos premios es de un ingreso variable.

Integración de las horas extras al salario base de cotización**Extras no superiores a la LFT.**

El Sr. Julián García trabaja como velador en una empresa donde por razones de horario los días lunes cubre 2 horas extras en lo que se realiza el cambio de turno y el viernes debe cubrir 3 horas extras. Su salario diario es de \$90.00 y en la empresa es de reciente contratación.

El ingreso que el trabajador obtiene por las horas extras es el siguiente:

Salario Diario	\$90.00
(/) Horas de la jornada nocturna	7
(=) Salario por hora laborada	\$12.86
(X) Doble por hora extra	2
(=) Salario por hora extra	\$25.72
(X) Horas extras a la semana	5
(=) Salario por Horas Extras a la Semana	\$128.60

La fracción IX del artículo 27 de la LSS explica que no integra “el tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la LFT”.

Por su parte, el artículo 66 de la LFT previene que la jornada podrá prolongarse “...sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana”.

Horas en un día	3
(X) veces a la semana	3
(=) TOTAL EN LA SEMANA	9

En el caso que nos ocupa, el trabajador cubre cinco horas a la semana, por lo tanto no excede los límites permitidos por la LFT, y aun cuando el tiempo extraordinario es fijo, **no integra al SBC.**

Extras superiores a la ley

Se desea determinar el importe que deberá integrarse al SBC de noviembre de 2018, por concepto de tiempo extraordinario.

DATOS

Salario diario del trabajador	\$200.00
Número de horas extras trabajadas en segunda semana de noviembre de 2018	12

DESARROLLO

1° Determinación de la cuota por hora extra (triple)

Salario diario percibido	\$200.00
(/) Número de horas de la jornada ordinaria	8
(=) Cuota por hora	25.00
(X) Tres	3
(=) Cuota por hora extra (triple)	75.00

2° Determinación del importe que deberá integrarse al SBC de noviembre de 2018 por concepto de tiempo extraordinario.

Número de horas extras fuera del límite de la LFT	3
(X) Cuota por hora extra (triple)	\$75.00
(=) Importe que deberá integrarse al SBC, por concepto de tiempo extraordinario	\$225.00
(/) días del período	30
(=) Tiempo extra que integra	\$ 7.50

Comentarios:

Dado que las horas extras constituyen un elemento variable del salario, para efectos de determinar el SBC, se deberá observar lo siguiente:

1. Si el salario del trabajador lo constituyen sólo elementos variables que no puedan ser previamente conocidos (incluidas las horas extras), se sumarán los ingresos totales percibidos durante los *dos meses inmediatos anteriores* y se dividirán *entre el número de los días de salario devengado* en ese periodo.
2. Cuando el salario del trabajador se integra con elementos fijos y variables (horas extras), se sumará a los elementos fijos el promedio obtenido de los variables conforme al numeral anterior.

CÁLCULO Y ENTERO DE LAS CUOTAS OBRERO-PATRONALES

El artículo 15, fracción III, de la LSS, establece que el patrón deberá determinar las cuotas obrero-patronales a su cargo y enterar su importe ante el IMSS.

A su vez, los artículos 38 y 39 de la LSS establecen lo siguiente:

1. El patrón, al efectuar el pago de salarios a sus trabajadores, deberá retener las cuotas que a estos les corresponda cubrir. Cuando no lo haga en tiempo oportuno, sólo podrá descontar al trabajador cuatro cotizaciones semanales acumuladas, quedando las restantes a su cargo.
2. El patrón tendrá el carácter de retenedor de las cuotas que descuenta a sus trabajadores.
3. Las cuotas obrero-patronales se causan por mensualidades vencidas y el patrón está obligado a determinar sus importes en los formatos impresos o usando el programa informático autorizado por el IMSS.
4. El patrón deberá presentar ante el IMSS, las cédulas de determinación de cuotas del mes de que se trate, y realizar el pago respectivo, a más tardar el día 17 del mes inmediato anterior.
5. La obligación de determinar las cuotas deberá cumplirse, aun en el supuesto de que no se realice el pago correspondiente dentro del plazo de referencia.

Las cuotas obrero-patronales se deben cubrir al IMSS, considerando el régimen financiero de cada uno de los seguros del régimen obligatorio, a saber:

1. Seguro de riesgos de trabajo.
2. Seguro de enfermedad y maternidad.
3. Seguro de Invalidez y vida
4. Seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.
5. Seguro de guarderías y prestaciones sociales.

De acuerdo con el artículo 299 de la LSS, las cuotas enteradas sin justificación legal serán devueltas por el IMSS, actualizadas conforme a lo previsto en el artículo 17-A del CFF, desde el mes en que se realizó el pago de lo indebido o se presentó la declaración que contenga el saldo a favor y hasta aquel en que la devolución esté a disposición del contribuyente, siempre y cuando sean reclamados dentro de los cinco años siguientes a la fecha del entero correspondiente, excepto las provenientes del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; por lo que se refiere a estas últimas, se estará a lo previsto en las disposiciones legales y reglamentarias respectivas. Tratándose de las otras ramas de aseguramiento, el IMSS podrá descontar el costo de las prestaciones que hubiera otorgado.

Seguro de riesgos de trabajo

Según el artículo 71 de la LSS, las cuotas por el seguro de riesgos de trabajo se deben pagar únicamente por los patrones, y se determinarán en relación con la cuantía del salario base de cotización y con los riesgos inherentes a la actividad de la negociación de que se trate, en los términos del reglamento respectivo.

Para estos efectos, el artículo 72 de la mencionada ley señala que las empresas deberán calcular sus primas, multiplicando la siniestralidad de la empresa por un factor de prima, y al producto se le sumará el 0.005.

El resultado será la prima por aplicar sobre el salario base de cotización, conforme a la fórmula siguiente:

$$\text{Prima} = [(S/365) + V * (I+D)] * (F/N) + M$$

Donde:

V = 28 años (duración promedio de vida activa de un individuo que no haya sido víctima de un accidente mortal o de incapacidad permanente total).

F = Factor de Prima (2.3)

N = Número de trabajadores promedio expuestos al riesgo

S = Total de los días subsidiados a causa de incapacidad temporal

I = Suma de los por cientos de las incapacidades permanentes, parciales y totales, divididos entre 100.

D = Número de defunciones

M = Prima mínima de riesgo (0.005)

De la fórmula anterior es importante considerar:

1. Conforme el artículo décimo noveno transitorio de la LSS vigente a partir del 21 de marzo de 2001, los valores relativos a la prima mínima de riesgo, así como al factor de prima por los años de 2002 a 2005 y en adelante, son los que a continuación se mencionan:

Factor de prima:

Ejercicio	Factor
2002	2.7
2003	2.5
2004	2.3
2005 en adelante	2.3

Prima mínima de riesgo

Ejercicio	Prima
2002	0.0031
2003	0.0038
2004	0.0044
2005 en adelante	0.0050

Es importante recordar, que los patrones cuyos centros de trabajo cuenten con un sistema de administración y seguridad en el trabajo acreditado por la STPS, en todo caso, aplicarán un factor de prima del 2.2

2. De acuerdo con el artículo 36 del Racerf, el número de trabajadores promedio expuestos al riesgo se debe calcular con base en lo siguiente:

Suma de los días cotizados por los trabajadores durante el año que se computa

(/) 365

(=) Número de trabajadores promedio expuestos al riesgo **N**

3. No se deberán tomar en cuenta para la siniestralidad, los accidentes que ocurran a los trabajadores al trasladarse de su domicilio al centro de labores o viceversa (artículo 72, LSS)

Al inscribirse por primera vez en el IMSS o al cambiar de actividad, las empresas deberán cubrir la prima media de la clase que conforme al Racerf les corresponde:

Prima media	Porcentaje
Clase I	0.54355
Clase II	1.13065
Clase III	2.59840
Clase IV	4.65325
Clase V	7.58875

Las empresas tendrán la obligación de revisar anualmente su siniestralidad, para determinar si permanecen en la misma prima, se disminuye o aumenta conforme a las reglas siguientes (artículos 74, LSS y 32, Racerf)

- a) La siniestralidad se obtendrá con base en los casos de riesgo de trabajo terminados durante el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre del año de que se trate.
- b) Para la fijación de la prima se considerará el valor del grado de siniestralidad de la empresa al que se le sumará la prima mínima de riesgo. El valor obtenido deberá expresarse en por ciento y se comparará con la prima en que la empresa cubre sus cuotas al momento de revisión. Si el valor es el mismo, se continuará aplicando la misma prima.

En caso de que los valores sean diferentes, procederá la nueva prima, aumentándola o disminuyéndola en una proporción no mayor al 1% del salario base cotización, con respecto a la prima del año inmediato anterior con que la empresa venía cubriendo sus cuotas.

- c) Las modificaciones mencionadas no podrán exceder los límites fijados para la prima mínima y máxima, que son del 0.005 y 15% de los salarios base de cotización, respectivamente (artículo décimo noveno transitorio de la LSS vigente a partir del 21 de marzo 2001).
- d) La prima obtenida conforme a lo anterior, tendrá vigencia desde el 1° de marzo del año siguiente a aquel en que se concluyó el periodo computado y hasta el día último de febrero del año subsecuente.
- e) Los patrones deberán presentar ante el IMSS, durante febrero, la declaración en donde determinen la prima de riesgo de trabajo (medios impresos o dispositivos magnéticos); sin embargo, se exentará a los patrones de esta obligación, cuando al determinar su prima, ésta resulte igual a la del ejercicio anterior.

Ejemplo

Una empresa que se dedica a la fabricación de perfumes y cosméticos desea determinar la prima de siniestralidad que será aplicable al período comprendido al 1° de marzo de 2018 al 28 de febrero de 2019, para el pago de la cuota patronal en el seguro de riesgos de trabajo.

Datos:

Clase	II
Fracción	308
Prima de riesgo aplicada durante el periodo del primero de marzo de 2016 al 28 de febrero de 2017	1.140700%
Periodo que se considera para determinar la siniestralidad	1° de enero al 31 de diciembre de 2017
Factor de Prima	2.3
Prima mínima de riesgo	0.0050
Suma de por cientos de las incapacidades permanentes parciales y totales	0%
Número de defunciones	0
Días cotizados en el año por los trabajadores en el seguro de riesgos de trabajo:	18,248

Días cotizados en el año por los trabajadores en el seguro de riesgos de trabajo:

Mes	Días de Mes	Número de trabajadores	Total en días	Ausentismos o incapacidad	Días cotizados en el seguro de RT
Enero	31	50	1,550	45	1,505
Febrero	28	47	1,316	9	1,307
Marzo	31	51	1,581	31	1,550

Abril	30	50	1,500		1,500
Mayo	31	52	1,612		1,612
Junio	30	53	1,590	50	1,540
Julio	31	51	1,581		1,581
Agosto	31	49	1,519	59	1,460
Septiembre	30	50	1,500	61	1,439
Octubre	31	50	1,550		1,550
Noviembre	30	52	1,560	22	1,538
Diciembre	31	56	1,736	70	1,666
Totales	365	611	18,595	347	18,248

Casos de riesgos de trabajos terminados y total de días subsidiados por certificados de incapacidad temporal en el ejercicio de revisión:

Trabajador	Tipo de accidente	Inicio de la incapacidad	Término de la incapacidad	Días subsidiados por incapacidad temporal
1	Accidente en el centro de trabajo	10 Enero 2017	03 Febrero 2017	25
2	Accidente en trayecto	15 Marzo 2017	07 Abril 2017	24
3	Accidente en el centro de trabajo	29 Diciembre 2016	17 Enero 2017	20
4	Accidente en el centro de trabajo	22 Noviembre 2017	04 Enero 2018	44
Total	Días subsidiados por incapacidad temporal en 2017			113

Desarrollo:

1° Determinación de número de trabajadores promedio expuestos al riesgo:

Días cotizados por los trabajadores durante 2017	18,248
(/) 365	365
(=) Número de trabajadores promedio expuestos al riesgo = (N)	49.99

2° Casos de riesgos de trabajo terminados y total de días subsidiados por certificados de incapacidad temporal en el ejercicio 2017.

	Días subsidiados por incapacidad temporal
Total	113
Menos: Días por accidentes en trayecto	24
(-) Días Por caso no terminado en 2017	44
(=) Total Días subsidiados por incapacidad temporal en ejercicio 2017= (S)	45

3° Sustitución de valores en la fórmula para obtener la prima del seguro de riesgos de trabajo

Fórmula:

$$\text{Prima} = [(S/365) + V * (I+D)] * (F/N) + M$$

Sustitución:

$$\text{Prima} = [(45/365) + 28 * (0\%+0)] * (2.3/49.99) + 0.0050$$

$$\text{Prima} = [(0.12328767) + 28 * (0)] * 0.4600920 + 0.0050$$

$$\text{Prima} = [(0.12328767) + 0] * (0.4600920) + 0.0050$$

$$\text{Prima} = (0.12328767) * (0.4600920) + 0.0050$$

$$\text{Prima} = 0.00567236 + 0.0050$$

$$\text{Prima} = 0.01067236 * 100$$

$$\text{Prima} = \mathbf{1.067236\%}$$

4° Determinación de la diferencia entre la prima obtenida después de aplicar la fórmula y la prima aplicada durante el periodo del 1° de Marzo de 2016 al 28 de febrero de 2017.

Prima obtenida al aplicar la fórmula	1.067236%
(-) Prima aplicada durante el periodo del 1° de Marzo de 2016 al 28 de Febrero de 2017	1.140700%
(=) Diferencia entre ambas primas	<u>(0.073464)%</u>

5° Determinación de la prima de siniestralidad que será aplicable al periodo comprendido del 1° de marzo de 2017 al 28 de febrero de 2018, para el pago de la cuota patronal en el seguro de riesgos de trabajo.

a) Comparación de la diferencia entre primas y el decremento máximo anual de la prima de riesgos de trabajo.

Diferencia entre primas	Menor que	Decremento máximo anual de la prima de Riesgo de Trabajo
0.073464	<	1.00000%

Debido a que la diferencia entre la prima que se determinó al aplicar la fórmula para obtener la prima de riesgos de trabajo y la prima aplicada en el periodo del 1° de marzo de 2017 al 28 de febrero de 2018, es menor al decremento máximo anual de la prima de riesgos de trabajo, la prima que se deberá aplicar durante el período comprendido del 1° de marzo de 2018 al 28 de

febrero de 2019, para el pago de la cuota patronal en el seguro de riesgos de trabajo, será la que se determinó al aplicar la fórmula para obtener la prima de riesgos de trabajo.

- b) Determinación de la prima de siniestralidad que será aplicable al periodo comprendido del 1° de marzo de 2018 al 28 de febrero de 2019, para el pago de la cuota patronal en el seguro de riesgos de trabajo.

Prima de siniestralidad aplicable al periodo comprendido del 1° de marzo de 2018 al 28 de Febrero de 2019 para el pago de la cuota patronal en el seguro de riesgos de trabajo:	1.067236%
---	------------------

Seguro de Enfermedad y Maternidad; Seguro de Invalidez y Vida, Seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez y Seguro de guarderías y prestaciones Sociales.

En la tabla que se muestra a continuación podemos observar los porcentajes de cuotas para el ejercicio 2018 que deberán cubrir tanto los patrones como los trabajadores para constituir la seguridad social de estos últimos:

Concepto Fundamento Legal Prestación			IMSS			
				Cuotas		Total
				Del patrón	Trabajador	
Seguro de riesgo de Trabajo	Art. 74 de la LSS			Porcentaje de prima que le corresponda sobre el SBC (mínimo 0.50% y máximo 15.00%)	0.00%	Porcentaje de prima correspondiente al patrón sobre el SBC
Seguro de enfermedad y maternidad	Art. 106, fracción I de la LSS	Prestaciones en especie	Cuota fija por todos los trabajadores	20.40% del valor de la UMA	0.00% hasta tres veces valor de UMA	20.40% del valor de la UMA
	Art. 106, Fracción II, de la LSS	Prestaciones en especie	Cuota adicional por trabajadores con SBC superior a tres veces el valor de la UMA	1.10% sobre la diferencia de SBC-tres veces valor de la UMA	0.40% sobre la diferencia de SBC-tres veces valor de la UMA	1.5% sobre la diferencia de SBC-tres veces el valor de la UMA
	Art. 25, LSS	Prestaciones en especie (pensionados y sus beneficiarios)		1.05% del SBC	0.375% del SBC	1.425% del SBC
	Art. 107, fracciones I y II de la LSS	Prestaciones en Dinero		0.70% del SBC	0.25% del SBC	0.95% del SBC
Seguro de Invalidez y Vida	Art. 147, de la LSS			1.75% del SBC	0.625% del SBC	2.375% del SBC
Guardería y prestaciones sociales	Art. 211, de la LSS			1.00% del SBC	0.00%	1.00% del SBC
Seguro de retiro, CEAV	Art. 168, fracción I de la LSS	Retiro		2.00% del SBC	0.00%	2.00% del SBC
	Art. 168 fracción II de la LSS	Cesantía en Edad Avanzada y Vejez		3.150% del SBC	1.125% del SBC	4.275% del SBC
Infonavit						
Infonavit	Artículo 29 fracción II de la Linfonavit			5.00% del SBC	0.00%	5.00% del SBC
					2.375%	

Si sumamos las aportaciones de la columna que corresponde al trabajador, el resultado es de **2.375%** más un porcentaje del **0.040%** en caso de que exista cuota adicional en el ramo de Enfermedad y Maternidad y esta resulta solo en el caso en el que el salario base de cotización del trabajador es mayor a 3 veces el valor de la UMA. Estos porcentajes se aplicarán directamente en la elaboración de la nómina al realizar el cálculo de la cuota obrera que será descontada al trabajador para reportarse ante el IMSS junto con el por ciento que le corresponde aportar al patrón para cumplir con la obligatoriedad de otorgar seguridad social a los trabajadores de la empresa.

Ejemplo 1

Elabore la liquidación de cuotas obrero-patronales correspondiente al mes de **Febrero** de 2018. Considere que el Salario Base de Cotización del trabajador es de **\$284.33** y que el porcentaje de RT de la empresa es de **1.1633%**

Si aplicamos los porcentajes para cada una de las ramas de seguridad social presentadas en la tabla anterior podemos obtener los siguientes cálculos:

		Patrón \$	Traba- Jador \$	Total \$
3VUMA= 3*80.60=\$241.80 \$284.33-\$241.80=	Operaciones:			
Seguro de Riesgo Trabajo	\$284.33X1.1633%X28	92.61	0	92.61
Seguro Enfermedad y maternidad				
<i>Prestaciones en especie Cuota Fija para todos los trabajadores</i>	\$80.60X20.40%X28	460.39		460.39
<i>Prestaciones en especie Cuota adicional (SBC>3v UMA)</i>	\$42.53x1.10%x28 \$42.53x.040%x28	13.10	4.76	17.86
<i>Prestaciones en especie para Pensionados y sus Beneficiarios</i>	\$284.33X1.05%X28 \$284.33X0.375%X28	83.59	29.85	113.45
<i>Prestaciones en Dinero</i>	\$284.33X0.70%X28 \$284.33X0.25%X28	55.73	19.90	75.63
Seguro de Invalidez y Vida	\$284.33X1.750%X28 \$284.33X0.625%X28	139.32	49.76	189.08
Guardería y prestaciones Sociales	\$284.33X1.0%X28	79.61		79.61
SUBTOTAL				\$1,028.63
Seguro de Retiro CEAYV (Se reporta bimestral: 31 días Ene y 28 Feb.)				
<i>Retiro</i>	\$284.33X2.0%X59	335.51		335.51
<i>CEAYV</i>	\$284.33X3.15%X59 \$284.33X1.125%X59	528.43	188.72	717.15
Infonavit	\$284.33X5.0%X59	838.77		838.77
SUBTOTAL				\$1,891.43
TOTAL		\$2,624.38	\$293.19	\$2,920.06

A más tardar el 17 de Marzo del 2018 deberá realizarse el pago correspondiente.

