



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**GUIA TECNICA PARA LA IMPLEMENTACION DE
UN SISTEMA DE PRESTACIONES SELECCIONABLES
Y AUTOADMINISTRABLES EN UN CORPORATIVO
INDUSTRIAL**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :
ARTURO SANDOVAL CARRILLO**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:
ING. JESUS FELIX CASTILLO**

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

* * * I N D I C E * * *

NUMERO
PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS Y CONCEPTO DE PRESTACION.

1.1	CONCEPTO DE PRESTACION.....	1
1.2	ANTECEDENTES HISTORICOS EN LA LEGISLACION MEXICANA.....	6
1.3	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN MEXICO.....	22

CAPITULO II

ASPECTOS LEGALES DE LAS PRESTACIONES EN --
1982.

2.1	LA CONSTITUCION MEXICANA.....	27
2.2	LEY FEDERAL DEL TRABAJO.....	41
	2.2.1 PRESTACIONES EN EFECTIVO.....	42
	2.2.2 HABITACIONES DE LOS TRABAJADORES...	50
	2.2.3 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A LOS TRABAJADORES.....	52
2.3	LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.....	54
2.4	LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.....	68

CAPITULO III

NIVELES DE REMUNERACION

3.1	EL EJECUTIVO.....	90
3.1.1	CONCEPTO Y DEFINICION.....	90
3.1.2	EL EJECUTIVO DE LINEA Y EL "STAFF"	91
3.1.3	EL EJECUTIVO COMO ESTRATEGA.....	92
3.1.4	EL EJECUTIVO COMO APLICADOR DE ESTRATEGIA.....	94
3.1.5	PERFIL DEL EJECUTIVO MEXICANO....	98
3.2	ANALISIS DE ENCUESTAS DE MERCADO ELABORA DOS POR DESPACHOS ESPECIALIZADOS EN 1982	101
3.2.1	ENCUESTA CAMARA AMERICANA DE CO-- MERCIO.....	103
3.2.2	ENCUESTA AMA INTERNATIONAL.....	101
3.2.3	PROGRAMA DE RETRIBUCIONES EJECUTI VAS DEL LIC. ALEX OLHOVICH.....	105
3.2.4	ENCUESTAS ASOCIACION DE JEFES DE RELACIONES INDUSTRIALES.....	108
3.2.5	ENCUESTA HAY Y ASOCIADOS.....	101
3.2.6	ENCUESTA INTERGAMA.....	110
3.2.7	ENCUESTA EJECUTIVOS'82 LOMA EDITO RES, S. A.....	112
3.2.8	ENCUESTA ODA DE MEXICO.....	101
3.2.9	ENCUESTA SERVICIOS INTERNACIONA- LES DE COMPENSACION.....	118
3.2.10	ENCUESTA STEVENEL Y ASOCIADOS....	101

3.3 DETERMINACION DEL NIVEL DE REMUNERACION EJECUTIVA EN MEXICO.....	131
3.3.1 DESCRIPCION GENERALICA DE PUESTOS..	132
3.3.2 ANALISIS DE MERCADO.....	137
3.3.3 PRESTACIONES.....	138

CAPITULO IV

MODELOS DE IMPLEMENTACION

4.1 FORMULACION DEL PLAN DE PRESTACIONES....	154
4.1.1 ADMINISTRACION DEL PLAN.....	155
4.2 MODELOS GENERICOS DE LA ADMINISTRACION DEL PLAN DE PRESTACIONES.....	238
4.2.1 MODELO GENERICO DEL DIAGRAMA DE ADMINISTRACION.....	239
4.2.2 MODELO GENERICO DEL SISTEMA ELECTRONICO DE ELABORACION DE ARCHIVO DE INFORMACION.....	248
4.2.3 MODELO GENERICO DEL SISTEMA ELECTRONICO DE CONTROL DE PRESTACIONES.....	256
4.2.4 MODELO GENERICO DEL SISTEMA ELECTRONICO DE BALANCE DE PRESTACIONES.....	263

CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1 ANALISIS DE COSTO-BENEFICIO A NIVEL EJECUTIVO.....	270
--------------------------------------------------------	-----

	NUMERO PAGINA
5.2 COMENTARIOS CONCLUYENTES.....	280
5.2.1 COMENTARIOS GENERALES SOBRE LA COMPENSACION EJECUTIVA,.....	280
5.2.2 COMENTARIOS CONCLUYENTES SOBRE EL PLAN DE PRESTACIONES AUTOADMINIS- TRABLES Y SELECCIONABLES POR EL - EJECUTIVO,.....	283
5.2.3 COMENTARIOS CONCLUYENTES SOBRE -- LAS LIMITACIONES FISCALES A LA -- PREVISION SOCIAL EN MEXICO,.....	285

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

INTRODUCCION

Las características de acelerado desarrollo que prevalecieron en el país en los cuatro años anteriores a 1982, originaron necesidades inmediatas de personal, bien calificado, capaz de enfrentarse a la operación y administración de complejos sistemas tecnológicos originarios de países altamente industrializados y que habían sido importados e instalados en empresas mexicanas como respuesta al reto nacional expuesto por el Gobierno Federal de no petrolizar nuestra economía.

La expansión económica nacional era prometedora, combinada con atractivos incentivos fiscales que invitaban a la inversión en negocios de transformación, aumentando sorpresivamente la demanda de recursos humanos capaces de la producción de artículos competentes con mercados extranjeros, aún cuando el nivel académico del país no estaba preparado para el repentino desarrollo.

Consecuentemente la captación y capacitación de personal, acorde a la situación económica del país, obligaron a los estudiosos de recursos humanos a la búsqueda de nuevas técnicas que les permitirían en períodos cortos de tiempo, integrar al hombre a la organización, teniendo como consecuencia lógica una inflación en los sueldos que aunado a exenciones fiscales a la previsión social, crearon modelos de compensación que comprendían prestaciones dirigidas preferentemente al nivel ejecutivo por ser éste, el más afectado proporcionalmente por las gravaciones fiscales sobre el producto del trabajo, naciendo un mercado especial de retribución ejecutiva.

Las sociedades corporativas o administradoras fueron un prometedor espejismo que podía resolver necesidades urgentes de administración y auxiliar en las pesadas obligaciones fiscales de la empresa, por lo que se inició su creación conteniendo puestos de asesoría e investigación a cargo de administradores del negocio o ejecutivos que por la naturaleza de las funciones de las que eran responsables requerían de personal con un profundo conocimiento del área a desarrollar, lo que representaba erogaciones mayores de la organización por concepto de recursos humanos.

Sin embargo, en el transcurso de 1982, la realidad de las cifras de la contabilidad pública ubicó al país en el umbral de una crisis financiera incomparable en la historia de México. La Moneda Nacional fue revaluada en diversas ocasiones, perdiendo significativamente su poder de adquisición frente a divisas extranjeras transformando las obligaciones crediticias de las empresas contraídas con organismos de otras nacionalidades en pasivos exorbitantes que amenazan destruir su equilibrio financiero y desaparecer las fuentes de trabajo que hasta un año antes eran motivo de preocupación para cubrir las fuentes laborales.

El desarrollo se convirtió en una sombra del pasado y de los objetivos de penetración a nuevos mercados y la búsqueda de tecnologías más avanzadas para la transformación de productos sólo quedó un sabor de incertidumbre y un anhelo de sobrevivencia.

La conmoción que atrapo al progreso freno los sistemas de compensación al personal, sin llegar a modificarlos trascendentalmente por los conceptos protectores

al trabajador contenidos en la legislación laboral, aún cuando los incentivos fiscales que se otorgaban a la -- previsión social fueron por vez primera limitados, pero la costumbre obligo a la continuidad del uso de prestaciones, las cuales marcaron una tendencia estática hasta en los niveles ejecutivos que se han convertido en -- las piezas claves de la organización, porque sobre el -- atinado desempeño de sus funciones y la agudización de su ingenio descansa el futuro de la empresa.

Los actuales responsables de la administración pública han adoptado medidas severas de austeridad, acordes a la restricción económica que vivimos, estableciendo modelos económicos de ajuste que probablemente permitan a mediano plazo una reestructuración financiera -- que devuelva el expansionismo que habíamos alcanzado, -- pero el reto inmediato para los estudiosos de recursos humanos es el encontrar nuevos sistemas de compensación capaces de retribuir en forma justa y equitativa el trabajo subordinado con el menor costo posible para la empresa y dentro de los lineamientos que señala la Legislación Mexicana.

Ante esta profunda preocupación y sin pretender olvidar las limitaciones de mis conocimientos actuales, -- se ha desarrollado el presente trabajo que tiene como -- objetivo el analizar y diseñar un modelo genérico de -- prestaciones al personal ejecutivo en un corporativo industrial que beneficie mayormente al empleado sin incrementar los costos para la empresa.

La idea generadora para la realización de esta tesis se basa en la hipótesis de que el beneficio que reciben los ejecutivos en un corporativo industrial en México, se incrementa con un sistema de prestaciones se--

leccionables y autoadministrables con el mismo costo presupuestado por la empresa.

Agradezco ampliamente la colaboración de las personas que me han auxiliado para el desarrollo de este trabajo y espero poder contribuir a la actual búsqueda de sistemas de remuneración acordes a la situación que atraviesa nuestro país.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES HISTORICOS Y
CONCEPTO DE PRESTACION

1.1 CONCEPTO DE PRESTACION.

El término "PRESTACION" se ha relacionado con el salario convirtiéndose en parte integral de la retribución que da el patrón al trabajador por la realización de un trabajo personal subordinado.

Sin embargo, aún cuando su uso se refiere a una forma de pago, no se confunde con el sueldo, debido a que la "PRESTACION" tiene como finalidad principal la "PREVISION SOCIAL" que es la participación del patrón para elevar el nivel social, económico, intelectual o material del trabajador para mantener una sociedad sana.

ANALISIS ETIMOLOGICO.

El concepto "PRESTACION" se origina de la integración de dos raíces latinas

"PROTESTATIO", que significa "PRESTAR" y,

"ONEM", que es "ACCION"

que juntos es

" ACCION DE PRESTAR"

La palabra "PRESTAR" tiene a su vez un término significativo

"PRESTAR".- Ayudar a contribuir al logro de una cosa.

Al adicionar la palabra "ACCION" con la definición de "PRESTAR" queda

"ACCION DE AYUDAR A CONTRIBUIR AL LOGRO DE UNA COSA"

Si la finalidad de la prestación es la "PREVISION SOCIAL", su interpretación es:

"Acción de ayudar o contribuir a elevar el nivel social, económico, intelectual o material del trabajador".

DEFINICION GRAMATICAL.

El significado de la palabra "PRESTACION" que da - el diccionario es:

Acción de prestar // cosa o servicio que se exige o se pacta legalmente.

(Nuevo Sopena, 1967, Pág. 810)

Entendamos por "COSA":

Todo lo que tiene entidad, corporal o espiritual, - real o abstracta.

(Nuevo Sopena, 1967, Pág. 319)

Y por "SERVICIO":

// Utilidad o provecho que resulta a uno de lo que otro hace.

(Nuevo Sopena, 1967, Pág. 903)

De la exposición que antecede podemos concluir que la "PRESTACION" es una cosa o servicio estipulada en un pacto o convenio, exigible ante una autoridad.

Enfocando esta definición en materia de trabajo, - se refiere basicamente a las cosas o servicios que sean generadas por una autoridad y sean consideradas como exigencias legales o bien, a las cosas o servicios que se - deriven de los contratos; ejemplificados en los contra- tos de trabajo que se celebran entre el trabajador o sus representantes legales y el patrón.

ANALISIS JURIDICO.

La legislación mexicana, no ha definido adecuadamen- te este concepto, aún cuando en el Artículo 82 de la - - L. F. T. define el salario haciendo mención de las pres- taciones. Sin embargo, la jurisprudencia y algunas eje- cutorias de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, - han hecho algunas referencias de este concepto.

Salario, prestaciones que lo integran.

Del Artículo 84 de la Nueva Ley Federal del Tra- bajo, se desprende que el salario está formado - por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria y cualquier cantidad o prestación que se entregue

al trabajador por su trabajo, ésto es, que el salario no consiste únicamente en la cantidad de dinero que en forma periódica y regular paga el patrono al trabajador, sino que además de esa prestación principal, esta comprendida en el mismo todas las ventajas económicas establecidas en el contrato en favor del obrero.

(Jurisprudencia: Apéndice 1917-1965, 5a. Parte, Tésis 151, Pág. 143).

Otra jurisprudencia que hace referencia de prestaciones, es la que nos habla de la manera de computar aquellas - que son distintas de las legales y que se derivan exclusivamente de las estipuladas en contratos de trabajo -- que distinguen dos tipos de situaciones distintas:

Sí las partes son omisas respecto de la forma de fijar su monto, deberán adicionarse al salario diario integrado en los términos del Artículo 86 de la Ley Federal -- del Trabajo; en el otro caso, cuando se estipulen las - prestaciones en base distinta, ya sea inferior o superior, debe de estarse a lo pactado en el contrato, sin que por ello se desconozca la definición legal de salario, ni se lesione derecho alguno del trabajador, Ya - que por tratarse de prestaciones que otorga el patrono adicionalmente a las que se encuentran fijadas en la -- ley, se puede pactar válidamente el contenido de las -- mismas, ya sea fijando cantidades globales, o bién, estableciendo las bases para computarlas.

(Jurisprudencia: Informe 1966, 4a. Sala, P.P. 19 y 20)

En las jurisprudencias anteriores, se menciona la existencia de prestaciones "Legales y Extralegales", -- considerando las primeras aquellas que establece la -- Ley Federal del Trabajo conjuntamente con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las -- "extralegales" aquellas prestaciones establecidas en -- los contratos de trabajo, ya sean individual o colectivo.

Así también, menciona que existen prestaciones -- gratuitas o gratuitas (como en el caso de gratificaciones), y otras que son obligatorias (como en el caso de la participación del reparto de las utilidades), que se encuentra establecido en la Constitución y en la Ley Federal del Trabajo.

Del análisis anterior, podemos hacer una defini- - ción que sea acorde a todos los conceptos que anterior- mente hemos establecido.

"PRESTACION.- Es la retribución del patrón al trabajador con un bien o servicio que eleve - su nivel social, económico y cultural establecido previamente en un contrato o ley, a cam- - bio de un trabajo personal subordinado".

1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS EN LA LEGISLACION MEXICANA

Remontarse a la época prehispánica y colonial de México, para iniciar una búsqueda de antecedentes importantes que auxiliaran a la configuración del actual derecho del trabajo, obedece a un interés histórico, porque la regulación de las condiciones de la prestación del servicio no dejan de ser simples recomendaciones y buenos consejos que no se tomaron en cuenta, debido a la ambición de riqueza y aventura de los conquistadores.

Corría el año de 1497, cuando Colón dictó algunas disposiciones en que obligaba a los naturales a ayudar a los conquistadores en la realización de las labores más rudas. Para ejercer un efectivo control, crearon los repartimientos o encomiendas que consistían en repartir un número variable de indios entre cada español que radicaba en las Indias, con lo que pretendían asegurar un mejor porvenir a los conquistadores en América e impulsar el desarrollo de estas regiones. Las relaciones que se generaron de este hecho, son las primeras manifestaciones de trabajo subordinado.

En el año de 1503, se consideró a los indios por cédula real, como hombres libres con derecho a un salario a cambio de su trabajo, sin embargo, a pesar de esta disposición y de la intervención del Fraile Domingo Antonio de Montesinos, los colonos exigieron que los repartimientos se hicieran como un derecho hereditario, lo que originó que se dictaran las leyes llamadas de Burgos el 27 de Diciembre de 1512, en las que se mante-

nían vigentes la encomienda y el trabajo compulsivo tratando de evitar el ocio y la vagancia.

En las Leyes de Burgos, se fijan normas para que se desarrolle el trabajo, las comidas y el salario, procurando limitar los abusos.

La Corona deseaba normar el comportamiento de los colonos en las llamadas Indias, y se reunen Teólogos y Juristas capaces de elaborar Leyes que protejan a los indios de los abusos de que eran objeto, lo que se manifiesta en la "RECOPIACION DE LAS LEYES DE INDIAS", - que trata de lograr el bienestar en la comunidad, sin embargo, podemos asegurar que los indios sólo recibían algunos tratos casi humanos a cambio de sumisión incondicional y absoluta a las disposiciones de la Corona.

El natural de estas tierras, era objeto directo de la ambición de los conquistadores, aún de Hernán Cortes, quien en conjunto con los demás colonizadores sólo deseaban ocupar grandes extensiones de tierra, y lograr riquezas que no podrían encontrar en su país de origen.

Encubiertos con predicaciones religiosas, imponían las normas que subyugaban a los indios y provocaban cada vez su mayor descontento que manifestaban con reacciones de violencia que eran fácilmente controladas por un ejército mejor alimentado y armado.

La situación indígena, era penosa y difícil, se abusaba abiertamente de ellos, desconociendo cualquier valor moral o humano que el colono predicaba.

Para los indios el repartimiento original, había sufrido cambios, los colonos se adueñaban de las regiones

que ocupaban, registrándolas como de su propiedad, y -- los indios se veían en la penosa necesidad de censarse para que les fuera señalado el tributo que debían pagar al Rey, el cual, les era asignado de acuerdo a la edad y jerarquía que ocupaban en la tribu.

La situación no era fácil para los indígenas, pero la acertada intervención de Fray Bartolomé de las Casas, logró que se dictaran medidas de seguridad y protección para ellos, contenidas en las "*Leyes de Indias*", que -- fueron promulgadas en 1542, donde se prohibía terminante mente la esclavitud y reducían los derechos de los encomenderos, suprimiendo la encomienda a perpetuidad.

Con esta ley, se trataba de poner fin a las enco- - miendas. A raíz de estas disposiciones, surge la Mita y - Turno, que consistía en obligar a los indios a trabajar por turnos.

Así también las "*Leyes de Indias*"; contenían las -- disposiciones que establecían ciertas medidas generales sobre la jornada de trabajo y el servicio.

Medidas protectoras de los abusos inhumanos que recibían los indígenas.

El cambio que se tenía era muy lento, pero cada uno de ellos tenía gran trascendencia; poco a poco se le iba dando importancia al trabajo, adquiriendo un interés eco- - nómico, social y político cada vez mayor.

Hasta la fundación de las primeras Cajas de Comuni- - dad que existieron en la época, según aparece en la obra de Don Antonio de Mendoza, y que son consideradas como - la primera aportación que se hizo en materia de Seguri- - dad Social en la Colonia, estas cajas, se organizaron --

con el fin de extender sus beneficios a los desvalidos, a los huérfanos, a las viudas y todo aquel familiar del indígena trabajador que se encontraba en desgracia.

Se sostenía de las contribuciones que hacían los indios en dinero, o bien, en días de trabajo. Al pasar el tiempo, los beneficios que se otorgaban a través de las Cajas de Comunidad se hicieron extensivos a casi todos -- los trabajadores, transformándose dichas cajas en montepíos, los cuales en principio estaban reservados a la milicia y a los servidores públicos.

Las necesidades de mano de obra, continuaban haciendo del trabajo el factor más importante en la vida económica de la Colonia, que requería más cambios y el progreso iniciaba su marcha conjuntamente con las necesidades de los obreros, los que, de acuerdo a su tipo de oficio se agruparon bajo reglas para el trabajo, lo que dió origen a los gremios, que eran agrupaciones de trabajadores económico-sociales, y con una estructura jurídica propia. Estas organizaciones fueron los primeros indicios de una serie de normas de Previsión Social que constituyó el antecedente inmediato de las prestaciones en México.

Fue en estas organizaciones gremiales donde surgieron unas instituciones de carácter religioso, que tenían como objetivo la asistencia espiritual y la beneficencia pública.

Estos organismos denominados "COFRADIAS", eran sociedades de socorro mutuos, donde los "COFRADES" (nombre -- asignado a los integrantes), se comprometían a efectuar -- un pago mensual determinado que les daba derecho a recibir auxilio espiritual y poco auxilio material en algunas de sus necesidades; al pertenecer a la organización celebraban un pacto que recibía el nombre de Patente.

Las cofradías, contaban con un régimen económico - bien estructurado, tenían su Caja de Ahorros con un fondo común, constituido por las cuotas de los cófrades, - donaciones y otros conceptos.

La cofradía, como institución de Previsión Social, atendía los auxilios de enfermedad (que consistía en -- dar cierta cantidad de dinero, médico y medicinas), auxilio de accidente, de invalidéz y de vejez, auxilio -- de supervivencia que se daba a los huérfanos y las viudas.

Los auxilios, con el tiempo se fueron transformado, y de ayuda graciosa, se convirtieron en un seguro bajo - el régimen de prestaciones y contraprestaciones.

Sin embargo, este progreso en materia de seguridad social, se vió prontamente afectado por la intervención del Estado y otros factores, que fueron modificandolo - hasta que se formó un organismo cerrado que no permitía el desarrollo industrial al restringir celosamente la - libertad del trabajo según algunos comentaristas del si glo XVIII lo señalan.

De la iniciación de la independencia a su consumación fueron echadas algunas semillas que habrían de florecer años después. En el año de 1812, se establece en la Constitución de Cádiz, que queda declarada la libertad a nacionales y extranjeros para establecer fábricas y el derecho de ejercer cualquier industria u oficio, - sin exámen ni pago para el gremio.

El 29 de Junio de 1815, apareció una real ordenanza que mandaba suprimir todo lo que fuera perjudicial y que impidiera la justa libertad que todos tenían para ejercer su industria con sólo acreditar poseer los conocimientos de ella.

En el año de 1813, fué presentado por Morelos "Los Sentimientos de la Nación", al Congreso de Anáhuac, reunido en la ciudad de Chilpancingo que en el párrafo Doce expresa:

"Como la buena ley es superior a todo hombre, las que dicte nuestro congreso deben ser tales que obliguen a constancia y patriotismo, moderen la opulencia y la indigencia, de -- tal suerte que se aumente el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña, y el hurto".

La formación de sociedades mutualistas y cooperativas fueron las primeras formas de solidaridad obrera haciendo a los trabajadores comprender la importancia que tenía presentar unidad frente al sistema económico del capitalismo.

El fin del gremialismo en México se inicia basándose en que sólo deberían existir dos entidades jurídicas fundamentales, *el individuo y el estado*, prohibiendo toda organización gremial que pudiera interferir entre estos dos polos. En consecuencia las Cofradías se ven -- afectadas, lo que se agrava cuando se implantan las Leyes de Reforma sobre desamortización de fincas rústicas y urbanas que admitían como propietarios a corporaciones civiles o eclesiásticas por lo cual, el Estado se adjudicaba en propiedad dichas fincas y en la Ley de Nacionalización de los Bienes Eclesiásticos datada en Julio 12 de 1859, se asienta en su Artículo 5o. que "*Se suprimen en toda la República las ordenes religiosas regulares que existan, cualquiera que sea su denominación o advocación con que hayan originado, así como también, todas las archicofradías, cofradías, congregaciones o hermandades anexas a las comunidades religiosas a las catedrales, parroquias o cualquier otra iglesia*".

El 2 de Febrero de 1861, por decreto del Gobierno, quedaron secularizados los hospitales y establecimientos de beneficencia, quitando la administración a las autoridades o corporaciones eclesiásticas, quedando a cargo de la dirección y mantenimiento de los establecimientos el Gobierno de la Unión, con la capacidad suficiente para administrarlos como les pareciera más conveniente.

En 1856, Ignacio Comonfort expidió el Estatuto Orgánico Provisional que en materia de trabajo contenía las siguientes disposiciones (Art. 32 y 33).

- 1.- Prohibición de trabajos forzados.
- 2.- Nadie puede obligar sus servicios sino temporalmente.
- 3.- Autorización de padres o tutores para trabajadores menores de 14 años.
- 4.- Fijación en los contratos de la duración y Jornada de trabajo.

El surgimiento de ideas liberales tuvo un gran auge, dando como consecuencia la debida importancia a la "PREVISION SOCIAL" y tal vez en ninguna parte como en el Diario de los Debates de Nuestro Congreso Constituyente de 1856-1857 hayan brillado tanto estas ideas; -- destacando la intervención de figuras como:

Ignacio Vallarta
 Ponciano Arriaga
 Castillo Velazco
 Isidro Olvera
 Guillermo Prieto

Debe destacarse al diputado constituyente Ignacio Ramírez, como el primer gran precursor de un derecho social del trabajo (Antecedentes del Salario Renumerador y del Reparto de Utilidades).

En el año de 1865, durante el imperio, Maximiliano de Hasburgo expidió dos ordenamientos en Abril y Noviembre respectivamente, que son:

- a) Estatuto Provisional del Imperio Mexicano.-
En su esencia contiene los mismos puntos - que el Estatuto Orgánico Provisional expedido por Comonfort.
- b) Decreto que liberaba las deudas de los trabajadores del campo:
 - 1.- Sistematización de algunas prestaciones y disposiciones de protección a los trabajadores.
 - 2.- Jornada de sol a sol con 2 horas para almuerzo y comida.
 - 3.- Descanso semanal.
 - 4.- Pago de salario en efectivo.

La difícil situación que mostraba México a principios de este siglo, complicaba las posibilidades de crear una legislación en materia de trabajo que realmente satisficiera las imperiosas necesidades de los trabajadores, lo que creaba un problema obrero de demanda especial que se complicaba con problemas agrarios que se incrementaban peligrosamente, pues las condiciones de vida eran sumamente precarias y los dirigentes del país no prestaban suficiente atención a los problemas sociales a los que se enfrentaban.

Estos factores conjugados con la inconformidad del trabajador por la explotación de que estaban siendo objeto empezaron a concluir en movimientos de rebeldía y protesta como las huelgas de Río Blanco, Cananea, Nogales y Santa Rosa; que fueron sometidas al arbitraje de Don Porfirio Díaz, sin obtener resultados satisfactorios para la solución del problema.

Dentro de las huelgas destacan por la trascendencia y resonancia que tuvieron:

- a) Cananea (10. de Junio de 1906), tuvo como principal objetivo el aumento de salarios y la igualdad de trato para los mexicanos en relación con los extranjeros.
- b) Río Blanco (7 de Enero de 1907), fué organizada como protesta por los injustos reglamentos que se habían impuesto a los obreros que los sometían a condiciones denigrantes de trabajo.

El conflicto tomó dimensiones extraordinarias -- que llegaron al laudo de Porfirio Díaz, quien prohibió las huelgas y dió facultades a los jefes políticos de intervenir en las publicaciones obreras, sin modificar las condiciones de trabajo hasta entonces existentes a excepción de la prohibición para trabajar a los niños menores de 7 años.

La resolución dictada provocó inconformidades -- de los obreros de la región fabril de Río Blanco, -- quienes fueron rodeados por el ejército y asesinados colectivamente.

Fué dentro de este entorno en que surgió la primera Revolución Social de nuestro siglo. De los campesinos y trabajadores mexicanos que sufrían en aquel ámbito que los consideraba como herramientas o engranes de un sistema económico basado primordialmente en la agricultura y la explotación feudal.

Durante el año de 1906, Ricardo Flores Magón, publicó un programa donde se consagraron por vez primera, puntos de gran importancia como fueron: "*La implantación de una jornada de trabajo de ocho horas*", la determinación de un salario mínimo, el pago de una indemnización por los accidentes de trabajo, la conservación de los centros de trabajo en condiciones de Higiene y Seguridad, y otras disposiciones más, que en forma conjunta establecieron las bases sobre las que fué edificada la Previsión Social dentro de la regulación del derecho de trabajo.

El 22 de Septiembre de 1912, se llevó a cabo la -- fundación de la "*Casa del Obrero*", a la que el 10. de -- Mayo de 1913, se le calificó de mundial, con verdaderos dirigentes obreros con ideas sindicalistas y revolucionarias, apartándose de las corrientes anarquistas que -- preponderaban, sin embargo, este órgano fué clausurado con lujo de violencia por el gobierno de Victoriano -- Huerta el 27 de Mayo de 1914.

Ese mismo año, México fué testigo del inicio de un fuerte movimiento en favor de una legislación obrera a cargo de los hombres que militaban al lado de Don Venustiano Carranza, y no de la clase trabajadora como había de suponerse, es decir, fué obra del Gobierno Pre-Constitucionalista el inicio de la Reforma Obrera que hubieran de seguir posteriormente las organizaciones obreras.

Los colaboradores de Don Venustiano Carranza, que principalmente influyeron para que se adicionara al -- Plan de Guadalupe la promesa para expedir una legislación que mejoraría las condiciones del peón, y que intervinieron directamente con la formulación del Artículo 123 constitucional fueron:

José Natividad Macías
Luis Manuel Rojas
Alfonso Cravioto
Juan N. Farías

Es importante señalar al gobernador de Yucatán -- *Salvador Alvarado*, quien expidió una serie de leyes, entre las cuales destaca una legislación obrera, que con tiene varias ideas que posteriormente fueron plasmadas - en el Artículo 123 Constitucional.

Durante el Congreso de Querétaro, se reunió el Congreso Constituyente para dar lectura al proyecto de Constitución que adicionaba los Artículos de la Constitución de 1857.

En el párrafo final del Artículo 5o. se leía:

"El Contrato de Trabajo, sólo obligará a prestar el servicio convenido por un período que no exceda de un año y no podrá extenderse en ningún caso, a la renuncia, pérdida o menoscabo de cualquiera de los derechos políticos y civiles".

En el Artículo 73 Fracción X, decía:

" El Congreso tiene facultades para legislar en toda la República sobre minería, comercio e instituciones de crédito y trabajo".

En el transcurso de sesiones posteriores, se presentaron dos menciones, una por parte de los Diputados Aguilar, Jara y Góngora relativas a la jornada de ocho horas, al trabajo nocturno de mujeres y niños y al descanso semanal; la segunda por la Delegación de Yucatán, en que se habló sobre la creación de tribunales de Conciliación y Arbitraje.

Héctor Victoria, quien era uno de los obreros que integraron el Congreso Constituyente, precisó que en su concepto en el Artículo Quinto

"... Se deben trazar las bases fundamentales sobre las que ha de legislarse en materia - de trabajo, considerando doce, entre ellas las siguientes:

Jornada Máxima
Salario Mínimo
Descanso Semanario
Higienización de los Talleres y Minas
Convenios Industriales
Tribunales de Conciliación y Arbitraje
Prohibición del Trabajo nocturno a las mujeres y a los niños.
Accidentes
Seguros
Indemnizaciones
Etc. ...

Froylan C. Manjarrez precisó la conveniencia de que se dedicara un título de la constitución a las - cuestiones laborales, lo que fué apoyado por los miembros del congreso, entre los que destacó Alfonso Cravioto. Así fué como se encargó la elaboración de un

proyecto que vendría a ser el Artículo 123 Constitucional, en donde intervinieron:

Pastor Rounix
José Natividad Macías
José Inocente Lugo
Rafael L. de los Ríos

En lo general lo que se aceptó fueron unos estudios legislativos que tenía completos el Lic. Macías, presentando el proyecto a la Comisión del Congreso, el cual en su dictamen aunque conservando la mayor parte del proyecto original y después de un ligero debate aprobó el Artículo 123 Constitucional el 23 de Enero de 1917. Cerrando con ello definitivamente la era en que el trabajo en México era considerado como una mercancía, al darse las bases de un futuro humanismo jurídico.

Al inicio de la expedición del Artículo 123 del 10. de Mayo de 1917, cada Entidad Federativa aplicó los principios generales ahí plasmados atendiendo a las necesidades de cada una de ellas, dando como consecuencia un mosaico heterogéneo en las legislaciones laborales que fueron creando como objetivo la Federación del Derecho del Trabajo.

El 22 de Septiembre de 1927, se creó la Junta de -- Conciliación y Arbitraje por decreto presidencial, mismo que fué inconstitucional porque el ejecutivo carece de facultades para reglamentar el Artículo 123 Constitucional y porque no existía ninguna disposición en la constitución en la que se pudiera dar competencia a la federación para que conociera de conflictos de trabajo.

Fue hasta el año de 1929 cuando se legalizó constitucionalmente la existencia de la Junta de Conciliación y Arbitraje precisando su competencia, y se facultó exclusivamente al Congreso de la Unión para legislar en materia laboral, mediante reformas al Artículo 73 -- FR. X y párrafo introductorio del Artículo 123 y adicionando la Fr. XXIX a este último artículo.

El año de 1931 se elaboró un proyecto en la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, cuya redacción se debe en gran parte al Lic. Eduardo Suárez que se aprobó en período extraordinario de sesiones, viniendo a ser la Ley Federal del Trabajo del 18 de Agosto de 1931.

Esta ley del 31 duró en vigor casi 39 años, lapso en el cual sufrió múltiples modificaciones en la búsqueda de operabilidad en la vida práctica, tales como:

1933 - 1962 Reformas tendientes a la forma de fijar el salario mínimo.

1962 Prohibición de la utilización de menores de 14 años.

1960 Adición de un apartado "B" al Artículo 123 Constitucional para regular las relaciones del estado con sus trabajadores.

1963 Expedición de la ley Reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.

En 1960, el Presidente Adolfo López Mateos designó una comisión para que se elaborará una nueva Ley Federal del Trabajo, asignando al Jurista Mario de la Cueva como responsable del proyecto.

La comisión designada propusó como primer paso --- las reformas constitucionales y legales de 1962 antes se ñaladas.

En 1964 estaba terminado el proyecto para ser envia do al Congreso pero se pensó que ese no era el momento - adecuado.

En 1967 se nombró otra comisión integrada por las - mismas personas integrando a Alfonso López Aparicio quie nes presentaron un anteproyecto en 1968 que fué discuti do por los representantes de las clases sociales y envia do al Congreso en 1968, donde fué aprobado entrando en - vigor el 10. de Mayo de 1970.

A partir de esa Nueva Ley, acorde con la dinámica - del derecho del trabajo que lo hace ser un derecho incon cluso, han existido una serie de reformas a saber:

1972.- Se crea el Instituto Nacional de la Vi vienda para los trabajadores. (Se con vierte una institución de naturaleza - laboral en una institución administrati va de previsión social).

1974.- Igualdad de oportunidades del hombre y la mujer en la prestación del servicio, respetándose las normas que dan protec ción a la preñez de la mujer.

Revisión Anual del Salario Mfimo.

Revisiones salariales a través de la Contratación Colectiva.

1978.- Regulación del interés social para pro mover y vigilar la capacitación y el -- adiestramiento de los trabajadores.

Modificación al Artículo 123 Constitucional.

"ART. 123.- *Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; - al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley . . .*"

1979.- Se reformaron varios títulos de la ley, - para modificar el Derecho Procesal del - Trabajo, para convertirlo en público, -- gratuito, Inmediato y predominantemente oral.

(Diario Oficial del 4 de Enero de 1980)

La previsión social, es un tema de dimensiones muy amplias que regula toda aquella relación de trabajo don de exista un patrón y un subordinado, su antecedente, - su uso actual y su proyección a futuros inmediatos y a mediano plazo. Cada vez se acrecienta más regulando las cuestiones relativas a riesgos profesionales, preven-- ción de accidentes, higiene y seguridad, Seguro Social, Agencias de Colocaciones, Casas para Obreros, Servicios Públicos, Jornada de Trabajo, Salario Mínimo, Protec-- ción al Salario, Participación en las Utilidades, Protec-- ción a las mujeres y a los menores de edad, Despido y Separación de los Trabajadores; todo ello, permite a México un desarrollo consciente y más planificado, no - como demagogia política, sino como un sueño que puede - hacerse realidad.

1.3 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN MEXICO.

En el análisis histórico de México, nos es difícil precisar exactamente que nació primero entre El Derecho del Trabajo, La Asistencia, La Prevención General y Los Seguros Sociales, porque el surgimiento fue casi simultáneo, confundiéndose o interfiriéndose en su esfera de acción o en ocasiones haciéndose equivalentes manteniendo unidad en cuanto al objetivo de mejoramiento y progreso social en un período en que se maduró una conciencia colectiva inflexible, tendiente a nacionalizar la ciencia y mecanizar el pensamiento.

La transformación social, ocasionada por la Revolución, buscaba la finalidad de satisfacer las necesidades materiales y espirituales de las grandes mayorías populares, a través de dos instrumentos de Justicia Social:

La Reforma Agraria, ocasionó en México el reparto y redistribución de la tierra, aún antes de que se expedieran los ordenamientos legislativos sobre la materia.

La Seguridad Social, que constituía una aspiración de los trabajadores y uno de los principios de los programas revolucionarios, fue establecida en el Artículo 123, FR. XXIX de la Constitución de 1917, en el que se señaló la necesidad de su implantación.

"Se constitucionaliza la Institución del Seguro Social Mexicano, integrándose al Derecho del Trabajo, otorgándole facultades a los gobiernos de los Estados para legislar, inculcar y difundir la previsión popular, siendo la primera de América que se ocupa de los Seguros Sociales".

En su inicio, el concepto de previsión popular, se conceptualizaba en forma general que no delimitaba los campos entre el Seguro Social y el Seguro Privado los que al interrelacionarse entre sí, permitían especulaciones y lucro.

Fué su inicio una conceptualización genérica que respondía a las necesidades básicas que demandaba el país, con ideas vagas que poco normaban sobre la naturaleza y funcionamiento de los Seguros Sociales que aún no eran utilizados en América. Sin embargo, el tiempo ha permitido ganar experiencias llenas de enseñanzas que han sido debidamente aplicadas y han permitido mejorar y superar las concepciones originales para dar paso a la creación de una majestuosa institución que ha tenido el indiscutible mérito de haberse constitucionalizado.

El 27 de Enero de 1932, se expidió un decreto que otorgaba facultades al Ejecutivo Federal a cargo del Sr. Presidente Ing. Pascual Ortíz Rubio, para que promulgará la Ley del Seguro Social. Sin embargo, los acontecimientos políticos que sucedieron en la vida de la República, le impidieron hacer uso de la facultad que le había dado el Congreso de la Unión.

Dos años después, el entonces Presidente de la República, General Abelardo L. Rodríguez, dió en comisión la elaboración de un anteproyecto de Ley del Seguro Social que dió las bases genéricas en los trabajos sucesivos -- que se hicieron en favor del Seguro Social.

En el mes de Agosto del mismo año, se realizó el -- Primer Congreso Mexicano del Derecho Industrial, donde -- fueron presentadas, por los señores Lic. Adolfo Zamora y Federico Bach, algunas de las bases del Seguro Social -- que representaron una valiosa aportación para orientar -- el estudio y la discusión de los Seguros Sociales.

En el año de 1933, se celebró la Segunda Convención del Partido Nacional Revolucionario en Querétaro, y fué ahí donde se aprobaron tres principios esenciales tendientes a implantar el Seguro Social obligatorio, en forma tripartita, con el objetivo de cubrir todos los riesgos no considerados en la Ley Federal del Trabajo, y la promoción de los seguros sociales.

En el año de 1941, se adquirió el compromiso de establecer los Seguros Sociales, los cuales desde el nacimiento de su ideosincracia, surgen de las necesidades -- mismas del pueblo. Pero no fué, sino hasta el 10 de Diciembre de 1942 cuando el Presidente Avila Camacho firmó la iniciativa de Ley del Seguro Social que se envió al -- Congreso de la Unión. Esto sucedía en México apenas una veintena de días después de que Sir. William Beveridge -- había presentado al Gobierno Británico su "Informe sobre el Seguro Social y sus Servicios Conexos".

A partir del año de 1944, la evolución de los conceptos sobre seguridad social, su traducción en textos -- legales, su extensión y crecimiento han estado relacionados directamente con el incremento económico del país y

con las necesidades de la población trabajadora, modelándose y estructurándose poco a poco hasta adquirir - la estructura que lo identifica en la actualidad.

Esta ley, con sus reformas que algunos pudieran - pensar ha sido inspirada única y exclusivamente en los Seguros Sociales tradicionales técnicamente organizados en forma similar a la de los seguros privados; en realidad estableció las bases para el desarrollo de la seguridad social en México y abrió nuevos caminos basados - en la solidaridad social y humana.

Para lograrlo, se creó el Instituto Mexicano del - Seguro Social. En el año de 1956, con las Reformas pro movidas por el Sr. Presidente Don Adolfo Ruiz Cortines, se dió un importante paso al crearse las prestaciones - en servicios sociales que venían a configurar, con ma-- yor precisión, el régimen de seguridad social mexicana.

Las prestaciones en servicios sociales no se establecieron en estas reformas como una rama especial de - los seguros sociales, puesto que, estos conceptos estaban apenas cobrando forma en esas fechas, sino a través de las modificaciones de los Artículos Núms. 77, 107 y 128 de la Ley; modificaciones que respondieron a necesidad es inaplazables de la población.

Los regímenes de Seguridad Social se fundamentan en bases filosóficas, sociales y políticas de valor universal, en cálculos matemáticos y actuariales, en compromisos derivados de resoluciones internacionales que han si do adaptadas a las necesidades de cada una de las colectividades nacionales originando la configuración de pres taciones en especie o en dinero y servicios sociales específicos a las necesidades de la población de un país, que definen y particularizan los distintos sistemas de -

seguridad social con características propias que lo diferencian de los de otros países y le dan metas diversas que alcanzar en bien de la comunidad nacional.

C A P I T U L O II

ASPECTOS LEGALES DE LAS PRESENTACIONES EN 1982

2.1 LA CONSTITUCION MEXICANA.

El Legislador Mexicano, se ha preocupado por dar una estructura legal a la efervescencia constante, que origina el aspecto laboral de la Nación, plasmada en los ordenamientos máximos que constituyen el reflejo ideológico de México, "LA CONSTITUCION", la que en su Artículo V, expresa :

"ART. V.- A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, - comercio o trabajo que le acomode, siendo - lícitos. El ejercicio de esta libertad, só lo podrá vedarse por determinación judicial cuando se ataquen los derechos de terceros o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad, nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

La Ley, determinará en cada Estado cuales - son las profesiones que necesitan título pa - ra su ejercicio, las condiciones que deben llenarse para obtenerlo y las autoridades -- que han de expedirlo.

Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin - su pleno consentimiento, salvo el trabajo - impuesto como pena por la autoridad judicial, el cual se ajustará a lo dispuesto en las - fracciones núms. I y II del Artículo 123.

En cuanto a los servicios públicos, sólo podrá ser obligatorio en los términos que establezcan las leyes respectivas, el de las armas y los de jurados, así como el desempeño de los cargos concejiles y los de elección popular, directa o indirecta. Las funciones electorales y censales tendrán carácter obligatorio y gratuito; los servicios profesionales de índole social, serán obligatorios y retribuidos en los términos de la ley y con las excepciones que ésta señale.

El estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio, que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida, o el irrevocable sacrificio de la libertad del hombre, ya sea por causa de trabajo, de educación, o de voto religioso.

La Ley en consecuencia, no permite el establecimiento de ordenes monásticas, cualquiera que sea la denominación y objeto con que pretendan erigirse.

Tampoco puede admitirse convenio en que el hombre pacte su prescripción o destierro o en que renuncie temporal o permanentemente a ejercer determinada profesión, industria o comercio.

El contrato de trabajo sólo obligará a prestar el servicio convenido por el tiempo que fije la ley, sin poder exceder de un año en perjuicio del trabajador y no podrá extenderse en ningún caso a la renuncia, pérdida o menoscabo de cualquiera de los derechos políticos o civiles.

La falta de cumplimiento de dicho contrato, - por lo que respecta al trabajador, sólo obligará a éste a la correspondiente responsabilidad civil, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción sobre su persona".

Este artículo otorga libertad a las personas físicas, morales y jurídicas, para ejercer la profesión, industria, comercio o trabajo que no se contraponga a la ley y que sea acorde a los preceptos morales socialmente aceptables.

Es justo considerar que nadie puede ser obligado a prestar un trabajo sin su pleno consentimiento y sin -- una retribución equivalente al esfuerzo que realiza o a los conocimientos y habilidades que requiere para desarrollarlo, así como también es lógico presuponer la prestación de un trabajo bajo un contrato previamente establecido o al menos un acuerdo de voluntades.

Servicios Públicos son aquellos que se prestan a la ciudadanía de manera regular y continúa, para satisfacer necesidades de orden público y por medio de una organización también pública.

La constitución atribuye el carácter de funciones - a las electorales y a las censales, ya que el elector es un funcionario y el sufragio una función que puede ser - ejercida como derecho o deber de acuerdo como se acomode la Ley.

El ejercicio de esta libertad, no puede atacar derechos de terceros, porque cuando esto ocurre, la intervención del estado a través de las leyes a las que concurre la parte agraviada para conseguir la resolución pertinente, coadyuva a que se restablezca el orden jurídico perturbado.

Sin embargo, cuando se violan los derechos de la - sociedad, no se puede permitir que la iniciativa individual sea la defensora, sino que el gobierno interviene para restituir el interés público a través del establecimiento de normas legales pertinentes cuya observancia es una manifestación del respeto al pacto de soberanía, aún cuando se vede el derecho al ejercicio de la libertad por volverse ilícito.

No obstante, el derecho a desarrollar un trabajo, requiere el conocimiento necesario para hacerlo, el - - cual se adquiere por medio de estudio en lugares adecuados y en algunas ocasiones se demuestra por títulos profesionales que constatan que se ha cumplido con ciertas condiciones para obtenerlo, y evitan que puedan ejercer se algunas actividades profesionales por personas impreparadas, lo que ocasionaría graves daños a la sociedad.

La libertad para trabajar está garantizada plenamen te en las Leyes Mexicanas, que impulsan un desarrollo - que se transforma en un bienestar económico, social y - cultural, que permite una mayor participación de los individuos en la economía nacional e impulsa su interven ción en nuevos mercados industriales.

El derecho a la libertad, según se manifiesta en - el párrafo tercero, no puede ser negociable bajo ningún contrato, pacto o convenio, aún cuando se trate de orde nes monásticas.

La prescripción o destierro, no puede ser pactada por medio de un contrato de trabajo, ya que es una sanción que el Estado en uso del "JUS PUNIENDI", puede - - aplicar por medio de los tribunales, cuando tal sanción figura en la ley correspondiente (Código Penal).

El "JUS PUNIENDI" o derecho de castigar, es un derecho público, porque compete exclusivamente al Estado y no a la iniciativa individual; La imposición de este tipo de sanciones y menos en virtud de pacto o convenio. El Código Penal para el Distrito, no menciona el destierro ni la prescripción entre las penas y medidas de seguridad, pero establece el confinamiento y la prohibición de ir a un lugar determinado (Artículo 28).

Los derechos políticos o civiles, son protegidos - por el legislador para no permitir su menoscabo en las personas menos dotadas intelectualmente.

La limitación de la autoridad para sancionar a trabajadores que no cumplan contratos, protege los derechos públicos subjetivos de las personas que son consagradas en toda constitución por ser característicos del pacto de soberanía.

El segundo artículo constitucional que protege los derechos subjetivos del trabajador, es el 123, que ha sido objeto de muchas reformas a través de las experiencias vividas por los empleados que han desarrollado trabajos materiales e intelectuales.

La finalidad no expresada del Artículo 123, es el otorgar los derechos mínimos a los trabajadores, que no pueden ser renunciados por ser de interés público, social y económico que el Estado quiere proteger por razones de eugenesia, de salubridad, de altruismo, etc... y que aún cuando la renuncia de éstos derechos mínimos fue se aceptada por el trabajador y expresada en un contrato de trabajo, será considerado nulo (Fracción XXVIII), pues la acción substantiva de trabajo no puede ser objeto de renuncia por parte de los obreros, pues ello entañaría la de sus derechos.

El Constituyente, quizo legislar en las normas fundamentales del Derecho del Trabajo, sobre la jornada de trabajo, garantizando a los empleados unos derechos que difícilmente podrán ser anulados o disminuidos.

La jornada de trabajo, regula la duración máxima - que el trabajador debe prestar sus servicios al patrón, no siendo legalmente permitido que el patrón obligue a - desarrollar un esfuerzo superior, aún cuando pueda convenirse una duración de la jornada menor que debe ser estipulada en los contratos de trabajo, ya sean individuales o colectivos.

Por trabajo efectivo, se entiende el tiempo que el trabajador permanece en la negociación a disposición del patrono, y no el tiempo en que se desarrolla el trabajo.

Se clasifican las jornadas en tres clases: La Diurna, La Nocturna y la Mixta. Esta última no aparece reglamentada en la Constitución, pero la Ley de Trabajo vigente en México, satisface esa necesidad sin oponerse al texto Constitucional.

Se considera por jornada mixta, la que comprende períodos de Diurna y de Nocturna, siempre y cuando abarque menos de tres horas y media de la Diurna, pues de lo contrario deberá computarse como nocturna.

En una ejecutoria, ha sostenido dicho tribunal que - las mujeres pueden desempeñarlas y en otras que no.

La jornada Nocturna es la comprendida entre las veint~~e~~ y las seis horas.

La jornada Diurna es entre las seis y las veinte horas.

Las mujeres en general y los jóvenes menores de dieciocho años, les queda prohibido el trabajo nocturno industrial, y en establecimientos comerciales no podrán trabajar después de las diez de la noche.

Las mujeres no pueden trabajar ni jornada mixta, ni jornada nocturna, así como tampoco serán admitidas a prestar jornadas extraordinarias de trabajo; los hombres menores de dieciséis años y las mujeres de cualquier edad, --pués el legislador procura que los jóvenes asistan a los centros docentes y las mujeres atiendan el hogar.

Todo el tiempo adicional que sea necesario para el desarrollo de un trabajo en condiciones normales, es considerado como extraordinario, el cual será objeto de retribución y no podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. La prueba de la prestación de servicios extraordinarios compete al trabajador y no podrá ser considerado como un empleo distinto.

En este sentido se ha pronunciado la corte.

Los hombres menores de dieciséis años y las mujeres de cualquier edad, no serán admitidos a prestar jornada extraordinaria de trabajo.

Sin embargo, en casos considerados extraordinarios -- en que se necesite por razones de siniestro la colaboración del trabajador, no será obligatorio para el patrono el pago de tiempos extraordinarios si consideramos que el trabajo que se presta no es un beneficio exclusivo y directo del patrono, sino de la protección de la fuente de trabajo y de su deber de fidelidad de acuerdo a los principios fundamentales de humanidad, solidaridad y buena fé.

Para proteger a los menores, la Constitución prohíbe el trabajo a los niños menores de doce años quienes no pueden ser objeto de contrato, a los jóvenes mayores de doce años y menores de dieciséis se les fija como -- jornada máxima la de seis horas.

Se prohíben en la Constitución, las labores insalubres o peligrosas para las mujeres en general y para -- los jóvenes menores de dieciocho años. Todas estas con sideraciones especiales para la mujer y los menores son por razones de eugenesia, a fin de asegurar en lo posible la salud de unos y otros.

El trabajador podrá disfrutar de un día de descanso semanal con derecho a percibir el salario íntegro al -- igual que cualquier otro día laborable, aún cuando haya laborado menos días de los establecidos en forma normal por causas ajenas a su voluntad. Este concepto, es -- aplicable en forma similar a lo que a trabajos discont inuos se refiere.

En los trabajos a destajo, se pagará el día de de canso semanal, aumentando la raya semanal en dieciséis sesenta y seis por ciento de la misma, de acuerdo a la teoría sostenida por el Departamento de Trabajo el 8 de Abril de 1936.

Una de las protecciones que da la Constitución al -- Salario, es la igualdad de remuneración a trabajos igua les en condiciones iguales.

El salario debe ser remunerador de acuerdo al tipo de tarea que se está realizando, aún cuando las varia-- bles que lo integran son en gran número, tales como las cualidades del trabajo, condiciones para su prestación, posibilidades económicas de la empresa, etc., y no puede ser menor que el salario mínimo que ha sido estable-

cido como oficial y que se calcula considerando las necesidades básicas del trabajador y su familia.

El Legislador Mexicano, acoge fundamentalmente dos formas de salario:

POR UNIDAD DE TIEMPO.-

Es aquel que no depende del resultado del trabajo y se calcula atendiendo al tiempo trabajado; (Jornada Diaria, Semanal, Mensual).

POR UNIDAD DE OBRA.-

Se considera el resultado del trabajo y no el tiempo, también se le denomina "A DESTAJO".

Existe un tercer tipo de salario, el cual no aparece regulado en el derecho mexicano, y consiste en la obligación del obrero de realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo establecido para tal efecto; entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo en cuanto se haya ultimado el trabajo contratado.

El tipo de trabajo que realiza el trabajador, determina la forma de salario que lo retribuye, pero el salario por unidad de obra, provoca que el trabajador con el fin de obtener mayores beneficios prolongue su jornada de trabajo, lo que le agota y perturba su salud, originando cantidades mayores de plusvalía que generen grandes riquezas abaratando los salarios.

El salario se especifica en los contratos de trabajo que deben contener:

- El sueldo, salario, jornal o participación que habrá de percibir el trabajador.
- La manera de calcularlo, si será por unidad de obra o de alguna otra manera.
- La forma y el lugar de pago; por unidad de tiempo y por unidad de obra.

No debemos confundir los contratos de trabajo por - unidad de tiempo o por unidad de obra con el contrato de obra a precio alzado que reglamenta el Derecho Común.

(Código Civil de 1928, Artículos 2616 y siguientes).

Por último, sobre el salario diremos en relación con la Fracción 8a. del Artículo 123 Constitucional, que el - legislador entiende que el salario es la base del patrimonio del trabajador, por eso lo declara inembargable y no susceptible de compensación o descuento.

Así mismo, el salario se halla protegido de la mala - administración que haga el patrono de su negocio, y la -- Constitución determina que los créditos en favor de los - trabajadores por salarios o sueldos devengados en el último año y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre - cualesquiera otros en los casos de concurso y quiebra, a cuyo efecto podrán enajenarse bienes para el pago prefe--rentemente de dichos créditos.

Entendemos, no obstante, que el importe de los sala--rios, deberá pagarse en el plazo de un mes, pero las in--demnizaciones podrán abonarse posteriormente a dicho pla--zo pues el Artículo que comentamos no alude a ellas.

La Constitución, si bien habla de salario o sueldo en el último año, en nada nos induce a sostener, habida cuenta su redacción, que las indemnizaciones que gozan de prelación sean las correspondientes al último año de servicios, ya que el pago al que tiene derecho el trabajador es a toda clase de indemnizaciones, incluyendo el pago de daños y perjuicios.

La protección que da la Constitución, es tal que - ha dispuesto que el servicio de colocación de los trabajadores sea gratuito para éstos, sin importar la institución que realice el trámite, así también, prohíbe que el intermediario pueda ser patrono, con el fin de impedir que su insolvencia económica libere de las responsabilidades que contrae el patrono con el trabajador.

Una remuneración adicional del trabajador es la -- participación de las utilidades que recibe de la empresa como un derecho conferido en el contrato de trabajo, en virtud del cual el patrono queda obligado de entregar al trabajador, además del salario, una parte de las utilidades o beneficios que la empresa obtenga, como consecuencia de la prestación de trabajo o servicios, nunca por - concepto de asociación.

La participación que da la empresa al trabajador de las utilidades que se obtienen durante un ejercicio fiscal no lo convierten en ningún momento en accionista al trabajador, solamente reconocen la participación que tuvo para que se lograran los resultados finales; cabe mencionar, que el contrato de acuerdo de voluntades de prestar un trabajo personal subordinado, no cambia a un contrato de sociedades, pues el trabajador continúa siendo asalariado y subordinado, mientras que en el contrato de sociedad, los socios están en un plano de igualdad y no existe subordinación, y sus actividades - prestación de servicios de un socio industrial - o aportaciones tienen a un fin común, el que persigue la sociedad.

La inconformidad del trabajador ante las condiciones en que se desarrolla su trabajo y los salarios que percibe por él, se manifiesta actualmente a través de - las huelgas de brazos caídos y la huelga propiamente dicha o cesación del trabajo.

LA HUELGA.- Dice Gide, en su Cours De' Economie Politique, Pág. 717, es acto de guerra; apertura de hostilidades, a menudo sin declaración -- previa, para sorprender; organización de un estado mayor o comité director de la huelga, instalación de un cuartel general; bolsa de trabajo; evacuación de niños a otros lugares; servicio de vigilancia para evitar la sustitución por personal amarillo; y, principalmente a veces, actos - de fuerza o lucha armada.

Este es sin duda, uno de los derechos que ha costado más a los trabajadores y que en la actualidad se ha con--vertido en una de las armas más peligrosas, hoy en día, - la coalición y la huelga son derechos bien observados en la realidad legislativa de los países cultos, siendo In--glaterra la primera en proclamar la libertad de coalición por Ley de 21 de Junio de 1924, pero la Ley de 29 de Ju--lio de 1927, únicamente considera legal la huelga por motivos económicos. En Francia se permitió la coalición de patrones y obreros en 1864. En la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas, el trabajo es un deber, y la huelga está prohibida.

Royo Villanova, escribe en relación con este proble--ma, lo siguiente: El derecho individual de trabajar o no, se transforma en el derecho de huelga cuando se multipli--can los que no trabajan y cuando coinciden con tan perfec--ta simultaneidad que delata una intención o propósito co--lectivo. En principio - agrega - la huelga es lícita, --

pero la abstención colectiva del trabajo requiere un régimen jurídico especial.

(Elementos de Derecho Administrativo, Pág. 94)

La Constitución - dice la Corte - no distingue entre paros totales o parciales, sino que en términos generales, establece cuando serán lícitos (T. XXI).

La tramitación de los paros, ha sido establecida - por la Suprema Corte, así, los patronos deberán solicitar ante las Juntas permiso de paro; probar el exceso de producción, y citar a los trabajadores afectados por él. Bien entendido que los patronos no pueden parar en tanto no se cumplan con los requisitos legales (TS. XXIII, XLII, Págs. 44 y 2,527, respectivamente), y apruebe la Junta el paro (TS. XVIII, XXII, XXIII, XXV, XXXII, Págs. 37, 645, 44, 527, 1,500, 2,527).

En relación con la Fracción XX, diremos que la jurisdicción del trabajo está encomendada a las siguientes autoridades: Juntas de Conciliación Municipales, - Juntas Centrales de Conciliación y Arbitraje, Juntas Federales de Conciliación, Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, Inspectores del Trabajo, Comisiones Especiales de Salario Mínimo, y Secretaría del Trabajo.

Si el patrono se negará a someter sus diferencias - al Arbitraje o a aceptar el laudo aceptado por la Junta, se estará a lo que dispone la Fracción XXI.

La terminación del servicio subordinado contratado, obedece a dos condiciones fundamentales; a la voluntad - del trabajador de separarse de esa industria o comercio, y el retiro obligatorio que decide el patrono, en este -

caso, la Constitución en su Artículo 123 Fracción XXVII, evoca que el patrono que despida a un trabajador sin causa justificada, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarle con el importe de tres meses de salario.

El término *justa causa*, escribe Mario de la Cueva, debe entenderse como el motivo independiente de la voluntad del trabajador, que le impide la asistencia al centro de labores y tiene una significación amplia, quedando comprendidas además de su enfermedad, la necesidad de acudir a su casa por alguna desgracia o cualquier acontecimiento fortuito que constituya un verdadero impedimento.

El legislador pretende mediante esta Fracción, el proteger el derecho al trabajo, conservando la fuente laboral a través de la reinstalación, sin embargo, cuando existen conflictos antecedentes entre el patrón o sus representantes y el trabajador, se puede suspender la relación Obrero-Patronal a través de una indemnización equivalente a tres meses de sueldo, en caso de conflicto --- cuando sea demostrado que la causa es imputable al patrón, el trabajador tendrá derecho a que se le paguen los salarios correspondientes al tiempo que dure la tramitación del negocio, mientras que no excedan del número de días dentro del cual debió la Junta dictar laudo, estimando que ese número corresponde a los plazos máximos establecidos en la Ley, sin que el retardo en que incurra la Junta permita aumentarlos.

2.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Esta Ley, que fue reformada en el año de 1970 y ha seguido sufriendo modificaciones en beneficio del trabajador, marca en su Artículo 132 las obligaciones de los patrones, de las que sólo mencionaremos aquellas, que por la naturaleza de nuestro estudio, representan un derecho o beneficio al empleado por la prestación de un trabajo personal subordinado, y que en la Fracción II considera:

"Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento".

El salario, de acuerdo a su definición legal, es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo y está integrado con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, prestaciones en especial y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Al hablar acerca de una retribución pagada al trabajador, se exige que sea remunerador al tipo, cantidad y calidad de trabajo que se realiza, y que no sea menor de la cantidad fijada como salario mínimo.

El salario recompensa el trabajo que se presta en las horas de la jornada que sólo se prolonga por circunstancias extraordinarias, y debe ser una cantidad --

tal que le permita adquirir todos los bienes necesarios que le den una existencia decorosa para él y su familia.

El salario, es entonces la retribución que da el patrono al trabajador por el trabajo que le presta el empleado, y a trabajos iguales que se desempeñen en condiciones de puesto, jornada y eficiencia iguales - les corresponde salario igual que no podrán ser pagados en plazos mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días - para los demás trabajadores.

Al mencionar que el salario se encuentra integrado por los pagos hechos en efectivo y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador - por su trabajo, podemos deducir, que el salario se integra con las prestaciones en efectivo y otras en especie, que el Maestro Mario de la Cueva definió:

"El Salario en Efectivo, es el que consiste - en una suma determinada de moneda de curso - legal, y el Salario en Especie, es el que se compone de toda suerte de bienes, distintos de la moneda, y de servicios que se entregan o prestan al trabajador por su trabajo".

2.2.1 Las prestaciones en efectivo que esta Ley señala como obligatorias para los patrones, son:

1. El AGUINALDO ANUAL, que es equivalente a quince días de salario, por lo menos; que corresponde a un año de trabajo o bien la parte proporcional del mismo para los que no hayan cumplido el año de servicios, conforme al tiempo

que hubieran trabajado, cualquiera que fue se éste.

El aguinaldo deberá pagarse antes del día veinte de Diciembre.

2. PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS, la participación obrera en las utilidades, es el derecho de la comunidad de trabajadores de una empresa a percibir una parte de los resultados del proceso económico de producción y distribución de bienes o servicios.

Este concepto, aún cuando es un ingreso en efectivo que recibe el trabajador, no se computa como parte del salario para efecto de las indemnizaciones que se deban de pagar a los trabajadores.

La parte en que los trabajadores participarán en las utilidades de la empresa, será convenida por la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores, la cual fue fijada en un ocho por ciento.

Para fijar esa participación, se tomarán en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que debe percibir el capital, y la necesaria reinversión de capitales; de acuerdo al párrafo segundo del inciso "B" de la Fracción IX. Se considera utilidad de cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, (observese que habla de Renta "Gravable", y no de Renta "Gravada").

La fecha de entrega del reparto de utilidades entre los trabajadores será dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que se deba pagar el impuesto anual, aún cuando esté en trámite objeción de los trabajadores.

Para efecto de la participación de cada trabajador, debe tomarse como salario "LA CANTIDAD QUE PERCIBA CADA TRABAJADOR EN EFECTIVO POR CUOTA DIARIA", por lo tanto, no se computan, las restantes prestaciones mencionadas en el Artículo 84 ni las sumas que perciba el trabajador por concepto de trabajo extraordinario.

La justificación dada, fue la enorme dificultad que representaría para la empresa el cálculo de sueldos más prestaciones y pagos de tiempo extraordinario que recibe el trabajador y éste no conocería la veracidad del pago.

La forma de cálculo para la utilidad repartible, se dividirá en dos partes iguales, la primera se repartirá en partes iguales, considerando el número de días trabajados por cada uno en el año; la segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.

La participación obrera en la confirmación de los datos proporcionados por la empresa para el reparto de utilidades, se da a través de la formación de una comisión integrada por igual número de representantes; de los trabajadores y del patrón para formular un proyecto, que determine la participación de cada trabajador, y lo fijará en lugar visible del establecimiento.

El patrono, deberá facilitar a la Comisión todos - aquellos elementos que le sean necesarios para lograr - su conformidad, sin embargo, si ésto no sucediese, se - podrán hacer las observaciones que juzguen convenientes dentro del término de quince días que deberán ser re-- sueltas por la Comisión completa de representantes de los trabajadores y del patrón, si éstos no se pusieran de - acuerdo, decidirá el inspector del trabajo.

La participación que se le da a los trabajadores - de las utilidades que obtiene la empresa, no es una con cesión ruinosa o exagerada para los empresarios, sino - provechosa para ambas partes.

El trabajador desempeñará sus labores con más efi- cacia teniendo un interés personal en la prosperidad de la empresa; y el capitalista podrá disminuir el rigor - de la vigilancia mermando los conflictos a los que pu- diesen ser objeto.

Esta facultad otorgada a los trabajadores, no im- plica la facultad de intervenir en la dirección o admi- nistración de las empresas.

3. PRIMA VACACIONAL, las vacaciones se otorgan a los trabajadores como una prolongación -- del descanso semanal, la base en la que ha sido pensada por el legislador, fue la mis- ma, un descanso continuo de varios días de- vuelve al trabajador su energía y el gusto por el trabajo, permitiéndole desempeñar -- posteriormente sus labores con mayor efi- - ciencia y eficacia.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 76, establece que los trabajadores que tengan más de un año de servicios, tendrán derecho a disfrutar de seis días laborables como mínimo, con goce de sueldo, y que irán aumentando en dos días laborables hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

<u>ANTIGUEDAD</u>	<u>DIAS DE VACACIONES</u>
1	6
2	8
3	10
4 hasta 8	12
9 hasta 13	14
14 hasta 18	16
19 hasta 23	18
24 hasta 28	20

Para aquellos trabajadores que presten sus servicios en forma discontinua y los de temporada, tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados durante el año.

Para que se cumpla la finalidad que se pretende de las vacaciones, ésta Ley ha especificado tres reglas fundamentales:

- a) Los trabajadores deben disfrutar en forma continua seis días de vacaciones.
- b) Las vacaciones no pueden ser compensadas con una remuneración, salvo cuando el contrato de trabajo sea interrumpido antes del aniversario, entonces se pagará una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados.

- c) El disfrute de las vacaciones, deberá ser dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año - de servicios.

Considerando que el salario del trabajador satisfice únicamente sus necesidades diarias, el Artículo 80 de esta ley, estableció dar una prima de vacaciones correspondiente al 25% de su salario adicionado al pago de su salario normal, con la finalidad de capacitarlo económicamente a disfrutar realmente de sus vacaciones.

2.2.2 Otras prestaciones que conforman el salario en especie:

1. DIAS DE DESCANSO

Existen dos tipos de días de descanso que considera el derecho mexicano; los días de descanso semanal y los días de descanso -- conmemorativo, al que se le denomina consuetudinariamente "DESCANSO OBLIGATORIO".

DESCANSO SEMANAL

" Por cada seis días de trabajo, deberá -- disfrutar el trabajador de un día de -- descanso cuando menos".

Esta norma permite al trabajador reponer las energías gastadas durante el desarrollo de sus labores cotidianas, le permite convivir más cercanamente con sus familiares y tener actividades de carácter social y cultural que lo auxilien a elevar su nivel de vida.

El descanso semanal se ha establecido casi como una norma, el día Domingo, considerando que la mayor parte en la población en México, es Católica, sin embargo, este día puede ser fijado de común acuerdo entre el patrono y el trabajador.

El empleado tiene derecho a recibir su salario normal durante este día, pero cuando no preste sus servicios todos los días de trabajo de la semana tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario, únicamente de los días trabajados.

Cuando por alguna necesidad extraordinaria, el trabajador prestara servicios en los días de descanso semanal, tendrá derecho a recibir del patrón un salario doble por el servicio prestado.

Cuando el trabajador labore durante el día Domingo y disfrute de su día de descanso semanal durante cualquier otro día, recibirá una prima de veinte y cinco por ciento, por lo menos del salario de los días ordinarios, ya que, por ser el Domingo el día en que se descansa en forma general en el país, el trabajador pierde la oportunidad de convivir con sus hijos; pérdida moral y familiar que exige una compensación.

DESCANSO OBLIGATORIO

Se han establecido para que el trabajador celebre festividades de carácter nacional o que para él representan significados especiales.

Sin embargo, la legislación protege al empresario para que las actividades productivas que realiza la empresa no sean dañadas, permitiendo al patrono obligar a laborar a una comisión de trabajadores que se requiera que presten sus servicios. En caso que el trabajador se negare a hacerlo, incurre en desobediencia y procede la recesión de su contrato sin responsabilidad para el patrono, salvo causa justificada.

Los trabajadores y los patronos determinarán el número de trabajadores que deban prestar su trabajo, - si no se llega a un convenio, resolverá la Junta de -- Conciliación y Arbitraje.

El trabajador recibirá independientemente de su - salario que le corresponde por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.

Los días de descanso obligatorio son:

- I. El 1o. de Enero
- II. El 5 de Febrero
- III. El 21 de Marzo
- IV. El 1o. de Mayo
- V. El 16 de Septiembre
- VI. El 20 de Noviembre
- VII. El 1o. de Diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la tramitación del Poder - Ejecutivo Federal, y
- VIII. El 25 de Diciembre

2. HABITACIONES DE LOS TRABAJADORES

Citemos el pensamiento de Hesidad en el párrafo de la Exposición de motivos de la Ley de 1970, que expresa que "La casa es el lugar donde se forma la familia y donde se educa a los hijos, de tal manera que constituye una de las condiciones primordiales para la elevación de los niveles de vida de los hombres".

Por ello el Derecho Laboral, se ha ocupado de la habitación de los trabajadores, y en el Artículo 136 establece que: "Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio".

El objetivo del Fondo Nacional de la Vivienda, es auxiliar al trabajador a adquirir en propiedad, habitaciones cómodas e higiénicas, o bien, auxiliarlos en la construcción o mejoras de sus casas habitación, así como también, auxiliarlos para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

Anteriormente, la Fracción XII del Artículo 123, - obligaba a los empresarios que tuviesen contratados a más de cien empleados a proporcionar habitaciones a sus trabajadores, "... Casas secas, aerreadas, perfectamente higiénicas, que tendrán cuando menos tres piezas, dotadas de agua..." (discurso de 28 de Diciembre de Macías

por indicación de Carranza), con la única condición de que tuviesen un año de antigüedad, sin embargo, los empresarios compartieron con el Estado la responsabilidad (hasta entonces sólo de ellos), de dar habitaciones a los empleados de quienes obtenían la fuerza del trabajo, y lograron fuese publicado el 24 de Abril de - - 1973, el texto de la nueva Fracción XII del Artículo - 123 que hemos expuesto anteriormente y que dió origen al Fondo Nacional de la Vivienda que regula los procedimientos y formas conforme a las cuales los trabajadores pueden adquirir en propiedad habitaciones y obtener los créditos para la vivienda.

El fondo, obtendrá recursos de las aportaciones - que hagan las empresas del cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio, calculado por 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; excentándose:

- a) Los instrumentos de trabajo.
- b) El Fondo de Ahorro
- c) Las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales.
- d) Las aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- e) La participación de las utilidades de la empresa.
- f) La alimentación, las despensas y la habitación cuando no se proporcionen gratuitamente.

- g) Los premios por asistencia.
- h) Los pagos por tiempo extraordinario.
- i) Las cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social a cargo del trabajador que cubran las empresas.

Los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, -- serán administrados por un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patronos.

3. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A LOS TRABAJADORES

El hombre tiene derecho a cambio de la energía de -- trabajo que entrega a la comunidad, e independientemente del sistema económico que impere, a que la sociedad le -- proporcione los elementos indispensables para que pueda -- alcanzar una existencia decorosa.

Esa herramienta es obligatorio que la entregue la -- empresa desde el 28 de Abril de 1978, que fué publicada para entrar en vigor en Mayo del mismo año.

Art. 153-A. "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita -- elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados en -- común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

La capacitación deberá efectuarse durante las horas de jornada de trabajo, salvo los casos que así lo conviniera el patrono y el trabajador por la naturaleza de los servicios que desarrolle, o bien, que el empleado 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.

El objetivo de la capacitación, es el de volver - más apto al trabajador para que desarrolle su trabajo con mayor productividad y eficiencia, prepararlo para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación, por último, de prevenir riesgos de trabajo.

A su vez el trabajador, mientras se someta al programa, deberá comprometerse a lograr el mayor aprovechamiento de los cursos, sesiones y demás actividades que formen la capacitación o adiestramiento, y demostrar los conocimientos adquiridos en los exámenes de evaluación y de aptitudes que le sean aplicados.

2.3 LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

El motivo que originó el Seguro Social, fue el -- crear un sistema de seguridad social que proteja a los económicamente débiles y les permita disfrutar de prestaciones definidas que este organismo les otorgue.

Esta Ley, expresa en su Artículo 1°, que es de observancia general en toda la República, en la forma y términos que en ella establece, con lo que da un carácter de obligatorio a la seguridad social que es un derecho que toda persona tiene como integrante de una comunidad y que debe otorgarsele mediante un esfuerzo nacional e internacional que le dé la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales indispensables a su dignidad y al libre derecho de su personalidad.

El Derecho de seguridad social que todo individuo tiene, lo expresa esta Ley en su Artículo Segundo; que expresa como objetivo de la previsión el garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la -- protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Es menester señalar que este Artículo, no identifica como único beneficiario al trabajador, sino que -- habla del bienestar individual y colectivo, con lo que protege al trabajador como partícipe activo de la economía nacional y a su familia dándole un nivel de vida

adecuado que les asegure la salud, la alimentación, el vestido, la vivienda, las asistencias médicas, los servicios sociales, y el bienestar, en condiciones normales de vida, o bien, cuando por circunstancias independientes a su voluntad se vean protegidos por medio del otorgamiento de seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia.

En los casos de maternidad e infancia otorga derechos, cuidados y asistencia especiales a todos los niños nacidos de matrimonio o fuera de matrimonio, sin distinguir derechos de protección social.

El seguro social, se autodefine en el Artículo 4° de su Ley como el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional en los términos de la ley que lo rige, sin perjuicio de los sistemas instituidos por otros ordenamientos.

Considerando como servicio público al conjunto de actividades que tienen por objeto satisfacer una necesidad colectiva de carácter material, económica o cultural, a través de prestaciones concretas e individuales, a las personas que lo solicitan, de acuerdo con un sistema señalado en una Ley para que el mismo sea permanente y adecuado.

La creación de un organismo descentralizado de grandes dimensiones para atender a los derechohabientes que forman parte de un gran conglomerado de la población que incluye a las personas que no se encuentran vinculadas a otras por una relación laboral, requeriría de personalidad jurídica y patrimonio propio, para que pudiera lograr un magnífico desarrollo administrativo y técnico que ofre

ciera un servicio público adecuado, por lo que en el -
Artículo 5° de esta Ley se especificó que:

Artículo 5°. "La organización y administración del seguro social, en los términos considerados en esta Ley, está a cargo del organismo público descentralizado con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social".

Las prestaciones que otorga este organismo, se consideran inembargables, lo que protege el destino del beneficio al trabajador para lograr el objetivo de la seguridad social. Sólo en los casos de obligaciones alimenticias a cargo de los asegurados o sus beneficiarios, - pueden embargarse por autoridad judicial las pensiones y subsidios, hasta el cincuenta por ciento de su monto.

Las prestaciones que otorga este organismo están - destinados a beneficiar a:

- I. Al asegurado o empleado.
- II. A la esposa o concubina del asegurado.
- III. A los hijos del asegurado
- IV. A los ascendientes del asegurado.
- V. A los pensionados.
- VI. A la esposa o concubina del pensionado.
- VII. A los hijos del pensionado
- VIII. Para los ascendientes del pensionado.

I. AL ASEGURADO

A) En el seguro de riesgos de trabajo.

- *Asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica; servicios de hospitalización; aparatos de prótesis y ortopedia; y rehabilitación.*
- *En el caso de incapacidad temporal, 100% del salario mientras dure la inhabilitación, sin que pueda exceder del máximo - del grupo en que estuviere inscrito.*
- *Pensión mensual al ser declarada la incapacidad permanente total.*
- *Pensión mensual, en caso de incapacidad permanente parcial, calculada conforme a la tabla de valuación de incapacidad contenida en la Ley Federal del Trabajo y - tomando como base el monto de la pensión que le correspondería por incapacidad -- permanente total.*

B) En el seguro de enfermedades y maternidad.

- *Asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria hasta por 52 semanas, para el mismo padecimiento.*
- *Asistencia obstétrica necesaria a la asegurada, durante el embarazo, el alumbramiento y el puerperio.*
- *Ayuda en especie por seis meses para lactancia; y*

- Canastilla al nacer el hijo de la asegurada.
 - Subsidio en dinero a partir del cuarto día de la incapacidad y hasta por el término de 52 semanas.
 - Subsidio en dinero durante 42 días anteriores al parto y 42 días posteriores al mismo.
- C) En los seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
- Pensión por invalidez, al ser declarado inválido.
 - Pensión por vejez cuando haya cumplido sesenta y cinco años de edad.
 - Pensión por cesantía en edad avanzada cuando haya cumplido 60 años de edad y quede privado de trabajos reenumerados.
 - Ayuda para gastos de matrimonio, sin que exceda de \$ 6,000.00
 - Cuantía mínima de \$ 600.00 mensuales en las pensiones por invalidez, vejez o cesantía en edad avanzada.
- D) En el seguro de guarderías para hijos de aseguradas.

Servicio de guardería infantil que incluye el aseo, la alimentación, cuidado de la salud, la educación y la recreación de

Los hijos de las trabajadoras aseguradas, desde la edad de 43 días hasta -- que cumplan cuatro años.

II. A LA ESPOSA O CONCUBINA DEL ASEGURADO.

A) En el seguro de riesgos de trabajo.

- *Pensión por viudez, misma prestación - al viudo totalmente incapacitado, que hubiere dependido económicamente de la asegurada.*

B) En el seguro de enfermedades y maternidad.

- *Asistencia médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.*
- *Asistencia obstétrica necesaria durante el embarazo, el alumbramiento y el puerperio.*
- *Ayuda en especie por seis meses para lactancia.*

C) En los seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.

- *Pensión por viudez a la esposa. o a la - concubina del asegurado*

III. A LOS HIJOS DEL ASEGURADO

A) En el seguro de riesgos de trabajo.

- *Pensión por orfandad para cada uno de - los hijos menores de 16 años, o mayores que esta edad y hasta los 25 cuando es-*

tos últimos realicen estudios en planteles del sistema educativo nacional.

A los huérfanos que se encuentren totalmente incapacitados se les extinguirá la pensión cuando recuperen su capacidad de trabajo.

B) En el seguro de enfermedades y maternidad.

- *Asistencia médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria, para los hijos menores de 17 años o mayores hasta los 21, cuando éstos últimos realicen estudios en planteles del sistema educativo nacional.*

C) En los seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.

- *Pensión de orfandad para cada uno de los hijos menores de 16 años.*

IV. A LOS ASCENDENTES DEL ASEGURADO

A) En el seguro de riesgos de trabajo.

- *Pensión a cada uno de los ascendientes que dependían económicamente del trabajador fallecido, siempre que no existan viuda, -- huérfanos o concubina con derecho a la pen sión.*

B) En el seguro de enfermedades y maternidad.

- *Asistencia médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria, a los padres si viven en el hogar del asegurado y dependen económicamente de éste.*

- *Conservación vitalicia del derecho a las prestaciones en especie, cuando el asegurado ha fallecido.*

C) En los seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.

- *Pensión a cada uno de los ascendientes que dependían económicamente del asegurado fallecido, siempre que no existan viuda, huérfanos ni concubina con derecho.*

V. AL PENSIONADO

A) En el seguro de riesgos de trabajo.

- *Prórroga para los huérfanos pensionados mayores de 16 años, hasta la edad de 25 años, cuando se encuentren estudiando en planteles del sistema educativo nacional.*

En igual forma se puede prorrogar la pensión para los huérfanos incapacitados, hasta en tanto no recuperen su capacidad para el trabajo.

- *Pensión a los beneficiarios del asegurado fallecido por causa distinta al riesgo de trabajo, que disfrutaba de una pensión de incapacidad permanente total.*

B) En el seguro de enfermedades y maternidad.

- *Asistencia médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria, para las pensiones otorgadas en el seguro de riesgos de trabajo o en los de invalidez, vejez, cesantía en --*

edad avanzada y muerte, con excepción de las de incapacidad permanente parcial con menos del 50% de incapacidad.

- Ayuda para gastos de funeral, equivalente a un mes de pensión, sin que esta prestación sea menor de \$ 1,000.00, ni mayor de \$ 6,000.00
- C) En el seguro de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
- Pago del importe de 2 anualidades de la pensión al pensionado que comprobare que su residencia en el extranjero será de carácter permanente.