Aplicación de las ausencias e incapacidades

Ramo de Seguro	Ausencias injustificadas (art. 31 f. I LSS)	Incapacidades médicas (art. 31, f. IV LSS)
Enfermedades y Maternidad	No se descuentan	Si se descuentan
Invalidez y Vida	Sí se descuentan	Sí se descuentan
Cesantía en edad avanzada y vejez	Sí se descuentan	Si se descuentan

Cuando un trabajador labore menos días que el período considerado para el cálculo de la nómina se deberá aplicar el fundamento legal del Artículo 31 de la LSS. Lo mismo sucederá para el cálculo de la liquidación de Cuotas obrero patronales. Debemos estar atentos si la inasistencia es injustificada o si existe una licencia médica o incapacidad que justifique la inasistencia, ya que el tratamiento es distinto para determinar el número de días cotizados en cada rama del seguro.

DETERMINACIÓN DE LA CUOTA OBRERA A RETENER AL TRABAJADOR MEDIANTE LA NÓMINA

EJEMPLO:

La empresa Cristal Quebrado, S.A. de C.V. otorga prestaciones mínimas de LFT y desea realizar el cálculo del Salario Diario integrado a Domínguez Córdova Jorge, un trabajador de reciente contratación que percibe \$151.75 pesos diarios. Calcule el importe de cuota obrera que deberá descontársele mediante la nómina correspondiente al mes de Abril de 2018.

Desarrollo

Determinando el Factor de Integración

Aguinaldo	15 días al año
(+) P.V. 6×0.25	1.5 días en el año
(=) Total días al año	16.5 Días
(/) Días del año	365
(=) Incremento al SD	0.0452
(+) Unidad	1.0000
(=) Factor de integración	1.0452

Determinando el Salario Diario Integrado

Salario Diario	\$151.75
(X) Factor de Integración	1.0452
(=) Salario Diario Integrado	\$158.61

Calculando Cuota Obrera

Salario Diario Integrado	\$158.61
(X) Porcentaje de cuota obrera	2.375%
(=) Cuota obrera diaria	3.76698
(X) Días cotizados	30
(=) Cuota obrera de Abril	\$113.01

En este caso particular, el SDI del trabajador no excede 3 veces el valor actual de la UMA por lo que no existe excedente para calcular la cuota adicional del 0.40% según indica la LSS (ver tablas de Porcentajes de Cuotas Obrero Patronales).

UNIDAD 4. Incentivos

13	<p>Conceptos básicos de los incentivos. Realizar revisión bibliográfica sobre los conceptos e importancia de los incentivos y elaborar un Mapa Conceptual.</p>	<p>Determinar cuáles prestaciones no consideradas como obligatorias deben integrar el plan de incentivos de acuerdo a posibilidades de la empresa para estimular o incentivar la colaboración del trabajador</p>	<p>UNIDAD IV. Incentivos 4.1 Concepto e importancia de los incentivos 4.2. Requisitos previos de un programa de Incentivos. 4.3 Tipos de programas de incentivos</p>
----	---	--	--

Introducción

Desde hace mucho tiempo se ha tratado de ligar la compensación a la productividad y a los resultados del trabajo. Esta postura ha sido relativamente fácil de implantar en algunos trabajos u oficios. En cambio, en otros, especialmente trabajos de tipo gerencial y directivo, la dificultad ha sido mayor. Los cambios en los sistemas de incentivos siempre han buscado impulsar la productividad; sin embargo existen diferencias de cómo lo logran empresas que son más dinámicas en relación a las que no lo son; estos aspectos se clarificarán más adelante.

En nuestro entorno local predominan las empresas cuyo sistema de remuneración es más convencional y es por ello que para fines prácticos, se otorgó el carácter de incentivos a aquellas prestaciones que no son obligatorias para todos los trabajadores y que concederlas depende de las posibilidades de la empresa, como por ejemplo premios por puntualidad, asistencia, reembolso de gastos médicos, etcétera, y cuya finalidad, además de aumentar la productividad, sean capaces de incrementar el inventario de capital humano y obtener ventaja competitiva a través del mismo.

Material y equipo necesario

- Manual de prácticas
- Servicio de internet
- Software Inspiration
- Hojas blancas
- Computadora e impresora

Metodología

- Realizar revisión bibliográfica sobre los conceptos e importancia de los incentivos y determinar cuáles prestaciones no consideradas como obligatorias deben integrar el plan

de incentivos de acuerdo a posibilidades de la empresa para estimular o incentivar la colaboración del trabajador.

- Elaborar un Mapa Conceptual con la información obtenida.

Resultados

- Elaborar mapa conceptual incluido su comentario personal y evidenciar conocimiento con participación en clase

Sugerencias didácticas

- Promover la participación y retroalimentar en clase para la comprensión de fundamento legal de cada remuneración estudiada.

4.1. Concepto e importancia de los incentivos

Generalmente se dice que existe un incentivo cuando una persona tiene expectativas en forma de alguna recompensa (generalmente material o económica) a cambio de actuar de una forma particular.

En cualquier diccionario podremos encontrar que el incentivo constituye un premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o que consiga mejores resultados en determinada acción o actividad.

De acuerdo a lo compartido por Arias G. y Heredia E. (2006 pp. 542-547), los incentivos se vinculan con:

1. El mérito (puntualidad, antigüedad, sistemas de sugerencia, etc.).
2. El desempeño.

Desempeño real. Con la difusión del Taylorismo, se propagó el salario en función al número de piezas y/o por obra, con la idea de que el trabajador diera de esta manera lo máximo de su esfuerzo y capacidad.

Esta idea de pagar por destajo o por obra, pierde vigencia y atracción ante una producción cuyo ritmo está determinado por la máquina o la línea de fabricación o ensamble, en donde el trabajador individual influye muy poco en la velocidad de la misma. También se reduce su aplicación por la presión sindical de regular la intensidad del trabajo. No obstante, en procesos directos como la industria de la construcción o el calzado, por mencionar algunas, el destajo es una forma de pago que se realiza de manera habitual hasta el día de hoy.

Desempeño potencial. El pago por lo que sabe hacer una persona; se encuentra en los casos del trabajador flexible, con multihabilidades.

Dados los requerimientos de la competencia internacional, cada vez se encuentran más organizaciones en donde el trabajador se capacita para poder efectuar más operaciones. Después

de pasar un examen, es certificado para una nueva operación. En ese momento, recibe un porcentaje sobre su salario (fijado por cada organización), aunque no necesariamente la ejecute en ese instante. A mayor número de operaciones que domine, mayor porcentaje recibe. Así, la organización no se detiene por la usencia de alguien. Igualmente, puede pasar rápidamente de fabricar un artículo a manufacturar otro. La paga por la adquisición de conocimientos y habilidades ha tenido repercusiones positivas sobre el servicio otorgado por Northern Telecom a sus clientes, según las encuestas aplicadas a éstos cuando se termina un trabajo de instalaciones así como por los comentarios de los propios clientes (Caudron, 1993). Ya en algunas empresas en Latinoamérica asignan el salario en virtud de las competencias y no con base en el trabajo realizado (FAG)

4.2. Requisitos previos de un programa de Incentivos.

Durante varias décadas se han encaminado los esfuerzos para encontrar una relación entre productividad y salario, siendo objeto de negociación particularmente a nivel sectorial o por rama de actividad económica. En la práctica esta pretensión alejó de las empresas la negociación individual de la productividad y el salario.

Parece ser una tendencia generalizada que la negociación se descentralice ante la desigualdad, complejidad y profundidad de los procesos y la reestructuración de los sectores económicos. Para propósitos prácticos, es interesante mencionar el caso de la planta de **Mobil** (Inglaterra), en donde ante la necesidad de aumentar la productividad en la empresa para continuar con nivel competitivo y contando con un sindicalismo fuerte en la planta, se promovió la negociación de la productividad. La empresa recurría al tiempo extra para mantener el trabajo continuo durante periodos vacacionales y fines de semana, con la finalidad de aprovechar al máximo su capacidad instalada. Por su parte, para los trabajadores, realizar sus labores en horas extra les significaba incrementar sus percepciones.

Obtener incrementos de la productividad en estas condiciones era muy difícil. Las innovaciones eran vistas por parte de los trabajadores, como un posible ataque al salario y, así, la planificación adecuada del mantenimiento no podía ser realizada.

Sin embargo, conforme la demanda en el mercado iba disminuyendo y la competencia aumentando, se generó una mayor presión sobre los costos de la empresa. La planta, en un estudio comparativo, apareció como una de las más caras del ramo.

Era importante, por tanto, pasar a una situación donde los intereses de la empresa y de los trabajadores fueran paralelos; sólo en estas circunstancias, los objetivos de productividad podían ser alcanzados. El primer paso era llegar a una situación en donde el tiempo extra no fuera ya una característica de la planta. Para esto, desarrollaron un plan dirigido a disminuir a todo el personal el tiempo extra que se cubría.

En la reunión con el sindicato, la empresa garantizó los siguientes puntos: no habría reducción de personal, se reducía el horario de trabajo de 47 a 40 horas semanales, no había disminución del salario promedio (incluyendo lo obtenido por las horas extra). Se acordó que la negociación empezaría con el comité de fábrica en la refinería.

Empresa y comité trabajaron juntos para reestructurar la forma de trabajar dentro de la planta, con el objetivo de reducir costos ante la competencia.

En el fondo la reestructuración consistió en eliminar las limitaciones a las funciones de los trabajadores especializados, haciendo que éstos pudieran ser ocupados en las áreas donde la

producción más los requiriese y pudiera aprovecharse, se manera integral, sus conocimientos y experiencia (Martens y Wilde).

En este proceso de reestructuración, la negociación y las pláticas fueron continuas entre el comité de fábrica y la empresa; las decisiones se tomaban de manera conjunta. De hecho, la negociación sobre productividad es un ejercicio para cambiar las reglas o normas de trabajo (por ello, generalmente se topa con fuertes resistencias), las cuales tienen que ver con costumbres informales y prácticas en torno a la manera como se hace el trabajo.

La negociación sobre productividad debe remover las debilidades de la práctica productiva y llegar al corazón de la tarea. No se trata de comprar incrementos de productividad ni tampoco comprar cooperación de los trabajadores; por el contrario, debe ser un ejercicio que vaya a los principios de las relaciones de trabajo. Como tal debe partir de la convicción y la creencia.

La negociación de la productividad debe concentrarse en cambiar las actitudes y la cultura del trabajo, con la finalidad de incrementar la productividad y reducir los costos. No se trata de un cambio de una sola vez, sino de crear una situación donde puedan establecerse relaciones de cooperación formales e informales, en lugar de una posición incómoda de cada quien por su lado. Las **tres grandes dificultades** que se vieron en Inglaterra en esa época para negociar la productividad fueron:

- a) **El agotamiento de la vitalidad y el interés.** Es esencial mantener vivo el ambiente y los procedimientos de la negociación, para esto, es deseable estructurar las discusiones de los métodos usados para la negociación y trasladarlos a la puesta en práctica de la estrategia.

En este contexto, la aplicación de métodos participativos de decisión sobre cambios en las tareas puede ser una contribución importante.

En el acuerdo de la planta Mobil, se establecieron comités de cómo y con qué hacer los cambios, en los cuales, supervisores y trabajadores pudieran discutir los métodos de implantación del acuerdo y los nuevos problemas que pudieran ser considerados y analizados.

- b) **La dificultad para establecer estándares de medición.** El concepto del acuerdo de productividad se debe basar en la aceptación de una medición abierta y clara y con acceso de ambas partes a todos los datos involucrados en la medición.

Mientras no haya una completa apertura y claridad en los datos sobre los cuales el acuerdo puede ser negociado, hay pocas posibilidades de un ambiente adecuado para su implantación. Sin embargo, se debe reconocer que existe un problema técnico en relación con la medición: cuando la gerencia quiere obtener el retorno de los gastos involucrados en un acuerdo, debe tener indicadores adecuados para compararlos antes y después de la instauración de una acción.

La empresa no debería entrar en una negociación de productividad hasta en tanto no esté en condiciones de comparar los costos unitarios de producción antes y después de un cambio.

- c) **Los obstáculos en la capacitación paralela a la negociación e implantación de los cambios.** La capacitación debe ser vista como un elemento esencial en la negociación de la productividad. Los supervisores tendrán que ser entrenados en el manejo de grupos de trabajo, en el estudio sobre métodos y en planificar y controlar sus tareas. Los trabajadores y los delegados sindicales deberán capacitarse en muchos sentidos. Sin embargo, en muchos casos existe un desfase entre el desarrollo de los contenidos de la capacitación y el momento de cambio que surge de un acuerdo de productividad. La capacitación, para ser efectiva, deberá insertarse en la estructura de cambio de la organización. Resulta altamente deseable que la capacitación básica, incluso sobre el sistema de pagos, se lleve a efecto desde los primeros momentos de la negociación de la productividad.

Como conclusión, la negociación de la productividad puede ser un instrumento para poner razón y orden en el caos de las relaciones en torno al proceso de trabajo. Otra conclusión que puede sustraerse de los análisis, es que la innovación en la remuneración, a partir de una negociación en torno a la productividad, debe estar sincronizada con cambios en las **prácticas de capacitación y participación**.

4.3 Tipos de programas de incentivos

De acuerdo con Robbins S. y Judge T. (2013), existen muchas maneras de remunerar a los empleados; en la unidad dos estudiamos lo complejo que puede resultar el proceso inicial de establecer internamente niveles equilibrados de salarios a través de la valuación de puestos y posteriormente equilibrarlos con la ayuda de una Encuesta Regional de Salarios la cual permite comparar la competitividad externa de los salarios de nuestra empresa en relación con los salarios en otra organización; resulta lógico pensar que si se paga más se obtienen individuos mejor calificados y más motivados quienes permanecerán más tiempo en la organización.

Resulta frecuente que el salario sea el costo de operación más alto para una organización, lo que significa que pagar demasiado hace que sus bienes y servicios resulten demasiado costosos. Varias organizaciones están abandonando el pago basado solamente en la escolaridad o en los años de servicio. Los planes de pago a destajo, con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades y entrega de acciones a los empleados son formas de pago variable, los cuales basan una parte del salario del trabajador en cierta medida individual u organizacional del desempeño; de esta manera los ingresos fluctúan y es precisamente esta fluctuación en el pago variable lo que ha hecho que estos programas sean atractivos para los gerentes, ya que convierten parte de los costos fijos de la mano de obra de la empresa en un costo variable, lo cual reduce los gastos si el desempeño disminuye. Enseguida se resumen los programas de salario variable que comúnmente son utilizados como una forma de incentivar la colaboración de los trabajadores:

Plan de pago a destajo. Aquel que remunera a los trabajadores con una cantidad fija por cada unidad de producción.

Plan de pago con base en el mérito. Se basa en las puntuaciones de la evaluación del desempeño.

Pago con base en las aptitudes. Establece niveles de pago con base en la cantidad de habilidades que tienen los empleados o el número de actividades que pueden realizar.

Plan de reparto de utilidades. Programa que incluye a toda la organización y que remunera según alguna fórmula establecida y diseñada con respuesta a la rentabilidad de la compañía.

Participación en las ganancias. Plan de incentivos grupal basado en una fórmula.

Plan de propiedad de acciones para los trabajadores (PPAT). Plan de prestaciones establecidas por la compañía mediante el cual los empleados adquieren acciones, con frecuencia a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones adicionales.

Prestaciones flexibles. Plan que permite que cada trabajador forme un paquete de prestaciones individuales, hecho según sus necesidades y su situación.

Recompensas Intrínsecas o incentivos no económicos.

Programa de reconocimiento de los trabajadores cuyo desempeño no es premiado precisamente con incentivo económico: empleado del año o del mes; elogiar el desempeño sobresaliente; empleado distinguido, etcétera.

Conforme las compañías y las organizaciones gubernamentales se enfrentan a presupuestos más ajustados, los incentivos no económicos se vuelven más atractivos.

Cuando estos programas se aplican a puestos de trabajo donde los factores del desempeño son relativamente objetivos como las ventas, los empleados tienden a considerar justos estos programas de reconocimiento; sin embargo, en la mayoría de los puestos de trabajo, pese a que a los gerentes se les entrena para que utilicen estos programas con eficacia, los criterios para un buen desempeño no son evidentes por sí mismos y eso permite que el sistema sea manipulado y se otorgue reconocimiento a los subalternos favoritos menoscabando así, el valor de estos programas.

En el caso de México, el tema de la productividad ligada a los salarios, si bien no es nuevo, en la actualidad se comienza a planear de una manera diferente, debido a las modificaciones en la organización de la producción y del trabajo, a lo cual se aúna el proceso de apertura económica iniciado en la década de los ochenta y que se consolida con la firma del Tratado de Libre Comercio en Estados Unidos y Canadá. En este marco, se aprecia la existencia de un consenso entre los actores de la producción de que la única vía para mejorar las condiciones de salario es mediante los incrementos de la productividad.

Han surgido acuerdos macroeconómicos para ligar los salarios a la productividad, los cuales deben concretarse en el ámbito de cada empresa de acuerdo con las circunstancias específicas de cada una de ellas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, para la industria metalmecánica, dentro del proyecto OIT/ACDI: "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", existe una relación positiva entre las iniciativas de innovación en los sistemas de remuneración y la dinámica de productividad. Es decir, en aquellas empresas en las que se había incrementado más la productividad (de acuerdo con 21 indicadores), se habían introducido más cambios en sus sistemas de salarios e incentivos.

De esto se deriva que los cambios en los sistemas de remuneración han sido un factor que contribuye al impulso de la productividad. En los años posteriores, también los establecimientos menos dinámicos pretenden incursionar en este campo.

Por lo que respecta a los sistemas de incentivos, las empresas menos dinámicas se han limitado a otorgar ***incentivos por destajo por los incrementos en la producción física***, mientras que las empresas más dinámicas agregan a su sistema de incentivos factores ***como calidad del producto y proceso***.

A nivel de **méritos**, lo que resalta en ambos grupos es que se premia la ***asistencia, la puntualidad*** e incluso la permanencia en la empresa (la ***antigüedad***). Esto tiene que ver con los nuevos esquemas de la organización del trabajo y la producción donde, con la situación de los tiempos, se vuelve más necesaria la permanencia constante del trabajador en el proceso de producción.

Por otro lado, la mayoría de las empresas que mostraron más dinamismo, aplican estímulos a las **sugerencias** realizadas por los trabajadores, mientras que las menos dinámicas poco se han preocupado por premiar las sugerencias.