Esta disposición es aplicable, tratándose de pensiones de riesgo de trabajo.

- Pensión a los beneficiarios del asegurado fallecido por causa distinta a un riesgo de trabajo y que se encontrare disfrutando de una pensión por incapacidad permanente de un riesgo igual.
- Prórroga para los huérfanos pensionados mayores de 16 años, hasta la edad de 25, cuando se encuentren estudiando en planteles del sistema educativo nacional. Igualmente se prorrogará la pensión al huérfano mayor de 16 años que no pueda mantenerse por su propio trabajo, debido a incapacidad física o psíquica, hasta en tanto no desaparezca la incapacidad que padece.

- Al término de la pensión de orfandad, se otorgará al huérfano un pago adicional - de 3 mensualidades de la pensión que disfrutaba.
- Ayuda asistencial al pensionado por invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada, con excepción de los casos comprendidos en las Fracciones IV y V del Artículo 164, así como a la viuda pensionada, cuando su estado físico requiera ineludiblemente que la asista una persona, de manera permanente o continua.

VI. A LA ESPOSA O CONCUBINA DEL PENSIONADO

- B) En el seguro de enfermedades y maternidad.
 - Asistencia médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.
 - En caso de maternidad, se otorgará a la esposa o concubina del pensionado durante el embarazo, el alumbramiento y el puerperio, la asistencia obstétrica y ayuda en especie por 6 meses para lactancia.
- C) En los seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
 - Asignación familiar a través de una pensión.

VII. PARA LOS HIJOS DEL PENSIONADO

B) En el seguro de enfermedades y maternidad.

- *Asistencia médico, quirúrgica farmacéutica y hospitalaria hasta los 16 años, o mayores de esta edad, siempre que se encuentren disfrutando de asignaciones familiares.*

C) En los seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.

- *Asignación familiar para cada uno de los hijos menores de 16 años del pensionado.*

- *Prórroga de las asignaciones familiares - concedidas a los hijos del pensionado hasta los 25 años si realizan estudios en -- planteles del sistema educativo nacional, o en su caso, hasta en tanto no desaparezca la inhabilitación.*

VIII. PARA LOS ASCENDIENTES DEL PENSIONADO

B) En el seguro de enfermedades y maternidad.

- *Asistencia médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria, a los padres si viven en el hogar del pensionado y dependen económicamente de éste.*

C) En los seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.

- *Asignación familiar para los padres del pensionado, si dependieran económicamente de él, sólo a falta de esposa o concubina e hijos con derecho.*

Los seguros que cubre esta institución son:

- A) Seguro en el riesgo de trabajo.
 - B) Seguro de enfermedades y maternidad.
 - C) Seguro de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
- A) Por riesgo de trabajo se consideran los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.
(Artículo 473 L.F.T.)

Este principio se basa en que la responsabilidad - de la empresa por los accidentes y enfermedades que ocurrán a los trabajadores es de naturaleza puramente objetiva, pues deriva del hecho mismo de su fincamiento. No se le puede imputar un riesgo a una persona que no pone los medios para que el mismo se realice, sino que se -- concreta exclusivamente a las funciones que se le han -- encomendado.

La regulación de este Artículo no sólo comprende - a los trabajadores subordinados sino también a los independientes y a los patrones individuales con ello se -- consigue compartir los riesgos creados por la sociedad y se busca la solidaridad social que protege al ser humano desprovisto de salud e ingresos.

Por accidente de trabajo, se considera toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o - con motivo del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que se preste.

También se considerará accidente de trabajo el que se produzca al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo, o de éste a aquel.
(ART. 474 L.F.T.)

Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga - su origen o motivo en el trabajo, o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.- En todo caso, serán enfermedades de trabajo las consideradas en el Artículo 513 de L.F.T.

Los riesgos de trabajo pueden tener como consecuencia:

- I. *Incapacidad temporal.*- Es la pérdida de las facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún - - tiempo (Art. 478 L.F.T.)
 - II. *Incapacidad permanente parcial.*- Es la - disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar (Art. 479 -- L.F.T.)
 - III. *Incapacidad permanente total.*- Es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida. (Art. 480 L.F.T.)
- IV. LA MUERTE.
- C) En el caso del seguro de invalidez, se otorga cuando se reúnen los siguientes requisitos:

I. Que el asegurado se halle imposibilitado para procurarse mediante un trabajo proporcionado a su capacidad, - formación profesional y ocupación anterior, una remuneración superior al cincuenta por ciento de la remuneración habitual que en la misma región reciba un trabajador sano, de semejante capacidad, categoría y formación -- profesional;

II. Que sea derivada de una enfermedad o accidente, o por defectos o agotamiento físico o mental, o bien cuando padezca una afección o se encuentre en un estado de naturaleza permanente -- que le impida trabajar.

(ART. 128 L.I.M.S.S.)

La cesantía en edad avanzada existe cuando el asegurado quede privado de trabajos remunerados después de los sesenta años de edad (ART. 143 L.I.M.S.S.)

El fin del contenido de esta disposición es cubrir el riesgo de la desocupación, en virtud de que las personas que quedan comprendidas en la misma, se ven colocadas en una situación de desigualdad para obtener una ocupación respecto de los demás trabajadores.

2.4 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

BASES LEGALES DE LAS PRESTACIONES

Las prestaciones que otorguen las empresas a sus - empleados adicionales a las que obliga la legislación, podrán ser deducibles al ingreso global de las empresas, cuando cumplan con los requisitos que a continuación -- trataremos:

Que sean gastos de previsión social y que se destinen a:

- a) Jubilaciones.
- b) Fallecimientos.
- c) Inválidez.
- d) Servicios Médicos y Hospitalarios.
- e) Subsidios por Incapacidad
- f) Becas Educativas para los trabaja-
dores o sus hijos.
- g) Fondos de Ahorro
- h) Guarderías Infantiles
- i) Actividades Culturales y Deportivas, y
- j) Otras de Naturaleza Análoga.

De acuerdo al Artículo 24 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, los gastos que hagan las empresas por concepto de previsión social, deberán destinarse a:

a) JUBILACIONES

La Ley Federal del Trabajo, protege al personal - que ha laborado en la empresa durante varios años, especificando que debe existir un plan de pensiones y jubilaciones para todos los trabajadores de la Planta.

El reconocimiento a la antigüedad, ha sido uno de los logros más importantes de los trabajadores a través de la historia, su disposición dentro de la legislación, da al empleado un reconocimiento legislativo - que otorga al trabajador un valor ético y social por su entrega al trabajador en favor de organizaciones que con sus funciones empresariales han contribuido al crecimiento de la economía nacional.

La idea de recompensar a un trabajador por los -- servicios que ha prestado a una compañía, cuando llega a la vejez, es un aliciente significativo para que el - empleado permanezca en las organizaciones, convirtiéndolos con el tiempo en personal más capacitado para el desarrollo de sus funciones, así como también, protege al trabajador de separaciones injustificadas a voluntad expresa del poder empresarial, y le aumenta derechos que limitan el poder del patrón como son las vacaciones, la prima de antigüedad, los derechos de preferencia y el - derecho al ascenso.

b) FALLECIMIENTO

En esta prestación, no se considera realmente como beneficiario al trabajador, sino a sus dependientes económicos a quienes regula el derecho civil, y se clasifican en:

El conyuge supérstite
 Los hijos del fallecido
 Los padres que no tengan ingresos propios
 El adoptado en su caso

Esta prestación, asegura la sobrevivencia de los - beneficiarios del empleado, protegiéndolos de sinies- - tros que desprotejan sorpresivamente a los dependientes económicos del trabajador y, aunque para la empresa, es te suceso es una forma de terminación de contrato y la obligación del patrón se desvanece, es menester conti- - nuar y transmitir el beneficio a los dependientes econó- - micos del fallecido.

c) INVALIDEZ

Existen cuatro causas de los accidentes empresaria- - les:

a) LA CULPA DEL EMPRESARIO

Quando no existen medidas preventivas u orde- - nes imprudentes.

b) LA CULPA DEL TRABAJADOR

Quando desarrolla sus actividades sin seguir las normas precautorias impuestas por el em- - presario.

c) LOS CASOS FORTUITOS O DE FUERZA MAYOR

Quando por acontecimientos inopinados y ca- - suales se produce el accidente.

d) LOS ACTOS DE TERCEROS

Quando por el descuido o negligencia de un - compañero de la víctima, ocurre el siniestro.

La economía de cada pueblo, debe asegurar el presente y futuro de los hombres que le entregan su patrimonio, que es su energía de trabajo, y es su deber asegurarle una existencia decorosa, que sólo puede darse si sus condiciones de existencia le permiten desarrollar en toda su plenitud sus facultades físicas y espirituales, las cuales la legislación actual protege, -- promoviendo entre los empresarios, el auxilio a trabajadores, que por cualquier razón lo pierdan.

Es por ello pues, que el trabajador lesionado en su trabajo profesional debe ser indemnizado por aquél en cuyo provecho realizaba el trabajo; para el patrono, el accidente es un riesgo profesional.

d) SERVICIOS MEDICOS Y HOSPITALARIOS

El Derecho del Trabajo, no es un derecho económico, sino, básicamente, un instrumento jurídico que contempla al hombre como tal e intenta protegerlo en su vida, en su dignidad, y en su salud.

La garantía de la salud y la vida, y la obtención de un nivel decoroso para el trabajador y su familia, -- son principios que también iluminan nuestro derecho, y -- para que el trabajador pueda desarrollar un trabajo, debe tener los elementos necesarios que se lo permitan, -- el elemental, es su fuerza de trabajo que es inherente a él y debe ser protegida ante cualquier siniestro, por lo que los servicios médicos y hospitalarios aseguran desarrolle sus actividades bajo características de confianza y certidumbre.

e) SUBSIDIOS POR INCAPACIDAD

Se considera por capacitado jurídicamente a toda persona física desde el momento de su concepción hasta el momento de su muerte, sin embargo, la minoría de edad, el estado de interdicción y las demás incapacidades establecidas por la Ley Civil, son restricciones a la personalidad jurídica.

El estado de interdicción se considera como la restricción de la capacidad impuesta judicialmente por causa de enfermedad mental, prodigalidad, estado de quiebra, etc., que priva a quien queda sujeto a ella del ejercicio, por sí propio, de los actos jurídicos relativos a la vida civil, por lo que no puede desarrollar un trabajo. Por ello, la Ley protege al personal que por causa de algún siniestro sea falto de capacidad para ejercer una actividad que le retribuya un beneficio económico.

f) BECAS EDUCACIONALES PARA LOS TRABAJADORES O SUS HIJOS.

La capacitación actualmente es uno de los aspectos más importantes para la empresa y el empleado conjuntamente, ya que para la empresa significa una preparación técnica de los hombres que manejan su maquinaria y equipo, y al hacerlo mejor, podrán acrecentar el rendimiento del trabajo, aumentarán la producción, y disminuirán los costos y se elevarán las utilidades. Mientras que para los trabajadores, es la base de su elevación en la jerarquía de las actividades que desarrollan. Recordemos que el concepto actual bajo el que se deriva el nuevo derecho del trabajo es que el hombre tiene derecho, a cambio de la energía de trabajo que entrega a la comunidad, e independientemente del sistema económico que -

impere, a que la sociedad le proporcione los elementos indispensables para que pueda alcanzar una existencia decorosa; entre ellos, la educación primaria, secundaria, técnica, universitaria y de postgrado; son esenciales para el desarrollo del trabajador dentro de un marco de progreso y que darán a la empresa una mayor habilidad humana para operar, y considerando que la empresa es la célula a través de la cual se desarrolla la economía capitalista, dueña de las fuerzas económicas y beneficiaria principal de las utilidades, debe pagar el costo del servicio que va a utilizar, ya que, la empresa explota al hombre por el hombre y actualmente, el maquinismo requiere de un conocimiento amplio para su manejo, y en caso que no se tenga, se convierte en un riesgo para la empresa que la llevaría al fracaso.

Por lo que se determinó que los cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para los trabajadores se organizaran en forma periódica o permanente, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos de trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades del trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal.

En la Ley del Impuesto Sobre la Renta, existen motivaciones fiscales para aquellas empresas que dan becas a sus trabajadores o a sus hijos, en cuyo caso, es la cooperación que hace la empresa a la alfabetización de la sociedad en que se desenvuelve para preparar al niño en las acciones que tomará en los trabajos que desarrolle a futuro y contribuir con ello a cumplir el -

derecho a la instrucción que tienen todos los ciudadanos y que el Estado no está capacitado a dar, por no ser el dueño de los sistemas de producción.

g) FONDOS DE AHORRO

El Fondo de Ahorro ha perseguido dos finalidades - desde su creación, la primera, que es promover el interés en la población de la empresa para el ahorro, y la segunda que se refiere al auxilio que hace la empresa - al trabajador otorgándole un porcentaje adicional del - monto total que ahorra el empleado.

Desde tiempos remotos, la legislación ha tratado - de proteger al salario para dar al trabajador una seguridad económica que le permita vivir satisfaciendo todas sus necesidades, sin que tengan que buscar ingresos adicionales, sin embargo, para ser que la falta de interés por parte de la iniciativa privada por dar lo que - corresponde realmente al trabajador, pueda ser motivada a través de esta prestación, ya que permite al trabajador el disponer de una buena cantidad al final del ejercicio, compuesta de su ahorro más un premio dado por la empresa.

h) GUARDERIAS INFANTILES

La participación creciente de la mujer en la vida social activa y en el proceso económico, despertaron el interés en el legislador, para que normara en relación al trabajo de la mujer, pues era de honda preocupación su protección a la familia, su moralidad y sus buenas - costumbres, ya que es indispensable la existencia de -- normas especiales que establezcan las facilidades que - deberán otorgarseles para que puedan educar a sus hijos, sin embargo, aún cuando las madres no pueden cuidar a -

sus hijos durante las horas de trabajo, no es posible tampoco obligar a las empresas a establecer guarderías para cinco o seis madres trabajadores, máximo, cuando se establece en la Ley Federal del Trabajo que "*Los -- Servicios de Guardería Infantil se prestarán por el -- Instituto Mexicano del Seguro Social, de Conformidad - con su Ley*", pero que puede ser ampliado este concepto por la empresa privada y será, en su caso un mayor beneficio para el empleado.

1) ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS

La Ley contiene la convicción de que es preciso - abrir veredas al esparcimiento de los hombres y al desenvolvimiento libre de sus inclinaciones y aptitudes. Contribuyendo al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles necesarios.

El fomento al deporte no sólo se concibe como un adiestramiento físico, sino más bien como un medio de esparcimiento y de convivencia con los competidores y compañeros de juego.

j) ANALOGIA

Por analogía entendemos la relación existente entre un caso previsto expresamente en una norma jurídica y otro que no se encuentra comprendido en ella, pero que, por la similitud con aquél, permite igual tratamiento jurídico, sin agravio para la justicia.

La Analogía, es un método de aplicación del Derecho fundado en el principio de equidad que exige que -

la resolución de los casos semejantes sea idéntica.
(Pina Rafael, *Diccionario de Derecho* 1970, Pág. 45)

PREVISION SOCIAL

Para poder tener un criterio común en el término "PREVISION SOCIAL", vamos a expresar a continuación - algunas definiciones de seguridad y previsión social, tomadas del libro "*El Derecho Social y la Seguridad Social Integral*" de Francisco González Díaz Lombardo:

"El Doctor Francisco José Martoni, dice que la seguridad social es sinónimo de bienestar, de salud, de ocupación adecuada y segura, de amparo contra todos los infortunios y prevención. Es lucha contra la miseria y la desocupación. En fin, es la elevación de la personalidad humana en todo su complejo psicofísico, amparando a todos los riesgos fundamentales; pérdida de salud, pérdida de capacidad del trabajo (enfermedad, vejez, accidentes); pérdida del salario (paro forzoso), invalidéz; procurando proteger la integridad físico-orgánica de los hombres, conservándola o recuperándola cuando se ha perdido, manteniendo en lo posible la capacidad de ganancia".

Don Francisco de Andrade Ramos, del Brasil, dice - que la expresión "PREVISION SOCIAL", designa todos los beneficios de carácter social otorgados a los trabajadores sin distinción, que corresponden al Seguro Social propiamente dicho, o sea, cobertura de los riesgos en caso de desempleo por motivo de invalidez o muerte, en relación a los beneficiarios del trabajador y de los que se refiere a la asistencia social, comprendiendo:

- a) Asistencia médica social, tanto en las formas preventivas como curativas, incluyendo servicios médicos, quirúrgicos, obstétricos, hospitalarios, farmacéuticos, odontológicos, así como reeducación y readaptación profesional.
- b) Asistencia alimenticia mediante el fortalecimiento a bajo costo de artículos de primera necesidad a modo de proporcionar alimentación racional a los asegurados y a sus beneficiarios, así como mediante la educación por todos los medios apropiados, de acuerdo con los preceptos básicos de nutrología.
- c) Asistencia complementaria a la familia, -- elevando el nivel de vida.

"Marcos Flores Alvarez, dice que la "PREVISION SOCIAL", es el conjunto de normas, principios o instituciones destinados a asegurar la existencia de los asalariados que dejen de percibir el sueldo o salario que les permita subvenir a sus necesidades fundamentales y á la de sus familias, cuando este fenómeno se produce por circunstancias ajenas a su propia voluntad".

"Waldo Pereira A., escribe que la diferencia entre Previsión Social y Seguridad Social, es el siguiente:

La previsión social es un conjunto de ideas e instituciones que actúan pasivamente. La previsión social esperaba tranquilamente la realización de los siniestros y, frente a ellos, no hacía otra cosa que pagar o servir con prontitud.

En cambio, en el concepto de seguridad social, se ha querido indicar que la actitud de los Seguros Sociales debe ser activa, debe actuar, ojalá, adelantándose a los siniestros para evitarlos. La Seguridad Social desea realizar una idea de prevención, cuidando el capital humano.

La Ley del Impuesto sobre la Renta en los Artículos 20, Fracción VIII, y 26, Fracción VII, de la Ley del Impuesto sobre la Renta en vigor para el ejercicio de 1975, en relación con el Artículo 50, Fracción II, inciso "b", del mismo ordenamiento legal, por gasto de previsión social a cargo de una empresa, dice aquel - que se traduce en una prestación en beneficio de los - trabajadores, de sus familiares, dependientes o beneficiarios, tendientes a su superación física, social, - económica, cultural e integral; esto es, toda prestación en beneficio de los trabajadores y de sus familiares o beneficiarios que tengan por objeto elevar su nivel de vida económico, social, cultural e integral.

Esta es la definición que consideramos de mayor validez, y sobre la que hemos de continuar nuestro estudio.

Dichas prestaciones deben otorgarse en forma general en beneficio de todos los trabajadores, entendiéndose por el término generalidad, un grupo homogéneo de personas que se encuentran en las mismas situaciones; este principio no puede servir de apoyo para deducir aquellos casos en que la prestación es casuística, derivada de un siniestro o accidente que le ocurre a un trabajador, como en el caso de primas de seguros de vida y accidentes personales, en virtud de que los demás empleados que se encuentran en igualdad de circunstancias, no gozan de ese beneficio. (Resolución del 27 de Junio de 1974. Juicio 82/74/3760/73).

En todos los casos, deberán establecerse planes - conforme a los plazos y requisitos que se fijen en el reglamento de esta Ley.

El establecimiento de los planes, deberá hacerse de acuerdo a la reglamentación que explicaremos en forma posterior, para que no se consideren como ingresos grabables al trabajador y sean deducibles a las empresas.

Los ingresos que se consideran exentos para el - trabajador son:

ARTICULO 77

- I Las prestaciones distintas del salario que reciban los trabajadores de salario mínimo general para una o varias zonas económicas calculadas sobre la base de dicho salario, cuando no excedan de los mínimos señalados por la legislación laboral. Por el excedente se pagará el impuesto en los términos que señala la Ley del impuesto sobre la Renta.
- II Las indemnizaciones por riesgos o enfermedades que se concedan de acuerdo con las leyes o contratos de trabajo establecidos.
- III Las jubilaciones, pensiones y haberes de retiro, en los casos de invalidez, cesantía, vejez, retiro y muerte.
- IV Los percibidos con motivo del reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral.
- V Las prestaciones de seguridad social que otorgan las instituciones públicas.

- VI Los percibidos con motivo de subsidio 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.
- VIII Las provenientes de cajas de ahorro de -- trabajadores y de fondos de ahorro establecidos por las empresas.
- IX La cuota del I.M.S.S. de los trabajadores pagadas por los patrones.
- X Los que obtengan las personas que han estado sujetas a una relación laboral en el momento de su separación, por concepto de primas de antigüedad, retiro e indemnizaciones y otros pagos.
- XXVII Los percibidos en concepto de alimentos en los términos de la Ley.

NOTA: Sólo se han considerado los conceptos, sin tomar en cuenta las limitaciones - que marca la legislación.

Limitación a prestaciones de previsión social; se considerará gravable cualquier ingreso adicional que reciba el trabajador por concepto de previsión social, -- cuando la suma de los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados más las prestaciones que le otorga el trabajador exceda de una cantidad equivalente a siete veces el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente, elevado al año.

Para determinar la base del impuesto al ingreso - global de las empresas, los planes de previsión social satisfacerán los siguientes requisitos:

ART. 59 R.L.I.S.R.

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

La Ley del Impuesto sobre la Renta, diferencia a los trabajadores de los empleados de confianza, aún - cuando han existido diversas definiciones de trabajador, la que dió la Ley de 1931, lo definió como. . . "TODA PERSONA QUE PRESTA A OTRA UN SERVICIO MATERIAL, INTELLECTUAL O DE AMBOS GENEROS, EN VIRTUD DE UN CONTRATO DE TRABAJO". Sin embargo, es difícil de conceptualizar un tipo de trabajo en el que se desarrollen actividades únicamente físicas o intelectuales.

La Ley vigente lo define como la; "PERSONA FISICA QUE PRESTA A OTRA, FISICA O MORAL, UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO". Ya aquí, no se diferencia el tipo de trabajo que se presta al patrón y sólo cabe mencionar que hablar de "PERSONA MORAL", ha sido sustituido por un concepto más técnico de "PERSONA JURIDICA".

Las personas que pueden celebrar un contrato de trabajo pueden ser bien personas naturales o individuos, bien personas jurídicas o colectivas. Considerándose como colectivas aquellas que pactan a través de un "CONTRATO DE EQUIPO", en virtud del cual se conviene con una organización gremial, la realización de una obra, y en el que difícilmente podría verse un contrato de trabajo que tuviera como sujeto trabajador - al sindicato, ya que el trabajo lo desempeñarían sus miembros, quienes serían "LOS TRABAJADORES". Se trata de lo que Pérez Botija denomina "CONTRATO DE TRABAJO COLECTIVO", en el que el patrono tiene únicamente acción en contra de la asociación de trabajadores y éstos, por su parte, la tienen en contra de la asociación. (De la Cueva, Derecho Mexicano..., 2, 1, P.417, donde hace referencia a la obra de Pérez Botija: El Contrato de Trabajo)

Y aunque formalmente ha desaparecido la posibilidad de celebrar "CONTRATOS DE EQUIPO" en nuestro derecho; la Ley menciona a los integrantes de esas asociaciones gremiales como trabajadores, y los diferencia de aquellos que han celebrado un pacto, convenio o contrato en forma individual con el patrón. Y los beneficios que otorgue la empresa a unos u otros, podrán ser diferentes.

Así también, cuando los trabajadores hayan sido agrupados en asociaciones gremiales diferentes, los beneficios de los que disfruten los trabajadores de un sindicato podrán ser distintos de los que hayan sido obtenidos por el otro y se considerarán independientes entre sí, sin ningún compromiso para el patrón.

En lo que se refiere a que los planes de beneficios puedan ser aplicados de acuerdo a los diversos grados de riesgo, se basa en que no todas las empresas tienen las mismas actividades, ni la misma ubicación, lo que crea diversos grados de riesgos, en razón directa de la frecuencia y gravedad de los siniestros, los que obligan a la creación de un mecanismo de solidaridad social que auxilie y proteja al ser humano afectado en su salud y en sus ingresos.

ARTICULO 59 R.L.I.S.R.

"... En cuanto al importe de los beneficios, la deducibilidad en las empresas, se sujetará a las siguientes reglas:

1. Si el importe de los beneficios que se otorgan a empleados de confianza, considerados conjuntamente con los que concedan las instituciones públicas de seguridad social, -- son proporcionalmente mayores para salarios

superiores, sólo podrá deducirse del gasto total incurrido, el que correspondería si se le hubiera otorgado a todos los participantes los beneficios aplicables a los salarios menores.

La diferencia no será deducible y no se tomará en cuenta para los efectos del párrafo siguiente, salvo que la autoridad administradora lo autorice, previa solicitud y por causas justificadas de beneficio social. No se aplicará lo dispuesto en este párrafo cuando los beneficios sean proporcionalmente superiores para salarios menores.

2. En ningún caso los beneficios a los empleados de confianza serán superiores a los que se otorguen a los trabajadores, considerados conjuntamente con los que proporcionen las instituciones públicas de seguridad social... "

La legislación diferencia a dos tipos de empleados, al trabajador que puede agremiarse a cualquier organización sindical lícita y el segundo al trabajador de confianza, esta categoría depende de las funciones desempeñadas y no de la designación que se de al puesto.

La Ley Laboral en su Artículo 9, señala que son funciones de confianza las de Dirección, Inspección, Vigilancia y Fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales -- del patrón dentro de la empresa o establecimiento.

La primera parte de este Artículo determina que no es la designación que se dé al puesto lo que determina la categoría de confianza sino la naturaleza de las funciones desempeñadas, mientras que el segundo párrafo - previene que determinadas funciones tienen la clasificación de confianza sólo cuando tengan carácter general, lo cual no es exacto, debido a que existen puestos únicos en las organizaciones que deben ser de confianza, - aún cuando no son generales, como en el caso que cita - el Artículo 11 de la misma ley.

"Los Directores, Administradores, Gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán consideradas representantes del patrón, y en tal concepto lo - - obligan en sus relaciones con sus trabajadores".

El empleado que administra el negocio del patrón - en cualquiera de sus formas no puede ser considerado como trabajador general e inclusive reciben tratos especiales.

El empresario pretende beneficiar preferentemente y en algunas ocasiones abundantemente a los empleados que desempeñan labores de dirección en comparación con los - empleados que sólo cumplen funciones administrativas, -- otorgándoles cuantiosos sueldos anexados de "PAQUETES", de prestaciones preferenciales que diferencian considerablemente la remuneración del empleado promedio.

Esta Ley, considerando como injusticia social el -- que se anexas prestaciones cuantiosas sólo a sueldos eje

cutivos, promueve entre sus condicionantes de deducibilidad que se otorgue el mismo porcentaje de beneficios a todos los trabajadores y en su caso, sean mayormente beneficiados el personal que recibe menores ingresos. Y no el personal que recibe mayores ingresos en efectivo y le son otorgados adicionalmente prestaciones especiales que elevan su nivel de ingreso en formas desproporcionadas.

Así también cuando el beneficio concedido al personal no sindicalizado es mayor que el otorgado a trabajadores sindicalizados, no se considerará deducible el excedente que se otorgue.

En ambos casos, el legislador sumariza el beneficio que otorga la empresa con el que dan las instituciones públicas de seguridad social, porque su interrelación es complementaria y difícilmente cubrirían en forma separada el concepto de previsión social.

PRESTACIONES NO DEDUCIBLES

Para determinar en su caso, los beneficios no deducibles, se dividirá el importe en el ejercicio, de los beneficios de que disfrute cada grupo entre sus sueldos y si el cociente que corresponda al grupo de empleados de confianza es superior al de los trabajadores, la diferencia se multiplicará por el importe de los sueldos de los empleados de confianza. Los sueldos a que se refiere este párrafo serán calculados a base del salario cuota diaria.

MINIMO DE PARTICIPANTES

Cuando el plan contenga aportaciones de los trabajadores o empleados de confianza, deberán participar por lo menos el 75% de los elegibles.

FORMALIDADES DE LOS PLANES DE PREVISION SOCIAL

Los planes de previsión social, deberán constar - por escrito, indicando la fecha a partir de la cual se inicie cada plan y se comunicarán al personal dentro - del mes siguiente a dicho inicio.

GASTOS DE PREVISION SOCIAL

Los gastos de previsión social, (se comprenden to dos los señalados en este inciso), deben ser efectua-- dos en el territorio nacional, y sólo previa solicitud y por causas justificadas, la autoridad administradora podrá autorizar que se efectúen fuera del mismo.

AUTORIDAD ADMINISTRADORA

Por autoridad administradora, se entienden las -- unidades administrativas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y las autoridades fiscales de las - entidades federativas coordinadas competentemente pa-- ra otorgar las autorizaciones a que se refiere la Ley y Reglamento del Impuesto sobre la Renta.

La aplicación de nuestras leyes son en territorio nacional, conforme lo que estipula la Constitución Mexicana en su Artículo 1º, en que se establece que en - los Estados Unidos Mexicanos se gozarán de las garan-- tías que otorga. Es lógico suponer que la aplicación de sistemas de prestaciones a empleados sean en terri-- torio nacional y no extrafronteras, pero aún este Ar-- tículo deja abierta la posibilidad de que se otorguen beneficios a personal expatriado de México para reali-- zar trabajos especiales y que no por el hecho de ha-- llarse fuera de nuestras fronteras, dejen de percibir los beneficios de la Seguridad Social.

Los trabajadores mexicanos que van a prestar servicios en el extranjero, están protegidos por las disposiciones establecidas en el Artículo 28 de la Ley Federal del Trabajo, que establece en términos generales que:

Las condiciones de trabajo se redactarán por escrito y deberán contener las estipulaciones siguientes: Las mismas que se requieren en -- las relaciones individuales de trabajo; los -- gastos de transporte, repatriación, traslado -- hasta el lugar de origen y alimentación, y los que se originen por el ingreso al país de destino, serán por cuenta del patrono; el trabajador tendrá derecho a las prestaciones de seguridad y previsión social que se otorguen a los extranjeros y en todo caso, a ser indemnizados por los riesgos de trabajo con una cantidad -- igual a la que señale la ley mexicana por lo -- menos.

Todos beneficio adicional que reciba un trabajador a los mínimos que hemos referido en el párrafo anterior, se considerarán como gastos de previsión social que hace la empresa para proteger al trabajador y requerirán de autorización previa de la autoridad administradora.

BENEFICIARIOS DE LA PREVISION SOCIAL

Los beneficiarios de las prestaciones de Previsión Social, son:

- Los trabajadores de las empresas.
- El cónyuge o la persona con quien viva en concubinato.

- Los ascendientes y los descendientes, cuando dependan económicamente del trabajador.
- Los menores dependientes económicos del -- trabajador que vivan en el mismo domicilio.
- En caso de prestaciones por fallecimiento, no es necesario el requisito de dependencia económica.
- En casos de seguros de vida, sólo se podrá asegurar a los trabajadores.

C A P I T U L O I I I

NIVELES DE REMUNERACION

3.1 EL EJECUTIVO.

3.1.1 CONCEPTO Y DEFINICION.

Algunos autores trazan líneas a través de diversos planos sobre la carta de organización; y describen como "EJECUTIVOS" a los que ocupan cargos por encima de las líneas trazadas. Otros que han estudiado el tema han formulado con considerado detalle las distinciones entre un ejecutivo y un directivo: Un directivo desarrolla lealtad personal, pero un ejecutivo desarrolla lealtad organizativa.

Se han establecido cuidadosamente distinciones análogas para describir al administrador de la organización.

Los profesores Glover y Hower dan una definición más completa de la función del ejecutivo. Dicen lo siguiente: *"El Administrador (el ejecutivo, el directivo) ocupa un cargo de responsabilidad en beneficio de y con respecto a otros individuos, procurando que se hagan las cosas por medio del esfuerzo colectivo en las organizaciones. Las cualidades que distinguen al administrador son su capacidad para pensar y de obrar de manera responsable, trabajar cooperativamente con otros y dar a otros la oportunidad de trabajar con eficacia y con satisfacción dentro del grupo"*.

Se dice que el ejecutivo, gerente, directivo o administrador es la persona que realiza las cosas trabajando

con hombres empleando recursos, para alcanzar ese objetivo, coordina las labores de los demás en lugar de ejecutarlas él mismo.

Se señala también que el ejecutivo se encuentra en los primeros niveles de la organización, pero como cada organismo social tiene distintas estructuras y la organización en esa estructura es dinámica, resulta difícil determinar hasta qué nivel puede llamarse a las unidades organizacionales, puestos ejecutivos.

Así también resulta difícil indicar hasta qué punto el mismo nivel es indicativo de ser ejecutivo o no.

Obviamente el puesto de ejecutivo debe planear, organizar, dirigir y controlar pues debe ver por encima - de otros, lograr resultados por medio de otros, y fundamentalmente debe coordinar esfuerzos.

3.1.2 EL EJECUTIVO DE LINEA Y EL DE STAFF.

Dentro de la estructura de cada organismo social, se encuentra la línea y el staff como áreas sustantivas y adjetivas respectivamente, así también los puestos -- ejecutivos como cabezas de las áreas de un organismo se pueden situar en la línea y el staff. Siendo los puestos ejecutivos staff los que apoyan a los puestos ejecutivos de línea.

La línea es la que en el proceso del trabajo se refiere a la operación, o bien al segmento del organismo social que contribuye directamente al objetivo primario o de servicio (Bienes o Servicios) para el que fue crea-

do la empresa y el staff que es el soporte que contribuye a la eficiencia y desarrollo del organismo para servir a los objetivos secundarios.

Resumiendo los Ejecutivos de Línea son concebidos con la creación directa de un servicio o un producto y los Ejecutivos de Staff son el soporte o apoyo para su proceso.

Las diferencias típicas, especifican que el ejecutivo staff no tiene ninguna autoridad directa en ningún punto de la organización excepto, por supuesto, sobre sus subordinados directos que pertenecen a su unidad. Cabe señalar que una implicación técnica aquí es que la importancia del staff parece secundaria, aún cuando sea necesaria en algunas organizaciones. Su propósito básico es servir a otros ejecutivos importantes denominados ejecutivos de línea.

Pocas organizaciones les otorgan a los miembros del staff una autoridad clara para delegar a los ejecutivos de línea. De ahí que de manera formal, cumplan con los requerimientos convencionales del staff, mientras que en la práctica, frecuentemente se encuentran en posición de influir directamente en lo que hacen los ejecutivos de línea. Algunas veces esta influencia es tan grande que la falta de una declaración de autoridad lineal no tiene consecuencias importantes.

3.1.3 EL EJECUTIVO COMO ESTRATEGA.

El ejecutivo es un arquitecto de estrategias, porque puede determinar un modo deliberado y articularse específicamente por lo que el ejecutivo debe representar

varios papeles. Estos llevan consigo unos estrictos requerimientos aunque no implican prescripciones específicas sobre lo que deberán hacer. Así, para ser un líder en las actividades de búsqueda y análisis de las alternativas estratégicas y finalmente, tomar o ratificar de decisiones ante soluciones competitivas el ejecutivo debe ser un analista. Requiere de una habilidad intelectual que responda a este requerimiento, ésta se hará cada -- vez más imprescindible a medida que las alternativas son más difíciles de evaluar y las elecciones más complicadas. El oportunista, severo, brusco, no es el prototipo, aunque su energía e ingenio son muy valiosos.

Para determinar una estrategia que sea adaptable - solamente a las oportunidades externas y a las condiciones internas, se necesita que el ejecutivo, como indicador de políticas y seguidor de éstas, sea innovador. El elemento emprendedor o arriesgado en la formulación de la estrategia, con frecuencia necesita de fortaleza para desafiar las implicaciones del medio. Además de las -- cualidades de análisis e innovación, el ejecutivo debe - ser sensible a los objetivos y necesidades personales. No existe un precepto general sobre lo que podrían ser estos objetivos, sólo la necesidad de armonizar los objetivos personales con los que sugieren las oportunidades externas y la competencia del organismo. Análoga-- mente, el conocimiento de las expectativas de la sociedad requiere que el analista-creador determine el grado en que precisa tomarlas en cuenta. Resumiendo; el ejecutivo como arquitecto de las estrategias, examina su entorno organizacional, se examina a sí mismo y determina hasta qué punto será sensible a los múltiples requerimientos que hacen al organismo al que sirven, todos los elementos de la comunidad. En su papel como estratega, el ejecutivo debe pensar y decidir por sí mismo. Su -- cargo como líder organizativo es mucho menos planificador que realizador, confundido en el campo empresarial.

3.1.4 EL EJECUTIVO COMO APLICADOR DE ESTRATEGIA.

El ejecutivo se encuentra en el papel de mediador e integrador. Esto es, tiene que solucionar el conflicto entre los intereses individuales y las tendencias - de la organización dirigidas en diferentes direcciones. Por ejemplo, en su búsqueda de resultados debe ser hábil para equilibrar la necesidad de la rentabilidad -- adicional con la de intervenir en futuros éxitos.

El ejecutivo no puede conducir eficientemente un -- avance organizado hacia unas metas determinadas, a no - ser que sea consciente de la organización a la que sirve, tiene ciertas necesidades que no se satisfacen simplemente con la búsqueda de la estrategia.

Los individuos y los departamentos requieren el re conocimiento de la validez de sus objetivos personales y de organización. Además, los individuos necesitan incentivos para la realización, y un clima que sea satisfactorio para los conocimientos inter-personales y el - desarrollo personal. Todas estas cosas requieren atención por sí mismas. De otro modo, las relaciones y pro cesos entremezclados para realzar el objetivo de la organización se convertirán en un conflicto no constructi vo y en una actividad sin resultados.

Consciente o no, el ejecutivo es responsable de lo que a menudo se suele llamar clima de la organizaicón. El clima se siente por muy intangible que sea. El término "CLIMA" es empleado para designar la cualidad del entorno interno, que a su vez condiciona la cualidad de cooperación, el desarrollo de los individuos, el grado de dedicación o adhesión de los miembros de la organiza

ción y la eficiencia con que este objetivo se transforma en resultados. El clima es la atmósfera en la que los individuos se ayudan, juzgan, se recompensan, limitan y se conocen mutuamente, existe entonces una influencia en la moral - la actitud del individuo hacia su trabajo y su entorno.

Las características más importantes de un clima favorable bajo el punto de vista de desarrollo, en el nivel ejecutivo, parecen ser las siguientes:

- 1) Ausencia de maniobras políticas para el cargo, con penalizaciones a la competición personal injusta y a la comparación mezquina.
- 2) Rechazo de preferencias por otras razones que la aprobación de la realización - relaciones familiares, antecedentes educativos, sociales, etc.-
- 3) Elevados estándares de excelencia explícita en las instrucciones de trabajo, así como - en su evolución, y esperanza de continuo mejoramiento, así como competencia con el aumento de la experiencia, atención disciplinada para cumplir los compromisos detallados.
- 4) Un alto valor a la inter-relación y tolerancia para las diferencias individuales.
- 5) Disposición de aceptar riesgos - y cualquier fracaso ocasional - que pudiera representar delegación de responsabilidades a personas relativamente inexpertas.

- 6) Aceptación y estímulo de innovación con la consiguiente libertad para actuar sobre -- ideas. Referir la desaprobación de los casos de fracasos a los resultados y causas más que una desviación de la práctica convencional.

- 7) Altos niveles de integración moral incluyen do a rechazo de ser objetivo, aunque sea a - costa de disminuir beneficios.

El establecimiento paciente y la obstinada defensa de estos valores, es una tarea posible para el ejecutivo. No existe otro deber tan importante en su oficio como no sea quizá la decisión sobre los objetivos y la estrate--gia.

El ejecutivo no requiere esforzarse para crear el - clima exacto que se ha señalado, pero deberá determinar y no dejarlo a la suerte sobre la gente y los objetivos de los procesos organizacionales que preside.

Aún cuando el clima sea tan importante, el ejecutivo hasta cierto punto, debe subordinar la sensibilidad al clima y a las necesidades personales de su función como juez y crítico de sus resultados, pues generalmente se espera que realice por sí mismo, o que al menos presida también los procesos en donde se toman decisiones refe--rentes a políticas que afectan los resultados futuros. - Esta actividad comparte la elección o la ratificación tásita de metas y lleva a ejercer una cierta función de -- planificación que asegure que dichas metas tengan alguna probabilidad de realizarse en el tiempo previsto. Debe consentir y a menudo participar en las decisiones de -- gran impacto en la organización.