El tipo de estímulos en las **empresas dinámicas** está más orientado a *lo grupal*, mientras en las **menos dinámicas** se privilegia el **estímulo individual**. En los dos grupos, estímulos tales como la *venta de acciones* de la empresa a los trabajadores no se han visto como una forma de retribuir a los trabajadores. Desde el punto de vista de los empresarios de la industria metalmecánica, existen una serie de dificultades para adecuar los sistemas de remuneración a las nuevas prácticas productivas. Dichos óbices, se generan sobre todo por la dificultad de diseñar sistemas de remuneración por rendimiento y por la competencia sectorial para obtener mano de obra calificada.

Las empresas consideradas como más dinámicas y que otorgan un mayor nivel de capacitación para sus trabajadores, señalaron que para modificar las formas de pago es necesario construir instrumentos que permitan definir las cargas mentales de trabajo exigidas a los trabajadores y adecuar los sistemas de incentivos a los nuevos requerimientos de la productividad.

La experiencia de las más dinámicas les ha llevado a identificar más áreas críticas que las menos dinámicas, las cuales no han desarrollado innovaciones en el campo de la remuneración. Esto quiere decir que en la medida en la cual las empresas decidan innovar su sistema de remuneración, enfrentarán en forma creciente nuevos problemas, lo cual puede generar una sensación de desilusión y deber ser, por tanto, entendido como un proceso de aprendizaje de la organización.

Corresponde a las organizaciones y asociaciones empresariales prestar apoyo a las empresas para encontrar soluciones en común y generar un proceso de intercambio de experiencias y aprendizaje en la materia.

Remuneración variable

Una de las tendencias que quizá cada vez tome mayor impulso es, precisamente, la de recompensar a los miembros de la organización de acuerdo con los resultados de la misma. Así, por caso, cada uno de los 68,000 empleados de Ameritech, una empresa importantísima de Estados Unidos, tiene un conjunto de objetivos por alcanzar. La remuneración tiene tres componentes: **un salario base, un porcentaje respecto de los resultados alcanzados por su unidad o equipo de trabajo, y otro porcentaje en relación con el logro de los objetivos individuales**. Dice Malone, director de compensaciones de esa empresa: "La relación entre el desempeño de la compañía y la remuneración individual ha hecho a nuestros empleados mucho más conscientes de los objetivos de la empresa y, por tanto, hacia dónde dirigir sus esfuerzos" (Caudron, 1993).

Quizá en el futuro, un sistema de compensaciones basado en cuatro aspectos (remuneración básica, habilidades, desempeño de equipo y desempeño individual) será más común. Desde luego, es necesario incluir también la demanda y oferta en el mercado de trabajo. Al menos una compañía de seguros de Appleton, Wisconsin, ya implantó tal sistema (Caudron, 1993).

N°	Nombre de la práctica	Objetivo específico	Temas relacionados
14	<p>Fundamento legal y determinación de prestaciones no obligatorias (incentivos). Realizar los cálculos correspondientes de las prestaciones no obligatorias o incentivos, considerando el fundamento legal: LFT, LISR, LSS e INFONAVIT.</p>	<p>Aplicar el fundamento legal en la determinación de las prestaciones que se otorgan como una forma de incentivar la colaboración del trabajador (prestaciones no obligatorias)</p>	<p>4.4 La integración del Plan de Incentivos de la organización 4.5 Cálculo del impacto económico y financiero del Plan.</p>

Introducción

Material y equipo necesario

- Manual de Gestión de la Retribución
- Ley Federal del Trabajo
- L-ISR
- Ley del Seguro Social e Infonavit

Metodología

- Revisar fundamento legal de las prestaciones no obligatorias de este apartado y realizar cada ejercicio contenido en el presente Manual.
- Elegir los incentivos o prestaciones no obligatorias que se otorgarán a los trabajadores de empresa simulada.

Resultados

- En equipo de trabajo, presentar reporte de ejercicios resueltos evidenciando dominio de fundamento legal al otorgar incentivos a los empleados de la empresa simulada.

Fundamento legal y determinación de prestaciones no obligatorias

1. Becas educacionales

En términos generales, las becas educacionales consisten en gastos realizados por las empresas para el sostenimiento de los estudios de sus trabajadores o de los hijos de éstos. La beca educacional se puede efectuar mediante reembolso al trabajador o a través del pago directo de empresa a la institución educativa en donde se realizan los estudios.

El monto de la beca educacional depende de las condiciones que se hayan estipulado en el contrato individual de trabajo, contrato colectivo o contrato ley, según sea el caso.

a) Ley Federal del Trabajo

El artículo 132, fracción XIV, de la LFT establece que cuando se empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los patrones se encuentran obligados a hacer por su cuenta los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando la empresa tenga a su servicio más de mil trabajadores deberá sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta, pero en estos casos será sustituido por otro trabajador. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Según el artículo 93, fracción VIII, de la LISR, no se pagará el impuesto por los ingresos percibidos con motivo de becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo.

Cabe destacar que se limitará la exención de las becas educacionales, dada su **naturaleza de prestaciones de previsión social** cuando la suma de los ingresos por salarios a aquellos que reciban por parte de sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, así como el monto de la exención por las prestaciones de previsión social, exceda de una cantidad equivalente a **siete veces el valor de la UMA, elevada al año**.

El artículo 166 del RISR establece que se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, el importe de las becas otorgadas a personas que hubieran asumido la obligación de prestar servicios a quien otorga la beca, sin importar el nombre con el cual se designe.

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con los artículos 27 y 30 de la LSS, las becas educacionales deben integrar salario base de cotización; sin embargo, algunos tratadistas consideran que éstas tienen la naturaleza de instrumentos de trabajo, y por tanto, no deben considerarse como parte de salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

Con base en los artículos 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, 27 y 30 de la LSS, las becas educacionales deben integrar salario base de cotización. No obstante, al igual que el inciso anterior éstas no forman parte del salario base de cotización si se consideran instrumentos de trabajo.

2. Actividades culturales y deportivas

Estas prestaciones se pueden otorgar de diversas maneras, entre otras formas, como a continuación se menciona:

1. **De forma directa.** Se entrega una cantidad determinada de efectivo al trabajador para que realice las actividades señaladas o bien, se pueden fomentar dichas actividades mediante la entrega de boletos para funciones teatrales, espectáculos, deportivos, etcétera.
2. **De forma indirecta.** La empresa realiza erogaciones para construir instalaciones deportivas o foros culturales, así como bibliotecas, ya sea dentro o fuera de la organización, que estén a disposición de los empleados, a fin de que éstos lleven a cabo las actividades comentadas.
3. **A través de los sindicatos.** La empresa entrega cantidades al sindicato para que las destine al fomento de actividades y espectáculos culturales, deportivos y recreativos.

a) Ley Federal del Trabajo

Conforme a la fracción XXV del artículo 132 de la LFT, es obligación de los patrones contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables para dichas actividades.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Conforme al artículo 93 fracción VIII, de la LISR, no se pagará el impuesto por los ingresos percibidos con motivo de actividades culturales y deportivas, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contrato de trabajo.

Cabe destacar que se limitará la exención de estos conceptos, dada su naturaleza de **prestaciones de previsión social**, cuando la suma de los ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, así como el monto de exención por las prestaciones de previsión social, exceda de una cantidad **equivalente siete veces el valor de la UMA**, elevado al año.

c) Ley del Seguro Social

Las actividades culturales y deportivas integrarán el salario base de cotización, dependiendo de la forma en que se otorguen, a saber:

1. **De forma directa.** Si se entrega una cantidad determinada de efectivo al trabajador para que realice las actividades deportivas o culturales, la remuneración deberá integrar el salario base de cotización. No obstante, si se entregan al trabajador boletos para funciones teatrales, espectáculos deportivos, etc., dicha prestaciones no formarán parte del salario integrado, dado que no es comprobable que los trabajadores hayan asistido a las funciones o espectáculos en cita. (Arts. 27 y 30, LSS)
2. **De forma indirecta.** Las erogaciones realizadas por la empresa para construir instalaciones deportivas o foros culturales así como bibliotecas, ya sea dentro o fuera de la organización, que estén a disposición de los empleados, a fin de que éstos lleven a cabo las actividades comentadas no deberán integrar el salario base de cotización de los trabajadores.
3. **A través de los sindicatos.** Las cantidades que la empresa entregue al sindicato para que las destine al fomento de las actividades y espectáculos culturales, deportivos y recreativos, no integrarán el salario base de cotización, debido a que el artículo 27, fracción II, de la LSS establece que se excluirán de dicho salario, las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical.

d) Ley del Infonavit

De conformidad con el artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, los mencionados en el inciso anterior, es aplicable a este inciso.

3. Habitación

a) Ley Federal del Trabajo

De acuerdo con el artículo 123, Apartado A, fracción XII, de la CPEUM, toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitación cómoda e higiénica. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de vivienda, a fin de constituir depósitos a favor de sus trabajadores, que establezca un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos, crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Atendiendo a lo anterior, el artículo 136 de la LFT establece que las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda, el 5% sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.

Como se observa, la obligación de los patrones de proporcionar vivienda a los trabajadores se cumple mediante las aportaciones que se deben efectuar al Infonavit.

Cabe mencionar que, independientemente de lo anterior, algunas empresas proporcionan por su cuenta y como prestación adicional, viviendas a sus trabajadores.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

De acuerdo con el cuarto párrafo del artículo 109 de la LISR, las aportaciones que efectúen los patrones, en los términos de la Ley del Infonavit, a la subcuenta de vivienda de la cuenta individual abierta en los términos de la LSS, así como los rendimientos que generen, no serán ingresos acumulables del trabajador en el ejercicio en que se aporten o generen, según corresponda.

Así mismo, el citado artículo 93 de la LISR, en su fracción X señala que se encuentran exentas del pago de impuesto, las casas-habitación proporcionadas a los trabajadores, inclusive por las empresas, cuando se reúnan los requisitos de deducibilidad del título II o, en su caso, del título IV, de la referida LISR.

c) Ley del Seguro Social

El artículo 27 de la LSS establece dos supuestos de no integración de las prestaciones relacionadas con la habitación que se otorgue a los trabajadores, a saber:

1. No se incluirán en el salario base de cotización las aportaciones al Infonavit efectuadas por los patrones (fracción IV)
2. La fracción V del referido artículo establece que no se incluirá como parte integrante del salario base de cotización, la habitación que se entregue en forma onerosa a los trabajadores. Ahora bien, se entiende que esta prestación es onerosa cuando el trabajador pague por la misma, como mínimo, el **20% del valor de la UMA**, es decir, la cantidad siguiente:

Valor UMA 2018	\$80.60
(X) Por ciento mínimo	20%
(=) Cantidad mínima diaria por pagar Para considerar onerosa la habitación	\$16.12

Aunque la LSS no es clara al respecto, esta cantidad es la mínima diaria que debe pagar el trabajador por concepto de habitación, para que se considere onerosa dicha prestación. Por tanto, en caso de que el trabajador pague un importe menor al establecido, el concepto de habitación se considerará otorgado a título gratuito y, en consecuencia, deberá integrarse al salario base de cotización, de conformidad con el artículo 32 de la LSS.

d) Ley del Infonavit

Según el artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, lo mencionado en el inciso anterior, es aplicable a este inciso.

4. Reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

Conforme a la fracción IV del artículo 93 de la LISR, los ingresos percibidos con motivo del reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o contratos de trabajo, se encuentran exentos del pago del ISR.

b) Ley del Seguro Social

El reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral, debe integrar el salario base de cotización, ya que este concepto no se excluye de dicho salario mediante el artículo 27 de la LSS.

No obstante lo anterior, la normatividad interna del IMSS proviene lo siguiente:

Bajo la denominación de previsión social se consigna contractualmente, un conjunto de prestaciones, para atender a contingencias o necesidades previsibles, condicionadas a que se den los supuestos para su otorgamiento.

*Atento a lo anterior si se establece en los contratos colectivos de trabajo que la empresa otorgará beneficios adicionales al trabajador, tales como **reembolsos por gastos médicos, dentales, hospitalarios, funerarios, así como anteojos y otros similares**, condicionados a que se den alguno o algunos de estos supuestos por lo que sea de carácter eventual su otorgamiento, y en consecuencia en estos casos, **no deben acumularse al salario para efectos de cotización**.*

Como se observa, el criterio del IMSS es que el reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral, no debe integrar el salario base de cotización, siempre que dicho reembolso sea de carácter eventual y condicionado a que se den los supuestos que lo motivan (enfermedad, muerte, etcétera). Por tanto, en caso contrario, el reembolso integrará el salario base de cotización.

c) Ley del Infonavit

El reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral, debe integrar el salario base de cotización para efectos de las aportaciones al Infonavit, ya que este concepto no se excluye de dicho salario mediante los artículos 27 de la LSS y 29, fracción II, de la Ley Infonavit.

5. Subsidio por incapacidad

a) Ley Federal del Trabajo

De acuerdo con la LFT, existen dos supuestos que pueden originar incapacidad para el trabajo:

1. Accidentes y enfermedades que no constituyen riesgos de trabajo.
 2. Accidentes y enfermedades por riesgos de trabajo.
- **Accidentes y enfermedades que no constituyen riesgos de trabajo**

El artículo 42 de la LFT, en sus fracciones I y II, señala que la enfermedad contagiosa del trabajador, así como la incapacidad temporal ocasionada por accidentes o enfermedades que no constituyan un riesgo de trabajo, son causas de suspensión temporal de las relaciones laborales. Por lo tanto, el trabajador no está obligado a prestar sus servicios en esta situación, ni el patrón está obligado a pagar el sueldo respectivo.

No obstante lo anterior la LSS protege a los trabajadores con incapacidad por accidentes o enfermedades no profesionales, con un subsidio en dinero que, entre otros aspectos, consiste en lo siguiente:

1. El subsidio en dinero será igual al 60% del último salario diario de cotización.
2. El subsidio se pagará a partir del cuarto día del inicio de la incapacidad, mientras dure ésta y hasta por el término de 52 semanas, prorrogables hasta por 26 semanas más.

(Artículos 96 y 98, LSS)

Ahora bien, aun cuando por ley, las empresas no deben efectuar pago alguno al trabajador con incapacidad por accidentes o enfermedades no profesionales, algunas empresas otorgan como prestación a sus trabajadores, subsidios por incapacidad, que bien puede consistir en lo siguiente:

1. Completar el salario del trabajador durante el periodo de la incapacidad, es decir, con el pago del 40% del salario del trabajador que no subsidia el IMSS.
2. En el pago del salario durante los primeros tres días del inicio de la incapacidad, periodo durante el cual el IMSS no subsidia al trabajador.

- **Accidentes y enfermedades por riesgos de trabajo**

Cuando la incapacidad se origina por un accidente o enfermedad de trabajo, el término subsidio sólo aplica a la incapacidad temporal, dado que, en caso de que se configure una incapacidad permanente, ya sea parcial o total, no se paga un subsidio sino una pensión.

A este respecto, el artículo 491 de la LFT establece que cuando el riesgo de trabajo produzca al trabajador una incapacidad temporal, el patrón deberá pagar al trabajador, desde el primer día de la incapacidad y mientras subsista la misma o hasta que se declare la incapacidad permanente, su salario íntegro. Sin embargo, el artículo 53 de la LSS indica que el patrón que haya asegurado a sus

trabajadores contra riesgos de trabajo, quedará relevado del cumplimiento de las obligaciones que sobre responsabilidad por esta clase de riesgos establece la LFT.

Por lo tanto, en dichos términos, el patrón no deberá pagar subsidio alguno a sus trabajadores con incapacidad temporal por riesgos de trabajo, siempre que los hubiera asegurado en el IMSS; dicho instituto estará obligado a entregar al trabajador que se incapacite temporalmente por riesgos de trabajo mientras dure la inhabilitación o se declare la incapacidad permanente parcial o total, un subsidio equivalente al cien por ciento del salario que estuviese cotizando al momento de ocurrir el riesgo.

(Artículo 58, fracción I, LSS)

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Los subsidios por incapacidad mencionados en el rubro anterior se encuentran exentos del pago del ISR, en los términos que a continuación se mencionan:

1. Subsidios otorgados por el IMSS.
 - a) De acuerdo con el artículo 93, fracción III, de la LISR, en su fracción VII, se encuentran exentas del pago del impuesto las indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades que se concedan de acuerdo a las leyes, por contratos colectivos de trabajo o por contratos Ley.
 - b) Según el citado artículo 93 de la LISR, en su fracción VII, se encuentran exentas del pago del impuesto, las prestaciones de seguridad social que otorguen las instituciones públicas.
2. Subsidios otorgados por las empresas.

Conforme el artículo 93, fracción VIII, de la LISR, los ingresos percibidos con motivo de subsidios por incapacidad, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo, se encuentran exentos del pago del impuesto.

Cabe destacar que se limitará la exención de los subsidios por incapacidad, dada su **naturaleza de prestaciones de previsión social**, cuando la suma de los ingresos por salarios o aquellos que reciban, por parte de las sociedades cooperativas, los socios o miembros de las mismas, así como el monto de la exención por las prestaciones de previsión social, exceda de una cantidad equivalente a **siete veces del valor de la UMA, elevado al año**.

c) Ley del Seguro Social

Los subsidios por incapacidad mencionados en los rubros anteriores no deben integrar salario base de cotización, ya que su obtención significa percibir sólo dicho salario o una cantidad inferior a éste, no una cantidad adicional de salario, es decir:

- a) Cuando el trabajador se incapacita por un accidente o enfermedad de trabajo, el IMSS le paga su salario íntegro, pero no una cantidad superior al mismo.

- b) Cuando el trabajador se incapacita por un accidente o enfermedad no profesionales, el IMSS paga el 60% del salario a partir del cuarto día en que inicia la incapacidad (cantidad inferior al salario). Si el patrón decide completar el salario con el 40% restante, así como pagar los tres primeros días de salario íntegro, no está entregando cantidades adicionales o superiores de salario al trabajador, por lo que no deben incrementar su base de cotización. En caso de que el patrón otorgara prestaciones adicionales a las mencionadas como subsidios por incapacidad, las mismas sí se deberán integrar al salario base de cotización conforme el artículo 30 de la LSS.

d) Ley del Infonavit

Los comentarios efectuados en el inciso anterior, aplican para este inciso.

6. Guarderías infantiles

Las guarderías infantiles son una prestación en especie que se otorga a los padres trabajadores y les satisface la necesidad de proporcionar cuidados durante la jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia. Dicha prestación implica el aseo, cuidado, esparcimiento y, en ocasiones, la alimentación de los niños, durante la jornada de trabajo de los padres.

Las guarderías se pueden clasificar en tres tipos:

1. **Institucional.** En el artículo 171 de la LFT se indica que los servicios de guarderías infantiles se prestarán por el IMSS, conforme a su ley y disposiciones reglamentarias (artículos 201-207 de la LSS).
2. **Participativa.** Es aquella que mediante un convenio con agrupaciones patronales u obreras se otorga como beneficio para determinados gremios. En esta modalidad, el IMSS proporciona el personal, equipo y establece las reglas de control. Las agrupaciones se encargan de adquirir las instalaciones y asumen los gastos propios de la operación.
3. **Patronal.** Por medio de esta modalidad, el patrón puede otorgar el servicio de guardería en forma adicional, como una prestación de previsión social. Al respecto, el artículo 213 de la LSS señala que, cuando los patrones tengan instaladas guarderías en sus empresas o establecimientos, podrán convenir con el instituto la reversión de la cuota patronal en el ramo de guarderías.

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

Los ingresos en especie percibidos con motivo de guarderías infantiles, se encuentran exentos del pago del ISR, en los términos siguientes:

1. Tratándose de las guarderías institucionales y participativas, la fracción VII del artículo 93 de la LISR establece que se encuentran exentos del pago del ISR los ingresos percibidos por los trabajadores por las prestaciones de seguridad social que les otorguen las instituciones públicas.
2. En el caso de guarderías patronales, la fracción VIII del artículo 93 de la LISR establece que se encuentran exentos del pago del ISR los ingresos percibidos con motivo de guarderías infantiles, que se concedan de manera general de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo.

Esta prestación se considera de previsión social.

b) Ley de Seguro Social

De conformidad con los artículos 27 y 30 de la LSS, las guarderías infantiles deben integrar el salario base de cotización.

c) Ley del Infonavit

Con base en los artículos 29, fracción II, de la Ley del Infonavit 27 y 30 de la LSS, las guarderías s deben integrar el salario base de cotización.

7. Seguro de vida, de invalidez y de gastos médicos mayores

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

- ***Deducción de los pagos de primas de seguros***

De conformidad con el artículo 27, fracción XI, de la LISR, los pagos de primas de seguros de vida, de invalidez o de gastos médicos, que se otorguen en beneficio de los trabajadores, serán deducibles cuando cumplan los requisitos siguientes:

1. Se otorguen en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

Se considerará que estas prestaciones son generales, cuando sean las mismas para todos los trabajadores de un mismo sindicato o para todos los trabajadores no sindicalizados, aun cuando sólo se otorguen a los trabajadores sindicalizados o a los no sindicalizados.

2. En los casos de seguros de vida, cuando los beneficios de los seguros cubran la muerte del titular.
3. En los casos de seguros de invalidez o incapacidad del titular para realizar un trabajo personal remunerado de conformidad con las leyes de seguridad social, cuando la indemnización correspondiente se entregue como pago único o en las parcialidades que al efecto acuerden las partes.

4. En los casos de seguros de gastos médicos, cuando los beneficios de dichos seguros, además de otorgarse a sus trabajadores, se otorguen en beneficio del cónyuge, de la persona con quien viva en concubinato o de ascendientes o descendientes en línea recta, de dichos trabajadores. (Art. 50, RISR)

- **Exención de los ingresos**

Según el artículo 93, fracción VIII, de la LISR, no se pagará el impuesto por los ingresos percibidos con motivo de las primas de seguros a favor de los trabajadores, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo.

b) Ley del Seguro Social

De conformidad con los artículos 27 y 30 de la LSS, los ingresos provenientes de primas de seguros pagadas por los patrones a favor de los trabajadores, deberán integrar el salario base de cotización. No obstante, es importante mencionar que existe un precedente en relación con la no integración de los seguros de vida, de invalidez y gastos médicos, es decir, el acuerdo número 77/94 emitido por el Consejo Técnico del IMSS el 9 de marzo de 1994 y publicado en el DOF del 11 de abril del mismo año:

1. En caso de que el patrón contratara en lo personal un seguro de grupo o global a favor de los trabajadores, tal prestación no estaría sujeta a la integración del salario base de cotización, puesto que el contrato se da entre la institución aseguradora y dicho patrón, a pesar de que el beneficio esté destinado al trabajador y sus familiares.

Este criterio se basa en el hecho de que el trabajador no recibe una subvención directa en dinero o en especie por el trabajo que realiza, sino sólo en caso de que se presente la eventualidad contratada, es decir, la prestación estará supeditada al acontecimiento de cualquiera de las fatalidades aseguradas, tales como la pérdida de la vida, el quedar en estado de invalidez o, en el menor de los casos, la enfermedad mayor que pueda justificar la atención médica asegurada.

En ninguna de estas situaciones está presente el trabajo desempeñado y la retribución correspondiente, por tanto, hay elementos suficientes para no considerarlos como parte integrantes del SBC.

2. Situación distinta se plantea cuando el trabajador de manera directa contrata el seguro para ser restituido por el patrón, pues en ello sí se aprecia un beneficio específico y directo avalado por los documentos que así lo acrediten. Bajo esta circunstancia, la prestación, a pesar de considerarse como previsión social, deberá formar parte integrante del salario base de cotización del trabajador.

c) Ley del Infonavit

Lo mencionado en el inciso anterior es aplicable al presente inciso.

8. Fondo de ahorro

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

- ***Deducción del fondo de ahorro***

El artículo 27, fracción XI, de la LISR, establece que las aportaciones a los fondos de ahorro, serán deducibles cuando:

1. Se otorguen en forma general en beneficio de todos los trabajadores.
2. El monto de las aportaciones efectuadas por el patrón sea igual al monto de aportaciones por los trabajadores
3. La aportación del patrón no exceda del 13% del salario del trabajador, sin que en ningún caso dicha aportación exceda del monto equivalente de **1.3 veces el valor anual de la UMA**.
4. Se cumplan los requisitos de permanencia que se establecen en el artículo 42 del RISR, a saber:
 - a) Que el plan establezca que el trabajador pueda retirar las aportaciones de que se trata, únicamente al término de la relación de trabajo o una vez por año.
 - b) Que el fondo se destine a otorgar préstamos a los trabajadores participantes y el remanente se invierta en valores a cargo del gobierno federal inscritos en el Registro Nacional de Valores, así como en títulos valor que se coloquen entre el gran público inversionista o en valores de renta fija que el SAT determine.
 - c) Que en el caso de préstamos otorgados a trabajadores que tengan como garantía las aportaciones del fondo, dichos préstamos no excedan del monto que el trabajador tenga en el fondo, siempre que dichos préstamos sean otorgados una vez al año. En los casos en que se otorgue más de un préstamo al año, las aportaciones que se efectúen al fondo de ahorro serán deducibles, siempre que el último préstamo que se hubiera otorgado al mismo trabajador se haya pagado en su totalidad y siempre que haya transcurrido como **mínimo seis meses** desde que cubrió la totalidad de dicho préstamo.

Los requisitos que se enumeran en el RISR para la deducción del fondo de ahorro, excedan a lo dispuesto en la citada ley, ya que ésta establece que la deducción de dicho fondo se realizará si se cumplen los requisitos de permanencia que señale dicho Reglamento.

Sólo el requisito mencionado en el inciso a) anterior es un requisito de permanencia (retiro de las aportaciones al término de la relación laboral o una vez al año) los requisitos descritos en los incisos b) y c) anteriores no son de permanencia, ya que se refieren a la inversión y destino del fondo de ahorro, así como a las condiciones para otorgar préstamos. Por lo anterior, en nuestra opinión, bastaría que los contribuyentes cumplieran los requisitos de ley y que, por lo que se refiere al reglamento, que sólo cumplieran el requisito mencionado en el inciso a) anterior para que el fondo fuera deducible. A este respecto, extraoficialmente sabemos que la autoridad fiscal no tiene esta opinión, por lo que el contribuyente deberá valorar si cumple con los requisitos

señalados en los incisos b) y c) para la deducción del fondo de ahorro, ya que en caso contrario, en una controversia con las autoridades, se tendrían que hacer valer los medios de defensa correspondientes.

- ***Exención de los ingresos por fondos de ahorro***

De acuerdo con el artículo 93, fracción XI, de la LISR, se consideran ingresos exentos para el trabajador lo provenientes de fondos de ahorro establecidos por las empresas para sus trabajadores, cuando reúnan los requisitos de deducibilidad del título II de la misma Ley o, en su caso, del título IV.

Asimismo, el artículo 149 del RLISR, establece que tampoco se pagará el impuesto tratándose de ingresos provenientes de fondos de ahorro, establecidos por personas físicas que obtengan ingresos por actividades empresariales o por personas morales con fines no lucrativos, siempre que dichos fondos de ahorro cumplan con los requisitos de deducibilidad antes mencionados; lo anterior, sin perjuicio de las disposiciones fiscales respecto de los fondos de ahorro constituidos por personas morales.

b) Ley del Seguro Social

El artículo 27, fracción II, de la LSS, establece que se excluirá como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, el ahorro, siempre que:

1. Se integre por un depósito de cantidad semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa.
2. El ahorro no podrá retirarse por el trabajador más de dos veces al año.

Si el fondo se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo más de dos veces al año, integrará el salario.

Es importante mencionar que la motivación del legislador al hablar de depósito fue garantizar que la prestación se diera con independencia del salario, para efectivamente fomentar el ahorro de los trabajadores, lo cual es el requisito de generalidad.

En lo concerniente a la limitación del retiro de los recursos existe la tesis siguiente de la SCJN:

SEGURO SOCIAL. FONDO DE AHORRO, APORTACIONES RETIRADAS MAS DE DOS VECES AL AÑO. LA ADICIÓN A LA FRACCIÓN II DEL ARTÍCULO 31 DE LA LEY RELATIVA QUE LAS REGULA PARA EFECTOS DE COTIZACIÓN, NO VIOLA EL PRINCIPIO DE LEGALIDAD TRIBUTARIA (DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN DE VEINTE DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES). La fracción II del artículo 31 de la Ley del Seguro Social, adicionada en virtud del Decreto publicado el día veinte de julio de mil novecientos noventa y tres, es respetuosa del principio de legalidad tributaria ya que en ella se aclara que se integra la base de la liquidación de las cuotas obrero patronales con aquellas aportaciones que, aun cuando sean destinadas al fondo de ahorro, sean retiradas con una frecuencia superior de dos veces al año; con estos conceptos contenidos en el precepto, quedan

perfectamente delimitados los elementos que constituyen la base de la contribución, por lo que la fracción reformada es respetuosa del principio de legalidad; si la disposición del capital es frecuente, obvio resulta que no se trata de un fondo de ahorro sino de una prestación económica adicional que debe integrar el salario, para efectos de la liquidación de las cuotas obrero patronales.

Amparo en revisión 213/94. Abbot Laboratories de México, S.A. de C.V. 11 de mayo de 1995. Unanimidad de once votos. Ponente: Juan N. Silva Meza. Secretario: Juan Ramírez Díaz. El tribunal Pleno en su sesión privada celebrada el quince de enero en curso, por unanimidad de once votos de los ministros: presidente José Vicente Aguinaco Alemán, Sergio Salvador Aguirre Anguiano, Mariano Azuela Güitrón, Juventino V. Castro y Castro, Juan Díaz Romero, Genaro David Góngora Pimentel, José de Jesús Gudiño Pelayo, Guillermo I. Ortiz Mayagoitia, Humberto Román Palacios, Olga María Sánchez Cordero y Juan N. Silva Meza; aprobó, con el número I/1996 la tesis que antecede; y determinó que la votación es idónea para integrar tesis de jurisprudencia. México, Distrito Federal, a quince de enero de mil novecientos noventa y seis.

Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, tomo III, febrero de 1996, página 170.

c) Ley del Infonavit

Lo mencionado en el inciso anterior es aplicable al presente inciso, de conformidad con la fracción II del artículo 29 de la Ley del Infonavit.

9. Despensas

a) Ley Federal del Trabajo

Las despensas son una prestación laboral que algunas empresas otorgan voluntariamente a sus trabajadores, en virtud de que no existe obligación jurídica para ello.

Conforme a lo dispuesto en los artículos 84 y 89 de la LFT, las despensas que los patrones otorguen a sus trabajadores deben formar parte integrante del salario, pero sólo para efectos del pago de indemnizaciones laborales y no así para el otorgamiento de otras prestaciones, tales como aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, etc.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Las despensas ***tienen el carácter de previsión social***, por lo tanto, para efectos de su deducibilidad en el ISR como para la exención de dicho impuesto como ingreso de los trabajadores, se deben observar las disposiciones relativas en la LISR en relación con las prestaciones de previsión social.

46/2013/ISR Vales de despensa. Son una erogación deducible para el empleador.

El artículo 8° penúltimo párrafo de la Ley del Impuesto sobre la Renta establece que para los efectos de dicha Ley, se considera previsión social, las erogaciones que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de los trabajadores, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento de su calidad de vida y la de su familia.

En este sentido, los vales de despensa son erogaciones patronales a favor de los trabajadores que tienen por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, otorgando beneficios al trabajador.

De conformidad con el artículo 27, fracción XI, primer párrafo de la LISR, a partir del 1° de enero de 2014, los vales de despensa otorgados a los trabajadores, serán deducibles **siempre que se entreguen a través de los monederos electrónicos que al efecto autorice el SAT.**

De acuerdo con la regla 1.3.3.1.26 de la Resolución Miscelánea Fiscal, se entenderá por vale de despensa, aquél que independientemente del nombre que se le designe, se proporcione a través de monedero electrónico y permita a los trabajadores que los reciban, utilizarlo en establecimientos comerciales ubicados dentro del territorio nacional, en la adquisición de artículos de consumo que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia.

Los vales de despensa, no podrán ser canjeados por dinero, ya sea en efectivo o mediante títulos de crédito, o utilizados para retirar el importe de su saldo en efectivo, directamente del emisor o a través de cualquier tercero, por cualquier medio, incluyendo cajeros automáticos, puntos de venta o cajas registradoras, entre otros, tampoco podrán utilizarse para adquirir bebidas alcohólicas o productos del tabaco.

Asimismo, la regla 1.3.3.1.27 de la Resolución Miscelánea Fiscal señala que se entenderá como monedero electrónico de vale de despensa, cualquier dispositivo tecnológico que se encuentre asociado a un sistema de pago, que proporcione, por lo menos, los servicios de liquidación y compensación de los pagos que se realicen entre los patrones contratantes de los monederos electrónicos, los trabajadores beneficiarios de los mismos, los emisores autorizados de los monederos electrónicos y los enajenantes de despensas.

La regla 1.3.3.1.34 de la Resolución Miscelánea Fiscal, indica que los patrones que otorguen en forma general los beneficios de todos los trabajadores vales de despensa, durante el primer semestre del ejercicio de 2014, pudieron deducirlos aun cuando su entrega no se haya realizado a través de los monederos electrónicos autorizados por el SAT, siempre que cumplieran los demás requisitos de deducibilidad que establece el primer párrafo de la fracción XI del artículo 27 de la LISR.

Para los efectos del párrafo anterior, la fecha de vigencia plasmada en los vales de despensa impresos, no debió exceder del 31 de julio de 2014, o en su defecto, si la vigencia fue posterior a

esa fecha, sólo fueron deducibles los vales que se redimieron o canjearon antes de la fecha referida.

c) Ley del Seguro Social

Mediante el artículo 27, fracción VI, de la LSS, se indica que las despensas en especie o en dinero, dada su naturaleza, no integrarán el salario base de cotización, siempre y cuando su importe no rebase el **40% del valor de la UMA**, es decir, la cantidad siguiente:

Valor UMA 2018	\$80.60
(X) Por ciento mínimo	40%
(=) Cantidad mínima diaria por pagar Para considerar onerosa la habitación	\$32.24

Cabe señalar que cuando el importe de la despensa otorgada al trabajador rebase el límite señalado, sólo se integrará el excedente al salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

Lo mencionado en el inciso anterior es aplicable al presente inciso, de conformidad con la fracción II del artículo 29 de la Ley del Infonavit.

10. Premios por puntualidad y Asistencia

a) Ley del impuesto sobre la Renta

Con base en el artículo 94 de la LISR, los premios por puntualidad y asistencia son ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado sujetos al pago de impuestos de referencia.

Algunos autores establecen que los conceptos mencionados pueden ser considerados como prestaciones de previsión social, ya que tienden al mejoramiento económico de los trabajadores y su familia; sin embargo, el SAT no comparte esta opinión, la cual se observa en el criterio interno **40/ISR/N: Premios por asistencia y puntualidad. No son prestaciones de naturaleza análoga a la previsión social.**

El artículo 93, fracción VIII de la Ley del Impuesto sobre la Renta establece que no se pagará el impuesto por la obtención de ingresos percibidos con motivo de subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y

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

El artículo 7º, penúltimo párrafo de dicha ley, dispone que se considera previsión social, las erogaciones efectuadas por los patrones a favor de sus trabajadores, que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de dichos trabajadores tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento de su calidad de vida y la de su familia.

En tal virtud, los premios otorgados a los trabajadores por concepto de puntualidad y asistencia al ser conferidos como un estímulo a aquellos trabajadores que se encuentren en dichos supuestos, no tienen una naturaleza análoga a los ingresos exentos establecidos en el artículo 109, fracción VI de la LISR, porque su finalidad no es hacer frente a contingencias futuras si son conferidos de manera general.

b) Ley del Seguro Social

De conformidad con la fracción VII del artículo 27 de la LSS se excluirán como integrantes del salario base de cotización, los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el 10% del SBC.

Cabe señalar que cuando el importe de estas prestaciones rebase el límite señalado, sólo se integrará el excedente al salario base de cotización.

c) Ley del Infonavit

De conformidad con lo señalado en el artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, lo mencionado en el inciso anterior será aplicable a este inciso.

Recomendación: Es importante mantener al corriente los controles de asistencia y puntualidad, puesto que de ellos emanaría el derecho de los trabajadores a recibir dichas percepciones.

11. Ayuda para transporte

a) Ley del impuesto sobre la Renta

De conformidad con el artículo 94 de la LISR y con el artículo 166 del RISR, la ayuda o compensación para transporte debe considerarse como un ingreso por la prestación de un servicio personal subordinado sujeto al pago del impuesto de referencia.

b) Ley del Seguro Social

La ayuda para transporte no se contempla dentro de las excepciones de integración del salario base de cotización, que dispone el artículo 27 de la LSS, por lo tanto este concepto debe integrar salario.

No obstante, existe un antecedente respecto del cual, la ayuda para transporte, en ciertos casos, no integra el salario base de cotización. Según el acuerdo 77/94, emitido por el Consejo Técnico del IMSS el 09 de marzo de 1994 y publicado el 11 de abril de 1994 en el DOF, mediante el cual se especificó que este concepto no se integra al salario cuando se otorgue como instrumento de trabajo, en forma de boleto, cupón o como reembolso de un gasto particular sujeto a comprobación. Pero si esta prestación se da en efectivo, en forma general y permanente, debe considerarse como parte integral del salario, toda vez que no está excluida expresamente en ninguna de las fracciones del actual artículo 27 de la LSS.

En los casos en que se entreguen cantidades por concepto de ayuda para transporte a los trabajadores, con el fin de que se trasladen a uno o más lugares fuera del centro de labores, pero para realizar actividades propias de su trabajo, las mismas no serán cantidades adicionales al salario, sino que tendrán el carácter de reembolso de gastos o de instrumento de trabajo, por tanto, en estos casos, no formarán parte del salario base de cotización.

c) Ley del Infonavit

Según lo dispuesto por el artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, lo mencionado en el inciso anterior será aplicable a este inciso.

12. Alimentación

Comúnmente esta prestación se proporciona en cualquiera de las formas siguientes:

1. Mediante comedores instalados en las propias empresas, en donde se preparan los alimentos y se da el servicio a los trabajadores.
2. A través de un concesionario, es decir, cuando el patrón contrata el servicio de comedor a un tercero.
3. Con vales de comida, en este caso, se otorga a los trabajadores un vale que podrán intercambiar por comida en restaurantes.
4. Mediante la entrega de una ayuda en efectivo.