Pero la consecución de resultados en las operaciones corrientes y la planificación para lograr otros futuros resultados, de mayor dimensión, es sólo una parte de la función ejecutiva. Pues se espera que desarrolle y cambie su estructura y así como que consiga tanto éxito de él, y en el organismo social, como la satisfacción y expresión individual de las personas. Debe asegurar de este modo la eficiencia y la eficacia.

El ejecutivo preside sistemas previstos para la -- cooperación pero que inevitablemente producen conflictos que es menester solucionar. Está continuamente presionado por sus subordinados para la toma de decisiones en terreno en donde puede o no estar preparado.

Los ejecutivos no tienen porque tener un molde fi-jo en la persuasión. El intento de relacionar los rasgos de la personalidad con la eficacia del ejecutivo ya no se percibe tan ingenuamente como se había hecho. Los ejecutivos como líderes, se caracterizan por cualidades como espítiru agresivo (de lograr retos) habilidad intelectual e iniciativa, creatividad, aptitudes sociales y flexibilidad. Estas cualidades permiten una gran variedad de estudios mientras sean dinámicos y enérgicos. El conocimiento del impacto y de la potencia natural del - ejecutivo sobre la organización a la que sirve, es probablemente lo adecuado para adoptar el comportamiento - característico de líder a las necesidades del organismo social.

En consecuencia, el ejecutivo examinará su comporta- miento característico para comprobar si satisface o complica el organismo al que sirve y si centra o distrae - la atención de sus seguidores en las metas de la organi- zación. Hasta cierto grado, según su capacidad de auto- control, puede modificar la conducta en la dirección de las necesidades que observa.

También el ejecutivo debe mantener una supervisión sobre los resultados actuales, planearlos de manera formal e informal considerando que pueden cambiar y la rigidez sería perjudicial. No debe abandonar la línea de su postura al primer síntoma de dificultad. Como los ejecutivos en los puestos lineales son mucho más líderes organizativos que arquitectos de la estrategia, los ejecutivos también deben preocuparse por prever que sus limitaciones normales no ocasionen conflictos y de esta manera se logra satisfacer las necesidades organizativas.

3.1.5 PERFIL DEL EJECUTIVO MEXICANO

El ejecutivo mexicano realizó sus estudios profesionales hace aproximadamente dieciocho años en las áreas Económico-Administrativas iniciando su trabajo en Contabilidad y Finanzas, área en la que ha permanecido la mayor parte de su vida profesional dirigiéndose a través del tiempo hacia la Administración General.

De acuerdo con su experiencia y desde su propia perspectiva, piensa que las áreas profesionales que presentan mayores perspectivas de desarrollo son la Administración General y la Mercadotecnia considerando que a un plazo de diez años la Administración General brindará las mayores posibilidades de escalar la pirámide corporativa.

La situación de desarrollo en que vivió el país en los últimos años anteriores a éste, la movilidad en el trabajo ha sido un factor muy importante para su desarrollo profesional. Sin embargo, durante los últimos nueve años, ha prestado servicios a la misma compañía con un promedio de cambio de empleo de tres veces, viéndose motivado a cambiar de organización por las posibilidades brindadas por la nueva empresa para ser --

más creativo; la autorealización; el más amplio margen para continuar ascendiendo y las mejores compensaciones. Sin considerar como importantes factores tales como la localización geográfica y la imagen de la empresa.

Su horario de trabajo ha sido incrementado siendo en la actualidad ligeramente superior a cincuenta horas semanales, así como la frecuencia de sus viajes. Calcu la que diez semanas al año esta fuera de la ciudad donde reside, y sólo ha tomado dos semanas de vacaciones - en los últimos doce meses.

Nunca ha sido comisionado por la empresa para trabajar y residir fuera del país y afirma que sólo un número reducido de sus amigos ha tenido esa experiencia - que, a decir de ellos mismos, es muy valiosa y útil en el desarrollo profesional. Así también su interés por participar en el sector público no ha aumentado, ni ha recibido de la empresa donde trabaja ni sugerencias ni permisos para colaborar temporalmente con el gobierno, cree, sin embargo, que trabajar en el sector público, - permite adquirir experiencias valiosas para el desarrollo y el ascenso profesional.

Considera que el éxito alcanzado lo debe primeramente a sus propios conocimientos y no a sus relaciones con parientes y amigos. Atribuye sus ascensos, a su responsabilidad, a su creatividad y a los resultados obtenidos en sus distintos puestos.

Aunque es joven para pensar en el retiro, cree - que le gustaría jubilarse antes de los sesenta y cinco años, contrariamente a la opinión de muchos de sus colegas, a quienes les gustaría trabajar mientras les - fuera posible.

La edad promedio del ejecutivo es de cuarenta años y creció en una ciudad de tamaño medio en la parte Norte de la República Mexicana. Su padre se dedicaba al manejo de un negocio propio. Muchos de los padres de sus amigos de la infancia eran ejecutivos o profesionistas libres. Su madre se dedicaba al cuidado del hogar y a la educación de los hijos.

El ejecutivo mexicano es católico, se ha casado - una sola vez y tiene tres hijos de su matrimonio. Su esposa al igual que su madre, se dedica sólo a la atención de los asuntos familiares. Le atribuye una importancia moderada a la religión, aunque para muchos de sus amigos es de fundamental importancia. No está registrado en ninguna asociación de carácter religioso, pero algunos de sus colegas son miembros de instituciones religiosas. Es de ideas políticas moderadas y siempre vota. No está registrado en ningún partido político, pero es miembro de una asociación profesional.

Algunas de sus horas de ocio las consume con su familia en el club campestre de la localidad, al cual no perteneció sino hasta que sus ingresos se lo permitieron. Cree que dedica tiempo suficiente a su esposa e hijos a pesar de sus jornadas de trabajo semanal y de la intensidad con que viaja. En contraste con algunos de sus compañeros ejecutivos en posición similar, que piensan que dedican poco tiempo a su familia. No toma tranquilizantes, pero si café, té y bebidas alcohólicas en forma moderada y también fuma.

(Perfil del Ejecutivo Mexicano, encuesta de funcionarios corporativos.- Kornl Ferry International. Información al 15 de Noviembre de 1980).

3.2 ANALISIS DE ENCUESTAS

La remuneración al personal esta formada por dos aspectos:

- a) El aspecto interno de la organización, - llamado equidad interna que se refiere - básicamente a que el pago por un trabajo personal subordinado sea de acuerdo a -- las actividades y funciones que realiza, así como también a los objetivos que cumple.

- b) La similitud en el importe en comparación con otras empresas con características semejantes, considerando no solamente el pago en efectivo que percibe el empleado, - sino también todas aquellas prestaciones que se otorgan en forma periódica y que - se integran al salario. A este segundo - aspecto se le llama "COMPETITIVIDAD".

Para conocer si nuestra empresa tiene un grado -- aceptable de competitividad con otros organismos, es - necesario encuestar los montos que pagan a ciertos - - puestos que representan especial interés para nosotros. Sin embargo, esta información generalmente es considerada como "CONFIDENCIAL" por lo que su obtención no es fácil. Así también, su procesamiento y difusión merece ser tratada con las técnicas más adecuadas para dar la mayor confidencialidad posible y asegurar que su - aplicación sea correcta.

Es por ello, que ante la necesidad continua de conocer los sueldos y prestaciones que pagan las empresas a sus empleados, han surgido despachos especializados y - asociaciones enfocadas a la actualización constante de - esa información, de ellas las más importantes son:

- 3.2.1 CAMARA AMERICANA DE COMERCIO
Lucerna No. 78 - 3er. Piso
México 6, D. F.
Tel. 5-66-08-66

- 3.2.2 AMA INTERNATIONAL
Paseo de la Reforma No. 243 - 9o. Piso
México 5, D. F.
Tel. 5-92-26-55

- 3.2.3 LIC ALEX OLHOVICH
Blvd. Adolfo Ruíz Cortínez
San Jerónimo
México, D. F.
Tel. 5-95-91-54

- 3.2.4 ASOCIACION JEFES RELACIONES INDUSTRIALES
Insurgentes Sur No. 377-403
México, D. F.
Tel. 5-74-32-52

- 3.2.5 HAY Y ASOCIADOS
Insurgentes Sur No. 1216-7
Col. del Valle
México 12, D. F.
Tel. 5-75-07-00

- 3.2.6 INTERGAMA
Río Tigris No. 94 - 701
México, D. F.
Tel. 5-33-05-32

- 3.2.7 LOMA EDITORES, S. A.
(Tolo M. Rinsky)
Gabino Barrera No. 20
Cd. Satélite, Méx.
Tel. 5-72-32-49
- 3.2.8 ODA DE MEXICO
Londres No. 188-402
Col. Cuauhtémoc
México, D. F.
Tel. 5-25-22-31
- 3.2.9 SERVICIOS INTERNACIONALES DE COMPENSACION
Copenhague No. 20 - 201
México, D. F.
Tel. 5-11-84-91
5-33-25-01
- 3.2.10 STEVENEL Y ASOCIADOS
Patriotismo No. 767-9o. Piso
México, D. F.
Tel. 5-63-96-01
5-63-96-02

De los Despachos y Asociaciones anteriormente citados se consideró:

3.2.1 ENCUESTA CAMARA AMERICANA DE COMERCIO

Es una publicación anual de la Cámara Americana de Comercio, A. C., sólo para las empresas afiliadas, con una participación de 53 compañías dando datos sobre salarios en las tendencias estadísticas de máximo, mínimo, -

mediano y promedio. La información se ha dividido de acuerdo con el volúmen de ventas así como el número de empleados que cada empresa tiene.

La información que manejan es estrictamente confidencial, por lo que se le asigna una clave a cada una de las compañías participantes con el objeto de permitir que las mismas se identifiquen y comparen sus salarios con otras empresas, su forma de presentar los datos es:

CLAVE.

ESCALA.- Límite superior e inferior de salario para cada puesto existente en una compañía.

SUELDO BASE.- El sueldo base mensual, sin tomar en cuenta otras prestaciones ya sean en efectivo o no efectivo.

COMPENSACION MENSUAL TOTAL.- Es la suma del sueldo base más todas las prestaciones en efectivo (sean anuales o mensuales) extrapoladas en una base mensual.

ULTIMO AUMENTO.- Es el porcentaje del último incremento de salario concedido a un puesto determinado.

Los puestos que considera son de apoyo administrativo como secretarias, oficinistas, auxiliares, personal de computación, jefes de turno, supervisores de producción y mantenimiento, técnicos de laboratorios, especialistas en ventas.

3.2.3 PROGRAMA DE RETRIBUCIONES EJECUTIVAS DEL
LIC. ALEX OLHOVICH

Esta es una encuesta que da información sobre retribuciones ejecutivas que tiene a Puestos de Primer Nivel de Responsabilidad, de Administración, Negocios, Finanzas, Comercial, Relaciones Corporativas, Técnico, Planeación, Recursos Humanos, Operaciones, Legal, Ingeniería y Proyectos.

Así también considera ejecutivos del Segundo Nivel de Responsabilidad y de Nivel Funcional, sobre las mismas áreas.

La muestra total está formada por 63 grupos corporativos industriales, bancarios, de servicios y mixtos, con un total de 700 mil millones de ventas anuales y aproximadamente 200 empresas subsidiarias operativas.

Los tipos de productos que considera son:

Primordialmente de Productos Industriales.
De Productos al Consumidor.
De Servicios.

La información que presentan primeramente es un despliegue de los datos reales del mercado, puesto por puesto. Los datos totales recopilados para la encuesta corresponden a 3,500 puestos ejecutivos.

El despliegue de información contiene:

A) Grado de Ventas de la Empresa.

Grado de venta de la división, área o empresa subsidiaria a la que contribuye el puesto ejecutivo directamente.

Sueldo Mensual x 12.

Compensación total fija.- Incluye sueldo mensual x 12 y partidas adicionales Inte grantes del sueldo base y que generalmente se refieren a ahorro, plan de coche, gastos, planes de prestaciones integradas al sueldo, aguinaldo, honorarios fijos de consejo, cuota obrero IMSS y prima de vacaciones. Incluye, asimismo, el beneficio por intereses en caso de préstamos hi potecarios y patrimoniales.

Compensación total.- Conceptos anteriores más bono, honorarios variables de con sejo y reparto de utilidades. Incluye, - en el caso de personal extranjero, primas de expatriados.

Compensación total neta.- Incluye exactamente los mismos conceptos que la compensación total expresada, sin embargo, en términos de compensación después de impues tos que recibe el ejecutivo.

Retribución total.- Conceptos anteriores más coche(s) asignados, gastos de mantenimiento y gasolina y beneficio por opción - de compra.

En todos los casos, las retribuciones que percibe el ejecutivo en forma neta son convertidos en equivalen tes brutos, según las tarifas fiscales que sean vigentes y en el caso de la compensación total neta las compensaciones brutas se convierten a su equivalente en ne to.

Prestaciones de impacto directo en la compensación: En el despliegue de los datos de cada puesto, se indican las prestaciones de impacto directo que componen la compensación total y la retribución total de acuerdo a las siguientes prestaciones:

- 1.- Ahorro
- 2.- Plan Auto
- 3.- Prestaciones (plan de previsión social, ayuda múltiple, plan de gastos)
- 4.- Club (cuotas)
- 5.- Examen médico.
- 6.- Aguinaldo (días)
- 7.- Bono (triple)
- 8.- IMSS
- 9.- Auto asignado
- 10.- Gastos Auto

B) Promedios de Mercado de Puestos Tipo.

Los datos de los puestos individuales, son analizados mediante un agrupamiento para la obtención de promedios directos que representen en forma significativa la tendencia de pago por puesto tipo. Se aplica el criterio de cálculo de los promedios del tercil superior y de los duoterciles de la muestra total AG(+1250 MM de ventas), aplicando el promedio estratificado siempre que éste indique una mayor precisión en el promedio, y aplicando para los niveles inferiores de ventas los promedios estratificados de ventas.

C) Comparación de Mercado.

Finalmente, presentan una comparación directa de la compensación total real de cada puesto comparable de la empresa, en su caso, con los promedios equivalentes obtenidos, y la posición porcentual que guarda con el promedio de la encuesta, así como con el promedio proyectado semestral.

3.2.4 ENCUESTA ASOCIACION JEFES DE RELACIONES INDUSTRIALES.

Considera información sobre 140 compañías que han sido ordenadas de acuerdo a su volumen de ventas.

En cada uno de los grupos se proporciona la información general de las empresas en cuanto a giro económico, número de personal, volumen de ventas y monto mensual de la nómina.

El análisis de las prestaciones se hace obteniendo un promedio general del mercado y en algunos casos un análisis más específico de cada grupo.

La información la dividen en 4 partes fundamentales:

I. Información General.

II. Prestaciones.

- a) Económicas.
- b) No Económicas.

III. Políticas sobre administración de sueldos y salarios.

IV. Análisis de puestos.

Las compañías participantes han recibido una clave para ser identificadas para conservar la confidencialidad de la información.

Los giros económicos de las empresas participantes son:

- Mécanica.
- Química y similares.
- Alimenticia.
- Minero metalúrgicas.
- Eléctrica.
- Automotriz.
- Del papel.
- Equipos, utensilios y muebles de oficina.
- Productos populares.
- Construcción.
- Hulera.
- Organizaciones comerciales.
- Textiles.
- Servicios.
- Otros.

Los puestos encuestados son 50 en total que abarcan las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Comercialización, Producción, Personal de Apoyo y Secretarías.

Todos estos puestos son analizados a todos los niveles, reportando información desde Gerencias hasta Auxiliares.

La forma en que clasifican la información es:

- a) Clave de la compañía.
- b) Número de ocupantes.

c) Rangos de Sueldo:

Mínimo

Máximo y

Medio (La media se obtiene aritméticamente)

d) Aguinaldo Anual.

e) Otros Ingresos; es la suma de las percepciones por prima vacacional, bono de puntualidad, fondo de ahorro.

f) Compensación total: Es el producto de multiplicar el sueldo mensual por doce, sumando a este resultado el aguinaldo y los otros ingresos percibidos.

Presenta datos ponderados en cada grupo referente al sueldo mensual y al rango del mismo. La ponderación se hace eliminando la cifra más alta y la más baja reportada (sin considerar los datos en cero).

3.2.6 ENCUESTA INTERGAMA

Integra la participación de 94 empresas localizadas en la Ciudad de México y Zona Metropolitana, de la Ciudad de Guadalajara y de un grupo de empresas localizadas en Toluca, Puebla, Durango, Querétaro y Monterrey, que quedan bajo el rubro de "otras localidades". Esta muestra incluye información sobre empresas con diversos productos y/o actividades, los cuales abarcan:

- Abrasivos.
- Artículos eléctricos para el hogar.
- Baterías
- Bombas y motores.
- Calculadoras y computadoras
- Calentadores

- Camiones
- Ceras
- Cerveza
- Cigarrillos
- Cinescopios
- Concentrados p/bebidas gaseosas
- Corsetería
- Cosméticos
- Cortinas y persianas
- Derivados de maíz
- Discos
- Elevadores
- Equipo científico y electrónico
- Estructuras de hierro
- Equipo de fotocopiado
- Equipo fotográfico
- Equipo hidráulico
- Equipo petrolero
- Escaleras electromecánicas
- Extracción de metales
- Fibras sintéticas
- Gas
- Herramientas
- Instrumentos de medición electrónicos
- Jugos de frutas
- Intercambiadores de calor
- Lubricantes
- Llantas
- Máquinas de escribir
- Medicamentos
- Motores diesel
- Pan
- Papel
- Partes automotrices
- Pinturas
- Productos de asbesto, cemento y concreto
- Productos farmacéuticos veterinarios
- Productos de plástico

- Productos siderúrgicos
- Productos vitivinícolas y licores
- Relojes
- Revistas y libros
- Servicio de mercadotecnia
- Servicios funerarios
- Textiles
- Tractocamiones y remolques
- Tintes y shampoos
- Válvulas
- Zapatos

El promedio del volumen de ventas de las empresas es de 3,334 mil millones de pesos anuales con un promedio de empleados de 2,408.

3.2.7 ENCUESTA EJECUTIVOS'82 LOMA EDITORES, S. A.

Este estudio comprende datos sobre 196 empresas que abarcan información sobre 3,266 ejecutivos mexicanos, - pertenecientes a Empresas Industriales y Comerciales con ventas totales de 706 mil millones de pesos y a bancos - con recursos de 1,837 billones de pesos. Los participantes de este estudio emplean un total de 1,000 personas. La información es recogida a través de entrevistas personales.

El reporte contiene una descripción genérica de las funciones encuestadas, que son consideradas como ejecutivas.

La información se presenta de la forma siguiente:

Nivel.- Tipo de organización encuestada, distinguiéndose los casos de Empresa Autónoma (identificada como empresa), Grupo Corporativo (identificada como grupo), Empresa Dependiente de Grupo Corporativo (identificada como empresa de grupo) y Banco.

Función.- Función del Ejecutivo encuestado.

Sector Económico.- Campo en el que se desenvuelve la empresa, distinguiéndose los sectores Alimentos, Automotriz, Comercial, Computación, Eléctrico y Electrónico, Industria Extractiva, Materiales de Construcción, Metalúrgico, Papel y Cartón, Productos de Consumo, Productos de Metal, Químico y Farmoquímico, varios y todos (Consolidación de los sectores anteriores).

Código.- Clave de la función encuestada que identifica al nivel organizacional en el que se encuesta la función propiamente tal y el sector económico en el que opera.

Cada función está identificada por seis dígitos, que significan lo siguiente:

Primer dígito, nivel organizacional:

1. Empresa Autónoma
2. Grupo Corporativo
3. Empresa de Grupo
4. Banco

Segundos tres dígitos, orden correlativo de las diferentes funciones, de acuerdo a la numeración anotada en el capítulo correspondiente de las - funciones encuestadas.

- 01 Alimentos
- 02 Automotriz
- 03 Comercial
- 04 Computación
- 05 Materiales de Construcción
- 06 Productos de Metal
- 07 Metalúrgica
- 08 Extractiva
- 09 Papel y Cartón
- 10 Químico y Farmoquímico
- 11 Productos de Consumo
- 12 Varios
- 13 Eléctrico y Electrónico
- 00 Consolidación de los sectores dentro de un nivel organizacional.

De tal forma, la función 1-001-03 significa Dirección General (número de orden 001 asignado a la Dirección General) en empresas autónomas del sector comercial, la función 1-013-11 significa Contraloría en Empresas Autónomas del Sector Productos de Consumo y la Función 5-004-00 significa Administración en Empresas de Grupo.

Información Empresas.

En esta parte se presentan datos sobre los participantes, se distinguen tres columnas:

Rango Ventas.

Rango en el que se encuesta el volúmen de ventas del último ejercicio de las empresas que proporcionaron información en una función dada. Este rango se usa para identificar funciones cuyo con tenido esta medido en función de ventas.

No. Part. (Número de participantes).

Número de participantes en su respectivo rango - de ventas, empleados o recursos indicados.

Vtas. Prom. (ventas promedio)

Ventas promedio de los participantes en la muestra.

Vig. Inf. (vigencia información).

Vigencia de la información expresada en meses. Esta vigencia se calcula promediando ponderadamente el número de meses transcurridos entre la fecha - del último aumento de la remuneración de cada eje cutivo encuestado y la fecha de emisión del infor me.

Compensación Anual en Miles de Pesos.

En esta parte del Informe se presentan los resulta dos propiamente de las correspondientes a las empre sas cuyos datos aparecen en las primeras tres co lumnas y con la vigencia que se indica en la cuar ta columna. Se distinguen dos grandes sub-grupos de columnas y una columna adicional:

Valores Brutos.

En este sub-grupo se presentan valores brutos de - compensación anual. Se distinguen cuatro columnas.

Suel. Mens. (Sueldo Mensual).

Promedio de los sueldos mensuales de los participantes.

Prom. Efect. (Promedio Efectivo)

Promedio de la remuneración anual bruta recibida en efectivo por los participantes. Esta remuneración está compuesta por el sueldo mensual anualizado, el aguinaldo de navidad, la prima de vacaciones, la participación de utilidades y el bono - - anual cuando este existe.

1 Q

Primer cuartil de todos los datos sobre efectivo.

Med. (mediana)

Mediana o segundo cuartil de todos los datos sobre efectivo.

3 Q

Tercer cuartil de todos los datos sobre efectivo.

Valores Netos.

En este sub-grupo se presentan valores netos de - compensación anual, Se distinguen siete columnas:

Prom. Efect. (Promedio Efectivo)

Promedio de la remuneración anual recibida en efectivo pero transformada a valores netos luego de - aplicarles las correspondientes tasas de impuesto.

Prom. Prest. Dinero (Promedio Prestaciones en Dinero)

El promedio anual de las prestaciones recibidas - por los participantes en dinero neto. Estas prestaciones consisten en las cuentas de gastos y los fondos de ahorro.

Prom. Prest. Esp. (Promedio Prestaciones en Especie)
 El promedio anual del equivalente en dinero de todas las -
 prestaciones recibidas por los participantes en especies,
 valuadas de acuerdo a los criterios de valuación de pres-
 taciones.

Prom. Total (Promedio Total).
 Suma del promedio efectivo, promedio prestacio- -
 nes en dinero y promedio prestaciones en especie.

1 Q
 Primer cuartil de todos los datos sobre compensa-
 ción total.

Med. (Mediana)
 Mediana o segundo cuartil de todos los datos sobre
 compensación total.

3 Q
 Tercer cuartil de todos los datos sobre compensa-
 ción total.

*Prom. Total Equiv. Efect. (Promedio total equivalen-
 te efectivo)*

Esta es una columna hipotética que representa lo --
 que debería recibir un ejecutivo anualmente en efec-
 tivo gravable para equiparar lo que recibe en la ac-
 tualidad parte en efectivo gravable y parte en pres-
 taciones no gravables.

Valorización Anual de las Diferentes Prestaciones.

Rango.

Mismo rango en que se encuentran clasificadas las -
 empresas de la muestra indicando en la parte supe--

rior de la hoja bajo el encabezamiento de información empresas. Este puede ser rango de ventas, - empleados o recursos.

No. Part. (Número de Participantes)

Número de participantes en el rango que proporcionaron información sobre prestaciones. Este número normalmente coincide con el número de empresas reportando en una parte del encabezado.

Diferentes prestaciones.

Bajo el título de cada prestación hay dos números. El de izquierda es el número de empresas que proporcionan la prestación. El de la derecha indica el equivalente anual de la prestación valorizada en miles de pesos.

3.2.9 SERVICIOS INTERNACIONALES DE COMPENSACION.

Cuenta con la participación de 126 empresas en diversos ramos industriales. Con un volumen total de ventas que sobrepasa los \$ 297'050 millones.

De las empresas participantes el 51% son subsidiarias de empresas extranjeras; el 30% son mexicanas y el 19% son empresas de co-inversión.

El promedio de personal empleado es de 235,350 personas de las cuales 83,472 son empleados; 132,826 son obreros y 19,052 son eventuales.

Los ramos industriales representados son los siguientes:

- Aceites y Lubricantes
- Alimentos para animales
- Almidones industriales
- Artículos escolares
- Artículos para tocador y cosméticos
- Conductores eléctricos
- Enseres domésticos
- Equipos médicos y de laboratorio
- Equipos industriales y de precisión
- Equipos de oficina
- Gases industriales
- Herramientas
- Industria alimenticia
- Industria automotriz
- Industria cervecera
- Industria del acero
- Industria de la celulosa y del papel
- Industria del cemento
- Industrial de telecomunicaciones
- Industria de vinos y licores
- Industria del vestido
- Industria editorial
- Industria eléctrica y electrónica
- Industria farmacéutica
- Industria hulera
- Industria minera
- Industria metalúrgica
- Industria metal mecánica
- Industria química
- Industria petroquímica
- Industria refresquera
- Industria de la transformación
- Manufacturera de esencias y aromas
- Maquinaria y equipo
- Materiales para la construcción
- Pilas secas y linternas
- Productos de consumo duradero
- Productos de limpieza para el hogar
- Productos industriales varios
- Relojes

Esta encuesta considera 54 puestos ejecutivos, de los que recaba información a través de tres cuestionarios que les son enviados a los participantes:

- 1) Cuestionario sobre las políticas generales de organización y beneficios que tiene la empresa.
- 2) Cuestionario a: Compensación y prestaciones para ejecutivos; y
- 3) Modelo para recopilación de datos sobre los rangos de sueldo para cada puesto.

La información es manejada en forma confidencial - dando un número de código a cada compañía participante

Las empresas se clasifican en grupos de acuerdo a su volumen de ventas para dar una base comparativa adecuada a la información:

- Grupo 1 - Ventas Superiores a 6'000,000,000
- Grupo 2 - Ventas de 3'001,000,000 hasta 6'000,000,000
- Grupo 3 - Ventas de 1'001,000,000 hasta 3'000,000,000
- Grupo 4 - Ventas de 651,000,000 hasta 1'000,000,000
- Grupo 5 - Ventas de 351,000,000 hasta 650,000,000
- Grupo 6 - Ventas de 50,000,000 hasta 350,000,000

El procesamiento de los datos para cada uno de los análisis de esta encuesta es el siguiente:

I) Políticas Generales de Organización y Prestaciones.

Este análisis, se obtiene de los datos suministrados por la empresa al contestar el cuestionario general respectivo, efectuándose un análisis sobre las políticas generales de organización.

II) Compensación Total Anual de los Ejecutivos.

En este análisis se presenta un desglose de las partidas que integran la compensación en efectivo bruto, todas aquellas partidas que pudiera recibir el ejecutivo en efectivo netas, libres de impuestos, se calculan para elevarlas en términos brutos y así eliminar la mezcla de conceptos gravables y no gravables.

El desglose de la información que se presenta en este análisis es el siguiente:

A) POR PUESTO: Para cada puesto reportado por las empresas participantes se proporciona la siguiente información:

1) REGION GEOGRAFICA. Se indica el lugar de trabajo del ejecutivo, utilizando las siguientes claves:

D.F.	-	Distrito Federal
G	-	Guadalajara
M	-	Monterrey
Q	-	Querétaro
O	-	Otras Zonas

2) CODIGO DE LA EMPRESA. El número de código asignado a cada una de las empresas participantes. Si el ejecutivo es extranjero aparecerá un (*) junto al código.

3) NIVEL JERARQUICO. Se utilizan las siguientes claves:

I - Primer Nivel - Entendiendo por primer nivel aquellos ejecutivos - que reportan directamente a la Dirección General.

II - Segundo Nivel

III - Tercer Nivel

IV - Cuarto Nivel

4) COMPARATIVO DE FUNCIONES. En esta columna se comparan las funciones del puesto reportado por la empresa con la descripción dada por - Servicios Internacionales de Compensación, - S. A., para cada puesto encuestado.

La clave utilizada para la evaluación es la siguiente:

1. Realiza 4 o más funciones significativas en adición a las de nuestra descripción, por lo tanto, el puesto en su empresa es *Mayor*.
2. Ejecuta de 2 a 3 funciones significativas en adición a las contenidas en nuestra -- descripción; lo que significa que el - - puesto en su compañía es *Mayor* que el descrita en nuestro manual.

3. No existe diferencia en el número de funciones realizadas o incluye hasta una actividad de más o de menos que las mencionadas en el Manual de Descripción de Puestos.
 4. Las responsabilidades del puesto no incluyen la realización de 2 a 3 de las funciones descritas, por lo tanto el puesto es Menor en su empresa.
 5. Las responsabilidades del puesto no incluyen la realización de 4 o más de las funciones enunciadas en la descripción, lo que significa que su puesto es Menor que el descrito en nuestro manual.
- 5) COMPENSACION TOTAL ANUAL. La información por puesto se presenta dentro de cada grupo de volumen de ventas en orden descendente.

Para este primer análisis, todos los conceptos no gravables se elevaron a su equivalente bruto o a términos gravables, sumándose a la otra compensación en efectivo gravable, para tener bajo una sola columna la "Otra Compensación en Efectivo".

Para obtener el bruto de los conceptos no gravables se aplica la fórmula y porcentajes dados en el Artículo 141 de la Ley del Impuesto sobre la Renta. El salario mínimo de la región que se utiliza para sacar el bruto o en su caso el neto, se basó en el salario mínimo vigente del Distrito Federal para este año.

6) Las prestaciones que recibe el ejecutivo están marcadas con una "X" colocada en la columna correspondiente. En este análisis no se cuantifican las prestaciones.

7) DATOS GENERALES DEL EJECUTIVO. Se da un perfil de cada ejecutivo mediante la siguiente información.

a) Número de años en la empresa, donde se especifica la antigüedad que tiene el ejecutivo en la empresa. Si la columna está en blanco quiere decir que el ejecutivo tiene menos de 5 meses en el puesto o bien que esta información no fue proporcionada.

b) Número de años en el puesto. El criterio es el mismo que el anterior.

c) Edad. En esta columna se da la edad que tiene el ejecutivo que desempeña ese puesto.

d) Idiomas. Se especifican los idiomas que, además del español domine el ejecutivo, clasificándose de la siguiente manera:

- I - Inglés
- F - Francés
- A - Alemán
- IT - Italiano
- O - Otros

e) Nivel educacional. Se utilizan las siguientes claves:

- P - Preparatoria
- IU - Universidad Incompleta
- PS - Pasante

PT - Profesional Titulado

PG - Post-Grado

- 8) Análisis Estadísticos de la Compensación Total Anual. Estos aparecen al final de cada desglose por puesto, ofreciendo la siguiente información: Límite inferior, límite superior, los cuartiles 25, 50 y 75 y el promedio de compensación de cada puesto.

DEFINICIONES

Los *cuartiles* se definen como los tres puntos que dividen una distribución de frecuencia en cuatro grupos aproximadamente iguales. El cuartil 25 marca la separación entre el primer cuarto y el segundo cuarto del total de valores considerados. El primer cuarto incluye los valores inferiores y el segundo cuarto los valores inmediatamente superiores a éstos. El cuartil 50 separa el segundo cuarto del tercer cuarto y el cuartil 75 separa el tercer cuarto del cuarto superior, o sea el que contiene los valores más altos. Por ejemplo, la cifra del cuartil 25 indica que el 25% de los casos percibe una compensación igual o inferior a esa cantidad.

El *promedio* es la suma de todas las compensaciones totales anuales divididas entre el número de casos presentados.

La mediana delimita la compensación total anual que perciben el 50% inferior y el 50% superior de los casos presentados.

Cuando existen valores extremos, ya sean superiores o inferiores, éstos pueden afectar el promedio. Por lo tanto, consideramos que la mediana es una cifra más -
indicativa.

B) RESUMENES POR PUESTO: Para resumir toda la información proporcionada en el desglose por puesto, se hacen los siguientes análisis estadísticos considerando la compensación anual bruta:

1. Resumen general del mercado.
2. Resumen por grupo de volumen de ventas.
3. Resumen por zona geográfica.
4. Resumen por giro industrial.

Para que el análisis estadístico sea válido, deben existir 5 o más casos dentro de cada uno de los conceptos que se analizan.

III) Compensación Total Integrada.

En este análisis se hace un desglose por puesto de la compensación total anual integrada, que incluye la -- compensación en efectivo más el valor en efectivo de las prestaciones en especie. Este análisis contempla por un lado términos netos y por el otro brutos. Se presenta -- por puesto en orden descendente de la compensación total anual integrada neta (después de impuestos) y por volu-- men de ventas.

El análisis por puesto contiene por un lado toda la valorización en términos netos de los conceptos que forman la Compensación Total Anual Integrada Neta y por el otro se dan los mismos conceptos pero en su equivalente en bruto. La información se presenta de la siguiente ma-- nera:

Compensación Total Anual Integrada Neta.

- 1) Código de la empresa.
- 2) Volúmen de ventas.
- 3) La compensación en efectivo anual después de - impuestos que recibe cada ejecutivo reportado.

Para determinar esta cifra se tomaron los conceptos gravables que recibe el ejecutivo: Sueldo base, aguinaldo, participación de utilida--des, bonos, comisiones y prima de vacaciones. Este total bruto se transformó en su equivalente en neto de acuerdo a las tablas que se dan en el Artículo 141 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

- 4) La compensación en efectivo libre de impuesto que recibe el ejecutivo vía fondo de ahorro, - plan de ayuda múltiple, gasolina como parte de sueldo, bono cuando es libre de impuestos, acciones o cualquier otra compensación en efectivo.
- 5) El valor en efectivo de las prestaciones en especie que recibe el ejecutivo. Para calcular el valor de estos conceptos se dieron los criterios en el instructivo que acompañaba el --- cuestionario A, para determinar el valor de -- las siguientes prestaciones:
 - a) Seguros.
 - b) Plan de jubilación.
 - c) Automóvil con o sin opción a compra.
 - d) Gastos de automóvil.
 - e) Membresía a clubes.
 - f) Membresía en asociaciones profesionales.
 - g) Servicio de comedor,

- h) Despesas, ayuda escolar, ayuda para la habbitación, pasajes para viajes de vacaciones y prestaciones análogas, siempre que éstas no formen parte de un plan de ayuda múltiple o su equivalente.
 - i) Examen médico anual.
 - j) Préstamos.
 - k) Cursos universitarios de post-grado.
 - l) Cursos de especialización.
 - m) Opción de compra de acciones.
 - n) Otras prestaciones en especie que ofrezcan las empresas.
- 6) La Compensación Total Integrada en términos netos, es la suma de lo contenido en las columnas 2, 3 y 4.

Compensación Total Anual Integrada Bruta.

- 1) La compensación Total Anual gravable es la suma de todos los conceptos gravables (sueldo base, aguinaldo, participación de utilidades, bonos, primas de vacaciones, etc.), que recibe en efectivo el ejecutivo.
- 2) La compensación en efectivo no gravable más el valor de las prestaciones, columna en la cual - se suma todo lo que recibe el ejecutivo en efectivo libre de impuestos con el valor de las prestaciones que tiene. (Ambos conceptos son libres de impuestos).

- 3) **Beneficio Fiscal.** El beneficio fiscal viene a ser el monto que el ejecutivo se ahorra al recibir parte de su compensación en efectivo o en especie libre de impuestos.
- 4) **Equivalente Bruto.** En esta columna se da el equivalente bruto de la Compensación Total Anual Integrada Neta (columna 6 del análisis de la Compensación Total Anual Integrada Neta). Esta columna del equivalente bruto permite a la empresa determinar el monto que tiene que pagar para garantizar la Compensación Integrada Neta que recibe el ejecutivo.
- 5) En esta columna se registra el código de la empresa.

Al fin del desglose por puesto se encuentran los análisis estadísticos que contienen el límite inferior, el límite superior, los cuartiles 25, 50 y 75 y el promedio aritmético de todos los casos en cuanto a la compensación total integrada neta y el equivalente bruto.

- C) **RESUMEN GENERAL:** Se proporciona un resumen por puesto del mercado en general.

IV) Rangos de Sueldo.

La última sección del informe proporciona los rangos mínimo, medio y máximo del sueldo base proporcionados por las empresas para cada uno de los puestos encuestados.

V) Perfil de la Empresa.

Como anexo al estudio ofrece un perfil para cada una de las empresas en lo que respecta a prestaciones y a datos generales de cada puesto encuestado.

3.3 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE REMUNERACIÓN EJECUTIVA EN MÉXICO.

El presente estudio consideró, para obtener información de la retribución que otorgan las empresas a sus ejecutivos, dos encuestas realizadas por despachos especializados que comprenden en conjunto datos de 63 grupos corporativos y aproximadamente 396 empresas de diversos giros industriales con un total de 1,406 mil millones de pesos de ventas anuales.

La información fue presentada al mes de Julio de 1982, la que, por tratarse de prestaciones no tiene un movimiento tan dinámico como los sueldos y salarios, lo que aunado a los violentos cambios económicos que han afectado al país y especialmente a la industria, podemos considerarlos como estáticos para el segundo semestre del presenta año.

Las encuestas utilizadas son: la de *"Programa de Información sobre Retribuciones Ejecutivas"* cuyo editor es el Despacho del Lic. Alex Olhovich, especializado en consultoría e investigación organizacional y en segundo término la encuesta de Rinsky & Associates, especializada en retribuciones ejecutivas, editada por Loma Editores como *"Análisis de Mercado de Remuneraciones y Prestaciones"*.

3.3.1 DESCRIPCION GENERICA DE PUESTOS.

Los puestos considerados son:

1. Administración.

La función involucra la responsabilidad total por la administración, la cual normalmente -- ejerce supervisión sobre las funciones de sis temas y procedimientos, relaciones industria- les, personal e informática. En algunas em- presas la función supervisa también las fun- ciones de contabilidad en todas sus filiales y/o adquisiciones.

2. Finanzas.

Cabeza de la función financiera exclusivamen- te, teniendo responsabilidad por Finanzas, Con tabilidad, Tesorería e Impuestos. Reporta en la mayoría de los casos al Director General, - aún cuando también aparece reportando al Direc- tor Administrativo en algunos casos aislados.

3. Comercial.

Ejecutivo superior de la compañía en el Area Co mercial, dependiendo del Director General, es - reponsable por la definición de políticas de -- Ventas, Mercadotecnia y Mercadeo; y por ejecu- tar los planes comerciales ya sea independien- temente o a través de colaboradores subalternos.

4. Planeación y Desarrollo.

Función que involucra la responsabilidad por la dirección de la investigación científica y des- rrollo tecnológico relacionado con nuevos pro- ductos y procesos de producción.

5. Recursos Humanos.

Ejecutivo máximo a cargo de la función de Administración de Personal en todas sus facetas, - incluyendo Selección, Contratación, Entrenamiento, Compensaciones y Beneficios, Relaciones Interpersonales y Relaciones Laborales. Responsable por definir y recomendar políticas de administración de personal y por implantarlas una - vez aprobadas. En el caso de grupos puede actuar con capacidad asesora para todas las empresas del grupo. En el caso de empresas de grupo recibe normalmente las pautas del corporativo.

6. Operaciones.

Función que involucra responsabilidad directa - por obtener y controlar la producción de una - planta. La función es típica de empresas industriales y puede reportarle al ejecutivo a cargo de la planta o directamente a la Dirección de - Operaciones. Tiene a su cargo a todo el personal productivo de una o más plantas.

7. Legal.

Responsable de defender las actividades de la - organización de intereses ajenos, en base a la aplicación de recursos jurídicos que coadyuven a la integridad económica y social de la empresa, o del grupo corporativo en su caso.

8. Ventas.

Secunda a la Dirección Comercial y es responsable de dirigir y desarrollar las ventas en el - mercado nacional o extrafronterizas, definiendo - los procedimientos que representen mayor ventaja para la compañía. Esta función que depende del ejecutivo superior a cargo de ventas, puede

ser segmentada por productos o por regiones - geográficas, limitándose a comparar puestos - por volumen de ventas o por el cual el ejecutivo es responsable.

9. Tesorería.

Responsabilidad por la administración de los fondos de la empresa. En la gran mayoría de los casos el puesto le reporta al ejecutivo principal del Area de Finanzas o la combinación de Administración y Finanzas.

10. Contraloría.

Ejecutivo que depende del Area de Finanzas, la función involucra la responsabilidad por el -- control contable y administrativo de las empresas, y la presentación clara y oportuna de los informes contables.

11. Procesamiento Electrónico de Datos.

Responsabilidad por la función combinada de Computación y Sistemas, Esta combinación de funciones es la más común en la práctica, pero -- existen casos en que esta responsabilidad des-- cansa en dos ejecutivos diferentes o bien, la - empresa cuenta con una de las funciones más no la otra. Por esta razón el estudio cubre tam-- bién las funciones de Sistemas y Procedimientos de Datos por separado.

12. Auditoría Interna.

Responsabilidad de supervisar la función de Auditoría Interna, incluyendo la definición y puesta en práctica de los programas de auditoría. - la función le reporta a la Dirección de Finanzas o Dirección Administrativa.

13. **Administración Técnica de Recursos Humanos.**
Secunda a la Dirección Superior de Administración de Recursos Humanos en la administración de asuntos de personal a ciertos niveles de la empresa, grupo o empresas de grupo como pueden ser segmentos geográficos o plantas industriales. La función está medida en término del número de personas que caen bajo su responsabilidad exclusivamente.
14. **Relaciones Laborales.**
Secunda a la Dirección de Administración de Recursos Humanos en los acuerdos con los sindicatos y todo aquel asunto derivado de las relaciones sindicales.
15. **Capacitación.**
Secunda a la Dirección de Administración de Recursos Humanos en la detección de necesidades de capacitación, así como en el desarrollo de los cursos que se impartan al personal.
16. **Compensaciones.**
Reporta a la Dirección de Administración de Recursos Humanos en el Area de Administración de Sueldos y Prestaciones, así como la calificación de meritos y estudios especiales.
17. **Contabilidad General.**
Este puesto corresponde al ejecutivo que dirige, supervisa y controla la contabilidad de la empresa, grupo o empresa del grupo. El puesto le reporta normalmente al Contralor de la empresa y generalmente no incluye responsabilidad por contabilidad de costos.

De todos estos puestos considerados, vamos a proceder a calcular su remuneración de acuerdo a los datos - que reportan las dos encuestas antes mencionadas.

Para proceder a su cálculo, vamos a considerar una empresa industrial que presente un volúmen de ventas de 2,500 a 5,000 millones de pesos anuales, por considerar que nuestra empresa tiene actualmente ventas por 3,000 millones de pesos anuales.

3.3.2 ANALISIS DE MERCADO

PUESTO	ALEX OLHOVICH				LOMA EDITORES			
	SUELDO PROMEDIO	COMPENSACION TOTAL BRUTO	SUELDO TOTAL NETO	%	SUELDO PROMEDIO	COMPENSACION TOTAL BRUTO	SUELDO TOTAL NETO	%
Administración	3,311	5,207	2,707	57	2,054	3,292	1,908	60
Finanzas	2,759	4,182	2,245	52	2,820	4,093	2,273	45
Comercial	2,169	3,232	1,816	49	2,326	6,292	2,228	170
Planeación y Desarrollo	2,213	3,486	1,929	57	1,429	2,210	1,324	55
Recursos Humanos	2,205	3,544	1,957	61	1,810	2,727	1,660	51
Operaciones	2,440	3,930	2,131	61	3,008	4,629	2,348	54
Legal	1,971	3,106	1,757	58	1,779	2,462	1,775	38
Ventas	1,374	2,009	1,249	46	2,006	2,941	1,820	47
Tesorería	1,435	2,278	1,366	59	1,727	3,130	1,494	81
Contraloría	1,566	2,321	1,398	49	1,544	3,208	1,364	107
Procesam. Electrónico de Datos	1,458	2,181	1,330	50	806	1,814	741	125
Auditoría Interna	1,066	1,542	1,024	45	1,430	2,901	1,308	102
Admón. Técnica Rec. Humanos	1,311	2,024	1,245	54	1,197	1,707	1,219	42
Relaciones Laborales	1,089	1,635	1,065	50	1,256	1,740	1,100	38
Capacitación	1,031	1,486	997	44	966	1,225	902	27
Compensaciones	965	1,370	938	42	1,251	1,637	1,081	31
Contabilidad General	1,007	1,444	974	43	1,336	1,470	1,005	10
T O T A L	29,360	44,977	26,128	53	28,745	47,478	25,550	65
PROMEDIO	1,727	2,646	1,537	53	1,691	2,793	1,503	65

El porcentaje de prestaciones que otorga el mercado es de 53% al 65% sobre el sueldo mensual bruto.

3.3.3 PRESTACIONES.

Existen varios tipos de prestaciones que se destinan en forma general a las que se anexan otras que se otorgan únicamente a personal ejecutivo.

A continuación se analizan las prestaciones que otorga el mercado preferentemente a Nivel Ejecutivo.

1. Seguro de Vida.

La reportaron el 81.1% de los participantes del sector industrial de acuerdo a la siguiente tabla:

30.6 % Dan seguro por 18 a 23 meses de sueldo.

18.9 % No ofrecen la prestación de seguro de vida.

14.5 % Dan seguro por 12 a 17 meses de sueldo.

13.4 % Dan seguro expresado en cantidades fijas para todos los ejecutivos, las que fluctúan entre 50,000 pesos y 1 millón de pesos. El promedio de todos los seguros expresados en cantidades fijas es de 775,000 pesos.

9.7 % Dan seguro por 30 o más meses de sueldo.

2. Seguro de Gastos Médicos.

Fue reportada por el 81.1% de los participantes del sector industrial y comercial.

Consiste fundamentalmente en protección contra gastos médicos mayores que incluyen por lo general, aunque no siempre, a la familia; y están afectadas por las siguientes variables: -- Monto máximo de la prestación, cantidad deducible por intervención, porcentaje de cargo del paciente, condición de contributiva o no contributiva y monto de la contribución.

El siguiente es un desglose aproximado de las pólizas encontradas en el mercado, expresado en porcentaje de los participantes que las proporcionan.

67.5 % De las pólizas están cubiertas en su totalidad por la empresa. El resto le exige contribución al ejecutivo, en cantidades normalmente nominales, aunque en aquellos casos en que la contribución es establecida como un porcentaje del sueldo, ella puede alcanzar cifras considerables.

La casi totalidad de las pólizas incluyen a la familia del ejecutivo.

18.9 % No tienen la prestación de seguro de gastos médicos.

16.5 % Tienen pólizas con valor máximo entre 250,000 y 400,000 pesos, deducible entre 1,000 y 3,500 pesos y co-seguro entre 10 % y 20%.

14.6 % De las pólizas incluye atención dental aunque en algunos casos ésta es limitada.

- 14.0 % Tiene pólizas con valor máximo entre 400,000 y 500,000 pesos, deducible en tre 1,000 y 5,000 pesos y co-seguro - entre 10 % y 25 %.
- 13.4 % Tienen pólizas con valor máximo superior a 500,000 pesos deducible entre 1,000 y 3,000 pesos y co-seguro entre 10 % y 20 %.
- 11.6 % Tienen pólizas con valor máximo entre 100,000 y 150,000 pesos, deducibles - entre 500 y 2,500 pesos y co-seguro - entre 10 % y 20 %.
- 9.7 % Tienen pólizas con valor máximo ilimi tado, sin deducible o co-seguro.
- 7.5 % Tienen pólizas con valor máximo entre 150,000 y 200,000 pesos, deducible en tre 500 y 4,000 pesos y co-seguro en tre 10 % y 20 %.
- 4.8 % Tienen pólizas con valor máximo hasta 100,000 pesos, deducible entre 500 y 1,500 pesos y co-seguro entre 10 % y 20 %.
- 3.6 % Tienen pólizas con valor máximo entre 200,000 y 250,000 pesos, deducible en tre 100 y 3,000 pesos y co-seguro en tre 10 % y 20 %.

3. Pensiones y Jubilaciones.

Fue reportada por el 57.0% de los participan--
tes del sector industrial y comercial.

La prestación de pensión o jubilación consiste en la creación de un fondo para utilizarlo al momento del retiro del ejecutivo. Normalmente ella complementa la prestación otorgada por el Instituto Mexicano del Seguro Social, pero los montos de prestación y la forma de calcularlos son muy variados. Los porcentajes que se indican a continuación corresponden a la proporción legal hasta totalizar el sueldo indicado.

- 43.0 % No tienen la prestación de pensiones o jubilaciones.
- 21.0 % Complementan hasta 100% del último sueldo neto.
- 9.6 % Complementan hasta el 100% del promedio de sueldo neto de los últimos 12 meses.
- 7.5 % Complementan hasta un valor que fluctúa entre 70% y 90% del último sueldo neto.
- 6.6 % Complementan hasta un valor que fluctúa entre el 80% y 90% del promedio de sueldo neto de los 2 a 5 últimos años de -- servicio.
- 4.8 % Complementan hasta un valor que fluctúa entre 70% y 90% del último sueldo bruto:
- 4.3 % Complementan hasta 100% del último sueldo bruto.

1.1 % Pagan la pensión independiente del seguro social.

Todos los programas de pensiones son a cargo total de la empresa.

Los requisitos para obtener la prestación máxima, y una proporción menor por retiro anticipado, son normalmente iguales a los estipulados por el Seguro Social para la pensión legal.

4. Automóvil

Esta prestación permite remunerar una proporción importante de las entradas totales del ejecutivo, que se convierte en un elemento indispensable para la vida en las grandes ciudades. Se nota una tendencia hacia el uso de automoviles más económicos y levemente hacia una disminución de gastos por parte de la empresa con relación a los autmoviles que le proporciona a sus ejecutivos, tales como la asignación de chofer con cargo a la compañía.

Los resultados encontrados se desglosan de la siguiente manera:

94.9 % De todos los Directores Generales reciben automóvil de la empresa. El tipo de automóvil proporcionado es:

A) 58.5% (Grand Marquis, Caprice o equivalente).

B) 29.3% (Monte Carlo o equivalente)

C) 5.1% (Dart K, Citation o equivalente).

D) 2.0% (Caribe, Datsun o equivalente).

Aproximadamente 15% de los Directores - Generales tienen asignado un chofer con cargo a la compañía y prácticamente en la totalidad de los casos la prestación incluye el costo total de mantención y gasolina.

91.5 % De los Directores reciben automóvil de la empresa en la proporción siguiente:

a) 33.2 %

b) 33.8 %

c) 22.0 %

d) 2.5 %

Más de 90% de estos ejecutivos recibe - el automóvil con todos los gastos incluidos. El resto recibe gastos parciales o solamente el automóvil sin incluir gastos.

73.7 % De los Gerentes reciben automóvil de la empresa, - en la proporción siguiente:

a) 3.1 %

b) 12.4 %

c) 49.7 %

d) 8.5 %

La proporción de automoviles pagados en su totalidad por la empresa, incluyendo mantención y gasolina es igual a la de los Directores.

38.0 % De los ejecutivos con rango inferior a Gerente reciben automóvil de la empresa en la proporción siguiente:

- a) 1.5 %
- b) 5.3 %
- c) 20.7 %
- d) 10.5 %

Se mantiene la proporción anterior con respecto a automóviles pagados en su totalidad por la empresa.

5. Examen Médico.

El siguiente es el desglose de todos los ejecutivos que tienen examen médico con cargo a la empresa:

Sector Industrial y Comercial.

51.4 % De los Directores Generales.

38.7 % De los Directores.

30.7 % De Gerentes.

20.8 % De los ejecutivos en funciones con rango inferior a Gerente.

6. Clubes.

Esta prestación incluye clubes de negocio (clubes de industriales y clubes de banqueros), --

los que le permiten a los ejecutivos tener reuniones de negocios o sociales relacionadas con trabajo, y clubes de campo o deportivos, que son instituciones de tipo recreativo para el ejecutivo y familia.

El siguiente es el desglose de resultados de todos los ejecutivos que tienen acceso a estos clubes con cargo a la empresa, incluyendo incorporación y cuotas sociales:

Sector Industrial y Comercial.

40.4 % De los Directores Generales a Clubes de Industriales y 42.4% a Clubes de Campo.

19.4 % De los Directores a Clubes de Industriales y 20.1% a Clubes de Campo.

4.7 % De los Gerentes a Clubes de Industriales y 2% a Clubes de Campo.

El personal con rango inferior a Gerente que goza de esta prestación es prácticamente inexistente.

7. Fondos de Ahorro.

Prestación reportada por el 42.5% de los participantes de la Industria y Comercio.

Las cantidades ahorradas van desde 3% del sueldo hasta el máximo de exención permitido para las diferentes zonas económicas del país, el cual corresponde a 13% de 10 veces el salario mínimo de la zona. Algunas empresas indicaron depositar el 13% de los sueldos pero sin tope legal.

Ello significa que el ejecutivo que recibe tales cantidades está liberado de impuestos hasta un cierto límite y paga impuestos por la diferencia.

8. Plan de Ayuda Múltiple Familiar.

Esta prestación consiste en destinar una cierta cantidad de dinero (normalmente expresada en porcentaje de sueldo) para que el empleado la use en los fines que más le convengan dentro de marco de beneficios preestablecidos en cada caso en particular.

La prestación iba en aumento hasta el año pasado, por la flexibilidad que le ofrecía al personal que la recibía, pero su crecimiento se detuvo debido a las modificaciones a la legislación tributaria puestas en efecto este año, las que gravan las entradas obtenidas por concepto de algunas prestaciones, como son asignación de estudio y otras de carácter social y deportivo. La nueva legislación afectó a algunas de las -- prestaciones que normalmente se incluían en los paquetes de ayuda múltiple familiar.

La prestación fue reportada por el 9.7% de los participantes del Sector Industrial. Los porcentajes indicados fluctúan entre 5% y 13% de sueldo, pero el rango más representativo está entre 7% y 10%. Algunos planes especifican un máximo de sueldo (hasta 120,000 pesos) hasta el cual se aplica el porcentaje asignado.

9. Asignación de Estudios.

Esta prestación ha sido afectada por las recien

tes modificaciones a la Legislación Tributaria, pues hace que las cantidades percibidas sean - gravables (a menos que el beneficio de la prestación sumado a otras prestaciones de carácter social o deportivo no excedan de 100,000 pesos).

La prestación fue reportada por el 21.5% de -- los participantes del Sector Industrial y Comercial. La mayoría aplica la prestación a todos o casi todos los ejecutivos, en cantidades que fluctúan entre 5,000 y 120,000 pesos anuales, con un promedio aproximado de alrededor de -- 78,000 pesos. Algunos de ellos expresan la -- prestación en porcentaje de sueldo, entre 1.6% y 5%.

Aproximadamente un tercio de los participantes que proporcionan la prestación la hacen extensiva a algunos ejecutivos solamente (1 a 4 personas), en cantidades anuales fluctuantes entre 30,000 y 135,000 pesos anuales.

10. Acciones.

Siguen siendo pocas las empresas que conceden - esta forma de compensación a sus ejecutivos y el impacto en las entradas totales de aquellos ejecutivos que las reciben ha disminuído a - - raíz de la baja experimentada por la Bolsa Mexicana de Valores.

La prestación fue reportada por el 4.8% de los participantes del Sector Industrial y Comercial. Aproximadamente el 80% de éstos extiende el beneficio a casi todos sus ejecutivos, en cantidades que fluctúan entre aproximadamente 1/2 y 3

meses de sueldo mensual por año. El resto -- extiende el beneficio a un número muy limitado de ejecutivos, en cantidades que fluctúan entre 1/3 y 1 mes de sueldo mensual por año.

11. Otras Prestaciones.

A continuación se detallan las prestaciones menores que se encuentran en el Mercado Mexicano de Ejecutivos, las que afectan sólo a unos pocos individuos o son de significado económico reducido.

* SEGURO POR INCAPACIDAD.

El seguro por incapacidad propiamente como tal fue reportado por el 13.4% de los participantes. Este consiste en la adición a las cantidades concedidas por el Instituto Mexicano del Seguro Social (50% a 100% superiores) o la complementación de hasta 100% del sueldo por períodos que fluctúan entre 30 -- días e indefinidos. En algunas situaciones se consideran casos en forma individual.

Debe mencionarse además que la mayoría de -- los participantes especifican en sus pólizas de Seguro de Vida que éstas se aplican a los casos de incapacidad total y permanente.

* PARTICIPACION DE UTILIDADES.

La participación de utilidades por sobre los requisitos legales no es una prestación que haya tomado mucho auge en México. Algunas -- empresas conceden la prestación en función de proporción de sueldo para todos los ejecutivos, lo que hace que algunos, sobre todo los de sueldos altos, obtengan como consecuencia

una cantidad más alta de lo que les correspondería ordinariamente. Las cifras reportadas fluctúan entre 16% y 133% pero los valores más representativos se encuentran entre 25 y 30 días. Sin embargo, la participación de utilidades mediante esta modalidad fue sólo reportada por poco más del 10% de los participantes.

* VACACIONES.

Cast 80% de las empresas industriales y comerciales concede vacaciones superiores a las que estipula la Ley. Los programas de vacaciones que se encuentran con mayor frecuencia en el mercado especifican un número de días superior al legal en cada uno de los escalones de años de servicio, pero la diferencia entre lo otorgado por las empresas y lo que exige la Ley va decreciendo a medida que avanzan los años de servicio. Los programas extralegales empiezan generalmente con un mínimo de 8 días en lugar de 6 y llegan hasta un mínimo de 15. Los programas extralegales -- más frecuentes empiezan con 12 días en lugar de 6. Algunas empresas conceden vacaciones mayores aún, como un mes de sueldo para todo el personal, pero éstas son la excepción.

* ASIGNACION DE COMIDA.

Prestación reportada por el 44.9% de los participantes del Sector Industrial y Comercial. - Consiste en dar una asignación en dinero para comida o en proporcionar comida gratuita o precios reducidos. Los ahorros anuales por este concepto fluctúan entre 10,000 y 118,000 pesos, pero una cifra representativa es del orden de 40,000 a 60,000 pesos anuales.

* ASIGNACION DE DESPENSA.

Prestación reportada por aproximadamente 40% de los participantes. Este valor es más del doble de los encontrados anteriormente. Las cantidades de asignación de despensa encontradas fluctúan entre 2,000 y 240,000 pesos anuales, pero las cifras representativas son del orden de 10,000 a 30,000 anuales.

* PRIMA DE VACACIONES.

La prima de vacaciones superior al 25% que exige la Ley para la Industria y Comercio fue reportada por el 70% de los participantes de ese sector, porcentaje que es bastante más alto que el de estudios anteriores. Las primas otorgadas fluctúan entre 30% y 140%, pero las cantidades más representativas son 30%, 35%, 50% y 100%. Algunas empresas conceden primas variables, superiores a las legales, que van aumentando a medida que aumentan los años de servicio.

* PAGO DE CUOTAS DEL SEGURO SOCIAL.

Esta es una prestación que pierde adeptos -- porque no ofrece garantías fiscales para los empresarios como era en el pasado. Fue reportada por el 20.3% de los participantes -- del Sector Industrial y Comercial.

* CUENTAS DE GASTOS.

El siguiente es un desglose de la proporción de ejecutivos que las reciben y los promedios anuales recibidos:

21.2% De los Directores Generales, promedio de 552,000 pesos anuales.

- 21.8% De los Directores, promedio de 362,000 pesos anuales.
- 16.7% De los Gerentes, promedio de 200,000 pesos anuales.
- 5.2% De los ejecutivos con rango inferior a Gerente, promedio de 114,000 pesos anuales.

* BONOS ANUALES.

La práctica de dar bonos anuales a los ejecutivos se ha incrementado en el último tiempo en el Sector Industrial y Comercial. En muchos casos, sin embargo, hay que reconocer que la cantidad reportada como bono anual no está basada en metas u objetivos alcanzados, sino que se trata de compensación garantizada diferida.

El siguiente es un desglose de los ejecutivos de la Industria y Comercio para los cuales se reportaron bonos anuales.

- 52.5% De los Directores Generales.
- 40.7% De los Directores.
- 34.2% De los Gerentes.
- 23.3% De los ejecutivos en puestos con rango inferior a Gerente.

El monto de los bonos fluctúa normalmente entre 1-1/2 y 3 meses de sueldo, aunque se encuentran casos aislados en que éstos son mayores.

* AGUINALDO DE NAVIDAD.

La Ley exige un Aguinaldo de Navidad de 15 días. Muchas empresas, sin embargo, conceden una prestación superior, como lo indica la tabla siguiente:

- 8.0% Conceden los 15 días que establece la Ley.
- 9.2% De los participantes conceden más de 15 días pero menos de 30.
- 61.9% De los participantes conceden 30 días.
- 6.8% Conceden entre 30 y 60 días a todo su personal.
- 14.1% Conceden número variable de días de aguinaldo, alcanzando varios días para algunos ejecutivos.

* PRESTACIONES VARIAS.

En la Industrial y el comercio, la principal prestación de este tipo la constituyen los productos de la compañía gratuitos o a precios reducidos, la que constituye una ventaja mayor o menor, dependiendo del tipo de actividad de la empresa.

Entre las otras prestaciones varias encontradas en el estudio figuran:

Préstamos a corto plazo, préstamos para compra de vehículos, préstamos para construcción, préstamos hipotecarios a intereses reducidos, premios de asistencia, premios de puntualidad,

premios por años de servicio, pago de pasajes en viajes de vacaciones, regalos de vacaciones, bonos especiales de vacaciones, regalos ocasionales de artículos para el hogar, estacionamiento gratuito, uso de recintos deportivos de propiedad de la empresa, posibilidad de comprar seguros de automoviles particulares a tarifa de grupo, seguros de viaje, pago de colegiatura, becas para estudios avanzados, pago de tesis, pagos en directo en casos de retiros voluntarios, cobro de una porción de salario por año trabajado después de cumplir cierto número de años de servicio, posibilidad de retirar los montos correspondientes al retiro legal anticipadamente, viajes al extranjero con cargo a la empresa, ayuda matrimonial, ayuda de maternidad, ayuda por defunciones en la familia, compensación de festivos que caen en Domingo, días adicionales de festivos, fianzas y garantías para préstamos bancario, viajes de esposa a convenciones, consultoría legal gratuita, visitas a la casa matriz en Europa, pago de lentes, contratación de hijos de personal en periodos de vacaciones, asignación de ropa, transporte a la oficina, cámara de lactancia.

(Encuesta de Loma Editores, Ejecutivos'82).

C A P I T U L O I V

MODELOS DE IMPLEMENTACION

4.1 FORMULACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIONES.

Las necesidades de las organizaciones para contratar personal cada vez más especializado ha ido en aumento en los últimos años, convirtiéndose en una gran preocupación para las empresas crear incentivos favorables para atraer, retener y desarrollar a los ejecutivos sobre los que descansa la administración de las sociedades, máxime, cuando las gravaciones fiscales son mayores al personal que obtiene ingresos más altos. Esto, conjugado con los incentivos que ha dado la legislación en materia fiscal a los gastos de previsión social, ha convertido a las prestaciones dirigidas a nivel ejecutivo en parte integral de su remuneración y en sujeto continuo de estudio del personal responsable de los sueldos y prestaciones en las empresas.

Un consultor de beneficios para empleados de la Sociedad Hewitt en U.S.A., reporta que cerca de las 40 mayores corporaciones están en el proceso de investigar la posibilidad de introducir "planes flexibles de prestaciones" conocidas como las "cafeterías" para empleados. Otra agencia consultora, William Mercer Inc., recientemente pregunto a 426 altos ejecutivos que cambios les gustaría ver en sus programas de beneficios para sus empleados.

El veinte por ciento dijo que les gustaría dar beneficios similares que se adecuaran y satisficieran a las necesidades individuales de su personal.

Algunos expertos en compensaciones de U.S.A., sugieren que se ha desarrollado el interés en planes flexibles de beneficios partiendo en parte de las esperanzas de la compañía que los planes de "cafetería" ayudan a detener el costo de los beneficios a empleados y a incrementar la demanda por prestaciones. En una revisión de esta teoría, Towers, Perkin, Forster y Crosby, señalan un reconocimiento a la existencia de diferencias en las necesidades de un empleado a otro empleado y es más fácil hacer un cambio en los planes de prestaciones que en sus necesidades individuales. Aún cuando las compañías temen al riesgo y a las dificultades de introducir programas similares. Las muy pocas compañías americanas tales como American Can y Trw Inc., que han sido pioneras en los planes de beneficios flexibles para sus empleados sirven como modelos de como pueden ser implementados los planes y las dificultades que pueden surgir.

El plan flexible de prestaciones consiste en que cada empleado puede escoger un paquete de beneficios -- que satisfaga sus necesidades particulares y preferencias.

4.1.1. ADMINISTRACION DEL PLAN.

Para poder implementar el Plan de Prestaciones, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Definir al empleado promedio, sujeto al Plan de Prestaciones que en este caso, por tratarse de un caso teórico se tomará como base al ejecutivo promedio.

Análisis del Ejecutivo Promedio.

A continuación exponemos las características genéricas que presentamos en el Capítulo III, de esta misma tesis.

DATOS PROMEDIO

Edad:	De 31 a 40 años.
Sexo:	Masculino.
Estado Civil:	Casado.
Núm. de Hijos:	Tres.
Lugar de Origen:	Norte de la República Mexicana.
Religión:	Católica.
Áreas Profesionales:	Económico-Administrativas.
Antigüedad Promedio:	De 11 a 15 años.
Días de Vacaciones en el último año:	6 a 10 días.
Clubes a los que pertenece:	Club Campestre de la localidad.
Planes de Jubilación:	Antes de los 65 años.

A través de estos datos, podemos formar el perfil del ejecutivo y con ello, vislumbrar aquellas prestaciones que realmente le beneficiarían.

2. Definir las áreas de beneficios básicos para no desproteger al empleado de posibles circunstancias externas que afecten su vida personal a corto y mediano plazo, ya que el ejecutivo particularmente ha alcanzado un nivel de vida que ante cualquier desastre imprevisto, le provocaría un desenlace negativo de mayores dimensiones que el que afectaría a un empleado normal, por lo que, para poder diseñar un plan de prestaciones autoseleccionables y -- autoadministrables, debemos anteponer como obligatorias todas aquellas prestaciones que le den seguri-

dad a corto plazo tanto a él a como a su familia.

De estos conceptos algunos han sido cubiertos por la legislación del trabajo en una forma básica y otros los debemos considerar adicionales, los que a continuación explicamos:

Protección Médica.- El Instituto Mexicano del Seguro Social, otorga asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica; servicios de hospitalización; aparatos de prótesis y ortopedia y rehabilitación al asegurado, sin embargo, la dificultad para la obtención de este servicio, acorde a las necesidades del ejecutivo, hace necesario el otorgamiento de una prestación adicional que proteja su salud y la de sus familiares, a través de un seguro de gastos médicos mayores.

Seguro de Vida.- La legislación, a través del Instituto Mexicano del Seguro Social únicamente incluye ayuda para gastos de funeral y una pensión a la viuda e hijos, que por su escaso importe, requiere de un beneficio más alto que no interrumpa tan drásticamente el nivel de vida acostumbrado por la familia del finado.

Seguro por Incapacidad Permanente o Total.- Se protege al empleado en el caso de incapacidad temporal, de incapacidad permanente total y de incapacidad permanente parcial por medio del seguro social Institución que otorga pensiones que en la actualidad son de muy baja cuantía y que, en el caso de que ocurran desprotegen a la familia del asegurado, por lo que, se convierte en una necesidad otorgar al ejecutivo un seguro que lo proteja de esa posibilidad.

Planes de Retiro.- Este tipo de planes ha sido considerado como obligatorio para proteger la vejez del trabajador, sin embargo, los cálculos actuariales que obliga la legislación, dan importes muy pobres en comparación con las necesidades acostumbradas por el ejecutivo, por lo que la empresa debe otorgar cantidades adicionales que por lo menos igualen el último sueldo nominal que recibió el trabajador antes de ser pensionado.

Vacaciones.- La Ley Federal del Trabajo obliga a los patrones a otorgar un período de vacaciones que es considerado como el mínimo indispensable para que el empleado restituya las energías perdidas en el trabajo. La conservación de este derecho del trabajador es suficiente para dejarlo como base fija en este tipo de planes de beneficios. Todos estos beneficios adicionados a los que otorga la Ley Federal del Trabajo, son las prestaciones básicas que da la empresa como obligatorios a todo su personal para proteger su nivel social, cultural, económico y familiar, quedando como sigue:

- a) Aguinaldo Anual - 15 días de salario.
- b) Prima Vacacional - 25% de salario adicional por cada día de vacaciones.
- c) Días de Vacaciones - Según la antigüedad de acuerdo a la siguiente tabla:

ANTIGUEDADDIAS DE VACACIONES

1	6
2	8
3	10
4 hasta 8	12
9 hasta 13	14
14 hasta 18	16
19 hasta 23	18
24 hasta 28	20

3. Definir el porcentaje promedio de prestaciones que otorga el mercado de remuneración al personal ejecutivo y otorgar un beneficio similar a nuestros empleados para conservar - la competitividad con otras empresas de giros industria- - les similares y el mismo volúmen de ventas.

Resumiendo lo establecido en la Sección 3.3.3 del Capítu lo III, enunciamos aquellas prestaciones que más frecuente mente recibe el ejecutivo.

- 1) Seguro de Vida
- 2) Seguro de Gastos Médicos
- 3) Plan de Pensiones y Jubilaciones
- 4) Automóvil
- 5) Examen Médico
- 6) Clubes
- 7) Fondo de Ahorro
- 8) Plan de Ayuda Múltiple Familiar
- 9) Asignación de Estudios
- 10) Acciones de la Empresa

La combinación del otorgamiento de estas prestaciones da un beneficio al ejecutivo de 53% al 65% adicional a su sueldo nominal anual según se muestra en el cuadro 3.3.2 de Análisis de Mercado.

Esta cifra, representa el total de compensación al que podrá llegar el ejecutivo al seleccionar sus prestaciones, por medio de un "menú" que le permita obtener un beneficio acorde a sus necesidades particulares.

4. Diseño del Menú de Prestaciones.

Deberá ser acorde a las necesidades de los ejecutivos, considerando como parte fundamental los incentivos fiscales que otorga el mercado de sueldos a sus empleados y las características especiales que presentan.

A continuación exponemos las prestaciones que analizadas individualmente pueden integrar los planes de prestaciones.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Aguinaldo

Otorgamiento legal: Ley Federal del Trabajo, Art. 87

Concepto: Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de Diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

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

Reporte de Mercado: De 196 empresas.
61.9% conceden 30 días.
9.2% conceden más de 15 días, -
pero menos de 30.
8.0% conceden los 15 días que -
establece la ley.

Gravación Fiscal, Ley del Impuesto Sobre la Renta,
Art. 74.

Concepto: Están obligados al pago de impuestos establecidos en este título, las personas físicas residentes - en México que obtengan ingresos - en efectivo, en bienes o en crédito; no quedan incluidos los ingresos en servicio;

Base de Cálculo:

El beneficio que obtiene el empleado por esta prestación se obtiene dividiendo el número de días otorgados por la institución, entre 365 días naturales.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Asignación de Despensa

Concepto: Es una cantidad periódica que -
otorga la empresa al empleado -
por este concepto. La forma en
que la otorga, es a través de -
vales cambiables en determina--
das casas comerciales.

Reporte de Mercado: La reportaron aproximadamente -
el 40% de los participantes. --
Las cantidades de asignación de
despensa encontradas fluctúan -
entre 2,000 y 240,000 pesos anua
les, pero las cifras representa-
tivas son del orden de 10,000 a
30,000 pesos anuales.

Gravación Fiscal: Ley del Impuesto sobre la Renta,
Art. 24 Fracc. XII (ver bases le
gales de las prestaciones). .

Ley del Impuesto sobre la Renta,
Art. 77 Fracc. III a VI y VIII.

Reglamento de la Ley del Impues-
to sobre la Renta, Art. 59, 61.

Ley del Instituto Mexicano del -
Seguro Social, Art. 32. Para los
efectos de esta Ley, el salario -
base de cotización se integra con
los pagos hechos en efectivo por
cuota diaria, y las gratificacio
nes, percepciones, alimentación,
habitación, primas, comisiones, -
prestaciones en especie y cual-

quier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios; no se tomarán en cuenta, dada su naturaleza, los siguientes conceptos:

- d) La alimentación y la habitación, cuando no se proporcionen gratuitamente al trabajador, así como las despesas.

Base de Cálculo:

Se divide el importe anual de la prestación entre el monto de la nómina anual del empleado en cuestión, el resultado será el beneficio del trabajador.

NOMBRE DE LA PRESTACIÓN: Asignación de Estudios

Concepto: De acuerdo al Art. 123, Constitucional, Fracc. XIII, las empresas, cualquiera que sea su actividad, - estarán obligadas a proporcionar - a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento, por lo que todas - aquellas becas destinadas al personal se consideran como capacita--ción. Sin embargo, el ejecutivo - en México, se le otorga una ayuda para el pago de estudios de sus - hijos.

Otorgamiento Legal: No existe obligación por parte del patrón de otorgar esa ayuda.

Gravación Fiscal: Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 24, Fracc. XII (ver bases legales de las prestaciones).

Reglamento del Impuesto sobre la Renta, Art. 59, 60 y 61 (ver bases legales de las prestaciones).

Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 77 Fracc. VI (ver bases legales de las prestaciones).

Reporte de Mercado: Esta prestación fue reportada por el 21.5% de los participantes del sector industrial. La mayoría -- aplica la prestación a casi todos los ejecutivos, en cantidades que fluctúan entre 5,000 y 120,000 pesos anuales, con un promedio apro

ximado de alrededor de 78,000 - pesos. Algunos de ellos expresan la prestación en porcentaje de sueldo entre 1.6% y 5%.

Base de Cálculo:

La cantidad que se designe al - ejecutivo por este concepto, adicional a su sueldo normal.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Automóvil

Concepto: Esta prestación es la asignación de automóvil a un ejecutivo para su uso particular. Aún cuando continua formando parte de los activos de la compañía. Su incremento ha sido uno de los más nota-bles dentro de las prestaciones, ya que para poder integrar el va-lor de la prestación para los distintos tipos de automóvil, se consideran los conceptos de gastos, depreciación y costo financiero.

Dentro de los gastos se conside--ran los de operación, mantenimiento mecánico, gastos de placas, tenencia y seguro.

Reporte de Mercado: 94.9% de todos los Directores Generales reciben automóvil de la empresa.

El tipo de automóvil proporcionado es:

- A) 58.5% (Grand Marquis, Caprice, o equivalente).
- B) 29.3% (Monte Carlo o equivalente)
- C) 5.1% (Dart K, Citation o equivalente)
- D) 2.0% (Caribe, Datsun o equivalente).

Aproximadamente 15% de los Directores Generales tiene asignado un chofer con cargo a la compañía y prácticamente en la totalidad de los casos la prestación incluye el costo total de mantención y gasolina.

91.5% de los Directores reciben - automóvil de la empresa, en la -- proporción siguiente:

- a) 33.2%
- b) 33.8%
- c) 22.0%
- d) 2.5%

Más de 90% de estos ejecutivos recibe el automóvil con todos los -- gastos incluidos. El resto recibe gastos parciales o solamente el automóvil sin incluir gastos.

73.7% de los Gerentes reciben automóvil de la empresa en la proporción siguiente:

- a) 3.1%
- b) 12.4%
- c) 49.7%
- d) 8.5%

La proporción de automoviles pagados en su totalidad por la empresa, incluyendo manutención y gasolina - es igual a la distribución de los - directores.

38.0% de los ejecutivos con rango inferior a Gerente reciben autom^óvil de la empresa, en la proporción siguiente:

- a) 1.5%
- b) 5.3%
- c) 20.7%
- d) 10.5%

La frecuencia de reemplazo para la unidad se presenta:

REEMPLAZO CADA	PORCENTAJE DE PARTICIPANTES
Año (uno a dos años)	4.3
Dos años	19.5
Dos a tres años	9.1
Tres años	54.3
Cuatro años	11.6
Cinco años	1.2

Practicamente todas las empresas - le permiten al ejecutivo comprar - el automóvil que ha usado, en alguna de las formas mencionadas a continuación:

28.4% venden los automoviles a valor de libros.

24.5% los venden a valor de mercado.

9.7% los venden a un precio promedio entre libros y mercado.

13.5% los venden a un valor más favorable que el valor de libros (porcentaje fluctuante entre 10% y 40% menos).

20.6% los venden a un valor más favorable que el valor de mercado (de 10% a 80% menos).

3.3% le permiten a sus ejecutivos hacer arreglos directos con las firmas arrendadoras de autos.

Gravación Fiscal:

Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 84, Fracc. XX.

Art. 24. Las deducciones autorizadas en este título deberán reunir los siguientes requisitos:

Fracc. XX. Que tratándose de pagos por el uso o goce temporal de automoviles cuyo factor exceda de 9.0 en los términos del Artículo 6° de la Ley del Impuesto sobre Tenencia o Uso de Vehículos, sólo se deduzca el 70% de los mismos.

Ley del Impuesto sobre la Renta, - Art. 46. La deducción de las inversiones se sujetará a las reglas siguientes:

Fracc. II. Las inversiones en automoviles sólo serán deducibles -- cuando sea uno sólo para la persona que lo necesite estrictamente -- para el desempeño de sus funciones y siempre que tenga relación de -- trabajo con el contribuyente en -- los términos del Artículo 78 de -

esta misma Ley. Cuando se trate de automoviles cuyo factor exceda de 9.0 en los términos del Artículo 6° de la Ley del Impuesto sobre Tenencia o Uso de Vehículos, el monto original de la inversión correspondiente sólo podrá deducirse hasta en un 70%.

Art. 29 Trans. 1982.- Monto original de la inversión máximo depreciable.

Automoviles Modelo 1979 \$ 215,000.00
y anteriores.

Automoviles Modelo 1980 220,000.00

Automoviles Modelo 1982 380,000.00
adquiridos antes del -
1-I-82, opcional.

Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 78. 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. Para los efectos de este impuesto. Se asimilan a estos ingresos los siguientes:

Ult.Parrf. No se considerarán ingresos en bienes, los servicios de comedor y comida proporcionada

dos a los trabajadores; así como el uso de bienes que el patrón - proporcione a los trabajadores - para el desempeño de las actividades propias de estos y que estén de acuerdo con la naturaleza del trabajo prestado.

Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 137. No serán deducibles:

Fracc. XII. Las pérdidas derivadas de la enajenación de los activos cuya inversión no es deducible conforme a lo dispuesto por esta Ley. Las pérdidas derivadas de la enajenación de automoviles sólo serán deducibles en la parte proporcional en que se haya podido deducir el monto original de la inversión.

Gravación Fiscal:

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 66-A. En relación con la - Fracción XVI del Artículo 26 de la Ley, para efectos del arrendamiento se podrá efectuar la deducción de las rentas pagadas en el ejercicio respectivo, siempre que se trate de automóviles cuyo precio de venta al público, sin incluir el monto que corresponda a los impuestos federales sobre ventas causados en la adquisición del vehículo, no exceda de la cantidad

señalada en la Ley de Ingresos de la Federación a que se refiere la Fracción III del Artículo 94 de la Ley.