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

- ***Deducción de la alimentación a trabajadores***

En caso de que las empresas proporcionen alimentación a sus trabajadores con base en contratos individuales o colectivos de trabajo, esta prestación sería un gasto deducible para dicha empresa, aunque se tendría que otorgar de forma general.

Por lo que se refiere a gastos en comedores se deberá observar lo siguiente para llevar a cabo su deducción:

1. Los comedores deberán estar a disposición de los trabajadores.
2. El costo en el comedor no deberá exceder de un monto **equivalente al valor de la UMA por cada trabajador que haga uso del mismo y por cada día en que se preste el servicio**, adicionado con las cuotas de recuperación que pague el trabajador por este concepto (Art. 28, fracción XXI, LISR).

- **Ingresos para los trabajadores**

De acuerdo con el artículo 94 de la LISR, las prestaciones por alimentación que otorguen los patrones a sus trabajadores se considerarán ingresos de éstos y estarán sujetos al pago de impuesto; sin embargo, no se consideraran ingresos en bienes y, por ende, no estarán gravados por el impuesto, los servicios de comedor y de comida proporcionados a los trabajadores, ni el uso de bienes que el patrón proporcione a los trabajadores para el desempeño de las actividades propias de éstos siempre que, en este último caso, los mismos estén de acuerdo con la naturaleza del trabajo prestado.

b) Ley del Seguro Social

La fracción V del artículo 27 de la LSS, exceptúa a la alimentación como parte integrante del salario base de cotización, siempre que se entregue en forma onerosa a los trabajadores. Se entiende que esta prestación es onerosa cuando el trabajador pague por ella, como mínimo, **el 20% del valor de la UMA**. Conforme a lo anterior, en caso de que el trabajador pague un importe menor al señalado, el concepto de alimentación se considerará otorgado a título gratuito y, en consecuencia, deberá integrarse al salario base de cotización, de conformidad con el artículo 32 de la LSS.

Valor UMA 2018	\$80.60
(X) Por ciento mínimo	20%
(=) Cantidad mínima diaria por pagar Para considerar onerosa la habitación	\$16.12

c) Ley del Infonavit

Según el artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, lo mencionado en el inciso anterior, es aplicable a este inciso.

13. Comisiones

a) Ley Federal del Trabajo

El artículo 285 de la LFT establece que los agentes de comercio, de seguros, los vendedores, viajantes, propagandistas o impulsores de ventas y otros semejantes, son trabajadores de la empresa o empresas a las que presten sus servicios, cuando su actividad sea permanente, salvo que no ejecuten personalmente el trabajo o que únicamente intervengan en operaciones aisladas.

Derivado de lo anterior se desprende que las personas antes citadas se considerarán trabajadores de las empresas a las que prestan sus servicios en forma permanente, ya que se configuraría la subordinación.

Por el contrario, si dichas personas no ejecutan el trabajo personalmente o sólo intervienen en operaciones aisladas, no se configurará la relación de trabajo, ya que no existirá subordinación.

Cuando existe la relación de trabajo, el artículo 286 de la LFT establece que el salario a comisión puede comprender una prima sobre el valor de la mercancía vendida o colocada, sobre el pago inicial o sobre los pagos periódicos, o dos o las tres de dichas primas.

Otras disposiciones relativas al pago de las primas son las siguientes:

1. Para determinar el momento en que nace el derecho de los trabajadores a percibir las primas, se observarán las normas siguientes:
 - a) Si se fija una prima única, en el momento en que se perfeccione la operación que le sirva de base.
 - b) Si se fijan las primas sobre los pagos periódicos, en el momento en que éstos se hagan *(Art. 287, LFT)*
2. Las primas que correspondan a los trabajadores no podrán retenerse ni descontarse si posteriormente se deja sin efecto la operación que les sirvió de base. *(Art. 288, LFT)*

Por otra parte, según el artículo 289 de la LFT, para determinar el monto del salario diario, se tomará como base el promedio que resulte de los salarios del último año o del total de los percibidos si el trabajador no cumplió un año de servicios.

En la práctica, otra forma de remunerar a los comisionistas laborales es el llamado salario de garantía, que consiste en remunerar a dichos trabajadores estableciendo un salario fijo equivalente al mínimo de la zona económica respectiva, además del por ciento por las ventas efectuadas en el periodo.

Reconocer el derecho a un salario de garantía otorga un beneficio a los trabajadores, pues cuando las comisiones que devengan no alcanzan el monto de éste, se les entrega el diferencial.

En consecuencia, tales trabajadores reciben salarios mixtos porque su salario se divide en una parte fija y otra variable.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Las comisiones que perciban los trabajadores será un ingreso sujeto al pago del ISR de conformidad con el artículo 94 de la ley que regula dicho impuesto.

c) Ley del Seguro Social

Según el artículo 27 y 30 de la LSS, las comisiones son parte integrante del SBC.

d) Ley del Infonavit

Según el artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, las comisiones son parte integrante del Salario Base de cotización.

14. Propinas**a) Ley Federal del Trabajo**

El artículo 20 de la LFT señala que la relación de trabajo es cualquier acto que origine la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Uno de los elementos esenciales de la relación laboral es el salario, el cual consiste en la retribución que los trabajadores reciben a cambio de sus servicios. Lo anterior indica que, jurídicamente, sólo el patrón y nadie más es quien debe pagar las remuneraciones por las tareas realizadas.

De igual manera, la propina tiene una naturaleza distinta a la del salario (no lo integra), toda vez que no es cubierta por el patrón, sino que se trata de una cantidad de dinero que un tercero, el cliente del patrón, entrega al trabajador por la atención ofrecida en un establecimiento determinado.

El artículo de la LFT establece que las propinas son parte del salario de los trabajadores. Así mismo, indica que los patrones no podrán reservarse, ni tener participación alguna en ellas. El artículo 347 de la LFT señala que si no se determina, en calidad de propina, un porcentaje sobre los consumos, las partes fijarán el aumento que deba hacerse al salario base para el pago de cualquier indemnización o prestación que corresponda a los trabajadores.

El salario fijado para estos efectos será remunerador, debiendo tomarse en consideración la importancia del establecimiento donde se presten los servicios.

Sin duda, la propina es un concepto controvertido, pues el hecho de que un cliente la otorgue es un convencionalismo social que no se encuentra regulado por ninguna ley. Si bien es cierto que en la LFT se ubica en el Capítulo XIV "Trabajo en hoteles, restaurantes, bares y otros

establecimientos análogos” donde los artículos 344 al 350 las regulan, también es cierto que sólo propicia confusión respecto a su afirmación de considerarlas salario.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Si consideramos que las propinas son parte integrante del salario, en consecuencia, serán ingresos para los trabajadores sujetos al pago del ISR, de conformidad con el artículo 94 de la ley que regula dicho impuesto. Esta opinión la ostenta es SAT mediante el criterio normativo 431/ISR/N.

El artículo 94, primer párrafo de la Ley del ISR establece que se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que derivan de una relación laboral, incluyendo la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral.

Conforme a lo dispuesto por el artículo 96 de la LISR, respecto del impuesto que resulte a cargo del trabajador, la retención se calculará aplicando a la totalidad de los ingresos obtenidos en un mes de calendario la tarifa a que se refiere dicha disposición legal.

El artículo 346 de la LFT señala que las propinas percibidas por los trabajadores en hoteles, casas de asistencia, restaurantes, fondas, cafés, bares y otros establecimientos análogos, son parte del salario del trabajador.

c) Ley del Seguro Social

Si consideramos que las propinas conforman el salario, entonces integrarán el salario base de cotización, en los términos del artículo 30 de la LSS.

Respecto a este punto, es importante señalar que el Consejo Técnico del IMSS emitió años atrás, los acuerdos 8/497/81, el 02 de septiembre de 1981 y el 106/82, el 20 de enero de 1982.

Del acuerdo se destacan dos puntos importantes:

1. Las propinas que en agradecimiento por los servicios prestados cubran los clientes sólo serán acumulables al salario base de cotización cuando las mismas se pacten con los clientes y se paguen por el patrón, como es el caso en banquetes y eventos especiales, donde la entrega de las cantidades por este concepto la hace directamente el patrón propietario del establecimiento.
2. En cambio, las propinas que no estén pactadas, y que los clientes entreguen directamente a los trabajadores del establecimiento, no formarán parte del salario base de cotización, considerando que en esa relación no se da la que corresponde a patrón trabajador.

Sin embargo, cabe señalar que el director jurídico del IMSS ha confirmado que dichos acuerdos se han dejado sin efectos y que en el IMSS están convencidos de que las propinas deben formar parte integrante del salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

Lo comentado en el inciso anterior, también es aplicable al presente inciso.

15. Gratificaciones especiales y extraordinarias

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

Las gratificaciones especiales o extraordinarias, por ser prestaciones que derivan de la relación laboral, se considerarán como ingresos para los trabajadores en el régimen fiscal de salarios, conforme a lo establecido en el artículo 94 de la LISR.

Por lo que respecta a las gratificaciones que algunos patrones otorgan a sus trabajadores con el propósito de incrementar los ingresos o las utilidades, el TFJFA emitió una tesis aislada en la que señala que las mismas no son deducibles para el ISR, pues consideró que la Ley de la materia establece una limitación consistente en que las cantidades que se paguen bajo la condición de obtener utilidades para las empresas, no son deducibles (la tesis se refiere al artículo 32, fracción XXV, de la Ley del ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2013, hipótesis que actualmente se ubica en el artículo 28, fracción XXVI, de la LISR).

b) Ley del Seguro Social

Según los artículos 27 y 30 de la LSS, las gratificaciones especiales o extraordinarias integrarán el salario base de cotización.

Sin embargo, existe una resolución de la Sala Superior del Tribunal Fiscal de la Federación (actual TFJFA) del 02 de octubre de 1978, juicio n° 107/75/5783/74

“Las gratificaciones especiales otorgadas a los trabajadores por la empresa, en forma eventual, no pueden considerarse como percepciones que integren el salario; ya que para tal supuesto se requiere que constituyen ingresos continuos reiterados”

En relación con este concepto, la normatividad interna del IMSS expresa que al no hacerse distinción alguna en la LSS en el sentido de que la prestación se otorgue en forma eventual o regular, siendo suficiente con que se entregue al trabajador por sus servicios para que la cantidad correspondiente integre el salario base de cotización. Además, dicha prestación, no se encuentra comprendida entre las nueve fracciones del artículo 27 de la LSS, que expresan los casos de excepción al salario base de cotización, por lo que resulta procedente integrar al mismo las cantidades relativas a este concepto, independientemente de la forma y términos en que se otorguen.

c) Ley del Infonavit

De la interpretación del artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, se infiere que las gratificaciones especiales o extraordinarias son parte integrante del salario base de cotización.

16. ISR a cargo del trabajador pagado por el patrón

Esta prestación consiste en que el patrón no retiene al trabajador el ISR que le corresponde por sus ingresos y lo paga por su cuenta.

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

Conforme al artículo 28, fracción I, de la LISR, los pagos por ISR a cargo de terceros no serán deducibles para las empresas. Por lo que respecta a si esta prestación debe considerarse como un ingreso gravable para los trabajadores, consideramos que no debe ser así, debido a que si se hiciera de esta forma, la determinación del ISR no tendría límite.

b) Ley del Seguro Social

Según los artículos 27 y 30 de la LSS, el ISR no retenido por el patrón a los trabajadores debe integrar el salario base de cotización.

No obstante, existe jurisprudencia de la SCJN que establece que el monto del ISR no retenido a los trabajadores no debe integrar el salario base de cotización, dado que, en este caso, no se lleva a cabo un incremento salarial.

c) Ley del Infonavit

Lo comentado en el inciso anterior también es aplicable al presente inciso.

17. Cuota obrera del IMSS pagada por el patrón

Esta prestación consiste en que el patrón no retiene la cuota obrera a cargo del trabajador y la paga por su cuenta.

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

De conformidad con los artículos 25, fracción VI, 28, fracción I, 103, último párrafo y 148, fracción I, primer párrafo de la LISR, son deducibles las cuotas a cargo de los patrones pagadas al IMSS.

De lo anterior se infiere que no serán deducibles en el ISR las cuotas pagadas por los patrones al IMSS, cuando éstas sean a cargo de los trabajadores.

La fracción XII del artículo 93 de la LISR señala que la cuota de seguridad social de los trabajadores pagada por los patrones se encuentra exenta del pago del ISR.

b) Ley del Seguro Social

Las cuotas obrero patronales que son pagadas al Instituto Mexicano del Seguro Social, quedan comprendidas dentro de los tributos que impone el estado, con carácter obligatorio y como una

exigencia que establece la ley para un fin consagrado a la satisfacción de la seguridad social, tanto del trabajador como de su núcleo familiar, por lo que es evidente que las citadas cuotas no constituyen cantidades o prestaciones que se entreguen a los trabajadores por sus servicios y por tanto, es incorrecto que con ellas se integre el salario base de cotización a que se refiere el artículo 32 de la Ley del Seguro Social. (Tesis del Tribunal Colegiado del Décimo Sexto Circuito).

c) Ley del Infonavit

Lo comentado en el inciso anterior también es aplicable al presente inciso.

18. Viáticos y gastos de representación

En términos conceptuales, los viáticos y los gastos de representación no deben ser considerados como ingresos de los trabajadores que los reciben, ya que dichos conceptos se refieren a una erogación que realizan las empresas con el fin de dotar a sus trabajadores de cantidades en efectivo para que realicen gastos en el desempeño de sus funciones a favor de la empresa y fuera de las instalaciones de la misma, por ejemplo viajes o seminarios.

Generalmente los viáticos y gastos de representación consisten en gastos por transportación, hospedaje, alimentación, cuotas de peaje, gasolina, etcétera.

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

De acuerdo con el artículo 90, párrafo octavo, de la LISR, se consideran ingresos obtenidos por las personas físicas, las cantidades que perciben para efectuar gastos por cuenta de terceros, salvo que dichos gastos sean respaldados con comprobantes fiscales a nombre de aquel por cuenta de quien se efectúa el gasto.

La fracción XVII del artículo 93 de la LISR, establece que se encuentran exentos del pago del ISR los ingresos que perciben los trabajadores por viáticos, cuando sean efectivamente erogados en servicio del patrón y se compruebe esta circunstancia con los comprobantes fiscales correspondientes.

El artículo 57 del RISR establece que tratándose del pago de viáticos o gastos de viaje que benefician a personas que presen al contribuyente servicios personales subordinados o servicios profesionales por encargo de aquél, serán deducibles cuando dicha persona se desplace fuera de una faja de 50 kilómetros que circunde al establecimiento de dicho contribuyente. En este caso, quien presta el servicio deberá proporcionar al contribuyente una relación de los gastos anexando los comprobantes fiscales respectivos, excepto los comprobantes expedidos en el extranjero, mismos que deberán cumplir los requisitos que establezca el SAT mediante reglas de carácter general.

Por su parte, el artículo 152 del RISR indica que las personas físicas que reciban viáticos y estos sean erogados en servicio del patrón, podrán no presentar comprobantes fiscales, hasta un 20% del total de viáticos erogados en cada ocasión, cuando no existan servicios para emitir los mismos,

sin que en ningún caso el monto que no se compruebe exceda de \$15,000.00 en el ejercicio de que se trate, siempre que el monto restante de los viáticos se erogue mediante tarjeta de crédito, de débito o de servicio del patrón. La parte que en su caso no se erogue deberá ser reintegrada por la persona física que reciba los viáticos o en caso contrario no le será aplicable lo antes señalado.

Las cantidades no comprobadas se considerarán ingresos exentos para los efectos del ISR, siempre que además se cumpla con los requisitos del artículo 28, fracción V, de la LISR.

Lo antes dispuesto, no es aplicable tratándose de gastos de hospedaje y de pasajes de avión.

b) Ley del Seguro Social

Cuando los viáticos se comprueban con documentación a nombre del patrón, no se deben considerar como integrantes del salario base de cotización, pues representan el reembolso de los gastos realizados por el trabajador en cumplimiento de la comisión asignada por dicho patrón, es decir, son un medio que el patrón proporciona a sus trabajadores para que puedan desarrollar sus actividades, por tanto, los viáticos se pueden ubicar como instrumentos de trabajo no integrantes del salario base de cotización, conforme a la fracción I del artículo 27 de la LSS.

Tratándose de cantidades que no sean comprobadas con documentación a nombre del patrón, las mismas sí serán parte del salario base de cotización, puesto que se estaría frente a una compensación por servicios prestados.

c) Ley del Infonavit

Lo comentado en el inciso anterior también es aplicable al presente inciso.

19. Bonos o premios por productividad

a) Ley del impuesto sobre la Renta

De conformidad con el artículo 94 de la LISR, los bonos o premios por productividad deben considerarse como ingresos de los trabajadores sujetos al pago del impuesto, ya que dichos conceptos derivan de la relación laboral.

b) Ley del Seguro Social

Según los artículos 27 y 30 de la LSS, los bonos o premios por productividad integrarán el salario base de cotización.

c) Ley del Infonavit

Según el artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, los bonos o premios por productividad son parte integrante del SBC.

20. Sobresueldo por suplencias

En ocasiones, las empresas realizan pagos a los trabajadores por concepto de sobresueldo cuando suplen las ausencias de otros trabajadores, es decir, se incrementa su salario normal y ordinario por el tiempo que dure la suplencia. Este concepto se justifica dado que el trabajador que suple la ausencia, además de llevar a cabo sus actividades ordinarias, debe realizar las actividades que realiza el trabajador ausente.

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

Conforme al artículo 94 de la LISR, el sobresueldo por suplencias se debe considerar como ingreso de los trabajadores sujeto al pago de impuesto, ya que el mismo, deriva de la relación laboral.

b) Ley del Seguro Social

De acuerdo con los artículos 27 y 30 de la LSS, el sobresueldo por suplencias, es una remuneración que deberá integrar el salario base de cotización.

c) Ley del Infonavit

De la interpretación del artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, se desprende que el sobresueldo por suplencia será parte integrante del salario base de cotización.

21. Jubilaciones y pensiones

Las jubilaciones y pensiones consisten en el pago periódico efectuado a un trabajador o a sus beneficiarios cuando deja de prestar sus servicios a una empresa.

Las causas por las que se pagan las jubilaciones y pensiones, se deben a que el trabajador ha llegado a una edad avanzada que ya no le permite trabajar o se encuentra en incapacidad permanente, parcial o total.

Generalmente, las pensiones son pagadas por el IMSS tras satisfacer ciertos requisitos (edad y semanas cotizadas); sin embargo, algunas empresas formulan planes privados de pensiones, complementarios al sistema de pensiones previsto por la LSS.

a) Ley del Impuesto sobre la Renta

- **Deducción de las jubilaciones y pensiones**

El artículo 25, fracción X, de la LISR, establece que se podrán deducir las aportaciones efectuadas para la creación o incremento de reservas para fondos de pensiones o jubilaciones del personal, complementarias a las que establece la LSS. Los requisitos que deben reunir dichas reservas para su deducción se mencionan en el artículo 29 de la misma Ley.