Base de Cálculo: Se forma una tabla que se muestra en el cuadro siguiente:

<u>TITULO DE AUTOMOVIL</u>	<u>VALOR PROMEDIO AUTOMOVIL NUEVO</u>	<u>GASTOS OPERACION Y MANTENIMIENTO</u>	<u>VALOR TOTAL DE LA PRESTACION</u>
A	930,000	130,000	540,000
B	800,000	119,000	472,000
C	550,000	100,000	323,000
D	315,000	57,000	196,000

Con ese cuadro podemos conocer el costo total de la prestación; el monto total que resulte del vehículo asignado al ejecutivo, se integra al sueldo nominal que reciba en un período de tiempo igual al que no le sea modificado el vehículo.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Bonos Anuales a Ejecutivos

Concepto: Es una cantidad anual que se otorga a los ejecutivos como premio - por su actuación durante el año. Hay que reconocer que la cantidad reportada como bono anual no está basada en metas u objetivos alcanzados, sino que se trata de compensación garantizada diferida.

Otorgamiento Legal: No existe en la Ley Federal del Trabajo.

Reporte de Mercado: De 196 empresas otorgan a:

- 52.5% de los Directores Generales.
- 40.7% de los Directores.
- 34.2% de los Gerentes.
- 23.3% de los ejecutivos en puestos con rango inferior a Gerente.

El monto de los bonos fluctúa normalmente entre 1-1/2 y 3 meses de sueldo.

Gravación Fiscal: Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 74.

Concepto: Están obligados al pago del impuesto establecido en este título, las personas físicas residentes en México que obtengan ingresos en efectivo, en bienes o en crédito; no quedan incluidos los ingresos en servicio.

Base de Cálculo:

Se calcula dividiendo el ingreso en efectivo bruto por este concepto entre el ingreso bruto por concepto de sueldo anual.

NOMBRE DE LA PRESTACION:

Clubes

Concepto:

Es la participación del ejecutivo en clubes de negocios (de industriales) los que le permiten tener reuniones de negocios o -sociales relacionados con trabajo, también existen clubes de -campo o deportivos, que son ins- tituciones de tipo recreativo - en los que convive con su fami- lia, siendo el gasto a cargo de la empresa.

Otorgamiento Legal:

No otorga la legislación este - prestación.

Gravación Fiscal:

Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 24, Fracc. XII (ver bases legales de las prestaciones).

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 59, 60 y 61 (ver bases legales de las presta- ciones).

Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 77, Fracc. VI (ver bases le- gales de las prestaciones).

Reporte de Mercado:

40.4% de los Directores Generales a clubes de industriales y 42.4% a clubes de campo.

19.4% de los Directores a clubes de industriales y 20.1% a clubes de campo.

4.7% de los Gerentes a clubes - de industriales y 4.2% a clubes de campo.

El personal con rango inferior a Gerente que goza de esta prestación es practicamente inexistente.

Base de Cálculo:

El costo de la inscripción y de las cuotas mensuales elevadas al año, entre el sueldo nominal - - anual del ejecutivo.

NOMBRE DE LA PRESTACION:

Comedor

Concepto:

Consiste en dar una asignación de dinero por concepto de comida, o bien, la de proporcionar comedor gratuito o a precios - reducidos exclusivos para los ejecutivos.

Gravación Fiscal:

Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 24, Fracc. XII (ver bases legales de las prestaciones).

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 59, 60 y 61 (ver bases legales de las prestaciones).

Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 77, Fracc. XXVII (ver bases legales de las prestaciones).

Exención Legal:

Ley del Seguro Social.
Art. 32. 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; no se tomarán en cuenta dada su naturaleza, los siguientes conceptos:

Fracc. d) La alimentación y la habitación, cuando no se proporcionen gratuitamente al trabajador, así como las despesas.

Reporte de Mercado:

Prestación reportada por el 44.9% de los participantes.

Base de Cálculo:

El total anual de los gastos -- del comedor más el costo anual de la administración de esta -- prestación, dividido entre el -- número de ejecutivos.

Esa cantidad se dividirá entre el sueldo nominal anual del ejecutivo.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Examen Médico

Concepto: La empresa cubre los gastos ocasionados por un examen médico - anual a sus ejecutivos. En algunos casos el examen anual puede hacerse en alguna clínica extranjera (Houston, Texas, con mayor frecuencia) todo con cargo a la empresa, pero se nota una marcada tendencia a la disminución de esta franquicia.

Otorgamiento Legal: No existe obligación del patrón para el otorgamiento de esta -- prestación.

Gravación Fiscal: Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 24 Fracc. XII (ver bases legales de las prestaciones).

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 59, 60 y 61 (ver bases legales de las prestaciones).

Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 77, Fracc. IV, (ver bases legales de las prestaciones).

Reporte de Mercado: 51.4% de los Directores Generales.

38.7% de los Directores.

30.7% de los Gerentes.

20.8% de los ejecutivos en funciones con rango inferior a Gerente.

Base de Cálculo:

El costo promedio de los exámenes médicos a ejecutivos dividido entre su sueldo nominal - anual.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Fondo de Ahorro

Concepto: El empleado ahorra una cantidad fija mensual, la cual es descontada directamente de su sueldo, y la empresa aporta una cantidad adicional que en muchos casos es igual. Esas dos cantidades se destinan al ahorro en -- donde se obtengan mayores intereses.

Reporte de Mercado: Prestación reportada por el 42.5% de los participantes de la industria y comercio. Las cantidades ahorradas van desde 3% del sueldo hasta el máximo de exención - permitido para las diferentes zonas económicas del país, algunas empresas indicaron depositar 13% de los sueldos pero sin tope legal.

Gravación Fiscal: Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 24, Fracc. XII (ver bases - legales de las prestaciones).

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 63. Para - los efectos de la Fracción VII, del Art. 26 de la Ley de las Aportaciones que efectúen las empresas al Fondo de Ahorros, las deducibles serán aquellas que 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 o empleado de confianza, considerando exclusivamente la parte que no exceda de 10 veces el salario mínimo general o del campo, que rija en el establecimiento en que el trabajador o empleado de confianza preste sus servicios.
 - II. Que el plan establezca que el trabajador o empleado de confianza pueda retirar las aportaciones de que se trata, unicamente al término de la relación de trabajo o una vez por año.
 - III. Que el fondo se destine a -- otorgar préstamos a los trabajadores o empleados de confianza participantes y el remanente se invierta en valores aprobados por la Comisión Nacional de Valores.
- Ley del Seguro Social, Art. 32.
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; no se tomarán en cuenta, dada su naturaleza, los siguientes conceptos:

Fracc. B. El ahorro, cuando se integre por un depósito de cantidad semanario o mensual igual del trabajador y de la empresa; y las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales.

Para mayor aclaración de lo anterior, el 17 de Octubre de 1973, el Consejo Técnico del Instituto aclaró esta disposición en relación al concepto Fondo de Ahorro, las reglas pronunciadas en relación al concepto de Fondo de Ahorro, en dicha fecha fueron las siguientes:

- a) Si el patrón aporta cantidades periódicas iguales o inferiores a las de los trabajadores, las mismas no incrementarán el salario base de cotización.

- b) Si la aportación patronal - es superior a la de los trabajadores, sólo se incrementará el salario en la cantidad que exceda a esta última aportación.

Base de Cálculo:

El beneficio de esta prestación, se distribuye en tres formas para el empleado:

- a) La aportación que recibe el trabajador por parte de la empresa.
- b) El porcentaje de interés - que origina la cantidad -- ahorrada.
- c) El derecho a obtener un -- préstamo sin interés.

Por lo cual, dependiendo del diseño del plan, será el monto de beneficio.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Fondo de Retiro

Otorgamiento Legal: Ley Federal del Trabajo.

Art. 158. Los trabajadores de planta y los mencionados en el Artículo 156 de esta misma Ley tienen derecho en cada empresa o establecimiento a que se determine su antigüedad.

Ley Federal del Trabajo.

Art. 162. Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de conformidad con las normas siguientes:

- I. La prima de antigüedad con sistirá en el importe de - doce días de salario, por cada año de servicios.
- II. Para determinar el monto del salario, se estará a lo dis puesto en los Artículos 485 y 486.
- III. La prima de antigüedad se pa gará a los trabajadores que se separen voluntariamente - de su empleo, siempre que -- hayan cumplido quince años - de servicios por lo menos.

Asimismo se pagará a los que se separen por causa justifi cada, y a los que sean sepa-

rados de su empleo; independientemente de la justificación o injustificación de despido.

IV. Para el pago de la prima en los 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 diez por ciento 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 diez por ciento, 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 efectua al mismo tiempo por un número de trabajadores ma

yor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago que reste.

- V. En caso de muerte del trabajador, cualquiera que sea su antigüedad, la prima que corresponda se pagará a las personas mencionadas en el Artículo 501; y
- VI. La prima de antigüedad a que se refiere este Artículo, se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que le corresponda.

Gravación Fiscal:

Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 22. Los contribuyentes podrán efectuar las deducciones siguientes:

VIII. La creación o incremento de reservas para fondos de pensiones o jubilaciones del personal complementarias a las que establece la Ley del Seguro Social y de primas de antigüedad constituidas en los términos de esta ley.

Art. 24, Fracc. XII, (ver bases legales de las prestaciones).

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 59 (ver bases legales de - las prestaciones).

Art. 60 (ver bases legales de - las prestaciones).

Art. 61 (ver bases legales de - las prestaciones).

Art. 62. Para los efectos de la Fracción VII del Artículo 26 de la Ley del I.S.R., las pensiones o jubilaciones que podrán deducir se serán aquellas que se otorguen en forma de rentas vitalicias adicionales a las del Instituto Mexicano del Seguro Social, pudiendo-se pactar rentas garantizadas siempre que no se otorguen anticipos sobre la 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 y cuando no exceda del valor actual de la misma.

Tratandose de empleados de confianza el monto de la pensión o jubilación se calculará con base en el promedio de las percepciones obte-

nidas en los últimos doce meses como mínimo.

Cuando hubiere transferido el -
valor actuarial correspondiente
al fondo de pensiones del trabaja
jador o empleado de confianza,
se computará el tiempo de servici
cios en otras empresas.

Ley del Impuesto sobre la Renta.
Art. 25. No serán deducibles.
Fracc. X. Las reservas que se -
creen para indemnizaciones al -
personal para pagos de antigüeda
dad o cualquiera otra de naturale
za análoga, con excepción de -
las que se constituyan en los --
términos de esta ley.

Ley del Impuesto sobre la Renta.
Art. 28. Las reservas para fondo
de pensiones o jubilaciones -
de personal, complementarias a -
las que establece la Ley del Segu
ro Social y de primas de antigu
edad se ajustarán a las siguientes
reglas:

- I. Deberán crearse y calcularse
en los términos y con los re
quisitos que fije el reglamen
to de esta Ley y repartirse
se uniformemente en varios -
ejercicios.

II. La reserva deberá invertirse cuando menos en un 30% en bonos emitidos por la federa--ción, o en certificados de -participación que las insti-tuciones nacionales de crédito emitan con el carácter de fiduciarias de fideicomiso -que tengan por objeto la promoción bursátil y satisfagan los requisitos que se esta--blezcan en reglas generales que emita la Secretaría de -Hacienda y Crédito Público.

La diferencia deberá invertirse en valores aprobados por -la Comisión Nacional de Valores, como objeto de inversión de las reservas técnicas de las instituciones de seguros, o bien, la diferencia podrá invertirse en la adquisición o construcción de casas para trabajadores del contribuyente que tengan las características de vivienda de interés social o en préstamos para -los mismos fines, de acuerdo con las disposiciones regla-mentarias.

III. Los bienes que formen el fondo, así como los rendimien-tos que se obtengan con motivo de la inversión deberán -

afectarse en fideicomiso irrevocable en Institución de Crédito autorizada para operar en la República, o ser manejados por instituciones o por sociedades mutualistas de seguros con concesión o autorización para operar en el país, de conformidad con las reglas generales que dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Los rendimientos -- que se obtengan con motivo de la inversión no serán ingresos acumulables.

IV. El contribuyente únicamente podrá disponer de los bienes y valores a que se refiere la Fracción II de este Artículo, para el pago de pensiones o jubilaciones y de primas de antigüedad personal. Si dispusiere de ellos, o de sus rendimientos para fines diversos, cubrirá sobre la cantidad respectiva, impuesta a la tasa -- del 42%.

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 53. Al crearse la reserva a la que se refiere el Artículo 25 de la Ley, podrá distinguirse para efecto del cálculo actuarial --

entre la obligación que surge - al implantarse o modificarse el plan, por concepto de servicios ya prestados o por servicios futuros. Cuando se haga la distinción deberá aportarse al fondo el costo normal de los servicios futuros y por los servicios ya prestados, la aportación será una cantidad que no exceda del 10% anual del valor del pasivo - correspondiente a la fecha de - establecimiento del plan más los intereses que generaría el saldo no amortizado, a la tasa que al efecto se establezca para financiar el plan.

La reserva se incrementará con - las aportaciones que efectuen las empresas y los participantes, en su caso y con los intereses, dividendos y ganancias de capital que se obtengan con las inversiones del fondo y se disminuirá por los pagos de beneficios, gastos de administración y pérdidas de capital de las inversiones del fondo.

En caso de utilidad o pérdida actuarial de cualquier ejercicio, - será distribuida en los ejercicios subsecuentes, de acuerdo al método de financiamiento utilizado.

Reglamento de la Ley del Impues-
to sobre la Renta.

Art. 54. La solicitud de auto-
rización a que se refiere la --
Fracción I del Artículo 25 de -
la Ley, deberá presentarse ante
la autoridad administradora a -
más tardar dentro del mes siguient
te a la fecha de cierre del ejer-
cicio en que se constituya la re-
serva. Los cambios al plan para
el cual se constituye la reserva
deberán ser sometidos a la apro-
bación de dicha autoridad administ
tradora a más tardar dentro del -
mes siguiente a la fecha de cie-
rre del ejercicio en que se desee
efectuar la modificación.

Reglamento del Impuesto Sobre la
Renta.

Art. 55. Dentro de los tres meses
siguientes a cada aniversario del
plan, deberá presentarse ante la
autoridad administradora, aviso -
en el que se proporcione la inform
ación a que se refiere la Frac-
ción I, del Artículo 25 de la Ley.

Podrá pactarse que el trabajador
contribuya al financiamiento de -
la jubilación solamente en un port
centaje obligatorio e igual para -
cada uno de los participantes, en

la inteligencia de que el retiro de sus contribuciones con los rendimientos correspondientes sólo es permisible cuando el trabajador deje la empresa antes de jubilarse.

Deberá pactarse la posibilidad de transferir a otra empresa a la que el trabajador fuere a prestar sus servicios, el valor actuarial correspondiente a su fondo de pensiones, siempre y cuando la transferencia se efectue de fiduciario a fiduciario y el trabajador lo solicite.

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 56. El 30% de la reserva a que se refiere la Fracción II, - del Artículo 25 de la Ley, deberá invertirse en bonos emitidos por la Federación, considerándose dentro de éstos la cuenta corriente en el Banco de México denominada "Inversión en Valores del Estado", bonos del 8% o en otros valores emitidos por Instituciones Nacionales de Crédito que previamente sean aprobados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para estos efectos, el porcentaje anterior se aplicará a la totalidad del fondo, esto es considerando tanto las aportaciones hechas

por la empresa como las de los -
trabajadores.

El remanente de la reserva podrá invertirse en valores aprobados por la Comisión Nacional de Valores, como objeto de inversión de las reservas técnicas de las Instituciones de Seguros.

También podrá invertirse en la -
construcción o compra de casas,
departamentos, o en préstamos pa
ra los mismos fines, destinados
para casa-habitación de los tra-
bajadores participantes, siempre
que el precio de adquisición de
los inmuebles no exceda de veinte
veces el salario mínimo general -
del campo o de la zona económica
de la ubicación del inmueble cal-
culado al año. El plazo de li-
quidación del crédito será de 10
a 20 años, mediante pagos mensua-
les iguales, requiriéndose garan-
tía hipotecaria o fiduciaria so-
bre los bienes correspondientes,
así como seguro de vida que cu-
bra el saldo insoluto y seguro -
contra incendio.

El interés que se aplicará a los
créditos no excederá de la tasa
del rendimiento máximo que se -
pueda obtener con motivo de la

inversión del 30% de la reserva a que se refiera el primer párrafo de este Artículo.

Para los efectos a que se refieren los Párrafos Segundo y Tercero de este Artículo, el fideicomiso contará con un comité técnico con igual representación de la empresa y los trabajadores, - que se encargará de establecer - los requisitos que deberán cumplirse para la inversión del remanente de la reserva.

Ley del Impuesto sobre la Renta.
Art. 77. No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:

Fracc. III. Las jubilaciones, pensiones y haberes de retiro, en los casos de invalidez, cesantía, vejez, retiro y muerte, cuyo monto diario no exceda de nueve veces el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente. Por el excedente se pagará el impuesto en los términos de este título.

Frac. X. Los que obtengan las personas que han estado sujetas a una relación laboral en el momento de su separación por concepto

de primas de antigüedad, retiro e indemnizaciones u otros pagos, hasta por el equivalente de noventa veces el salario mínimo general de la zona económica -- del contribuyente, por cada año de servicio.

Los años de servicio serán los que se hubieran considerado para el cálculo de los conceptos mencionados. Toda fracción de más de seis meses se considerará un año completo. Por el excedente se pagará el impuesto - en los términos de este título.

Reglamentos de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 87. Para los efectos de lo establecido en la Fracción III - del Artículo 49 de la Ley, las jubilaciones, pensiones, y haberes de retiro, no pierden su carácter, aún cuando las partes con vengan en substituir la obligación periódica por la de uno o - varios pagos.

Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 79. Cuando se obtengan ingresos por concepto de primas de antigüedad, retiro e indemnizaciones u otros pagos, por separación, se calculará el impuesto anual, - conforme a las siguientes reglas:

- I. Del total de percepciones por este concepto, se separará - una cantidad igual al 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 de este título, el impuesto correspondiente a - dichos ingresos. Cuando el total de las percepciones -- sean inferiores al último -- sueldo mensual ordinario, és tas se sumarán en su totalidad a los demás ingresos por los que se deba pagar el impuesto y no se aplicará la - Fracción II de este Artículo.

- II. Al total de percepciones por este concepto se restará una cantidad igual al último - - sueldo mensual ordinario y - al resultado se aplicará la tasa que correspondió al impuesto que señala la fracción anterior. El impuesto que resulte se sumará al calculado conforme a la fracción que antecede. La tasa a la que se - refiere la Fracción II, se -- calculará dividiendo el impuesto señalado en la Fracción I, entre la cantidad a la cual se le aplicó la tarifa del Artículo 141, el cociente se multi--

plica por cien y el producto se expresa en por ciento.

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 96. Cuando el trabajador - convenga con el empleado en que el pago de la jubilación, pensión o haber de retiro se cubra mediante un pago único, éste estará - - exento cuando el monto mensual a - que se tenga derecho no exceda de nueve veces el salario mínimo general de la zona económica del -- contribuyente elevado al mes, cuando exceda, el impuesto anual se - calculará acumulando a sus demás ingresos del año calendario de que se trate, la parte gravada del -- monto anual que por jubilación, - pensión o haber de retiro hubiera percibido en dicho año de calendario, y aplicando la tasa que a dí chos ingresos corresponda, al monto gravado que percibirá en los - siguientes años de no haber pago único; el cálculo se hará como si que:

I. Para determinar cual es la -- proporción del pago único que está exento se procederá de - la siguiente manera: El equivalente a nueve veces el sala

rio, mínimo general de la zo
na económica del contribuyente
se multiplicará por el nú
mero de días comprendidos en
tre la fecha en que se realice
ce el pago y el 31 de Diciembre
bre del año de que se trate,
el resultado se dividirá en
tre la cantidad que se hubiera
ra percibido de no haber pago
único, por el período citado,
el cociente se multiplicará
por el pago único y la cantidad
dad que resulte será el in-
greso exento en los términos
de la Fracción III del Artí-
culo 49 de la Ley.

II. Para determinar el ingreso -
gravable se restará del pago
único, la cantidad que haya
resultado en los términos de
la fracción anterior.

III. Para determinar la parte que
se debe acumular a los demás
ingresos de 1 año de calendario
rio, se restará de la canti-
dad que hubiera percibido. -
En caso de no haber pago úni
co, por el número de días --
comprendidos entre la fecha
en que se realice el pago y
el 31 de Diciembre del año -
de que se trate, el equiva--
lente a nueve veces el sala-
rio mínimo general de la zo-
na económica del contribuyente

te multiplicado por el número de días que comprenda el mismo período, el resultado así obtenido será la cantidad que se debe acumular a los demás ingresos percibidos en el año de calendario de que se trate, y se calculará en los términos del Título III de la Ley, el impuesto correspondiente a los ingresos acumulables.

- IV. Para determinar el impuesto que corresponda a la parte no acumulable, se restará - del ingreso gravable determinado conforme a la Frac--ción II de este Artículo, - la cantidad que del pago -- único sea acumulable a los demás ingresos del año ca--lendarario de que se trate, - al resultado se le aplicará la tasa que correspondió al impuesto que resulte se sumará al calculado conforme a - la citada Fracción III.

La tasa a que se refiere la Fracción IV se calculará en la siguiente forma: El impuesto señalado en la Fracción III se divide entre la cantidad a la cual se le -- aplico la tarifa del Artícu

lo 98; el cociente se multiplicará por cien y el producto se expresará en por ciento.

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 97. Quienes mediante un pago único cubran jubilaciones, pensiones o haberes de retiro, efectuarán la retención a que se refiere el Artículo 52 de la Ley, - como sigue:

- I. Se aplicará a la cantidad mensual que se hubiera percibido de no haber pago único, disminuida por nueve veces el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente - elevado al mes, el procedimiento establecido en el Artículo 52 de la Ley.

- II. Se dividirá el pago único entre la cantidad mensual que - hubiera percibido de no haber dicho pago. El cociente se - multiplicará por el impuesto resultante conforme a la fracción anterior, determinándose así, la retención que tendrá el carácter de pago provisional a cuenta del impuesto - - anual.

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 115. Las personas que obtengan ingresos de los señalados en el Artículo 56 de la Ley, podrán deducir las cantidades que destinen a crear o incrementar la reserva para fondos de pensiones o jubilaciones de los trabajadores, adicionales a las que establece la Ley del Seguro Social, y de primas de antigüedad, siempre y cuando se ajusten a las reglas que se señalan en las Fracciones I a III del Artículo 25 de la Ley y en los Artículos 53 a 56 de este Reglamento.

Podrá disponerse de los bienes y valores que integran el fondo, sólo para hacer pagos de pensiones o jubilaciones y de primas de antigüedad a los trabajadores; si se dispusiere de ellos para fines diversos, se cubrirá sobre la cantidad respectiva, impuesto a la tasa del 55% a que se refiere el Artículo 98 de la Ley.

Otorgamiento Legal;

Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Art. 137. La vejez da derecho al asegurado, el otorgamiento de las siguientes prestaciones:

- I. Pensión;
- II. Asistencia médica, en los términos del Capítulo IV de este título;
- III. Asignaciones familiares, de conformidad con lo establecido en la sección séptima de este capítulo; y
- IV. Ayuda asistencial, en los términos de la propia sección séptima de este capítulo.

Art. 138. Para tener derecho al goce de las prestaciones del seguro de vejez, se requiere que el asegurado haya cumplido sesenta y cinco años de edad y tenga reconocidas por el Instituto, un mínimo de quinientas cotizaciones semanales.

Art. 139. El derecho al disfrute de la pensión de vejez comenzará a partir del día en que el asegurado cumpla con los requisitos establecidos en el Artículo anterior.

Art. 140. El asegurado puede diferir sin necesidad de avisar al Instituto, el disfrute de la pensión de vejez, por todo el tiempo que continúe trabajando con posterioridad al cumplimiento de los requisitos señalados en el Artículo 138 de esta Ley.

Art. 141. El otorgamiento de la pensión de vejez sólo se podrá - efectuar previa solicitud del -- asegurado y se le cubrirá a partir de la fecha en que haya dejado de trabajar, siempre que cumpla con los requisitos del Artículo 138 de esta Ley.

Art. 142. Los asegurados que - reúnan los requisitos establecidos en esta sección, tendrán derecho a disfrutar de la pensión de vejez en la cuantía señalada en la sección de este capítulo.

Art. 164. Las asignaciones familiares consisten en una ayuda por concepto de carga familiar y se - concederán a los beneficiarios -- del pensionado por invalidez, vejez o cesantía en edad avanzada, de acuerdo con las siguientes reglas:

- I. Para la esposa o concubina - del pensionado, el quince por ciento de la cuantía de la - pensión;
- II. Para cada uno de los hijos menores de dieciséis años del - pensionado, el diez por ciento de la cuantía de la pen- - sión;

- III. Si el pensionado no tuviera esposa o concubina, ni hijos menores de dieciséis años, - se concederá una asignación del diez por ciento para cada uno de los padres del pensionado si dependieran económicamente de él;
- IV. Si el pensionado no tuviere esposa o concubina, ni hijos ni ascendientes que dependan económicamente de él, se le concederá una ayuda asistencial equivalente al quince por ciento de la cuantía de la pensión que le correspondiera; y
- V. Si el pensionado sólo tuviera un ascendiente con derecho al disfrute de asignación familiar, se le concederá una ayuda asistencial - - equivalente al diez por ciento de la cuantía de la pensión que deba disfrutar.

Estas asignaciones familiares se entregarán de preferencia al propio pensionado, pero la correspondiente a los hijos podrá entregarse a la persona o institución que los tenga bajo su cargo directo, en el caso de no vivir con el pensionado.

Las asignaciones familiares cesarán con la muerte del familiar - que la originó y, en el caso de los hijos, terminarán con la muerte de éstos o cuando cumplan los dieciséis años, o bien los veinticinco años, aplicandose en lo conducente, lo dispuesto por el Artículo 156 de esta Ley.

Las asignaciones familiares concedidas para los hijos del pensionado con motivo de no poderse mantener por sí mismo, debido a la inhabilitación para trabajar por enfermedad crónica, física o psíquica, podrán continuarse pagando -- hasta en tanto no desaparezca la inhabilitación.

El Instituto concederá en los -- términos de este Artículo, las asignaciones familiares a los hijos de pensionados mayores de dieciséis años, si cumplen con las condiciones mencionadas.

Las asignaciones familiares en el Artículo 75 de la Ley anterior sólo eran para los hijos de los pensionados; en la actual se amplían a la esposa, ascendientes y al propio pensionado, lo cual constituye un beneficio superior en el núcleo familiar.

Los porcentajes de aumento en las pensiones son los siguientes: Hijos y ascendientes, 10%; esposa, 15%; pensionados sin beneficiarios 15%.

A los hijos de pensionados mayores de 16 años, se les otorgará la asignación familiar a partir de 1975, siempre y cuando continúen estudiando en el Sistema -- Educativo Nacional.

La definición de este beneficio y el objetivo que se persigue con el mismo, lo señala perfectamente la exposición de motivos de la actual Ley del Seguro Social al manifestar que las -- ayudas y asignaciones: "tienden a la protección del núcleo familiar del pensionado, ya que su cuantía es proporcional al número de familiares a su cargo y -- representa una significativa mejoría, en vista de que en una -- alta proporción los asegurados que la reciben tienen esposa e hijos con derecho a las asignaciones".

Art. 165. Las asignaciones familiares y las ayudas asistenciales que se otorgan, no serán -- tomadas en cuenta para calcular el aguinaldo anual, la ayuda para gastos de matrimonio o las --

pensiones de viudez, orfandad o de ascendientes.

Las pensiones y el aguinaldo -- anual, se aplican en los términos de esta Ley, pero por ningún concepto deberán incluirse dentro de los mismos, las asignaciones familiares.

Artículo 166. El Instituto concederá ayuda asistencial al pensionado por invalidez, vejez o cesantía en edad avanzada, con excepción de los casos comprendidos en las Fracciones IV y V del Artículo 164, así como a las viudas pensionadas, cuando su estado físico requiera ineludiblemente - que lo asista otra persona, de manera permanente o continúa. Con base en el dictamen médico que al efecto se formule, la ayuda asistencial consistirá en el aumento hasta el veinte por ciento de la pensión de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada o viudez que esté disfrutando el pensionado.

Las viudas pensionadas y los pensionados pueden obtener un aumento del 20% en los beneficios económicos que estén disfrutando, - cuando su estado físico requiera

forzosamente la ayuda de otra - persona, de manera permanente o continua.

Art. 167. Las pensiones anuales de invalidez y de vejez se compondrán de una cuantía básica y de incrementos anuales computados de acuerdo con el número de cotizaciones semanales reconocidas al asegurado con posteridad a las primeras quinientas semanas de cotización.

(Véase acuerdos CT, Sección -- Azul, PP. 301, 308).

La cuantía básica y los incrementos serán calculados conforme a la tabla siguiente:

<u>Grupo</u>	<u>Más de</u>	<u>Salario Diario Promedio</u>	<u>Hasta</u>	<u>Cuantía Básica Anual</u>	<u>Incremento Anual a la Cuantía</u>
M	\$ -	\$ 45.00	\$ 50.00	\$ 7,371.00	\$ 245.70
N	50.00	60.00	70.00	9,828.00	327.60
O	70.00	75.00	80.00	12,285.00	409.50
P	80.00	90.00	100.00	13,104.00	491.40
R	100.00	115.00	130.00	16,744.00	627.90
S	130.00	150.00	170.00	21,840.00	819.00
T	170.00	195.00	220.00	26,972.40	958.23
U	220.00	250.00	280.00	34,580.00	1,228.50
W	280.00			35%	1.25%
			Hasta el límite superior establecido.	Del Salario de Cotización	Del Salario de Cotización

Para efectos de determinar la -
cuantía básica anual de la pen-
sión y sus incrementos, se con-
sidera como salario diario el -
promedio correspondiente a las
últimas doscientas cincuenta se-
manas de cotización. Si el ase-
gurado no tuviere reconocidas -
las doscientas cincuenta sema--
nas señaladas, se tomarán las -
que tuviere acreditadas, siem--
pre que sean suficientes para -
el otorgamiento de una pensión
por invalidez o por muerte.

El derecho al incremento anual
se adquiere por cada cincuenta
y dos semanas más de cotización.

Los incrementos a la cuantía bá-
sica, tratándose de fracciones
de año, se calcularán en la si-
guiente forma:

- a) Con trece a veintiséis sema-
nas reconocidas se tiene de-
recho al cincuenta por cien-
to del incremento anual.
- b) Con más de veintiséis sema--
nas reconocidas se tiene de-
recho al cien por ciento del
incremento anual.

El Instituto otorgará a los pen
sionistas comprendidos en este
capítulo, un aguinaldo anual --
equivalente a quince días del -
importe de la pensión que perci
ban.

Art. 168. La pensión de invali-
dez, de vejez o de cesantía en -
edad avanzada no podrá ser infe-
rior a dos mil doscientos pesos
mensuales.

Art. 169. La suma de la pensión
que se otorgue por invalidez, ve
jez o cesantía en edad avanzada
y del importe de las asignaciones
familiares y ayudas asistencia--
les que se concedan, no excederá
del ochenta y cinco por ciento -
del salario promedio que sirvió
de base para fijar la cuantía de
la pensión, si ésta se generó con
menos de mil quinientas semanas -
de cotización acreditadas. Si --
fueran entre mil quinientas y dos
mil, el límite de la cuantía de -
la pensión más las asignaciones y
la ayuda asistencial será del no-
venta por ciento y del cien por -
ciento como máximo si las semanas
reconocidas fueran dos mil o más.

Las anteriores limitaciones no re
giran:

- I. Para las pensiones con el -
monto mínimo establecido en
el Artículo 168;
- II. En el caso de la ayuda asis-
tencial a que se refiere el
Artículo 166;
- III. Si la suma de la pensión, de
las asignaciones familiares
y de la ayuda asistencial --
que se concedan, ajustada al
porcentaje límite, resulta in-
ferior a la que corresponde--
ría de aplicar como base de -
cálculo el monto mínimo a que
se refiere la Fracción I; y
- IV. Cuando por derechos derivados
de semanas de cotización reco-
nocidas y de mejora por edad
avanzada, la cuantía de la --
pensión exceda del límite fi-
jado.

La suma de todos los beneficios -
que consagra este título no puede
exceder del 85% del salario prome-
dio que los trabajadores hubiesen
tenido cuando estaban cotizando.
Este porcentaje se aumentará al -
95% sí el trabajador cotizó de --
1,500 a 2,000 semanas, y se elimi-
nará con las limitaciones que es-
te mismo artículo describe, mis-
mo que se pueden resumir en la si-
guiente forma:

- a) Para los trabajadores que --
tienen pensiones de \$ 850.00
mensuales.
- b) Para pensionados que requie--
ran de otra persona que los
ayude.
- c) Si la suma de todos los bene--
ficios al pretender reducir--
los al 85% resulta una canti--
dad inferior a \$ 850.00 men--
suales.
- d) Cuando el trabajador tenga --
derecho a un porcentaje supe--
rior por las semanas cotiza--
das.

Art. 170. El total de las pensio--
nes atribuidas a la viuda o a la
concubina y a los huérfanos de --
un asegurado fallecido, no debe--
rá exceder del monto de la pen--
sión de invalidez, de vejez o de
cesantía en edad avanzada que --
disfrutaba el asegurado, o de la
que le hubiere correspondido en
el caso de invalidez. Si ese to--
tal excediera, se reducirán pro--
porcionalmente cada una de las --
pensiones.

Cuando se extinga el derecho de --
alguno de los pensionados, se ha--
rá nueva distribución de las pen--
siones que queden vigentes, entre

los restantes, sin que se rebasen las cuotas parciales ni el monto total de dichas pensiones.

Art. 172. Las pensiones que por invalidez, vejez o cesantía en edad avanzada otorgue el Instituto a los asegurados, serán revisables cada cinco años, a partir de su otorgamiento, para incrementarlas en la forma siguiente:

- I. Si en la fecha de su revisión la cuantía diaria de las pensiones es igual o inferior al salario mínimo general que rija en el Distrito Federal, se incrementarán en un diez por ciento; y
- II. Si en la fecha de su revisión la cuantía diaria de las pensiones es superior al salario mínimo general que rija en el Distrito Federal, se incrementarán en un cinco por ciento. En ningún caso el incremento absoluto de las pensiones comprendidas en esta fracción será inferior al incremento máximo de las pensiones de la fracción anterior.

Para calcular la cuantía diaria de las pensiones a que se refiere este Artículo, se dividirá la pensión mensual entre treinta.

Base del Cálculo: Esta prestación requiere de un cálculo actuarial para el establecimiento del fondo, el que, deberá ser hecho por un actuario autorizado y se presenta el plan para su autorización.

Reporte de Mercado: La reportó el 57% de los participantes.

21% complementan hasta 100% del último sueldo neto.

9.6% complementan hasta el 100% del promedio de sueldo neto de los últimos 12 meses.

7.5% complementan hasta un valor que fluctua entre 70% y 90% del último sueldo neto.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Pago complementario IMSS

Concepto: Es el pago adicional que hace la empresa al trabajador que ha sido incapacitado más de tres días seguidos de acuerdo al Artículo 92 de la Ley del IMSS, que protege al trabajador de incapacidad permanente parcial con un mínimo del cincuenta por ciento de incapacidad.

Otorgamiento Legal: No tiene.

Gravación Fiscal: Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 24, Fracc. XII (ver bases -- legales de las prestaciones)
* No es deducible

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.
Art. 59 a 63 (ver bases legales - de las prestaciones).

Reporte de Mercado: Fue reportado por el 13.4% de los participantes. Debe mencionarse además que la mayoría de los participantes especifican en sus pólizas de seguro de vida que éstas se aplican a los casos de incapacidad total y permanente.

Base del Cálculo: Se debe considerar el monto adicional que pague la empresa al empleado de lo que otorga el IMSS o bien, el costo del seguro por medio del cual se otorga la prestación.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Prima de Vacaciones

Otorgamiento Legal: Ley Federal del Trabajo, Art.80.

Concepto: Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones:

NOTA: La prima se debe pagar sobre el salario diario y no sobre el salario diario integrado.

Gravación Fiscal: Ley del Impuesto Sobre la Renta, Art. 74.

Están obligadas al pago del impuesto establecido en este título, las personas físicas residentes en México que obtengan ingresos en efectivo, en bienes o en crédito.

Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 80.

Quienes hagan pagos por concepto de gratificación anual, participación de utilidades, primas dominicales y primas vacacionales, podrán efectuar la retención del impuesto de conformidad con las reglas que al efecto dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

co; en dichas reglas se preveerá que la retención se pueda hacer sobre los demás ingresos obtenidos durante el año calendario.

Reporte de Mercado:

De 196 empresas la reportaron:

70% otorga primas que fluctúan entre 30% y 140%, pero las cantidades más representativas son 30%, 35%, 50% y 100%. Algunas empresas conceden primas variables, superiores a las legales que van aumentando a medida que aumentan los años de servicio.

Base de Cálculo:

Al número de días de vacaciones se le aplica el porcentaje correspondiente a la prima de vacaciones y al resultado, se divide entre 365 días naturales.

NOMBRE DE LA PRESTACION:	Participación de Utilidades
Concepto:	La legislación en materia de <u>tr</u> <u>b</u> ajo ha expresado en el Artículo 127, Fracc. I, que los Directo-- res, Administradores y Gerentes Generales de las empresas no <u>par</u> <u>t</u> iciparán en las utilidades de - las empresas, por lo que, en al- gunas empresas se concede una <u>re</u> <u>t</u> ribución económica al nivel <u>eje</u> <u>c</u> utivo para compensar este con-- cepto.
Gravación Fiscal:	Este concepto no es deducible <u>pa</u> <u>ra</u> la empresa y es acumulable al ingreso del trabajador.
Reporte de Mercado:	Algunas empresas conceden la - prestación en función de <u>propor</u> <u>ci</u> ón de sueldos para todos los ejecutivos, lo que hace que al- gunos, sobre todo los de sueldos altos, obtengan como consecuen- cia una cantidad más alta de lo que les correspondería ordina-- riamente. Las cifras reportadas fluctúan entre 16% y 133% del -- sueldo mensual, pero los valores más representativos se encuentran entre 25 y 30 días. Sin embargo, la participación de utilidades - mediante esta modalidad fué sólo reportada por poco más del 10% - de los participantes.

Base de Cálculo:

El monto total otorgado por es
te concepto entre el total de
nómina anual del ejecutivo.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Seguro de Vida

Concepto: Es la cantidad que se otorga a los beneficiarios que designa - el empleado en el caso de su fallecimiento ya sea, por muerte natural o por muerte accidental, aún cuando se realice fuera de la jurisdicción laboral.

Gravación Fiscal: Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 24 Fracc. XII (ver capítulo de "Bases Legales de las prestaciones").

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 59, 60 y 61, (ver capítulo - "Bases Legales de las Prestaciones").

Ley del Impuesto sobre la Renta. Art.24, Fracc. XII. Las deducciones autorizadas en este título deberán reunir los siguientes requisitos:

Que los pagos de primas por seguros o fianzas se hagan a instituciones mexicanas y correspondan a conceptos que esta ley señala como deducibles o que en otras leyes se establezca la obligación de controlarlos. Si los seguros tienen por objeto otorgar beneficios a los trabajadores, deberá observarse

se lo dispuesto en la Fracción - XII. Si mediante el seguro se trata de resarcir al contribuyente de la disminución que en su productividad pudiera causar la muerte, accidente o enfermedad de técnicos o dirigentes, la deducción de las primas procederá siempre que el seguro se establezca en un plan en el cual se determine el procedimiento para fijar el monto de la prestación y satisfaga los plazos y requisitos que se fijan en disposiciones de carácter general.

Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Art. 64. Por lo que se refiere a planes relativos a seguros de técnicos o dirigentes a que se refiere la Fracc. XIII del Artículo de la Ley, deberán ajustarse al siguiente procedimiento:

- I. Los contratos de seguros serán temporales a un plazo no mayor de veinte años y de prima nivelada.
- II. El asegurado deberá tener relación de trabajo con la empresa, o ser socio industrial en el caso de sociedades de personas o en comandita por acciones.

III. El causante deberá reunir -
la calidad de contratante y
beneficiario irrevocable.

IV. En caso de terminación del
contrato de seguro, la póliza
será rescatada y el cau-
sante acumulará el importe
del rescate en el ejercicio
en que ésto ocurra.

Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Art. 77. No se pagará el impues-
to sobre la renta por la obten--
ción de los siguientes ingresos:

Fracc. V. (ver bases legales de
las prestaciones)

Fracc. VI. (ver bases legales de
las prestaciones).

Reporte de Mercado:

La reportaron el 81.1% de los -
participantes del Sector Indus-
trial, de acuerdo a la siguien-
te tabla:

14.5% Dan seguro por 12 a 17 me-
ses de sueldo.

30.6% Dan seguro por 18 a 23 me-
ses de sueldo.

12.9% Dan seguro por 24 a 29 me-
ses de sueldo.

9.7% Dan seguro por 30 o más -
meses de sueldo.

13.4% Dan seguro expresado en
cantidades fijas para todos los
ejecutivos, las que fluctúan en
tre 50,000 pesos y 1 millón de
pesos. El promedio de todos los
seguros expresados en cantidades
fijas es de 775,000 pesos.

18.9% No ofrecen la prestación -
de seguro de vida.

Base de Cálculo:

El costo de la suscripción del -
trabajador al plan de seguro de
vida, sumado a las mensualidades
correspondientes a un año, entre
12 meses, será la cantidad que -
beneficie al trabajador en el pr
mer año. En los años siguientes,
será sólo el importe de las men-
sualidades lo que adicionará su -
beneficio.

NOMBRE DE LA PRESTACION: Seguro de Gatos Médicos
Mayores

Concepto: Consiste en asegurar al empleado, a su esposa e hijos contra enfermedades que ocasionen la erogación urgente de cantidades fuertes.

El empleado normalmente desembolsa un porcentaje del total de la deducción que regularmente corresponde al 10%.

Este seguro cubre hasta una cantidad máxima y no considera enfermedades pre-existentes, maternidad, gastos de dentistas y aparatos de ortopedia y prótesis.

Gravación Fiscal: Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 59, 61 (ver bases legales de prestaciones).

Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 24, Fracc. XII (ver bases legales de prestaciones)

Ley del Impuesto sobre la Renta. Art. 77. No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos:

Fracc. IV. Los percibidos con motivo del reembolso de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral, que se concedan de manera general, de acuerdo con las le-

yes o contratos de trabajo.
Fracc. VI. (ver bases legales de las prestaciones).

Reporte de Mercado:

Las pólizas del sector industrial son en extremo variadas. Consisten fundamentalmente en protección contra gastos médicos mayores, incluyen por lo general, aunque no siempre, a la familia y están afectadas por las siguientes cinco variables: Monto máximo de la prestación, cantidad deducible por intervención, porcentaje de cargo del paciente, condición de contributiva o no contributiva y monto de la contribución.

67.5% de las pólizas están cubiertas en su totalidad por la empresa. El resto le exige contribución al ejecutivo, en cantidades normalmente nominales, aunque en aquellos casos en que la contribución es establecida como un porcentaje del sueldo puede alcanzar cifras considerables.

16.5% tiene pólizas con valor máximo entre 250,000 y 400,000 pesos, deducible entre 1,000 y 3,500 pesos y co-seguro entre 10% y 20%

14.6% de las pólizas incluye atención dental, aunque en algunos casos ésta es limitada.

14.0% tiene pólizas con valor - máximo entre 400,000 y 500,000 pesos, deducibles entre 1,000 y 3,500 pesos y co-seguro entre - 10% y 20%.

13.4% tienen pólizas con valor máximo superior a 500,000 pe - sos, deducible entre 1,000 y -- 3,000 pesos y co-seguro entre - 10% y 20%.

11.6% tienen pólizas con valor máximo entre 100,000 y 150,000 pesos, deducible entre 500 y -- 4,000 pesos y co-seguro entre - 10% y 20%.

9.5% tienen pólizas con valor - máximo ilimitado, sin deducible o co-seguro.

7.5% tienen pólizas con valor má ximo entre 150,000 y 200,000 pe - sos, deducible entre 500 y 4,000 pesos y co-seguro entre 10% y -- 20%.

4.8% tienen pólizas con valor má ximo hasta 100,000 pesos, deduci ble entre 500 y 1,500 pesos y co seguro entre 10% y 20%.

3.6% tienen pólizas con valor má - ximo entre 200,000 y 250,000 pe - sos, deducible entre 100 y 3,000 pesos y co-seguro entre 10% y 20%.

18.9% no tienen la prestación de seguro de gastos médicos.

Base de Cálculo:

El costo de la prima anual entre el sueldo nominal del ejecutivo y en el caso de que la compañía pague el co-seguro cuando ocurre un siniestro, deberá sumarse al importe de la prima anual, y la cantidad resultante se dividirá entre el sueldo nominal anual del ejecutivo.

NOMBRE DE LA PRESTACION:

Vacaciones

Otorgamiento Legal:

Ley Federal del Trabajo.

Art. 76. Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vavacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a -doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el perío--do de vacaciones se aumentará en -dos días por cada cinco de servi--cio.

Art. 77. Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días trabaja--dos en el año.

Art. 78. Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua de seis días de vacaciones por lo menos.

Art. 79. 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 proporcionada, al tiempo de servicios prestados.

Reporte de Mercado:

El 80% de las empresas industria les reporta vacaciones superiores a las que expresa la Ley. La diferencia entre lo otorgado por las empresas y lo que exige la Ley va decreciendo a medida que avanzan los años de servicio. -- Los programas extralegales empiezan generalmente con un mínimo de 8 días en lugar de 6 y llegan hasta un mínimo de 15. Los programas extralegales más frecuentes empiezan con 12 días en lugar de 6.

base de Cálculo:

El número de días de vacaciones entre 365 días correspondientes al año multiplicado por 100 y posteriormente por el sueldo diario del empleado.

5. Definir el costo que tienen para el corporativo industrial, aplicando un incremento en la nómina del porcentaje previamente definido.
6. Analizar el beneficio para el ejecutivo, comparando la retribución que recibiría el empleado en caso de recibir la misma cantidad como sueldo nominal, o -- bien, un porcentaje en prestaciones de previsión so cial.
7. Diseñar un esquema genérico del sistema en que se - va a administrar el plan considerando todas las va- riables en que pueda incurrirse.
8. Presentar a la Dirección General el plan de presta- ciones, solicitando su total apoyo y autorización, considerando los riesgos y ventajas que representa este tipo de sistema de retribución, para lo cual proponemos la lista siguiente:

VENTAJAS

- a) El empleado selecciona las prestaciones que - realmente necesita.
- b) La novedad del plan representa un atractivo - para los empleados que laboran en la empresa actualmente y para aquellos que desean ingre- sar.
- c) La complejidad que representa la administra- ción del plan, implica que el Departamento de Recursos Humanos continúe la búsqueda de téc- nicas más avanzadas para la administración de personal.

- d) Se le da al ejecutivo permanentemente un trato personalizado que lo integra más fácilmente a la organización.
- e) Disminución de costos por índices reducidos de rotación de personal.
- f) El plan no incluye beneficios en efectivo.
- g) No pueden ser escogidos beneficios fuera del "menú de prestaciones".

RIESGOS

- a) Incremento inicial en el costo de los Recursos Humanos de la empresa.
 - b) Complicado sistema de administración del plan.
 - c) Recelo inicial de los ejecutivos en la aceptación del plan por su innovación.
9. Una vez autorizado el plan, se debe seleccionar a un grupo representativo de ejecutivos para hacer una "prueba piloto" del plan de prestaciones.
10. Si el "grupo piloto" responde en forma positiva, el plan debe formalizarse en el corporativo, iniciando una etapa de planeación de la administración interna.

Por la complejidad que presenta esta administración, nos ocuparemos de ella en la Sección 4.2 de esta tesis.

11. Diseñar un programa de comunicación de la introducción del plan de prestaciones, elaborando una serie de carteles e información masiva que anuncie la implementación.
12. Reunir grupos pequeños de ejecutivos a los que se les explique el nuevo plan, haciéndolos conocer en que consiste, como utilizarlo y las ventajas que para ellos representa, enfatizando en la importancia de planear las prestaciones que van a usar realmente.

Es conveniente que el personal involucrado, no tenga ninguna duda al terminar su participación en las exposiciones.

13. Capacitar más profundamente a un grupo pequeño previamente seleccionado para que a su vez auxilién a los demás ejecutivos en la selección y administración de sus prestaciones,
14. Otorgar a los participantes del plan una forma impresa en la cual, se explique:
 - a) En que consiste el plan de beneficios y las ventajas que representa para el ejecutivo.
 - b) Como seleccionar las prestaciones que le representen mayores ventajas de acuerdo a sus necesidades particulares.
 - c) La forma en que debe ser llenada la solicitud de prestaciones explicando cada uno de los pasos a seguir.

d) Los nombres de las personas y el nombre de los departamentos que pueden auxiliarle en caso de duda o aclaración.

15. Diseñar un examen de lógica que permita verificar que la elección del empleado satisfaga sus necesidades particulares.

En caso de que detecte alguna opción que no presente una selección lógica, se le comenta al empleado, a quien se le solicita justificar su elección.

16. Alimentar con esa información al sistema computarizado de administración del plan de beneficios auto seleccionables y autoadministrables. (Por la dificultad que representa el diseño del modelo de entrada y mantenimiento del sistema, se presenta en la Sección 2 del mismo capítulo).
17. Enviar a los empleados una forma impresa que da la computadora, conteniendo las prestaciones que él seleccionó para que las verifique y regrese al departamento responsable, para la alimentación definitiva al sistema.
18. Desarrollar el plan con cortes mensuales los días 31 para que aquellos empleados que se retiran de la compañía o los que desean hacer cambios imprevistos, puedan realizarlos; aún cuando debe quedar establecido dentro del plan que las opciones de beneficios pueden cambiar una sola vez al año, que debe ser en Septiembre para que los cambios tengan efecto a partir del 1° de Enero.

19. En el caso de empleados de nuevo ingreso, se planea un período de 60 días para seleccionar sus beneficios e integrarlos al sistema.
20. Analizar en forma anual por el departamento responsable, el costo que representa para la compañía cada una de las prestaciones que integran el plan, considerando los cambios fiscales en previsión social y el alza en el costo de los productos y servicios incluidos en el plan.

La metodología que aquí hemos expuesto, es el planteamiento genérico de los pasos a seguir para el diseño del plan de prestaciones autoseleccionables y autoadministrables.

La adaptación de este modelo genérico a una empresa, se hará de acuerdo a las características particulares que tenga, buscando la optimización de los recursos con los que cuenta sin desviarse del objetivo principal que debe perseguirse que es otorgar un mayor beneficio al ejecutivo, minimizando los costos que representa el plan.

4.2 MODELOS GENÉRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PLAN.

Una de las características más importantes de este tipo de "Plan de Prestaciones", es el control que debe tener la empresa de los beneficios seleccionados y administrados por sus participantes.

El éxito depende en gran parte de la vigilancia -- que tenga el departamento responsable de cada una de -- las decisiones que ha tomado el empleado sin que se -- convierta en un plan inflexible que ocasionaría a media plazo, conflictos interpersonales que mutilarían el objetivo de servicios de este programa.

Cada una de las variables que integran una administración efectiva del plan, deben ser cuidadosamente ana--lizadas y cotejadas antes de la resolución de su implan--tación. De lo contrario, difícilmente se podría asegu--rar su éxito ante alternativas sorpresivas que sólo ante la astucia agudizada de los responsables de la adminis--tración se lograría victoria en lugar de fracaso.

Para poder determinar los aspectos que requerirán -- de mayor atención en el diseño del proyecto, presentamos un "Modelo Genérico del Diagrama de Administración del - Plan", que representa una consecución lógica de actividades para coadyuvar a una eficiente administración.

4.2.1 MODELO GENERICO DEL DIAGRAMA DE ADMINISTRACION.

a) Alimentación:

NUM.ACTIVIDADDESCRIPCION

1

El empleado en cuestión recibe el formato denominado "Gula de Selección del Menú de Prestaciones" del Departamento de Compensaciones (Nombre del departamento responsable del plan), para que seleccione las prestaciones que satisfagan sus necesidades.

2

El empleado selecciona las prestaciones que desea de la "Gula de Selección del Menú de Prestaciones", tomando en cuenta que no excedan del porcentaje límite establecido en el plan.

3

Una vez que el empleado a seleccionado las prestaciones, firma de conformidad y envía al Departamento de Compensaciones.

4

El Departamento de Compensaciones, recibe la forma "Gula de Selección del Menú de Prestaciones" y le aplica el examen de "Consecución Lógica de Prestaciones" para analizar que la selección del ejecutivo sea racional de acuerdo a sus características particulares.

NUM. ACTIVIDADDESCRIPCION

- 5 Si el resultado del análisis efectuado por el Departamento de Compensaciones, concluyera en forma negativa, se comunica con el empleado para conocer las causas -- que originaron la decisión o solicitar su cambio.
- 6 El ejecutivo analiza nuevamente su selección, si decide cambiarla, modifica la forma de "Guía de Selección del Menú de Prestaciones" y envía al Departamento de compensaciones.
- 7 Si no cambia su selección, comenta las razones que originaron su decisión.
- 8 El Departamento de Compensaciones analiza nuevamente la forma "Guía de Selección del Menú de Prestaciones" y firma de conformidad.
- 9 Si el resultado del análisis efectuado por el Departamento de Compensaciones, concluirá en forma positiva, pasa al Punto No. 10.
- 10 El Departamento de Compensaciones introduce la información al programa de computadora "Menú de Prestaciones" que contiene datos del ejecutivo que han sido previamente archivados como son:

NUM. ACTIVIDADDESCRIPCION

Clave del Empleado.
 Nombre del Empleado.
 Puesto que ocupa actualmente.
 Fecha de ingreso a la empresa.
 Sueldo mensual nominal.
 Porcentaje máximo de beneficio.
 Prestaciones seleccionadas.

- 11 Las computadora compara la información que le ha sido alimentada con el programa de "Menú de Prestaciones".
- 12 Si los datos presentan diferencias, imprime un "Reporte Individual" por ejecutivo, especificando las desviaciones.
- 13 Si los datos no presentan diferencias, imprime un "Reporte Individual" por ejecutivo, con el plan que selecciono el empleado.
- 14 El Departamento de Compensaciones, - una vez que ha obtenido todos los -- "Reportes Individuales" separa los - que especifican desviaciones.
- 15 El Departamento de Compensaciones, - localiza las diferencias en los datos que dió a la computadora y alimenta la información nuevamente a la máquina procesadora.

Regresa a la Actividad Número 11.

<u>NUM. ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRIPCION</u>
16	El Departamento de Compensaciones, una vez que ha obtenido todos los "Reportes Individuales", los envía a los empleados para que procedan a verificar el "Plan de Prestaciones".
17	El ejecutivo recibe el "Reporte Individual" y verifica que este <u>co</u> recto.
18	Si está correcto, firma de conformidad u lo envía al Departamento - de Compensaciones.
19	Si no está correcto, llena la forma de "Rectificación de Prestaciones" con los datos reales y envía al Departamento de Compensaciones.
20	El Departamento de Compensaciones, recibe el "Reporte Individual" y - busca la firma de conformidad del empleado.
21	Si aparece la firma de conformidad ratifica la información en el programa "Menú de Prestaciones".
22	Si no aparece la firma, busca la - forma "Rectificación de Prestaciones" y regresa al Paso Núm. 4.

b) Administración:

<u>NUM. ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRIPCION</u>
23	El Departamento de Compensaciones recibe del ejecutivo en el transcurso de la primera quincena del mes, todos los documentos comprobatorios de los gastos erogados - por el ejecutivo por conceptos inherentes al Plan de Prestaciones.
24	El Departamento de Compensaciones clasifica la documentación recibida por ejecutivo y por concepto de la prestación.
25	El Departamento de Compensaciones analiza que en la documentación recibida existan todos los conceptos requeridos en la reglamentación del "Plan de Prestaciones".
26	Si la documentación está completa, procede a introducir los datos al programa de "Mend de Prestaciones".
27	La computadora recibe la información y registra en el archivo del ejecutivo los conceptos e importes erogados, verificando que la suma de beneficios no exceda del total del porcentaje establecido por cada uno de estos conceptos.

NUM. ACTIVIDADDESCRIPCION

- 28 Sí la documentación está incompleta, el Departamento de Compensaciones - solicita al ejecutivo que acomplete la información.
- 29 El empleado recibe la solicitud y entrega la documentación requisitada.
- 30 El Departamento de Compensaciones - recibe la documentación requisitada y regresa a la Actividad N6. 25.
- 31 La computadora elabora un reporte - por ejecutivo que especifica las -- prestaciones autorizadas y los gastos realizados por el mismo concepto.
- 32 El Departamento de Compensaciones - analiza los reportes emitidos por la computadora.
- 33 Si el porcentaje total de beneficio excede del autorizado, el Departamento de Compensaciones se comunica con el ejecutivo reportandole la -- anomalía en la auto-administración de sus prestaciones, para que aclare su situación.
- 34 El empleado, expone los motivos antecedentes que existieron para excusarse en sus erogaciones, y decide

NUM. ACTIVIDADDESCRIPCION

si autoriza que se le descuenta la cantidad excedida en su sueldo nominal con el tratamiento fiscal correspondiente, o bien, que se le disminuya del porcentaje de beneficio del siguiente mes.

- 35 El Departamento de Compensaciones analiza la situación particular -- del ejecutivo y negocia con el ejecutivo.
- 36 El Departamento de Compensaciones introduce la decisión al programa "Mená de Prestaciones".
- 37 La computadora registra el importe que se acumula para el mes siguiente o el descuento del sueldo mensual nominal, regresa a la Actividad No. 31.
- 38 Si el porcentaje total de beneficio no excede del autorizado, se pasa a la Actividad No. 39.
- 39 El Departamento de Compensaciones envía los reportes por ejecutivos a los empleados en cuestión.
- 40 El ejecutivo recibe el reporte del uso de sus prestaciones y lo archiva.

c) Clausura del Plan.

<u>NUM.ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRIPCION</u>
41	El empleado solicita al Departamento de Compensación la liquidación de su cuenta de prestaciones.
42	El Departamento de Compensaciones solicita al programa "Mena de Prestaciones" elabore un reporte con el estado de cuenta del ejecutivo.
43	La computadora localiza el archivo del ejecutivo.
44	La computadora compara las erogaciones del ejecutivo con el plan de prestaciones autorizada.
45	La computadora elabora un "Reporte Final del Ejecutivo".
46	El Departamento de Compensaciones analiza el "Reporte Final del Ejecutivo".
47	Si el saldo resultante es a favor del empleado, el Departamento de Compensaciones, envía instrucciones al departamento responsable de la administración de personal que adicione el importe al finiquito.

NUM. ACTIVIDADDESCRIPCION

- 48 Si el saldo resultante es negativo, el Departamento de Compensaciones - envía instrucciones al departamento responsable de la administración de personal que deduzca el importe al finiquito.
- 49 El Departamento de Compensaciones - cambia en el programa "Menú de Prestaciones" el registro y datos del - ejecutivo al archivo de "Bajas del Plan de Prestaciones".

El programa de "Menú de Prestaciones" al que nos hemos referido en el diagrama de administración del plan, - es el programa del sistema electrónico de información, en el que se encuentran contenidos todos los datos del personal que está involucrado en el "Plan de Prestaciones", y que a través del seguimiento lógico de actividades y el - planteamiento de una tabla de decisiones permite que se - lleve a cabo la difícil administración del plan por parte de la compañía.

El "Menú de Prestaciones" considera tres modelos fundamentales:

- a) Modelo Genérico del sistema electrónico de entrada de información.
- b) Modelo Genérico del sistema electrónico de control de prestaciones.
- c) Modelo Genérico del sistema electrónico de balance de prestaciones.

Estos tres modelos integrados convenientemente originan la factibilidad para la empresa de implementar el "Plan de Prestaciones" manteniendo un control adecuado de los beneficios que selecciona y autoadministra el empleado.

Debido a que las compañías industriales adquieren equipos de computación acordes a sus necesidades de información y presupuestales, presentan una diversa gama de marcas y modelos que varían de tal manera que haría imposible para las restricciones de esta tesis, presentar programas de "Menú de Prestaciones" que satisficieran exactamente los requisitos de cada uno de esos sistemas, por lo que, sólo presentamos modelos genéricos para la administración sistematizada del "Plan de Prestaciones".

4.2.2 MODELO GENERICO DEL SISTEMA ELECTRONICO DE ELABORACION DE ARCHIVO DE INFORMACION.

Este modelo genérico es la formación de un archivo que contiene los datos del personal participante en el plan de prestaciones autoadministrables y autoseleccionables, el cual, por la gran variedad que existe en la industria de computadoras y lenguajes de programación, se limita a los parámetros genéricos necesarios para que puedan desarrollarse los programas acordes a las características particulares de cada empresa.

La información que contiene este programa es:

Número de Nómina del Empleado.

Nombre del Empleado sujeto al Plan de Prestaciones.

Nombre del puesto que ocupa en la organización.

Sueldo Mensual Nominal.

Clave de la prestación seleccionada.

A través del desarrollo del programa, se pretende - obtener un reporte que contenga el plan de prestaciones que seleccione el ejecutivo hasta el porcentaje de beneficio autorizado por la Dirección. Las consideraciones generales del modelo del programa son :

- I. Determinar formato de captura (de 80 posiciones)
- II. Determinar formato maestro de personal con:
 - a) Datos del empleado.
 - b) Datos de prestaciones.
- III. Crear el archivo de "Factores" de las prestaciones.
- IV. Crear el formato de impresión.
- V. Desarrollo del programa.
- VI. Diagrama de bloques.

Los cuales se especifican a continuación:

I. FORMATO DE CAPTURA (Movimientos)

Se consideran dos tipos de tarjetas:

TARJETA TIPO "A"

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
TARJETA	1	1	1	"A" SE GRABA
NOMINA	2	5	4	N NUMERICO
NOMBRE	6	17	12	A ALFABETICO
APELLIDO PATERNO	18	29	12	A ALFABETICO
APELLIDO MATERNO	30	41	12	A ALFABETICO
PUESTO	42	76	35	A ALFA/NUMERICO

TARJETA TIPO "B"

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
TARJETA	1	1	1	"B" SE GRABA
NUMERO-NOMINA	2	5	4	N NUMERICO
SUELDO-MENSUAL	6	13	8 **	N NUMERICO

** (2 DECIMALES)

II. FORMATO MAESTRO DE PERSONAL.

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
1 NUMERO-NOMINA	1	4	4	N NUMERICO
2 NOMBRE	5	16	12	A ALFABETICO
3 APELLIDO-PATERNO	17	29	12	A ALFABETICO
4 APELLIDO-MATERNO	30	41	12	A ALFABETICO
5 PUESTO	42	75	35	A ALFABETICO
6 SUELDO-MENSUAL	76	83	8 **	N NUMERICO

** (2 DECIMALES)

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>	
7 PRESTACIONES (OCURRE 17 VECES)	84	321	238	N	NUMERICO
7.1 CLAVE PRESTACION			2	N	NUMERICO
7.2 IMPORTE-PRESTACION			8 **	N	NUMERICO
					** (2 DECIMALES)
7.3 BENEFICIO			4 *	N	NUMERICO
					* (4 DECIMALES)
8 TOTAL PRESTACIONES	322	330	9 **	N	NUMERICO
					** (2 DECIMALES)

III. ARCHIVO DE FACTORES

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>	
1 CLAVE	1	2	2	N	NUMERICO
2 NOMBRE-PRESTACION	3	37	35	A	ALFANUMERICO
3 FACTOR	38	41	4 *	N	NUMERICO
					* (4 DECIMALES)

IV. FORMATO DE IMPRESION

T I T U L O S							
NUMERO NOMINA	N O M B R E	P U E S T O	SUELDO MENSUAL	P R E S T A C I O N E S			
				CVE.	NOMBRE	IMPORTE	BENEFICIO
TOTAL DEL EMPLEADO *** _____ *** (OPCIONAL EN CASO DE ERROR)							

V, DESARROLLO DEL PROGRAMA;

Formato de Captura,- Con los movimientos se armarán los campos:

Nómina
Nombre - del empleado
Apellido - Paterno
Apellido - Materno
Puesto
Sueldo Mensual
Clave - de la prestación,

Del archivo personal, se creará el campo importe - prestación, el cual será el resultado de la multiplicación del factor (obtenido de un archivo que contiene los factores) por el sueldo mensual y el campo denominado - "beneficio" que será igual al campo de factor (contenido en un archivo denominado "factores" de las prestaciones). Igualmente armaremos la impresión con sus respectivos letreros de validación.

Llevaremos un acumulado del importe-prestaciones el cual se divide entre el sueldo-mensual y lo dejamos en el campo total-prestaciones. Después lo validamos con respecto al porcentaje autorizado.

Dentro del registro de personal se encuentra una tabla de prestaciones, la cual será llenada conforme a las claves de las prestaciones que hayan sido seleccionadas.

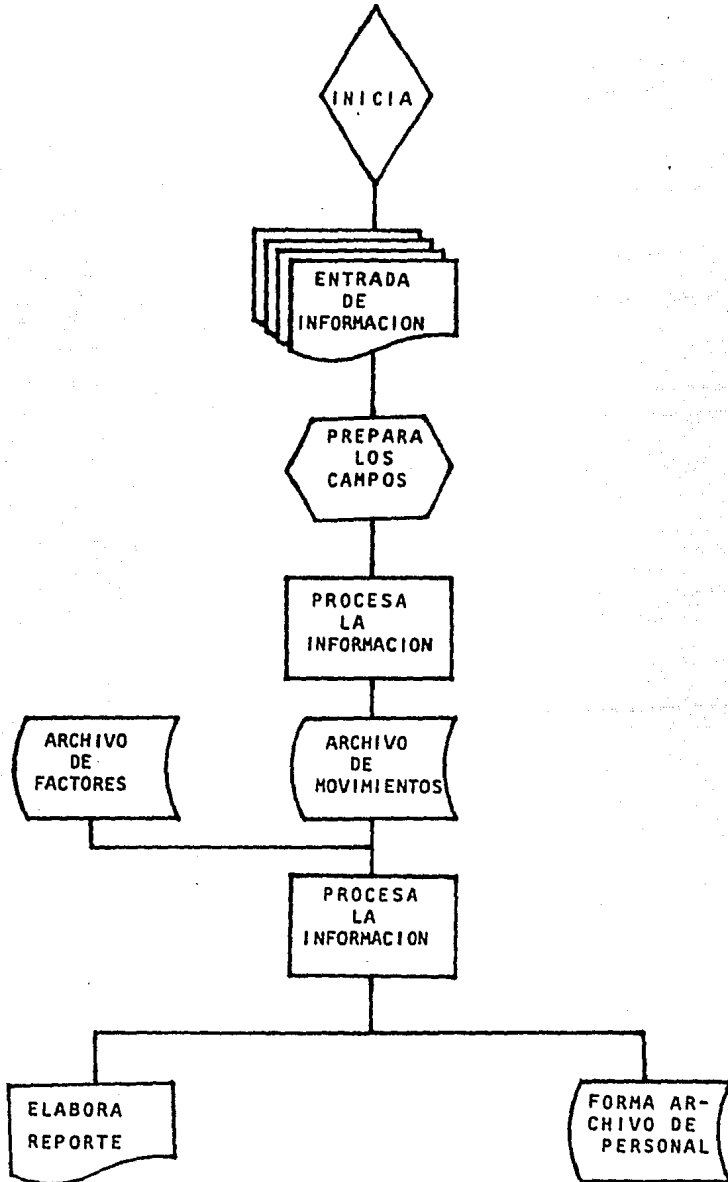
VALIDACIONES

- 1) Definir que exista un tipo de Tarjeta "B" y que exista un Tipo de Tarjeta "A", cuando menos.
- 2) Revisar que la clave de la prestación coincida con la clave contenida en el archivo "factores"
- 3) Que no exceda el total-prestaciones con el porcentaje autorizado.
- 4) Que no se repitan las prestaciones en el mismo empleado

ACCIONES A TOMAR

- 1) Para la validación 1 y 2, no registrar los datos en el archivo (no grabar) e imprimir "error", dependiendo del caso.
- 2) Para la validación 3, registra e imprime con anotación * EXCEDE *.
- 3) Para la validación 4, no graba e imprime.

VI. DIAGRAMA DE BLOQUES:



4.2,3 MODELO GENERICO DEL SISTEMA ELECTRONICO DE CONTROL DE PRESTACIONES.

El diseño de este modelo genérico obedece a la continua necesidad de alimentar al sistema electrónico de información con los importes erogados por los ejecutivos por conceptos de prestaciones, y la revisión del buen uso del programa de acuerdo a las reglamentaciones específicas del plan, tales como no excederse del porcentaje de beneficio autorizado y la comprobación de los gastos de las prestaciones seleccionadas.

El desarrollo del programa comprende:

- I. Determinar formato de captura (de 80 posiciones).
- II. Determinar formato maestro control de prestaciones.
- III. Crear el formato de impresión.
- IV. Desarrollo del programa.
- V. Diagrama de bloques.

Los que se especifican a continuación:

I. MOVIMIENTOS (Formato de Captura)

TARJETA TIPO "A"

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
TARJETA	1	1	1	"A" SE GRABA
NOMINA	2	5	4	N NUMERICO
NOMBRE	6	17	12	A ALFABETICO
APELLIDO-PATERO	18	29	12	A ALFABETICO
APELLIDO-MATERO	30	41	12	A ALFABETICO
PUESTO	42	76	35	A ALFABETICO

TARJETA TIPO "B"

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
TARJETA	1	1	1	"B" SE GRABA
NOMINA	2	5	4	N NUMERICO
SUELDO MENSUAL	6	13	8 **	N NUMERICO

** (2 DECIMALES)

II. FORMATO CONTROL DE PRESTACIONES (Maestro)

	<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
1	NOMINA	1	4	4	N NUMERICO
2	NOMBRE	5	16	12	A ALFABETICO
3	APELLIDO PATERNO	17	28	12	A ALFABETICO
4	APELLIDO MATERO	29	40	12	A ALFABETICO

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
5 PUESTO	41	75	35	A ALFABETICO
6 SUELDO MENSUAL	76	83	8 **	N NUMERICO
	** (2 DECIMALES)			
7 PRESTACIONES (OCURRE 17 VECES)	84	593	510	N NUMERICO
7.1 CLAVE PRESTACION			2	N NUMERICO
7.2 IMPORTE PRESTACION			8 **	N NUMERICO
	** (2 DECIMALES)			
7.3 SUMA PRESTACION			8 **	N NUMERICO
	** (2 DECIMALES)			
7.4 DIFERENCIA			8 **	N NUMERICO
	** (2 DECIMALES)			
7.5 BENEFICIO			4 *	N NUMERICO
	* (4 DECIMALES)			
8 TOTAL PRESTACION	594	562	9 **	N NUMERICO
	** (2 DECIMALES)			
9 SUMA TOTAL	563	571	9 **	N NUMERICO
	** (2 DECIMALES)			

III. FORMATO DE IMPRESION.

T I T U L O S

FECHA: _____

NUMERO
NOMINA

NOMBRE

PUESTO

SUELDO
MENSUAL

P R E S T A C I O N E S

CVE.

NOMBRE

IMPORTE

SUMA
PRESTACION

DIFERENCIA

BENEFICIO

SUMA DE PRESTACIONES *** _____ ***

TOTAL PRESTACIONES *** _____ ***

(LOS ASTERISCOS SON OPCIONALES EN CASO DE EXCESO)

IV. DESARROLLO DEL PROGRAMA.

Formato de Captura.- Con los movimientos se armarán los campos:

Número de Nómina.

Clave de la Prestación.

Suma de la Prestación.

Del archivo de personal el campo "Diferencia" será el resultado de la resta del "Importe de la Prestación" del archivo personal menos la suma de la prestación y el campo de "Beneficio" será el campo de factor del archivo de factores, igualmente armaremos la impresión con sus respectivos letreros de validación.

Llevaremos un acumulado de suma-prestación, el cual se divide entre el sueldo-mensual y lo dejamos en el campo suma-total, así como también un acumulado del importe-prestaciones, el cual se divide entre el sueldo mensual y lo dejamos en el campo total-prestaciones y validamos ambas cantidades con el porcentaje autorizado.

Dentro del registro de control de prestaciones se encuentra una tabla de suma de prestaciones, la cual se llenará conforme las claves de nuestros movimientos.

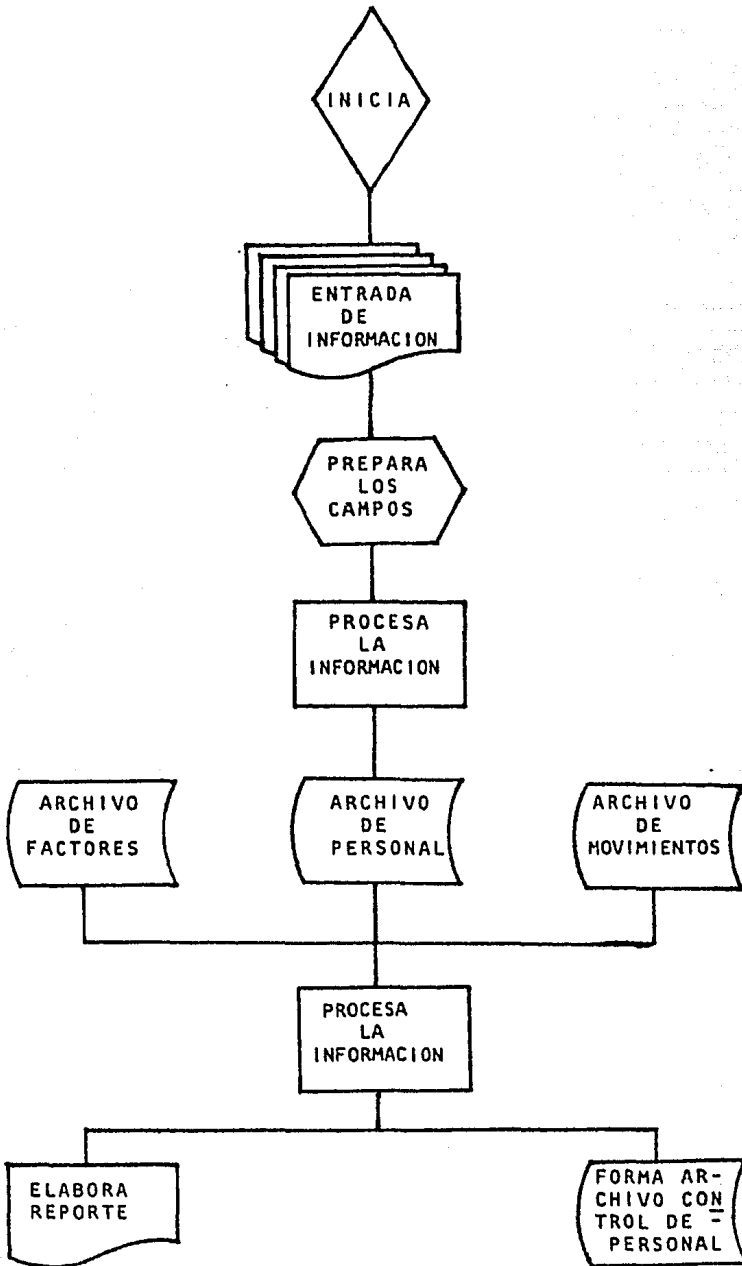
VALIDACIONES

- 1) Número de nómina del empleado coincida con el archivo "Personal".
- 2) La clave de la prestación coincida con el - archivo "Factores" y con el archivo "Personal".
- 3) Que la suma total de prestaciones y el total-prestaciones no exceda del porcentaje - autorizado.
- 4) Que exista una tarjeta tipo "A" y una tarjeta tipo "B", cuando menos.
- 5) Que no se repitan las prestaciones en el mismo empleado.

ACCIONES A TOMAR

- 1) Para la validación 1, no registra los datos en archivo y no graba el número de nómina.
- 2) Para la validación 2, no registra los datos en archivo y no graba la clave e imprime la palabra "error".
- 3) Registra la cantidad en los campos de diferencia e imprime con asteriscos.
- 4) Para la validación 4, no registra los datos en archivo y no graba, e imprime la palabra "error".
- 5) No graba e imprime.

V. DIAGRAMA DE BLOQUE.



4.2.4 MODELO GENERICO DEL SISTEMA ELECTRONICO DE BALANCE DE PRESTACIONES.

Este modelo permite que al momento de separación - del ejecutivo del plan de prestaciones por diversas razones, pueda conocer la compañía, el estado que presenta su cuenta personal de prestaciones, para que en caso de algún adeudo por parte de la compañía al empleado, - éste le sea entregado a través de una prestación adicional, o bien, por medio de un reembolso en efectivo.

Este programa desarrolla:

- I. Determinar formato de captura.
- II. Determinar formato maestro (Balance de Prestaciones).
- III. Crear el formato de impresión.
- IV. Desarrollo del programa.
- V. Diagrama de bloques.

I. MOVIMIENTOS (Formato de Captura)

TARJETA TIPO "A"

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
TARJETA	1	1	1	"A" SE GRABA
NOMINA	2	5	4	N NUMERICO
NOMBRE	6	17	12	A ALFABETICO

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
APELLIDO-PATERO	18	29	12	A ALFABETICO
APELLIDO-MATERO	30	41	12	A ALFABETICO
PUESTO	42	76	35	A ALFABETICO

TARJETA TIPO "B"

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
TARJETA	1	1	1	"B" SE GRABA
NOMINA	2	5	4	N NUMERICO
SUELDO MENSUAL	6	13	8 **	N NUMERICO
			** (2 DECIMALES)	

II. FORMATO BALANCE DE PRESTACIONES

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION INICIAL</u>	<u>POSICION FINAL</u>	<u>NUMERO CARACTER</u>	<u>CLASE</u>
1 NOMINA	1	4	4	N NUMERICO
2 NOHRE	5	16	12	A ALFABETICO
3 APELLIDO PATERO	17	28	12	A ALFABETICO
4 APELLIDO MATERO	29	40	12	A ALFABETICO
5 PUESTO	41	75	35	A ALFABETICO
6 SUELDO MENSUAL	76	83	8 **	N NUMERICO
			** (2 DECIMALES)	
7 PRESTACIONES (OCURRE 17 VECES)	84	457	374	
7.1 CLAVE PRESTACION			2	N NUMERICO
7.2 IMPORTE PRESTACION			8 **	N NUMERICO
			** (2 DECIMALES)	
7.3 TOTAL PRESTACION			8 **	N NUMERICO
			** (2 DECIMALES)	

<u>N O M B R E</u>	<u>POSICION</u> <u>INICIAL</u>	<u>POSICION</u> <u>FINAL</u>	<u>NUMERO</u> <u>CARACTER</u>	<u>CLASE</u>	
7.4 BENEFICIO			4 *	N	NUMERICO
			* (4 DECIMALES)		
8 SUMA TOTAL	458	466	9 **	N	NUMERICO
			** (2 DECIMALES)		
9 SALDO	467	475	9 **	N	NUMERICO
			** (2 DECIMALES)		

III. FORMATO DE IMPRESION

T I T U L O S									
FECHA: _____									
NUMERO NOMINA	NOMBRE	PUESTO	SUELDO MENSUAL	CVE.	NOMBRE PRESTACION	IMPORTE PRESTACION	TOTAL PRESTACION	BENEFICIO	
						SUMA TOTAL	_____		
						SALDO ***	_____	***	
(LOS ASTERISCOS SON OPCIONALES EN CASO DE SALDO NEGATIVO)									

IV. DESARROLLO DEL PROGRAMA.

Formato de Captura.-- Con los movimientos se armarán los campos:

Nómina
Nombre - del empleado
Apellido - Paterno
Apellido - Materno
Puesto
Sueldo Mensual
Clave - de la prestación

Del archivo de balance de prestaciones se armarán, el campo total-prestación que será el resultado de la suma del campo suma-prestación contenida en el archivo de control de prestaciones y el campo de beneficio será el campo de factor del archivo de factores, igualmente armaremos la impresión con sus respectivos letreros de validación.

Llevaremos un acumulado del total-prestación, cuyo total se anotará en el campo suma-total. Este se divide entre el sueldo-mensual y lo validamos con respecto al porcentaje autorizado.

Del archivo personal, se formará el campo saldo que será el resultado de la multiplicación del sueldo mensual por el porcentaje autorizado menos la cantidad contenida en la suma-total.