Conforme al artículo 34 del RISR, las pensiones o jubilaciones que podrán deducirse en los términos de Ley, serán aquellas que se otorguen en forma de rentas vitalicias adicionales a las del IMSS, pudiéndose pactar rentas garantizadas siempre que no se otorguen anticipos sobre pensión, ni se entreguen al trabajador las reservas constituidas por la empresa; sin embargo, cuando los trabajadores manifiesten expresamente su conformidad, la renta vitalicia podrá convertirse en cualquier forma opcional de pago establecida en el plan, siempre que no exceda del valor actuarial de la misma. Cuando se hubiera transferido el valor actuarial correspondiente al fondo de pensiones del trabajador, se computará el tiempo de servicio en otras empresas. En ningún caso dichas transferencias se considerarán aportaciones deducibles para los efectos del impuesto.

- **Retención del ISR por concepto de ingresos por jubilaciones y pensiones**

Conforme a la fracción IV del artículo 93 de la LISR, las jubilaciones, pensiones, haberes de retiro, así como las pensiones vitalicias u otras formas de retiro, provenientes de la subcuenta del seguro de retiro o de la subcuenta de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, previstas en la LSS y las provenientes de la cuenta individual del SAR prevista en la Ley del ISSSTE, en los casos de invalidez, incapacidad, cesantía, vejez, retiro o muerte, cuyo monto diario no exceda **de 15 veces el valor de la UMA**, estarán exentas del pago del ISR. Por el excedente se pagará el impuesto que corresponda.

Para aplicar la exención deberá considerarse la totalidad de las pensiones y de los haberes de retiro pagados al trabajador, independientemente de quien los pague. Sobre el excedente deberá efectuarse la retención en los términos que al efecto establezca el RISR.

De acuerdo con el artículo 147 del RISR, las jubilaciones, pensiones y haberes de retiro, no pierden su carácter, aun cuando las partes convengan en sustituir la obligación periódica por la de uno o varios pagos.

Cuando las empresas formulan un plan de pensiones privado, complementario al sistema de pensiones previsto por el IMSS, dan a elegir a los trabajadores o a sus beneficiarios entre un pago periódico o un pago único, en este último caso, se deberán cumplir las reglas específicas de exención que para tal efecto establece el artículo 171 del RISR, el cual indica que cuando el trabajador convenga con el empleador en que el pago de la jubilación pensión o haber de retiro, se cubre mediante pago único, no se pagará el ISR por ésta, cuando el monto de dicho pago no exceda de **90 veces el valor anual de la UMA**; por el excedente se pagará el impuesto en los términos del artículo 95 de la LISR.

Este último ordenamiento establece que el impuesto anual se calculará conforme a las reglas siguientes:

1. Del total de percepciones por los conceptos referidos, se separará una cantidad igual a la del último sueldo mensual ordinario, la cual se sumará a los demás ingresos por los que se deba pagar el impuesto en el año de calendario de que se trate y se calculará, en los términos del Título IV de la LISR (artículo 152), el impuesto correspondiente a dichos ingresos. Cuando el total de las percepciones sean inferiores al último sueldo mensual ordinario, éstas se sumarán en su totalidad a los demás ingresos por los que se deba pagar el impuesto y no se aplicará el numeral siguiente.
2. Al total de percepciones por los conceptos mencionados, se restará una cantidad igual a la del último sueldo mensual ordinario y al resultado se le aplicará la tasa que correspondió al impuesto que señala el numeral anterior. El impuesto que resulta se sumará el calculado conforme al numeral que antecede.
3. La tasa mencionada en el numeral anterior se calculará dividiendo el impuesto señalado en el numeral 1 anterior, entre la cantidad a la cual se le aplicó la tarifa del artículo 152 de la LISR; el cociente así obtenido se multiplica por cien y el producto se expresa en por ciento.

Por otra parte, el artículo 173 del RISR señala que los empleadores que paguen jubilaciones, pensiones o haberes de retiro en un pago único, calcularán la retención del ISR, aplicando el procedimiento siguiente:

1. Se aplicará el procedimiento que establece el artículo 96 de la LISR a la cantidad mensual que se hubiera percibido de no haber pago único, disminuida en **15 veces el valor mensual de la UMA**.
2. Se dividirá el pago único entre la cantidad mensual que se hubiera percibido de no haber dicho pago. El cociente se multiplicará por el ISR resultante conforme al número anterior, determinándose así la retención que tendrá el carácter de pago provisional a cuenta del ISR anual.

b) Ley del Seguro Social

La fracción VIII del artículo 27 de la LSS, excluye de la integración del salario a las cantidades aportadas para fines sociales, considerando como tales, las entregadas para constituir fondos de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de contratación colectiva.

Para tal efecto, de acuerdo con el artículo 82 de la LSAR, dichos planes se otorgarán en forma general, en beneficio de todos los trabajadores, serán dictaminados por un actuario que la CONSAR autorice y cumplirán los requisitos que se determinen mediante disposiciones de carácter general.

Después de cumplir lo anterior, aquéllos son incorporados por la CONSAR, en su registro de planes de pensiones establecidos por los patrones o derivados de contratación colectiva, con cualquiera de los dos propósitos siguientes:

1. Que los trabajadores que adquieren el derecho a disfrutar de una pensión, conforme a un plan registrado, reciban de la Afore correspondiente, los recursos de su cuenta individual, ya sea en una sola exhibición.
2. Que la Afore respectiva sitúe los recursos en la entidad financiera que el trabajador designe, para que adquieran una pensión en los términos del artículo 157 (opciones para gozar de una pensión por cesantía en edad avanzada) de la LSS. (*Arts. 190, LSS y 83, LSAR*)

c) Ley del Infonavit

Según el artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, lo mencionado en el inciso anterior, es aplicable a este inciso.

UNIDAD 5. Estructura Salarial y Nómina

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
15	<p>Conceptos y elementos que integran la Nómina.</p> <p>Realizar revisión bibliográfica del fundamento legal sobre los conceptos y elementos que integran la nómina.</p>	Elaborar un documento o formato con todos los elementos para que una nómina pueda ser considerada como deducible para el patrón.	<p>UNIDAD V. Estructura Salarial y Nómina</p> <p>5.1 Nómina: concepto y elementos que la forman y tipos.</p> <p>5.1.1 Percepciones</p> <p>5.1.2 Deducciones</p>

Introducción

Se ha mencionado ya que no existe nómina si no existe relación de trabajo, ya que la nómina constituye las remuneraciones que se cubre a los trabajadores por sus servicios. La nómina es un documento en el que por una parte se contabilizan todas las **percepciones** que obtiene un trabajador por el servicio que otorga, y por otro, todas las **deducciones** derivadas de las obligaciones que debe cubrir dicho trabajador, precisamente por percibir esas remuneraciones.

En esta práctica el participante tiene como objetivo específico elaborar un documento o formato con todos los elementos para que una nómina pueda ser considerada como deducible para el patrón.

Material y equipo necesario

- Servicio de internet
- Manual de Prácticas
- Información de empresa simulada

Metodología

- Realice una revisión en la web y en el presente manual acerca de los elementos que integran una nómina
- Utilice la información de la empresa que simuló crear en prácticas 8 y 9 del presente manual y elabore el formato de la nómina que considere más adecuado.

Resultados

- Diseño del formato de la nómina para la empresa simulada con todos los elementos para poder ser considerada como deducible.

5.1. Nómina: concepto y elementos que la forman y tipos

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, la palabra nómina proviene del latín *nomina*, que es el plural de *nomen*, el cual significa nombre.

De igual manera, dicho diccionario señala la acepción actual de nómina, de la manera siguiente:

1. Lista o catálogo de nombres de personas o cosas
2. Relación nominal de los individuos que en una oficina pública o particular han de percibir haberes y justificar con su firma haberlos recibido.
3. Estos haberes. En este sentido, la nómina puede definirse como el conjunto de percepciones (haberes) a favor de los trabajadores (individuos) y a cargo de un patrón (oficina pública o particular), que se deriva de su relación de trabajo. Lo anterior es así, dado que, en términos prácticos, no existe una nómina si no hay una relación laboral (patrón-trabajador)

Dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas, la nómina representa una de las erogaciones más importantes, dado su elevado costo monetario, tanto directo (sueldos, salarios y prestaciones), así como por el diverso número de conceptos que la integran. Por tanto, es indispensable que las empresas mantengan un alto grado de control sobre la nómina. En las empresas grandes y medianas, el control de la nómina lo mantiene la denominada gerencia de personal o de recursos humanos; no obstante en las empresas pequeñas, el organigrama puede no contemplar un departamento de este tipo; sin embargo, el control sobre la nómina no puede ser menos importante.

Conceptos que integran la Nómina

La nómina puede verse como una hoja de trabajo donde se reúnen los datos para controlar y verificar las percepciones y deducciones de cada uno de los empleados o trabajadores de la empresa. Estos datos se ilustran como ejemplo, a continuación:

1. Período que se paga.
2. Clave o número del trabajador.
3. Nombre del Trabajador.
4. Registro Federal de contribuyentes.
5. Registro del IMSS.
6. Días u horas laborados.

7. Cuota Diaria o cuota por hora
8. Percepción ordinaria
9. Número de Horas Extras autorizadas.
10. Prestaciones adicionales (vales de despensa, comida, ayudas de transporte, educación, fondo de ahorro, comisiones, etc.)
11. Total del salario bruto.
12. Deducciones por el Impuesto Sobre Productos del Trabajo (ISPT) contenido en la ley del ISR y aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) por cuotas sindicales, pagos a terceros por cuenta del trabajador, etc.

1 Nómina mensual correspondiente del 1° al 30 de Abril de 2017.

2 y 3	4	5	6	6	7	7	8	9
N° y Nombre de trabajador	Núm. de RFC del Trabajador	Núm. de afiliación IMSS	Días laborados	Horas normales trabajadas	Salario por día	Salario por hora	Importe de percepción ordinaria (6x7)	Número de horas extras
01 DOMINGUEZ CORDOVA JORGE	DOCJ-921231N M8	57 92 73 5280 7	30	8	151.75	\$18.97	4,552.50	7

9	9	11	11	11A	12	13	14
Importe de percepción extra	Importe de otras percepciones	Total de salario bruto	Retención de ISR	Retención de cuota IMSS	Otras deducciones	Total de deducciones (11+11A+12)	Pago neto de percepciones menos total de deducciones (11-13)
\$265.58	0.00	\$4,818.08	\$-55.32	\$113.01	0.00	\$57.61	\$4,760.47

Datos de Identificación de la Empresa

Para que la nómina sea debidamente aceptada como parte de la contabilidad de la empresa, deberá contar con los siguientes datos de identificación fiscal.

Código Fiscal de la Federación (CFF):

- ◆ Nombre de La Empresa
- ◆ RFC de la Empresa
- ◆ Domicilio Fiscal de La Empresa
- ◆ Nombre Y Firma Del Trabajador

Ley del Seguro Social (LSS)

- ◆ Número de Registro Patronal
- ◆ Número de Afiliación

Ley Federal del Trabajo (LFT)

- ◆ Tiempo
- ◆ Periodo

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
16	Elaboración de la Nómina Integrar lo aprendido en prácticas de 7 a 15 y calcular la nómina en forma manual, en Excel y utilizando Nomipaq u otro software recomendado.	Integrar el conocimiento adquirido y fundamento legal para calcular la nómina de pago utilizando Excel y algún software recomendado.	5.2 Elaboración de la nómina 5.3 Elaboración de la nómina mediante el uso de hojas de cálculo y por medio de software.

Introducción

El lector ya estudió el fundamento legal de las remuneraciones que están incluidas en la LFT y leyes complementarias, toca el turno en esta unidad, integrar en la nómina lo anteriormente aprendido en la unidad III y IV.

Material y equipo necesario

- Computadora y software indicado
- Manual de Prácticas
- Información de empresa simulada
- Impresora, tinta y hojas blancas

Metodología

- Utilizando la información de la empresa que simuló crear, integrar lo aprendido en prácticas de la 11 a la 14 y calcular la nómina en forma manual, en Excel y utilizando Nomipaq u otro software recomendado.

Resultados

- Elaborar reporte del cálculo de la nómina (manual, en Excel y algún software recomendado), utilice información específica de la empresa simulada.

El señor Domínguez y el señor Siqueiros obtuvieron todos los incentivos otorgados por su empresa. Éstos son pagados en la segunda quincena del mes que corresponda la nómina. Además ambos trabajan tiempo extra de 13 horas en la última semana de cada mes pues así lo requieren sus actividades.

Elabore la nómina quincenal correspondiente a la segunda quincena del mes de Marzo de 2018.

Percepción por concepto de Tiempo Extra

Para el caso que nos ocupa consideraremos como política apegarnos a fundamento legal de LFT y se pagarán 3 horas extras tres veces a la semana al 200% y el resto al 300% (9 horas extras al costo de hora doble y el resto al costo de hora triple).

Domínguez Córdoba Jorge

Determinar el costo por hora	
Salario Diario	\$230.00
(/) Horas de jornada diurna	8
(=) Costo por hora	\$28.75
Costo por hora Doble (\$28.75 X 2)	\$57.50
Costo por hora Triple (\$28.75 X 3)	\$86.25
Percepción por horas Doble (9X\$67.50)	\$517.50
Percepción por horas Triples (3x\$101.25)	\$345.00
Total Percepción por Tiempo extra laborado	\$862.50

Determinación del Salario Base Cotización de Domínguez Córdoba Jorge

Proporción Diaria de Aguinaldo y Prima Vacacional	
Aguinaldo	40 Días
(+) Días de Prima Vacacional (12X35%)	4.2
(=) Total días de prestaciones obligatorias en el año	44.2
(/) Días del año	365
(=) Factor de Integración	1.1211
Salario Diario Integrado con Aguinaldo y P.V.	
Salario Diario	\$230.00
(X) Factor de Integración	1.1211
(=) Salario Diario Integrado parcial	\$257.85
(+) Fondo de Ahorro (\$230 X 1%)	\$ 2.30
(+) Alimentación (\$230 X 16.66%)	\$ 38.32
(+) Habitación (\$500/30=16.66>20%UMA) No integra por oneroso	\$00.00
(+) Premio por productividad (\$1000/30)	\$33.33
(+) Despensa (\$600/30=20) No rebasa el 40% de UMA	\$00.00
(+) Tiempo extra (Importe de horas extras triples \$345/30)	\$11.50
(=) Salario Diario Integrado parcial	\$343.30
(X) 10%	\$34.33

(+) Premio por Puntualidad ($\$800/30=26.67$) No rebasa el 10% del SDI	\$00.00
(+) Premio por Asistencia ($1200/30=40>\$34.33$) Integra la diferencia	\$5.67
(=) Salario Base Cotización	\$348.97

Determinación de Cuota Obrera

Salario Base Cotización	\$348.97
(X) 2.375% X 16	\$132.61
(+) Cuota adicional a 3 v UMA ($\$107.17 \times 0.40\% \times 16$) $\$348.97 - \$241.80 = \$107.17$	\$6.86
(=) Cuota obrera de segunda quincena de Abril	\$139.47

Determinación de ISR a retener en segunda quincena de Abril

Determinación de la Base Gravable por S y S	
Percepción Total por S y S	\$8,142.50
(-) 50% del importe de horas extras dobles *	\$258.75
(=) Base gravada por S y S **	\$7,883.75

*Recuerde comparar con 5 Veces el valor de la UMA por cada semana laborada; pues éste es el importe máximo que se exentará de acuerdo a L- ISR para tiempo extra ($5 \times \$80.60 = \403×2)

**No olvide utilizar tablas quincenales.

A. Determinación del impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
Ingresos obtenidos en el mes por sueldos gravados	\$7,883.75
(-) Impuesto local a los ingresos por salarios que, en su caso, haya retenido el empleador en el mes siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%	0.00
(=) Base gravable	\$7,883.75
(-) Límite inferior de la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$5,925.91
(=) Excedente del límite inferior	\$1,957.54
(x) Porcentaje a aplicar sobre el excedente del límite inferior	0.2136
(=) Impuesto Marginal	\$418.19
(+) Cuota Fija	\$627.60
(=) Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$1,045.79
B. Determinación del subsidio para el empleo	
Base gravable	\$ 7,883.75
(I) Aplicar tabla al subsidio del artículo 1.12 decreto del 26/XII/2013	↓
(=) Subsidio para el empleo	00.00
C. Determinación del ISR por retener o subsidio al empleo por entregar	
Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$ 7,883.75
(-) Subsidio para el empleo**	0.00
(=) ISR por retener o subsidio para el empleo por entregar	\$1,045.79

Percepción por concepto de Tiempo Extra

Siqueiros González Benjamín

Determinar el costo por hora	
Salario Diario	\$270.00
(/) Horas de jornada diurna	8
(=) Costo por hora	\$33.75
Costo por hora Doble (\$33.75 X 2)	\$67.50
Costo por hora Triple (\$33.75 X 3)	\$101.25
Percepción por horas Doble (9X\$67.50)	\$607.50
Percepción por horas Triples (3x\$101.25)	\$405.00
Total Percepción por Tiempo extra laborado	\$1,012.50

Determinación del Salario Base Cotización de Siqueiros González Benjamín

Proporción Diaria de Aguinaldo y Prima Vacacional	
Aguinaldo	40 Días
(+) Días de Prima Vacacional (14X35%)	4.9
(=) Total días de prestaciones obligatorias en el año	44.9
(/) Días del año	365
(=) Factor de Integración	1.1230
Salario Diario Integrado con Aguinaldo y P.V.	
Salario Diario	\$270.00
(X) Factor de Integración	1.1230
(=) Salario Diario Integrado parcial	\$303.21
(+) Fondo de Ahorro (\$270 X 1%)	\$ 2.70
(+) Alimentación (\$270 X 16.66%)	\$ 44.98
(+) Habitación (\$500/30=16.66>20%UMA) No integra por oneroso	\$00.00
(+) Premio por productividad (\$1000/30)	\$33.33
(+) Despensa (\$600/30=20) No rebasa el 40% de UMA	\$00.00
(+) Tiempo extra (Importe de horas extras triples \$405/30)	\$13.50
(=) Salario Diario Integrado parcial	\$397.72
(X) 10%	\$39.77
(+) Premio por Puntualidad (\$800/30=26.67) No rebasa el 10% del SDI	\$00.00
(+) Premio por Asistencia (1200/30=40>\$39.77) Integra la diferencia	\$0.23
(=) Salario Base Cotización	\$397.95

Determinación de Cuota Obrera

Salario Base Cotización	\$397.95
(X) 2.375% X 16	\$151.92
(+) Cuota adicional a 3 v UMA (\$156.15x0.40%x16) \$397.95-\$241.80=\$156.15	\$9.99
(=) Cuota obrera de segunda quincena de Abril	\$161.91

Determinación de ISR a retener en segunda quincena de Abril

Determinación de la Base Gravable por S y S	
Percepción Total por S y S	\$8,932.50
(-) 50% del importe de horas extras dobles *	\$303.75
(=) Base gravada por S y S **	\$8,628.75

*Recuerde comparar con 5 Veces el valor de la UMA por cada semana laborada; pues éste es el importe máximo que se exentará de acuerdo a L- ISR para tiempo extra (5 X \$80.60=\$403 X 2)

**No olvide utilizar tablas quincenales.

A. Determinación del impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
Ingresos obtenidos en el mes por sueldos gravados	\$8,628.75
(-) Impuesto local a los ingresos por salarios que, en su caso, haya retenido el empleador en el mes siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%	0.00
(=) Base gravable	\$8,628.75
(-) Límite inferior de la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$5,925.91
(=) Excedente del límite inferior	\$2,702.84
(x) Porcentaje a aplicar sobre el excedente del límite inferior	0.2136
(=) Impuesto Marginal	\$577.33
(+) Cuota Fija	\$627.60
(=) Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$1,204.93
B. Determinación del subsidio para el empleo	
Base gravable	\$8,628.75
() Aplicar tabla al subsidio del artículo 1.12 decreto del 26/XII/2013	↓
(=) Subsidio para el empleo	00.00
C. Determinación del ISR por retener o subsidio al empleo por entregar	
Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$8,628.75
(-) Subsidio para el empleo**	0.00
(=) ISR por retener o subsidio para el empleo por entregar	\$1,204.93

Determinación de la Nómina correspondiente a la Segunda Quincena de Marzo de 2018

Nómina correspondiente del 16 al 31 de Marzo de 2018.

Percepciones

Nombre	S.D.	SBC	Días Lab.	Sueldo Ordinario	Premio Punt.	Premio Asist.	Premio Produc.	Despen-sa	Tiempo Extra	Percep. Total
Domínguez	\$230	\$348.97	16	\$3,680	\$800	\$1,200	\$1000	\$600	\$862.50	\$8,142.50
Siqueiros	\$270	\$397.95	16	\$4,320	\$800	\$1,200	\$1000	\$600	\$1,012.50	\$8,932.50

Deducciones

IMSS	ISR	Ahorro *	Alimentos **	Habitación	Total deducciones	Neto a Pagar
\$139.47	\$1,045.79	\$220.80	\$210	\$500	\$2,116.06	\$6,026.44
161.91	\$1,204.93	\$259.20	\$210	\$500	\$2,336.04	\$6,596.46

*Estamos suponiendo que ahorra el 6% de su percepción ordinaria

**Estamos suponiendo que consumieron los 2 alimentos durante 14 días.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
17	Cálculo de la Indemnización y del finiquito. Calcular la indemnización y el finiquito de un trabajador de acuerdo a su contrato de trabajo cuando éste es separado de su empresa.	Utilizar fundamento legal estudiado en el cálculo de la indemnización y finiquito de un trabajador que es separado de su empresa.	5.4 Nóminas especiales: finiquito, indemnización, terminaciones y liquidación.

Introducción

En un contrato de trabajo, cualquier incumplimiento por alguna de las partes, da derecho a terminarlo. Tanto el patrón como el trabajador tendrán el mismo derecho de dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad según se trate. En la Ley Federal de Trabajo se pueden estudiar las causas de rescisión de la relación de trabajo **sin responsabilidad** para el **patrón** y aquellas que son **sin responsabilidad** para el **trabajador**. Aunque se presentará en este apartado el fundamento legal de ambos artículos, ejemplificaremos en esta práctica el fundamento legal para calcular la indemnización y finiquito de un trabajador que es separado de su empresa sin causa justificada.

Material y equipo necesario

- Computadora y servicio de internet
- Manual de Prácticas y LFT
- Información de empresa simulada
- Impresora, tinta y hojas blancas

Metodología

- Utilizando la información de la empresa que simuló crear, practicar lo aprendido en la LFT y el presente manual para determinar la indemnización y finiquito de un trabajador que es separado de su empresa sin causa justificada.

Resultados

- Utilizando Excel y la información pertinente, determine la indemnización y finiquito de un trabajador que es separado de su empresa sin causa justificada.

Sugerencias didácticas

- Realice en clase los ejercicios que considere necesarios y cerciórese de que el participante pueda resolverlos.
- Propicie la participación constante del alumno resolviendo ejercicios en el pizarrón.

5.4 Nóminas especiales: finiquito, indemnización, terminaciones y liquidación.

De acuerdo al **Artículo 47** de la LFT, son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón: I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador; II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia; III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo; IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo; V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo; VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio; VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él; VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo; IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa; X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada; XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado; XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico; XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

Cuando alguna de las situaciones anteriores se presenta, es muy probable que se genere el despido del empleado, el cual se considera justificado, ya que la responsabilidad recae sobre el trabajador. El patrón deberá de dar aviso escrito de la fecha y causa de la rescisión y hacerlo del conocimiento del trabajador y si se niega a recibirlo, el patrón tendrá cinco días para hacerlo del conocimiento de la junta respectiva para que ella se haga cargo de notificar al trabajador. El trabajador recibirá de manera económica la parte que corresponda a vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, días de descanso y prima de antigüedad. Si el patrón dejara de hacer lo anterior el despido se considerará injustificado y entonces pagará una indemnización al trabajador.

Existen otras causas de rescisión de la relación de trabajo, ahora sin responsabilidad para el trabajador.

Según el **Artículo 51** de la LFT, Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador: I. Engañarlo el patrón, o en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador; II. Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos; III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo; IV. Reducir el patrón el salario del trabajador; V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados; VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo; VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan; VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él; y IX. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere.

Es importante tener en cuenta que la relación de trabajo, también puede ser suspendida y terminada.

La suspensión se considera de manera temporal, y cuando no exista la causa, el empleado podrá regresar a su trabajo. Entre las causas de suspensión están: enfermedad, incapacidad temporal, prisión preventiva, arresto, ser representante ante los organismos estatales por parte de la Junta de Conciliación y Arbitraje. Cabe aclarar que no existe responsabilidad para el patrón y el trabajador.

La terminación de la relación de trabajo existe cuando en alguna de las partes, patrón y trabajador, se presenta alguna situación que hace imposible que continúe la relación laboral; tal es el caso de la incapacidad física o mental o muerte del trabajador o del patrón, la terminación de la

obra de trabajo o simplemente sea incosteable la actividad. Las situaciones atribuibles al trabajador, el patrón tendrá que comprobarlas ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, de lo contrario el trabajador tendrá derecho a recibir indemnización. En las causas atribuibles al patrón, el trabajador tendrá derecho a una indemnización.

Cuando el trabajador es despedido injustificadamente, éste puede entablar un juicio ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, y de ganarlo, tendrá derecho, en principio a que se le paguen los sueldos vencidos, desde la fecha del despido hasta el momento en que se le liquida. De acuerdo a la Ley, el trabajador tiene derecho a que se le reinstale en su puesto; si esto no fuera posible, la LFT en su artículo 50, señala que el trabajador recibirá:

- I. Si la relación de trabajo fuera por tiempo determinado menor de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios.
- II. Si la relación de trabajo fuera por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados.
- III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, el importe de tres meses de salario y el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

La misma Ley señala que el trabajador recibirá además una Prima de antigüedad, que consiste en el importe de 12 días de salario por cada año de servicio. El artículo 162 de la LFT señala que los trabajadores tendrán derecho a una prima de antigüedad, de acuerdo a las siguientes normas:

- I. La prima de antigüedad es de doce días de salario.
- II. Para determinar el salario diario, se considerará según el artículo 486, dos veces el valor actual de la UMA.
- III. Los trabajadores que se retiren en forma voluntaria (renuncia) obtendrán el importe de la prima de antigüedad, siempre y cuando tenga 15 años de servicio como mínimo.

Cálculo de la Indemnización y Finiquito

Para tener derecho a una indemnización, se deberá considerar haber laborado dentro del régimen de sueldos y salarios y que se haya despedido al empleado sin una causa justificada inherente a la violación del contrato o LFT; ya que si se genera una renuncia, solo corresponderá el cálculo del finiquito.

Fundamento legal para el cálculo:

ART: 48 LFT: El trabajador podrá solicitar ante la junta de conciliación y arbitraje, a su elección que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con el importe de TRES MESES DE SALARIO. Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho, además, cualquiera que hubiese sido la acción intentada, a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se le cumplimente el laudo.

ART: 50 FRACC. II LFT: Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en VEINTE DIAS DE SALARIO por cada uno de los años de servicios prestados.

ART: 162 LFT: Los trabajadores de planta tienen derecho a una PRIMA DE ANTIGÜEDAD, de conformidad con las normas siguientes:

I.- La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios;

11.- Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486;

111.- La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicio, por lo menos. Asimismo se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido.

ART: 486 LFT: Para determinar las indemnizaciones a que se refiere éste título, si el salario que percibe el trabajador excede del **doblo del valor de la UMA**, se considerará esa cantidad como salario máximo.

ART: 518 LFT: Prescriben en **dos meses** las acciones de los trabajadores que sean separados del trabajo. La prescripción corre a partir del día siguiente a la fecha de la separación.

Ejemplo:

Usted se dispone a calcular la indemnización y finiquito de Alberto Cortés Ávila puesto que su empresa atraviesa problemas financieros.

La información es la siguiente:

Fecha de Ingreso	15 de Marzo de 2012
Fecha de separación	31 de Mayo de 2018
Sueldo Diario	\$427.63
Sueldo Mensual	\$13,000.00
SDI	\$475.18

Las prestaciones que otorga su empresa son las siguientes:

Aguinaldo: 35 días al año.

P.V. 40%

Vacaciones: LFT

Calcule el neto a pagar para el señor Cortés, considerando que el 31 de Mayo se entregará también la percepción mensual ordinaria junto con finiquito e indemnización.

Antigüedad de Alberto Cortés: 6 años 77 días

Calculando el SDI

Proporción Diaria de Aguinaldo y Prima Vacacional	
Aguinaldo	35 Días
(+) Días de Prima Vacacional (14X40%)	5.6
(=) Total días de prestaciones obligatorias en el año	40.6
(/) Días del año	365
(=) Factor de Integración	1.1112
Salario Diario Integrado con Aguinaldo y P.V.	
Salario Diario	\$427.63
(X) Factor de Integración	1.1112
(=) Salario Diario Integrado	\$475.18

Determinación de Indemnización

Concepto	
3 Meses de SDI (3 X \$475.18 X30.4)	\$43,336.41
20 Días por año (20 x \$475.18 X 6)	\$57,021.60
Prima de Antigüedad (12X\$161.20X6)	\$11,606.40
Total indemnización antes de ISR	\$111,964.11
(-) Base exenta para ISR (90 v UMA X años de servicios) (90 X \$80.60 X 6)	\$43,524.00
(=) Base Gravada	\$68,440.00

Determinación de ISR para indemnización

Determinación de ISR de sueldo ordinario	
Percepción mensual ordinaria gravada	\$13,000.00
Aplicación de la mecánica Art 96 LISR *	
(=) ISR	\$2,161.27
(/) Percepción mensual ordinaria	\$13,000.00
(=) Tasa por aplicar	0.1663
Importe Gravado de Indemnización	\$68,440.00
(X) Tasa por aplicar	0.1663
(=) ISR de indemnización	\$11,381.57
Importe total de Indemnización	\$111,964.11
(-) ISR de indemnización	\$11,381.57
(=) Neto a Pagar por indemnización	\$100,582.54

$$LI \quad Dif \quad \% \text{ a aplicar} \quad Imp. Marg. \quad CF \quad = \quad ISR$$

$$*\$13,000 - \$11,951.86 = \$1,048.14 \times 0.2352 = \$246052 + \$1,914.75 = \$2,161.27$$

Determinación de Finiquito

		Base exenta	Base gravada
Aguinaldo proporcional (14 X \$427.63) (151X35=5,285/365=14 días del 1° ene-31 May)	\$5,986.82	\$2,418 (30VUMA)	3,568.82
(+)Vacaciones proporcionales (3X\$427.63) 77X14=1,078/365=3	\$1,282.89		\$1,282.89
(+)Prima Vacacional (\$1,282.89X40%)	\$513.16		00.00
Total Finiquito	\$7,782.87		4,851.71
(+) Percepción mensual ordinaria	\$13,000.00		\$13,000.00
(-) Percepción total	\$20,782.87		\$17,851.71
Determinación de ISR de base gravada			
Importe Gravable según tarifa artículo 96 LISR			\$17,851.71
ISR de \$17,851.71			\$3,302.39*
Determinación de ISR de Finiquito			
Percepción total finiquito más sueldo ordinario	\$20,782.87		
(-) ISR de percepción gravada	\$3,302.39		
(-) Neto a pagar finiquito más percepción mensual	\$17,480.48		

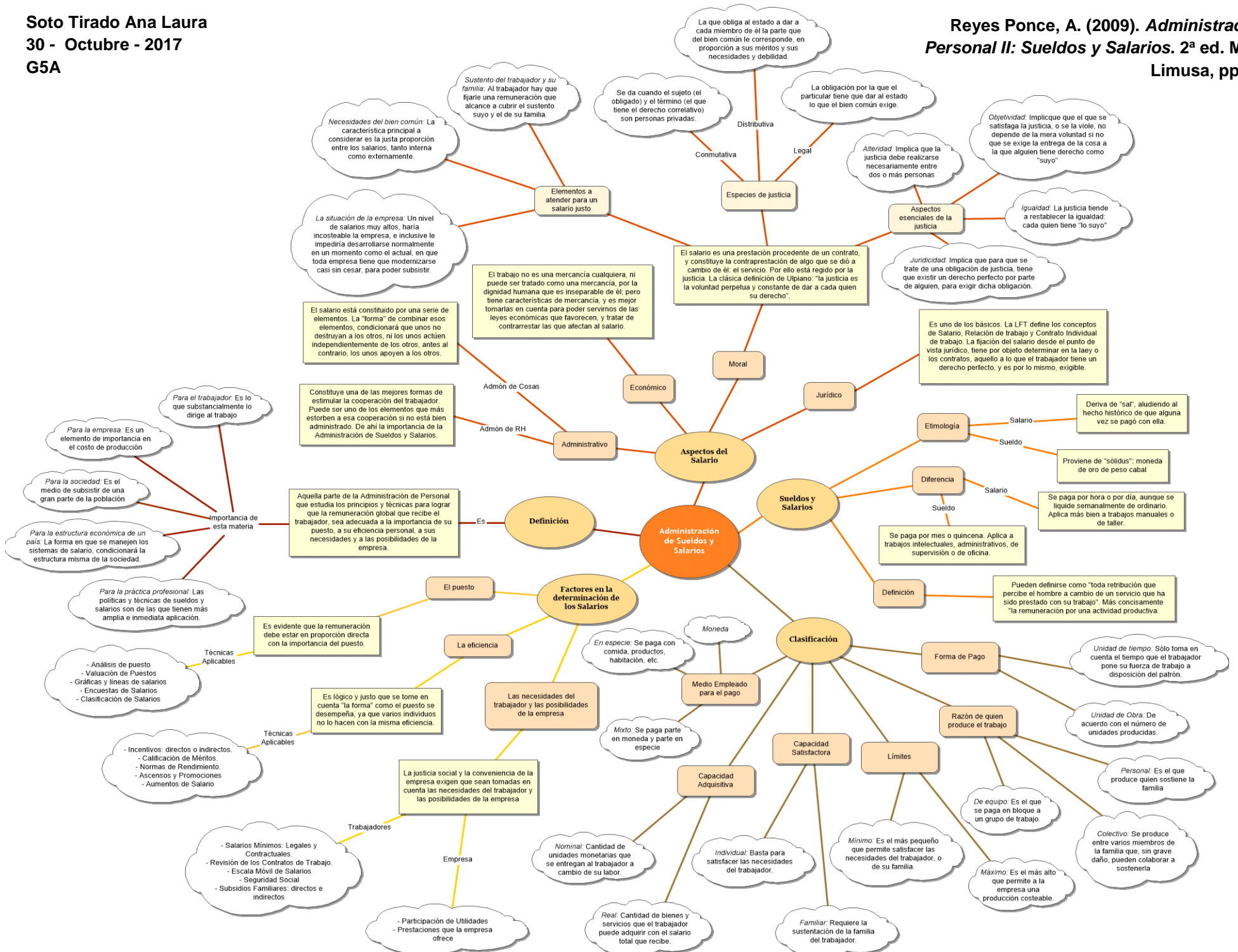
Base gravada LI DIF % a aplicar IM C.F. ISR

*\$17,851.71-\$11,951.86=\$5,899.85X0.2352=\$1,387.64+\$1,914.75=\$3,302.39

Fuentes de información

1. Arias, F. (2010) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México,
2. Arias G. y Heredia E. (2006). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. 6ª ed. México. Trillas. Capítulo 15 (pp. 537-556).
3. Bohlander G. y Snell, S. (2007) Administración de Recursos Humanos.14ª edición. Ed. Thomson.
4. Boletines del Colegio de Contadores
5. Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos.5ª edición. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.
6. Chiavenato, I. (2002).Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.
7. Código Fiscal de la Federación y su Reglamento
8. Dessler G. (2008) Administración de Personal. 4ª edición. México. Ed. Prentice Hall.
9. Diario Oficial de la Federación
10. Ley del INFONAVIT
11. Ley del ISSSTE
12. Ley del SAR
13. Ley del Seguro Social
14. Ley Federal del Trabajo y su Reglamento
15. Pérez Chávez, Campero y Fol. (2017). Manual para el control integral de las Nóminas. Taxx editores Unidos. México.
16. Reyes Ponce (2002). Administración de Sueldos y Salarios. México.
17. Robbins S. y Judge T. (2013). Comportamiento Organizacional. Decimoquinta edición. Pearson. México.
18. Varela, R. (2016) Administración de la compensación. Sueldos, Salarios y Prestaciones. 2da. Ed. Pearson. México.
19. Velarde Trujillo T. (2008). Manual de Prácticas de Administración de Sueldos y Salarios. ITH. México.
20. Werther W. y Davis K (2008). Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las Empresas. Sexta edición. Mc Graw-Hill. México.
21. Werther W, Davis K. y Guzmán (2013). Administración de recursos humanos. Gestión del Capital Humano. 7ed. McGraw-Hill. México.
22. Whetten D. y Cameron K. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. Octava edición. Pearson educación. México.

ANEXO UNO



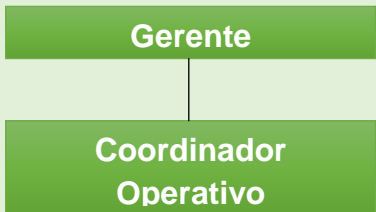
ANEXO DOS

Código:
DF-MF01-AD03-01

No. de Revisión:
02

Actualización:
Octubre 2017

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto		Coordinador Operativo	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Coordinador		
<i>Puestos a que reporta</i>	Gerente General		
<i>Puestos Supervisados</i>	Almacén, Responsable de Reciclaje y Responsable Técnico		
<i>Comunicación Interna</i>	Áreas de Servicio Almacén Coordinador Administrativo Gerente General		
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes		
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00		

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, debe programar servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General. Igualmente, tiene que coordinar los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programar toma de lectura de equipos en renta, brindar capacitación a sus subordinados y asegurarse de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	X
Organización	X	Capacitación	X
Supervisión	X	Dominio de proyectos	X
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	X
Análisis	X	Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones	X	Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación	X	Numéricas	X
		Ventas	X

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Cuidado y manejo de equipos de impresión y copiado de los clientes
- Supervisión de Personal
- Tiene responsabilidad de documentos importantes como formatos de servicio técnico que tienen entrada diariamente
- Tiene responsabilidad en el cuidado de las herramientas e insumos de trabajo

FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades	Frecuencia	Supervisa
1. Supervisa el personal a su cargo	Diaria	Gerente General Coordinador Admvo.
2. Asegura el cumplimiento de los planes diarios establecidos	Diaria	Gerente General
3. Coordina las actividades de las áreas de Reciclaje y Servicio	Diaria	Gerente General
4. Garantiza que el cliente reciba en tiempo y forma el servicio y/o producto solicitado	Diaria	Gerente General
5. Recibe los siguientes formatos: a) Reporte semanal de producción por técnico b) Reporte semanal de equipos vistos c) Reporte semanal de equipos pendientes d) Reporte semanal de equipos sin reparación	Semanal Semanal Semanal Semanal	Gerente General
6. Realiza un concentrado de reportes recibidos y análisis del mismo.	Semanal	Gerente General
7. Programa el servicio preventivo de los equipos contenidos en el PLAN PREMIUM	Semanal	Gerente General
8. Programa la toma de lectura de los equipos que se encuentren en renta	Mensual	Gerente General
9. Realiza un pronóstico de ventas para los meses siguientes con base en datos históricos	Mensual	Gerente General Coordinador Admvo.
10. Verifica el inventario de herramientas y equipo para detección de aquellos en mal estado	Mensual	Gerente General
11. Asesora al cliente respecto a la variedad y funcionamiento de su equipo	Esporádico	Gerente General

12. Realiza contratos de renta de equipos de tecnología de impresión	Esporádico	Gerente General
13. Brinda Capacitación a los responsables de las áreas de Reciclaje y Servicio	Esporádico	Gerente General

IV. INDICADORES

INDICADORES DE ÉXITO

- ✓ Efectividad del 100% al coordinar las actividades del área de Reciclaje y Servicio.
- ✓ Entrega en tiempo y forma establecidos de un concentrado de los reportes recibidos durante la semana.
- ✓ Programación correcta del servicio preventivo de los equipos contenidos en el PLAN PREMIUM.
- ✓ Programación correcta de la toma de lectura de los equipos en renta.
- ✓ Lograr el cumplimiento de por lo menos el 90% de los planes diarios establecidos.
- ✓ Entrega en tiempo y forma del inventario mensual de herramientas y equipos del área de Servicio y Reciclaje.
- ✓ Efectividad del 100% al asesorar a los clientes respecto a la variedad y funcionamiento de su equipo.

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.

La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 70% del tiempo sentado frente a una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes. El resto del tiempo supervisa a sus subordinados en las respectivas áreas de trabajo.

RIESGOS DE TRABAJO

El lugar donde se desarrollan las actividades del puesto tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO		
Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
Sexo: Indistinto	Conocimientos básicos en electrónica	Buena presentación
Edad: 30 - 45 años	Conocimientos básicos en computación	Capacidad para levantar peso
Escolaridad: Preparatoria o carrera trunca	Conocimientos básicos en sistemas	
Experiencia: No necesaria	Conocimientos básicos administrativos	
Idiomas: Inglés 90% (Oral y Escrito)	Elaboración de reportes	

APROBACIÓN		
Elaboró	Revisó	Autorizó
<i>Ana Laura Soto Tirado</i>	<i>Beatriz Torres Holguín</i>	<i>Jesús Guillermo Soto Parada</i>
<i>Fecha: Octubre 2017</i>	<i>Fecha: Octubre 2017</i>	<i>Fecha: Octubre 2017</i>
<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Laboprintec Digital, S.A. de C.V.

Código:
DF-MF01-AD04-01

No. de Revisión:
02

Actualización:
Octubre 2017

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto	Responsable del área de reciclaje	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Encargado	
<i>Puestos a que reporta</i>	Coordinador Operativo	
<i>Puestos Supervisados</i>	Técnicos (si existen)	
<i>Comunicación Interna</i>	Área de Servicio Coordinador Operativo Almacén	
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes	
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes y brindar asesoría técnica a los estos sobre el funcionamiento de los consumibles, así como dar seguimiento constante al reciclaje de los consumibles.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	
Organización	X	Capacitación	X
Supervisión	X	Dominio de proyectos	
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	X
Análisis	X	Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones	X	Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación	X	Numéricas	X
		Ventas	

COMPETENCIAS PERSONALES

- Actitud de servicio
- Liderazgo
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Trabajar en equipo
- Trabajar bajo presión
- Retroalimentación
- Motivación
- Destreza en la relación con clientes y subordinados

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Cuidado y manejo de mercancía

FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades	Frecuencia	Supervisa
1. Evalúa el estado de cartucho para sugerir recarga o re-manufactura	Diario	Coordinador operativo
2. Asigna el tiempo de recarga o re-manufactura	Diario	Coordinador operativo
3. Recibe los cartuchos que provengan del área de recepción	Diario	Coordinador operativo
4. Reabastecimiento del cartucho en caso de recarga	Diario	Coordinador operativo
5. Re-manufactura del cartucho en caso de realizar ajustes a su fabricación.	Diario	Almacén
6. Controla la calidad de cartuchos procesados	Diario	Responsable del área de servicio
7. Llena los siguientes formatos: a) Reporte de cartuchos laser procesados b) Reporte de cartuchos de inyección procesados c) Reporte de garantías de cartuchos laser d) Reporte de garantías de cartuchos de inyección procesados	Diario	Coordinador operativo
8. Reabastece cartuchos procesados en stock	Esporádico	
9. Asesora al área de servicio sobre fallas de cartucho en equipos	Esporádico	
10. Capacitar a técnicos supervisados	Esporádico	

IV. INDICADORES

INDICADORES DE EXITO

- ✓ Lograr una efectividad del 100% en el relleno de los cartuchos.
- ✓ Lograr una efectividad del 100% en la re-manufactura de los cartuchos.

- ✓ Eficiencia respecto a la utilización de insumos de cartuchos.
- ✓ Realización y entrega del 100% de los reportes utilizados durante la jornada, dependiendo del tipo de servicio otorgado.
- ✓ Efectividad del 100% en el revisado de la calidad de los cartuchos procesados

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.

La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 90% del tiempo sentado frente a su área de trabajo, con las herramientas y equipos necesarios. El resto del tiempo realiza los reportes de cartuchos laser procesados, cartuchos de inyección procesados, garantías de cartuchos laser y garantías de cartuchos de inyección procesados, en la computadora ubicada en su zona de trabajo.

RIESGOS DE TRABAJO

El lugar donde se desarrollan las actividades del puesto tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO

Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
Sexo: Indistinto	Conocimientos básicos en electrónica	Buena presentación
Edad: 30-45 años	Conocimientos básicos en computación	
Escolaridad: Mínimo preparatoria	Elaboración de reportes	
Experiencia: No necesaria		
Idiomas: 30% Inglés		

APROBACIÓN

Elaboró	Revisó	Autorizó
Ana Laura Soto Tirado	Beatriz Torres Holguín	Jesús Guillermo Soto Parada
Fecha: Octubre 2017	Fecha: Octubre 2017	Fecha: Octubre 2017
Firma	Firma	Firma



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Laboprintec Digital, S.A. de C.V.

Código:
DF-MF01-AD02-02

No. de Revisión:
02

Actualización:
Octubre 2017

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto	Auxiliar Admin. – Atención a cliente	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Administrativo	
<i>Puestos a que reporta</i>	Coordinador Administrativo	
<i>Puestos Supervisados</i>	Ninguno	
<i>Comunicación Interna</i>	Coordinador de Ventas Coordinador Administrativo Coordinador Operativo	
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes	
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Atender a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, además de apoyar en los procesos administrativos que la empresa necesite para su funcionamiento.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	
Organización	X	Capacitación	
Supervisión		Dominio de proyectos	
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	X
Análisis	X	Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones		Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación		Numéricas	X
		Ventas	X

COMPETENCIAS PERSONALES

- Actitud de servicio y Orientación al cliente
- Organizado
- Responsable y Puntual
- Honesto
- Proactivo
- Disposición
- Actitud y Conocimiento

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Atención al cliente y facturación.
- Manejo de caja chica y terminal bancaria.
- Manejo de cheques otorgados por los clientes.

FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades	Frecuencia	Supervisa
1. Atender a clientes en mostrador.	Diario	Coordinadora de Ventas
2. Atender a clientes vía telefónica.	Diario	Coordinador Operativo
3. Atender a clientes vía correo electrónico.	Diario	Coordinador Operativo
4. Atender a clientes vía msg.	Diario	Coordinador Administrativo
5. Recibir y canalizar los cartuchos de tinta y toner para reciclaje	Diario	Coordinador Operativo
6. Recibir y canalizar los equipos en mostrador para reparación en taller.	Diario	Coordinador Operativo
7. Recibir y canalizar a quien corresponda las llamadas entrantes a la empresa.	Diario	Coordinador Administrativo
8. Realizar cotizaciones de los productos y servicios que ofrece la empresa.	Diario	Coordinador Operativo
9. Informar al cliente los diagnósticos, cotizaciones y estatus de los equipos recibidos en mostrador.	Diario	Coordinador Operativo
10. Coordinar la entrega a domicilio.	Diario	Coordinador Operativo
11. Facturar las ventas de la empresa.	Diario	Coordinador Operativo
12. Llevar el control de ventas y cobranza de mostrador.	Diario	Coordinador Operativo
13. Apoyar a Coordinadora Administrativa en la cobranza.	Esporádico	Almacén
14. Solicitar a proveedores locales cotizaciones de los productos requeridos por la empresa.	Esporádico	Coordinador Operativo
15. Coordinar la compra y surtido de productos de nuestros proveedores locales.	Esporádico	Coordinador Operativo
16. Realizar cortes de caja diarios.	Diario	Coordinador Operativo
17. Llenar los siguientes formatos: a) Reporte Diario de ventas b) Formato de Orden de Servicio. c) Formato Solicitud de Cheque. d) Formato Entrada de Almacén	Diario A requerirse A requerirse A requerirse	Coordinador Operativo

IV. INDICADORES

INDICADORES DE EXITO

- ✓ Lograr más del 90% en la satisfacción del cliente.
- ✓ Lograr una efectividad del 100% en atención al cliente.
- ✓ Mantener clientes y generar nuevos.
- ✓ Lograr el reconocimiento de la empresa.
- ✓ Generar mayores ventas a las pronosticadas.

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación correcta.

La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 95% del tiempo sentado frente a un escritorio con una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes. El resto del tiempo canaliza el equipo del cliente al departamento correspondiente.

RIESGOS DE TRABAJO

El lugar donde se desarrollan las actividades del puesto tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO

Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
Sexo: Indistinto	Conocimientos básicos en computación	Buena presentación
Edad: 25 – 35 años	Elaboración de facturas	
Escolaridad: Mínimo preparatoria	Conocimientos básicos administrativos	
Experiencia: No necesaria	Elaboración de cortes de caja	
Idiomas: No necesario	Manejo de terminal bancaria	

APROBACIÓN

Elaboró	Revisó	Autorizó
<i>Diana Elizabeth Ríos Armendáriz</i>	<i>Beatriz Torres Holguín</i>	<i>Jesús Guillermo Soto Parada</i>
Fecha: Octubre 2017	Fecha:	Fecha:
Firma	Firma	Firma



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Laboprintec Digital, S.A. de C.V.

Código: DF-MF01-AD04-02	No. de Revisión: 02	Actualización: Octubre 2017
-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto		Responsable de servicio	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Encargado		<pre> graph TD DG[Dirección General] --> CO[Coordinador Operativo] CO --> RS[Responsable de servicio] </pre>
<i>Puestos a que reporta</i>	Coordinador Operativo		
<i>Puestos Supervisados</i>	Office boy		
<i>Comunicación Interna</i>	Área de reciclaje Coordinador Operativo Recepción		
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes		
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00		

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente brindando un servicio de calidad a los equipos que el cliente confié a la empresa y dar seguimiento a estos. Desarrollar las habilidades de sus colaboradores mediante capacitación.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	
Organización	X	Capacitación	X
Supervisión	X	Dominio de proyectos	
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	X
Análisis	X	Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones	X	Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación	X	Numéricas	X
		Ventas	

COMPETENCIAS PERSONALES

- Actitud de servicio
- Liderazgo
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Trabajar en equipo
- Trabajar bajo presión
- Retroalimentación
- Motivación

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Cuidado y manejo de equipo de la empresa
- Cuidado, manejo y servicio de equipos del cliente

FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades	Frecuencia	Supervisa
1. Hace un pre-diagnóstico de equipos	Diario	
2. Recibe equipos	Diario	
3. Da de alta en sistema el equipo recibido	Diario	
4. Asigna equipo a técnicos	Diario	
5. Cotiza para reparación de equipos con base en diagnóstico realizado por técnicos	Diario	
6. Informa cotización a cliente	Diario	
7. Proporciona a técnicos las piezas y material para la reparación de los equipos	Diario	
8. Revisa equipos, toda vez que el técnico haya terminado el servicio o reparación.	Diario	Coordinador Operativo
9. Da salida en sistema a equipos terminados	Diario	Coordinador Operativo
10. Brinda asesoría técnica a clientes	Diario	Coordinador Operativo
11. Brinda asesoría a técnicos	Diario	Coordinador Operativo
12. Se actualiza sobre nuevas tecnologías	Esporádico	Coordinador Operativo
13. Solicita a almacén piezas especiales	Esporádico	Almacén
14. Brinda capacitación a Técnicos	Esporádico	Coordinador Operativo
15. Brinda asesorías al área de reciclaje sobre problemas con equipos de pruebas	Esporádico	Coordinador Operativo
16. Llena los siguientes formatos: a) Reporte semanal de producción por	Semanal	Coordinador Operativo

técnico	Semanal	
b) Reporte semanal de equipos vistos	Semanal	
c) Reporte semanal de equipos pendientes	Semanal	

IV. INDICADORES

INDICADORES DE EXITO

- ✓ Lograr una efectividad del 100% en el diagnóstico de equipos.
- ✓ Lograr una efectividad del 100% en atención al cliente.
- ✓ Eficiencia respecto al servicio de equipos.
- ✓ Realización y entrega del 100% de los reportes utilizados durante la jornada, dependiendo del tipo de servicio otorgado.
- ✓ Efectividad del 100% en el revisado de la calidad de los servicios técnicos brindados

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación correcta.

La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 90% del tiempo sentado frente a su área de trabajo, con las herramientas y equipos necesarios. El resto del tiempo realiza los reportes de producción por técnico, de equipos vistos y pendientes en la computadora ubicada en su zona de trabajo.

RIESGOS DE TRABAJO

El lugar donde se desarrollan las actividades del puesto tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO

Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
Sexo: Indistinto	Conocimientos básicos en electrónica	Buena presentación
Edad: 30-45 años	Conocimientos básicos en computación	

<i>Escolaridad: Mínimo preparatoria</i>	Destreza en la relación con clientes y subordinados	
<i>Experiencia: No necesaria</i>	Elaboración de reportes	
<i>Idiomas: 30% Inglés</i>		

APROBACIÓN

Elaboró	Revisó	Autorizó
<i>Diana Laura Duarte Madrid</i>	<i>Beatriz Torres Holguín</i>	<i>Jesús Guillermo Soto Parada</i>
<i>Fecha: Octubre 2017</i>	<i>Fecha: Octubre 2017</i>	<i>Fecha: Octubre 2017</i>
<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>

Código:
DF-MF01-AD04-02-1

No. de Revisión:
02

Actualización:
Octubre 2017

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto		Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Office Boy Auxiliar	<pre>graph TD; DG[Dirección General] --- CO[Coordinador Operativo]; CO --- R[Responsable de]; R --- OB[Office Boy];</pre>
<i>Puestos a que reporta</i>	Responsable de Servicio y Coordinador Administrativo.	
<i>Puestos Supervisados</i>	Ninguno	
<i>Comunicación Interna</i>	Coordinador Operativo Responsable de Servicio Coordinador Administrativo.	
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes y Proveedores	
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes, además de tomar lectura de equipos en renta.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	
Organización	X	Capacitación	
Supervisión		Dominio de proyectos	
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	
Análisis		Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones		Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación		Numéricas	X
		Ventas	X

COMPETENCIAS PERSONALES

- Actitud de servicio
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Cuidado y manejo de mercancía
- Tiene responsabilidad sobre el depósito de dinero y cheques en cuentas bancarias
- Tiene responsabilidad de documentos importantes como facturas, cheques, notas de crédito o contra recibos que tienen entrada diariamente.
- Tiene la responsabilidad de llevar a cabo una buena negociación con el cliente, para dar la mejor impresión de la empresa
- Cuidado y manejo de automóvil

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades Generales	Frecuencia	Supervisa
1. Entrega equipo y/o insumos de tecnología de impresión a clientes	Diaria	Responsable de Servicio Responsable de Reciclaje Coordinador Operativo
2. Entrega facturas y/o notas de crédito a clientes	Diaria	Coordinador Admvo Responsable de Servicio Coordinador Operativo
3. Realiza el cobro de facturas a los clientes personalmente, siempre con respeto y amabilidad	Diaria	Coordinador Admvo Responsable de Servicio Coordinador Operativo
4. Recoge equipos en la ubicación dada por los clientes	Diaria	Responsable de Servicio Coordinador Operativo
5. Toma lectura de los equipos en renta, según lo programado por el Coordinador Operativo	Diaria	Coordinador Operativo
6. Entrega de cheques y efectivo otorgados por los clientes a Coordinación Administrativa	Diaria	Gerente General Coordinador Admvo
7. Hace los depósitos de cheques y efectivo en las respectivas cuentas bancarias de la empresa	Diaria	Coordinador Admvo Coordinador Operativo
8. Recoge materiales de las sucursales de los proveedores	Esporádica	Responsable de Servicio Responsable de Reciclaje Coordinador Operativo

IV. INDICADORES

INDICADORES DE EXITO

- ✓ Entrega en tiempo y forma de equipos y/o insumos de tecnología de impresión a clientes, junto con las respectivas facturas. (Comprobación con la firma de recibido de la Factura)
- ✓ Depósito del 100% de los cheques y efectivos otorgados por la Coordinación Administrativa.
- ✓ Efectividad del 100% en la toma de lectura de los equipos en renta, según lo programado por el Coordinador Operativo.
- ✓ Lograr una efectividad del 95% en el cobro a los clientes que adeudan, de acuerdo a los términos y condiciones pactadas por la Coordinación Administrativa.
- ✓ Recoger el 100% de los equipos según el libro de reportes de órdenes de servicio, en la ubicación dada por los clientes.
- ✓ Recoger en tiempo y forma los materiales solicitados a los proveedores por parte de la empresa.

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

El trabajo se desempeña en la calle un 90% del tiempo, con las consecuentes variaciones de temperatura, humedad y demás factores provenientes de la situación atmosférica. El resto del tiempo está en una locación física, ya sea instituciones bancarias, ubicación del cliente y/o proveedores.

RIESGOS DE TRABAJO

No hay enfermedades profesionales relacionadas con este trabajo. Sin embargo, pueden ocurrir accidentes fatales, en caso de incumplimiento de las normas establecidas por la ley de tránsito o por imprudencias de otros conductores.

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO

Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
Sexo: Masculino	Manejo de automóvil	Buena presentación
Edad: 20-45 años	Conocimientos básicos en computación	Capacidad para levantar peso
Escolaridad: Mínimo preparatoria		
Experiencia: No necesaria		
Idiomas: No necesario		

APROBACIÓN

Elaboró	Revisó	Autorizó
Ana Laura Soto Tirado	Beatriz Torres Holguín	Jesús Guillermo Soto Parada
Fecha: Octubre 2017	Fecha: Octubre 2017	Fecha: Octubre 2017
<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>