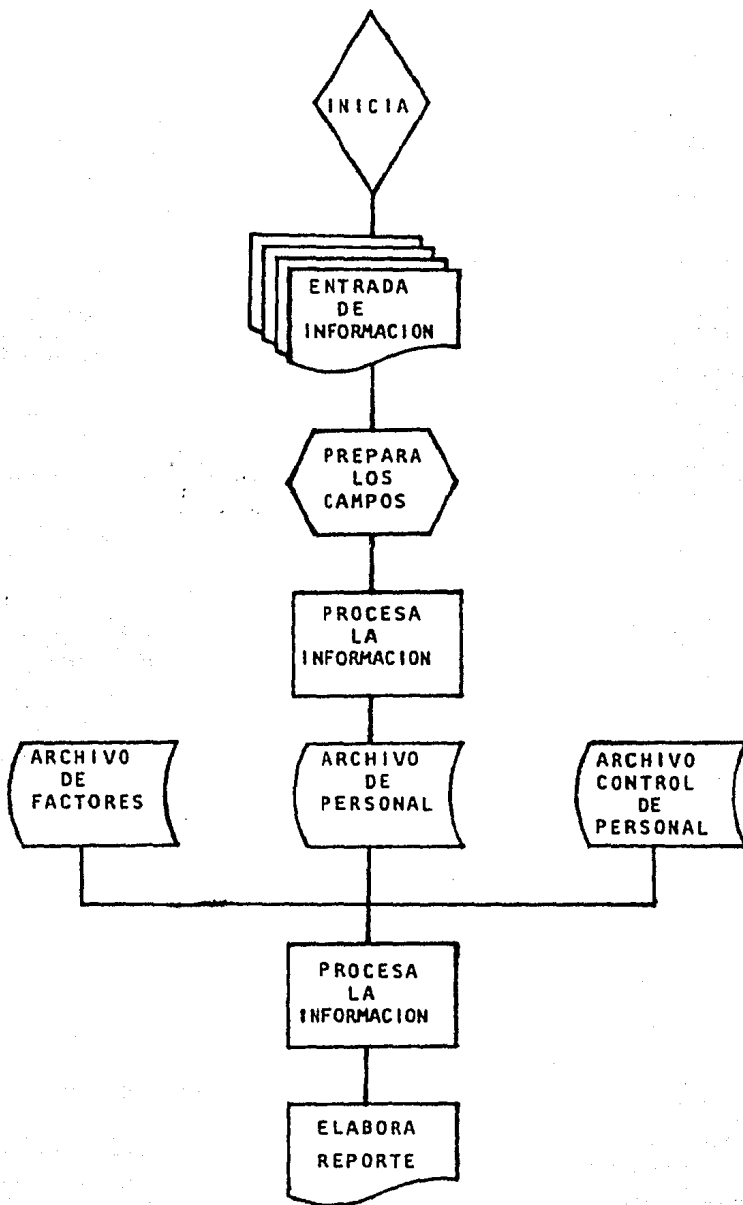
Dentro de nuestro archivo personal se encuentra una tabla de prestaciones, la cual ha sido llenada a través de las claves de nuestros movimientos, los datos contenidos en esta tabla, llenarán la tabla de prestaciones del archivo balance de prestaciones.

VALIDACIONES

- 1) Número de nómina del empleado coincida con el archivo "Personal".
- 2) La clave de la prestación coincida con el archivo "Factores" y con el archivo "Personal".
- 3) Que la suma-total de las prestaciones no exceda el resultado de la multiplicación del sueldo-mensual por el porcentaje autorizado.
- 4) Que exista una tarjeta tipo "A" y una tarjeta tipo "B", cuando menos.
- 5) Que no se repitan las prestaciones en el mismo empleado.

ACCIONES A TOMAR

- 1) Para la validación 1, no registra los datos en archivo y no graba el número de nómina.
- 2) Para la validación 2, no registra los datos en archivo y no graba la clave de la prestación e imprime la palabra "error".
- 3) Registra la cantidad en los campos de saldo y la imprime con asteriscos.
- 4) Para la validación 4, no registra los datos en archivo y no graba e imprime la palabra "error".
- 5) No graba e imprime.



C A P I T U L O V

C O N C L U S I O N E S

5.1 ANÁLISIS DEL COSTO-BENEFICIO A NIVEL EJECUTIVO.

En el transcurso del desarrollo de esta tesis, se han comentado los beneficios que ha alcanzado el trabajador a través de su continua lucha para que le sean reconocidos los derechos a los que es acreedor por su participación en los procesos productivos de las empresas y del país. Así mismo, ha sido expuesto un plan de prestaciones autoadministrables y seleccionables por el ejecutivo, que aunque por las limitaciones propias de este trabajo, fue dirigido a los empleados encargados de la administración del negocio. Esto no implica necesariamente que no pueda hacerse extensivo a todo el personal que labora en la compañía, dependiendo por supuesto, de un análisis de viabilidad que defina los costos para la empresa y los beneficios a obtener por el empleado.

La compensación al personal ejecutivo en México, ha marcado una tendencia distinta que al resto del personal, originada por la alta gravación fiscal a los mayores ingresos contenida en el Impuesto Sobre Productos del Trabajo, definiendo una tendencia de retribución con prestaciones específicas de este nivel, mismas que en la primera parte de este capítulo serán analizadas, iniciando con un análisis de la retribución al ejecutivo de:

- a) Sueldo nominal más prestaciones mínimas legales.
- b) Sueldo nominal más prestaciones mínimas del plan.
- c) Sueldo nominal más porcentaje de prestaciones del plan autoadministrable y autoseleccionable.
- d) Sueldo nominal más prestaciones ejecutivas.

Posteriormente, en la segunda sección de este capítulo se comentarán los resultados de esta tesis, concluyendo todo lo que en ella ha sido expuesto.

Las prestaciones que contienen los cuadros son:

- a) Cuadro de sueldo nominal más prestaciones mínimas legales.
 - Aguinaldo Anual - 15 días de salario.
 - Prima Vacacional - 25% de salario adicional por cada día de vacaciones.
 - Días de vacaciones - Según la antigüedad acorde a la siguiente tabla:

<u>ANTIGÜEDAD</u>	<u>DIAS DE VACACIONES</u>
1	6
2	8
3	10
4 hasta 8	12
9 hasta 13	14

14 hasta 18	16
19 hasta 23	18
24 hasta 28	20

b) Prestaciones Míminas.

CLAVE

C O N C E P T O

- 01 Seguro de gastos médicos mayores por \$ 250,000.00 anuales, protegiendo - al trabajador y a sus dependientes - económicos.
- 02 Seguro de vida. 17 meses del sueldo del ejecutivo tomando como base para su cálculo el último sueldo percibido por el ejecutivo.
- 03 Seguro por Incapacidad permanente o total, a través del seguro de vida, se otorga la misma cantidad.
- 04 Planes de jubilación. Consiste en - el pago permanente mensual del último sueldo percibido por el empleado.
- 05 Vacaciones. De acuerdo a como lo es establece la legislación en materia la boral.
- 06 Automóvil. Se otorga de acuerdo al tipo de ejecutivo, considerandolo co mo herramienta de trabajo, aún cuán do se otorga como prestación.

c) Prestaciones adicionales que integran el Menú.

<u>CLAVE</u>	<u>C O N C E P T O</u>
01	Aguinaldo. 30 días de sueldo.
02	Asignación de despensa. \$ 20,000.00 pesos anuales, a través de vales otorgados por la empresa, canjeables en determinadas casas comerciales.
03	Asignación de estudios a hijos. - - \$ 78,000.00 pesos anuales por este concepto.
04	Los tipos de automóvil que se otorgan son: TIPO A Grand Marquis, Caprice o equivalente. TIPO B Monte Carlo o equivalente. TIPO C Dart K, Citation o equivalente. TIPO D Caribe, Datsun o equivalente. Para calcular la depreciación se estimó que el automóvil se utilizaría por tres años, al cabo de los cuales tendría un valor remanente de 35% del valor original. Para determinar el costo financiero se estimó que el vehículo se financiaría a una tasa de 45% anual y que la deuda se amortizaría en un período de tres años. Los costos de operación incluyen placas, tenencia, seguros y gaso

lina para un estimado de 2,000 kilómetros mensuales.

Los valores obtenidos se resumen en la siguiente tabla de valor promedio de automóviles.

<u>TIPO</u>	<u>PRECIO PROMEDIO DE AUTOMOVIL NUEVO</u>	<u>COSTO ANUAL ESTIMADO * MANTENCION Y OPERACION</u>	<u>VALOR TOTAL DE LA PRESTAC. **</u>
A	\$ 930,000.00	\$ 130,000.00	\$ 353,000.00
B	\$ 800,000.00	\$ 119,000.00	\$ 306,300.00
C	\$ 550,000.00	\$ 100,000.00	\$ 216,700.00
D	\$ 315,000.00	\$ 57,000.00	\$ 124,000.00

* Incluye mantención, gasolina y seguros.

** Incluye costo de operación, costo de financiamiento y depreciación.

La prestación de automóvil debe ser considerada con una duración de tres años, por lo que deberá dividirse entre ese período.

- 05 Bonos anuales a ejecutivos. Comprende la cantidad correspondiente a 2 meses de sueldo del ejecutivo, pagaderos en el último mes del año, como una cantidad fija, sin considerar los resultados obtenidos.
- 06 Clubes. Una cantidad anual de \$ 55,000 pesos anuales para clubes de campo o industriales.
- 07 Comedor para ejecutivos. Se otorga sin ningún costo para el ejecutivo, comida y vinos nacionales, considerandolo como "Gastos de Representación" de la empresa.

- 08 Examen médico. Es un examen anual a ejecutivos, en una clínica asignada por la empresa. Se estima en - - - \$ 12,000.00 por cada empleado.
- 09 Fondo de ahorro. El empleado aporta hasta un 8% de su sueldo sin exceder de los máximos establecidos por la - Legislación Fiscal y la empresa da - el 100% de lo ahorrado por el ejecu- tivo.
- Los intereses que recibe el empleado por este concepto no se incluyen en este análisis porque el costo no co- rresponde a la empresa sino a la Ins- titución que custodia el dinero.
- 10 Fondo de retiro. La valuación de la prestación de pensión depende no sólo de las características de diseño de - los planes de pensión, sino también - se basa en suposiciones actuariales - relacionadas con tasas de interés del capital, estimaciones sobre aumentos futuros de remuneración de los ejecu- tivos, estimaciones en los aumentos - futuros de las prestaciones del seguro social, sobre la mortalidad de los eje- cutivos antes y después de la jubila- ción, estimación sobre tasas de rota- ción de los ejecutivos y la metodolo- gía de la valuación actuarial utiliza- da. Como estos cálculos sólo pueden ha- cerlos actuarios profesionales, y ade- más son sólo aplicables a un gran núme- ro de casos (no a individuos), es evi-

dente que el cálculo exacto del valor de la prestación está fuera del alcance de este estudio.

Sin embargo, es importante obtener un valor aproximado para esta prestación a fin de poder computar la compensación total de los ejecutivos. Para obtener estos valores se ha supuesto que el dinero puede invertirse al 20% de interés por períodos prolongados de tiempo, que por promedio el ejecutivo que jubila recibirá una pensión por diez años, de los 65 a los 75 años de edad, y que la empresa ha acumulado e invertido en los fondos por un período promedio de 20 años.

11

Pago Complementario IMSS. Se realiza de acuerdo a la tabla del seguro social establecida en la Sección Cuarta del Régimen Financiero, Artículo 114, en la que establece:

"A los patrones y a los trabajadores les corresponde cubrir para el seguro de enfermedades y maternidad, las cuotas que señala la siguiente tabla":

GRUPO	SALARIO DIARIO			CUOTAS PATRON	SEMANALES DEL TRABAJADOR
	HAS DE	PROMEDIO	HASTA		
M	\$ --	\$ 45.00	\$ 50.00	\$ 17.73	\$ 7.09
N	50.00	60.00	70.00	23.63	9.45
O	70.00	75.00	80.00	29.53	11.81
P	80.00	90.00	100.00	35.45	14.81

R	100.00	115.00	130.00	45.28	18.11
S	130.00	150.00	170.00	59.06	23.63
T	170.00	195.00	220.00	76.78	30.71
U	220.00	250.00	280.00	98.44	39.38
W	280	-	-	5.625%	2.250%

Sobre el Salario
de Cotización.

Considerando que todos los ejecutivos tienen un salario de cotización que cae dentro del Grupo "W" se calculará una contribución correspondiente al patrón de \$ 22,700.00 pesos anuales.

- 12 Participación de utilidades. 30 días de sueldo nominal.
- 13 Prima de vacaciones. 50% de la cantidad percibida por la prestación de vacaciones.
- 14 Seguro gastos médicos mayores. El costo del seguro dependerá en gran parte de la edad del ejecutivo, el cual vamos a considerar de 36 años, casado, con tres hijos.
- Las primas individuales son determinadas de acuerdo a la opción que se contrate (sin importar la suma asegurada elegida), y a la edad de los asegurados. En este caso se calcula de acuerdo a la tabla siguiente:

EDAD	PRIMA INDIVIDUAL ANUAL	
	HOMBRES	HUJERES
De 35 a 39	\$ 1,232.00	\$ 1,542.00

COSTO INDIVIDUAL	PRIMA ANUAL	
	EDADES	G. M. H.
Asegurado Principal	De 35 a 39	\$ 1,255.00
Esposa	De 30 a 34	\$ 1,346.00
Hijo	Menor 19	\$ 626.00
Hijo	Menor 19	\$ 626.00
Hijo	Menor 19	\$ 626.00
Total por familia		\$ 4,479.00

15

Seguro de Vida. Cuando las empresas proporcionan seguro de vida para sus ejecutivos, lo hacen generalmente a través de pólizas de seguro de grupo, sin -- acumulación de capital. Esta cobertura es naturalmente de menor costo que las pólizas individuales.

El valor promedio del seguro es del -- .05% del sueldo del empleado.

El beneficio consiste en 21 meses del último sueldo percibido, en caso de -- muerte natural y 42 meses de sueldo si es muerte accidental. El costo de la inscripción y mensualidades es a cargo de la empresa.

16

Vacaciones. De acuerdo a la siguiente tabla:

<u>ANOS DE SERVICIO</u>	<u>DIAS DE VACACIONES</u>
1	12 DIAS
2	14 DIAS
3	16 DIAS
4	18 DIAS
5-9	20 DIAS
10-14	22 DIAS

15-19

24 DIAS

20-24

26 DIAS

Considerando para la valorización de es
ta prestación un promedio de antigüedad
de 4 años.

* CUADRO DE PRESTACIONES LEGALES *

P U E S T O	SUELDO PROMEDIO	AGUINALDO ANUAL	PRIMA VACACIONAL	DIAS VACACIONES	IMPORTE TOTAL	SUELDO NETO	
						1	\$
Administración	\$ 2,682.5	\$ 110.3	\$ 44.1	\$ 88.2	\$ 2,925.1	62	1,654.5
Finanzas	\$ 2,789.5	\$ 114.6	\$ 45.8	\$ 91.7	\$ 3,041.6	62	1,725.6
Comercial	\$ 2,247.5	\$ 92.4	\$ 36.9	\$ 73.9	\$ 2,450.7	56	1,445.1
Planeación y Desarrollo	\$ 1,821.0	\$ 74.8	\$ 29.9	\$ 59.9	\$ 1,985.6	49	1,220.6
Recursos Humanos	\$ 2,007.5	\$ 82.5	\$ 33.0	\$ 66.0	\$ 2,189.0	52	1,319.7
Operaciones	\$ 2,724.0	\$ 111.9	\$ 44.8	\$ 89.6	\$ 2,970.3	61	1,692.1
Legal	\$ 1,875.0	\$ 77.0	\$ 30.8	\$ 61.6	\$ 2,044.4	47	1,277.2
Ventas	\$ 1,690.0	\$ 69.4	\$ 27.8	\$ 55.6	\$ 1,842.8	47	1,149.9
Tesorería	\$ 1,581.0	\$ 65.0	\$ 26.0	\$ 51.9	\$ 1,723.9	45	1,090.5
Contraloría	\$ 1,550.0	\$ 63.7	\$ 25.5	\$ 51.0	\$ 1,690.2	44	1,073.7
Procesam.Elect. de Datos	\$ 1,132.0	\$ 46.5	\$ 18.6	\$ 37.2	\$ 1,234.3	35	838.6
Auditoría Interna	\$ 1,248.0	\$ 51.3	\$ 20.5	\$ 41.0	\$ 1,360.8	38	906.0
Admón.Téc. Rec. Humanos	\$ 1,254.0	\$ 51.5	\$ 20.6	\$ 41.2	\$ 1,367.3	38	909.4
Relaciones Laborales	\$ 1,172.5	\$ 48.2	\$ 19.2	\$ 38.5	\$ 1,278.4	36	862.1
Capacitación	\$ 998.5	\$ 41.0	\$ 16.4	\$ 32.8	\$ 1,088.7	30	766.0
Compensaciones	\$ 1,108.0	\$ 45.5	\$ 18.2	\$ 36.4	\$ 1,208.1	34	825.7
Contabilidad General	\$ 1,171.5	\$ 48.1	\$ 19.3	\$ 38.5	\$ 1,277.4	36	861.6

* CUADRO DE PRESTACIONES MINIMAS *

PUESTO	SUELDO PROMEDIO	01		02		04		05		06		EGRESO EMPRESA	IMPORTE NETO
		\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%		
Administración	2,682.5	4.5	2.0	11.2	4.0	223.5	8.0	88.2	3.3	358.2	13	3,368.1	2,198.0
Finanzas	2,789.5	4.5	2.0	11.6	4.0	232.5	8.0	91.7	3.3	371.1	13	3,500.9	2,272.5
Comercial	2,247.5	4.5	2.0	9.4	4.0	187.2	8.0	73.9	3.3	305.8	16	2,828.3	1,892.2
Planeación y Desarrollo	1,821.0	4.5	2.0	7.6	4.0	151.8	8.0	59.9	3.3	254.5	19	2,299.3	1,588.9
Recursos Humanos	2,007.5	4.5	2.0	8.4	4.0	167.4	8.0	66.0	3.3	277.0	18	2,530.8	1,722.5
Operaciones	2,724.0	4.5	2.0	11.4	4.0	227.1	8.0	89.6	3.3	363.2	13	3,419.8	2,227.2
Legal	1,875.0	4.5	2.0	7.8	4.0	156.3	8.0	61.6	3.3	256.3	16	2,361.5	1,623.3
Ventas	1,690.0	4.5	3.0	7.0	4.0	140.7	8.0	55.6	3.3	234.0	18	2,131.8	1,489.1
Tesorería	1,581.0	4.5	3.0	6.6	4.0	131.7	8.0	51.9	3.3	220.9	19	1,996.6	1,409.9
Contraloría	1,550.0	4.5	3.0	6.5	4.0	129.3	8.0	51.0	3.3	217.2	20	1,958.5	1,387.5
Procesam. Elect.de Datos	1,132.0	4.5	4.0	4.7	4.0	94.2	8.0	37.2	3.3	157.9	19	1,430.5	1,066.2
Auditoría Interna	1,248.0	4.5	4.0	5.2	4.0	104.1	8.0	41.0	3.3	171.9	17	1,574.7	1,154.5
Admón. Téc. Rec. Humanos	1,254.0	4.5	4.0	5.2	4.0	104.4	8.0	41.2	3.3	172.6	17	1,581.9	1,158.8
Relaciones Laborales	1,172.5	4.5	4.0	4.9	4.0	97.8	8.0	38.5	3.3	162.8	18	1,481.0	1,097.2
Capacitación	998.5	4.5	5.0	4.1	4.0	83.1	8.0	32.8	3.3	132.5	12	1,255.5	954.3
Compensación	1,108.0	4.5	4.0	4.6	4.0	92.4	8.0	36.4	3.3	145.8	11	1,391.7	1,039.0
Contabilidad General	1,171.5	4.5	4.0	4.8	4.0	97.5	8.0	38.5	3.3	162.6	18	1,479.4	1,096.0
\bar{X}	1,708.9											2,152.4	1,492.8

Las prestaciones consideradas como gravables para el cálculo del importe neto son:

Seguro de Gastos Médicos Mayores
Seguro de Vida

Sin embargo, por la exención contenida en el Artículo 77, último párrafo de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, no se acumula al ingreso del trabajador una cantidad de hasta \$ 102,200 anuales para efectos del cálculo del Impuesto sobre Productos del trabajo.

La prestación de seguro por incapacidad permanente o total, se otorga a través de la prestación de seguro de vida.

**CUADRO DE COMPENSACION DE PRESTACIONES MINIMAS CON
EL PORCENTAJE AUTORIZADO DEL PLAN**

PUESTO	SUELDO PROMEDIO	67% DE BENEFICIO	EXENCION FISCAL (\$102,200)	INGRESO NETO	INGRESOS ADICIONALES	TOTAL INGRESOS	EGRESO EMPRESA	DIFERENCIA	
								\$	%
Administración	2,682.5	4,479.8	4,377.6	2,277.6	669.0	2,946.6	5,148.8	2,202.2	57
Finanzas	2,789.5	4,658.5	4,566.3	2,358.0	694.0	3,052.0	5,352.5	2,300.5	57
Comercial	2,247.5	3,753.3	3,651.1	1,950.7	565.0	2,515.7	4,318.3	1,802.6	58
Planeación y Desarrollo	1,821.0	3,041.1	2,938.9	1,628.9	464.0	2,092.9	3,505.1	1,412.2	60
Recursos Humanos	2,007.5	3,352.5	3,250.3	1,770.3	510.0	2,280.3	3,862.5	1,582.2	59
Operaciones	2,724.0	4,549.1	4,446.9	2,308.8	679.0	2,987.8	5,228.1	2,240.3	57
Legal	1,875.0	3,131.2	3,029.0	1,669.8	473.0	2,141.8	3,604.2	1,461.4	59
Ventas	1,690.0	2,822.3	2,720.1	1,529.6	429.0	1,958.6	3,251.3	1,292.7	60
Tesorería	1,581.0	2,640.3	2,538.1	1,445.7	402.0	1,847.7	3,042.3	1,194.6	61
Contraloría	1,550.0	2,588.5	2,486.3	1,421.8	397.0	1,818.8	2,985.5	1,166.7	61
Procesam. Efect. Datos	1,132.0	1,890.4	1,788.2	1,094.8	288.0	1,382.8	2,178.4	795.6	63
Auditoría Interna	1,248.0	2,084.2	1,982.0	1,187.2	316.0	1,503.2	2,400.2	897.0	63
Admón. Tec. Rec. Hum.	1,254.0	2,094.0	1,991.8	1,191.8	317.0	1,508.8	2,411.0	902.2	63
Relaciones Laborales	1,172.5	1,958.0	1,855.8	1,127.5	297.0	1,424.5	2,255.0	830.5	63
Capacitación	998.5	1,667.0	1,564.8	986.3	247.0	1,233.3	1,914.0	680.7	64
Compensación	1,108.0	1,850.0	1,747.8	1,075.2	275.0	1,348.2	2,123.0	774.8	64
Contabilidad General	1,171.5	1,956.0	1,853.8	1,126.5	297.0	1,423.5	2,253.0	829.5	63
X̄	1,708.9					1,986.3	3,284.3		

INGRESOS ADICIONALES.- Comprende la suma de las prestaciones de automóvil, vacaciones y plan de jubilación de acuerdo a las condiciones establecidas en el Plan de Prestaciones Mínimas.

Incremento del 17% del sueldo mensual a total del ingreso del empleado.

El incremento al costo del sueldo nominal por concepto de prestaciones es del 93%.

*** CUADRO DEL PLAN TRADICIONAL DE PRESTACIONES ***

PUESTO	SUELDO PROMEDIO	01 \$	02 \$	03 \$	05 \$	09 \$	11 \$	12 \$	13 \$	INGRESOS EN EFECTIVO	06 \$	07 \$	08 \$	14 \$	15 \$	OTROS INGRESOS	EXERCICIO (\$107)
ADMINISTRACIÓN	2.682,5	223,5	20,0	78,0	447,0	131,0	22,7	223,5	66,1	3.894,3	55,0	200,0	12,0	4,5	11,2	4.177,0	4.074
FINANZAS	2.789,5	232,5	20,0	78,0	465,0	131,0	22,7	232,5	68,8	4.040,0	55,0	200,0	12,0	4,5	11,6	4.323,1	4.224
COMERCIAL	2.247,5	187,2	20,0	78,0	374,4	131,0	22,7	187,2	55,4	3.303,4	55,0	200,0	12,0	4,5	9,4	3.584,3	3.482
PLANEACIÓN Y DESARROLLO	1.821,0	151,8	20,0	78,0	301,6	131,0	22,7	151,8	44,9	2.724,3	55,0	200,0	12,0	4,5	7,6	3.003,9	2.901
RECURSOS HUMANOS	2.007,5	167,4	20,0	78,0	334,8	131,0	22,7	167,4	49,5	2.978,3	55,0	200,0	12,0	4,5	8,4	3.258,2	3.156
OPERACIONES	2.724,0	227,1	20,0	78,0	454,2	131,0	22,7	227,1	67,2	3.951,3	55,0	200,0	12,0	4,5	11,4	4.274,2	4.137
LEGAL	1.875,0	156,3	20,0	78,0	312,6	131,0	22,7	156,3	46,2	2.738,1	55,0	200,0	12,0	4,5	7,8	3.077,4	2.975
VENTAS	1.690,0	140,7	20,0	78,0	281,4	131,0	22,7	140,7	41,7	2.546,2	55,0	200,0	12,0	4,5	7,0	2.824,7	2.722
TESORERÍA	1.581,0	131,7	20,0	78,0	263,4	126,5	22,7	131,7	39,0	2.534,0	55,0	200,0	12,0	4,5	6,6	2.672,1	2.553
CONTRALORÍA	1.550,0	129,3	20,0	78,0	253,6	124,0	22,7	123,3	35,2	2.550,1	55,0	200,0	12,0	4,5	6,5	2.623,1	2.525
PROCESAM. ELECT. DE DATOS	1.132,0	94,2	20,0	78,0	188,4	90,6	27,7	94,2	27,4	1.748,0	55,0	200,0	12,0	4,5	4,7	2.024,2	1.922
AUDITORÍA INTERNA	1.240,0	104,1	20,0	78,0	208,2	94,3	22,7	104,1	30,8	1.915,7	55,0	200,0	12,0	4,5	5,2	2.192,4	2.090
ADMÓN. TEC. REC. HUMANOS	1.254,0	104,4	20,0	78,0	208,5	100,3	22,7	104,4	30,9	1.923,5	55,0	200,0	12,0	4,5	5,2	2.200,2	2.099
RELACIONES LABORALES	1.172,5	97,8	20,0	78,0	195,6	93,8	22,7	97,8	28,9	1.507,1	55,0	200,0	12,0	4,5	4,9	2.025,5	1.931
CAPACITACIÓN	998,5	83,1	20,0	78,0	166,2	73,9	22,7	83,1	24,6	1.356,1	55,0	200,0	12,0	4,5	4,1	1.831,7	1.725
COMPENSACIÓN	1.109,0	92,4	20,0	78,0	184,8	88,6	22,7	92,4	27,0	1.714,2	55,0	200,0	12,0	4,5	4,6	1.995,3	1.886
CONTABILIDAD GENERAL	1.171,5	92,5	20,0	78,0	195,0	93,7	22,7	97,5	28,3	1.604,0	55,0	200,0	12,0	4,5	4,8	2.081,1	1.974
X	1.708,9																

INCREMENTO DEL 15% DEL SUELDO MENSUAL AL TOTAL DEL INGRESO DEL EMPLEADO.

EL INCREMENTO AL COSTO DEL SUELDO NOMINAL POR CONCEPTO DE PRESTACIONES ES DEL 32%.

*** CUADRO DEL PLAN TRADICIONAL DE PRESTACIONES ***

1	12	13	INGRESOS EN EFECTIVO	06	07	08	14	15	OTROS INGRESOS	EXECUCION (\$102.2)	INGRESO NETO	04	10	16	INGRESO TOTAL	EGRESO EMPRESA	DIFERENCIA	
	\$	\$		\$	\$	\$	\$	\$				\$	\$	\$		\$	\$	
1.7	223.5	66.1	3.894.3	55.0	200.0	12.0	4.5	11.2	4.177.0	4.074.8	2.141.3	358.2	223.5	88.2	2.811.2	4.846.9	58	2.035.7
1.7	232.5	68.8	4.040.0	55.0	200.0	12.0	4.5	11.6	4.323.1	4.220.9	2.207.0	371.1	232.5	91.7	2.901.0	5.017.1	58	2.116.2
1.7	187.2	55.4	3.303.4	55.0	200.0	12.0	4.5	9.4	3.584.3	3.482.1	1,874.6	305.8	187.2	73.9	2.439.6	4,149.3	59	1.709.7
1.7	151.8	44.9	2.724.8	55.0	200.0	12.0	4.5	7.6	3.003.9	2.901.7	1.612.1	254.5	151.8	59.3	2.076.1	3,467.9	60	1.391.8
1.7	167.4	49.5	2.978.3	55.0	200.0	12.0	4.5	8.4	3.258.2	3.156.0	1,727.5	277.0	167.4	66.0	2.237.5	3,768.2	59	1.530.7
1.7	227.1	67.2	3.951.3	55.0	200.0	12.0	4.5	11.4	4.274.2	4.132.0	2.167.1	363.2	227.1	89.6	2.306.1	4,913.2	58	2.067.1
1.7	156.3	46.2	2.798.1	55.0	200.0	12.0	4.5	7.8	3.077.4	2.975.2	1,645.4	256.3	156.3	61.6	2.118.4	3,550.4	60	1,432.0
1.7	140.7	41.7	2.546.2	55.0	200.0	12.0	4.5	7.0	2.824.7	2.722.5	1,530.7	234.0	140.7	55.6	1,959.7	3,253.7	60	1,294.0
1.7	131.7	39.6	2.334.0	55.0	200.0	12.0	4.5	6.6	2.672.1	2.561.9	1,460.4	220.9	131.7	51.9	1,762.4	3,074.1	60	1,211.7
1.7	129.3	38.2	2.350.1	55.0	200.0	12.0	4.5	6.5	2.628.1	2,525.9	1,440.0	217.2	129.3	51.0	1,637.0	3,025.1	60	1,188.1
1.7	94.2	27.3	1.748.0	55.0	200.0	12.0	4.5	4.7	2.024.2	1,922.0	1,150.0	157.9	94.2	37.2	1,447.0	2,312.2	62	865.2
1.7	104.1	30.6	1.915.7	55.0	200.0	12.0	4.5	5.2	2.192.4	2,090.2	1,236.2	171.9	104.1	41.0	1,554.2	2,508.4	62	954.2
1.7	104.4	30.9	1.923.5	55.0	200.0	12.0	4.5	5.2	2.200.7	2,098.0	1,241.9	172.5	104.4	41.2	1,558.9	2,517.2	62	958.3
1.7	97.8	28.9	1.837.1	55.0	200.0	12.0	4.5	4.9	2.023.5	1,921.3	1,185.9	162.8	97.8	37.5	1,483.9	2,380.5	62	856.6
1.7	83.1	24.6	1.558.1	55.0	200.0	12.0	4.5	4.1	1.831.7	1,725.5	1,066.4	122.0	83.1	32.0	1,313.4	2,078.7	63	765.3
1.7	92.4	27.3	1.714.2	55.0	200.0	12.0	4.5	4.4	1.935.3	1,833.1	1,143.0	145.6	92.4	36.4	1,416.0	2,263.3	63	847.3
1.7	97.5	28.9	1.804.6	55.0	200.0	12.0	4.5	4.3	2.091.1	1,988.9	1,185.8	162.6	97.5	38.5	1,482.8	2,378.1	62	895.3
															1,961.5	3,264.9		

5.2 COMENTARIOS CONCLUYENTES.

5.2.1. COMENTARIOS GENERALES SOBRE LA COMPENSACION EJECUTIVA.

Durante el transcurso de 1982, ocurrieron cambios económicos que afectaron significativamente la situación general del país y muy especialmente a los mercados de compensación.

La situación había sido en los últimos cuatro años de crecimiento económico acelerado, con una tasa de crecimiento promedio del Producto Nacional Bruto de 8% anual.

Dicho crecimiento económico implicó una gran presión sobre los recursos energéticos de comunicación y transportes, así como educativos del país y a nivel de las empresas una gran demanda de recursos humanos, técnicos, profesionales y gerenciales. La política gubernamental se basó en programas ambiciosos de desarrollo, sobre todo de los recién descubiertos yacimientos petroleros, financiados por una creciente base monetaria y deuda extranjera.

El modelo de desarrollo anterior provocó una aceleración de la tasa inflacionaria, especialmente durante los dos últimos años. El peso se sobrevaluó, el turismo bajo y el incremento en gastos en el extranjero y en bienes de importación afectaron gravemente la economía del país y la balanza de pagos.

La situación general hizo crisis a principios de año, el peso fue devaluado primeramente en un 70%, y posteriormente en un 43%. En las postrimerías del año, tomando el Gobierno Federal medidas trascendentales en la historia económica de nuestra nación, tales como la nacionalización de la Banca y cierre del mercado de cambios, lo que agudizó la inestabilidad económica de México, incrementando la expectación de todos los habitantes en el cambio de poder del ejecutivo federal.

En el transcurso del último mes del mismo año, el nuevo Presidente reabrió el mercado de cambios estableciendo un nuevo valor a nuestra moneda que aumentó la devaluación anterior en un 114% adicional.

Esto ha restringido la economía del país y ha afectado a las empresas en diversos grados en cuanto a sus mercados, su liquidez y sus pasivos. En lo referente a recursos humanos, la oferta de personal técnico, profesional y gerencial ha aumentado y la demanda ha disminuido. Sin embargo, aún existe una demanda selectiva de recursos humanos de alta calidad y experiencia, ya que la mayoría de los pronósticos contemplan un resurgimiento de la economía a sus niveles anteriores de desarrollo hacia el final de 1984 con los modelos económicos de austeridad adoptados por la nueva administración. La mayoría de las empresas están restringiendo la contratación y/o reduciendo su personal operativo, pero manteniendo una política de conservación de su personal clave y de atracción selectiva de ejecutivos de alta calidad para puestos críticos.

El 19 de Marzo de 1982, la Secretaría del Trabajo expidió una resolución por medio de la cual se especificaba la necesidad de aumentar los sueldos y salarios del

personal en 30% (hasta \$ 20,000.00 pesos de salario mensual), 20% (entre \$ 20,000.01 y \$ 30,000.00) y 10% arriba de 30,000.00.

Esta resolución fue acatada en los términos exactos estipulados en dicha decisión por un promedio del 57% de empresas participantes en encuestas de mercado. Del 43% restante, algunas otorgaron el aumento únicamente al sueldo sin afectar prestaciones, otras otorgaron un aumento distinto al estipulado por la resolución y algunas más -- otorgaron el aumento en los términos de la resolución, pero utilizando un factor de ajuste de \$ 6,000.00 pesos fijos entre los sueldos de \$ 20,000.00 a \$ 60,000.00 pesos anuales.

Las Instituciones Bancarias dieron el aumento de -- acuerdo a la resolución, como una compensación especial a todos sus empleados sin incrementar las prestaciones.

Las revisiones de contrato colectivo fueron del -- 36.5% durante el primer semestre de 1982 (sin considerar el aumento general del 30%, 20% y 10%) y del 35% en el segundo semestre.

Como podemos observar, el mercado de compensaciones sufrió fuertes impactos durante el transcurso de -- 1982, que afectaron mayormente a los ejecutivos, quienes por considerarse que reciben mayores ingresos recibieron menor retribución por el desarrollo de las funciones a su cargo. Aún cuando las constantes variables económicas del país han atacado frecuentemente a las empresas y ha sido responsabilidad directa de los administradores de los negocios el mantener la estabilidad de las organizaciones.

Por esta razón, los planes de retribución a nivel ejecutivo adquieren una mayor importancia como auxiliares en la atracción, retención y desarrollo del personal que tiene a su cargo, no sólo la administración -- funcional de una empresa, sino su sobrevivencia de la transformación y comercialización de productos dentro de un marco económico en las fronteras de un caos.

5.2.2 COMENTARIOS CONCLUYENTES SOBRE EL PLAN DE PRESTACIONES AUTOADMINISTRABLES Y SELECCIONABLES -- POR EL EJECUTIVO,

Los planes de prestaciones tradicionales, establecen beneficios para los empleados que son atractivos, - aún cuando muchos de ellos no los reciban por sus condiciones personales, este concepto se ejemplifica en prestaciones tales como:

- Ayuda para matrimonio.
- Prestamos a corto, mediano y largo plazo, después de algunos años de antigüedad.
- Ayuda para tesis.
- Ayuda para maternidad.

A este tipo de prestaciones se les llama "Casuísticas", porque el beneficio que recibe el trabajador depende de la ocurrencia de un fenómeno o del cumplimiento de los requisitos que en el plan se establezcan.

Por esta razón, podemos considerar que el uso de esas prestaciones es en ocasiones único o escaso. Aún cuando dentro de los presupuestos empresariales se consideren para todo el personal como prestaciones de uso continuo y se utilicen en forma permanente para la atracción

de candidatos en el proceso de reclutamiento de personal.

En cambio a través de un plan de prestaciones auto seleccionables y auto-administrables por el empleado permite que el uso de estos conceptos se adecue a las necesidades reales del empleado y le beneficien directamente en forma permanente, permitiéndole establecer planes de prestaciones acorde a las necesidades que tenga que satisfacer a corto plazo y que le den seguridad y le permita mayor concentración en su trabajo, lo cual se transforma en una forma de optimizar la productividad en la empresa.

Es muy importante señalar que la existencia de un plan de prestaciones de la naturaleza que se ha mencionado en el desarrollo del capítulo anterior requiere de la existencia de una administración técnica de recursos humanos que comprenda fuentes de reclutamiento y selección de personal acorde a las necesidades de desarrollo de la organización, programas de capacitación que permitan la planeación de carrera en la institución, sistemas de remuneración equitativos y competitivos, análisis periódicos de la moral de la empresa y una conciencia general de la importancia de los recursos humanos para el crecimiento de la empresa y las repercusiones favorables que ésto representa para la sociedad en general.

No es posible imaginar la aplicación de un menú de prestaciones autoseleccionables dentro de una compañía en la que exista falta de integración de los ejecutivos con los objetivos de la organización y que a través de su mal uso o aplicación busquen lograr mayores beneficios personales sin considerar el maleficio organizacional que eso representa.

Aún cuando la novedad del plan representa desconcierto y desconfianza entre los usuarios se convierte en atractivo para el ejecutivo al sentir un beneficio directo acorde a su situación particular y un trato personalizado de la organización que le auxilia en el cumplimiento de su necesidad de reconocimiento y le despierta un especial interés para integrarse a la estructura empresarial en la que está inscrito, motivandolo a desarrollar nuevas técnicas que aceleren el desarrollo de la empresa mediante su contribución personal. Aún cuando la situación económica actual ha sido calificada de "crítica" y las empresas analizan detalladamente la reducción de planes de beneficios. La importancia de la continuidad de desarrollo de técnicas que minimicen costos en los procesos de transformación y permitan una comercialización más dinámica convierten al ejecutivo en pieza clave del mecanismo industrial que se enfrenta a retos desconcertantes y continuos que obligan a los patrones a tornar piadosamente su atención a este sector del personal y buscar nuevos programas de retribución que beneficien preferencialmente a las cabezas sobre las que descansa el bienestar de la organización. Este tipo de programa es el que aquí hemos expuesto y que a continuación comparamos con los planes tradicionales de prestaciones, comentando como antecedente primordial las limitaciones fiscales que ha establecido la legislación de 1982 en materia de previsión social.

5.2.3 COMENTARIOS CONCLUYENTES SOBRE LAS LIMITACIONES FISCALES A LA PREVISION SOCIAL EN MEXICO.

En el Capítulo II, se comentó el Artículo 77 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, la que en su último párrafo expresa:

Limitación a prestaciones de previsión social.

La exención para el ingreso del trabajador se limitará cuando la suma de los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados y el monto de esta exención exceda de una cantidad equivalente a siete veces el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente elevado al año (\$ 715,400.00 Pesos). Cuando dicha suma exceda de la cantidad citada, solamente se considerará como ingreso no sujeto al pago del impuesto por los conceptos mencionados. Un monto hasta de un salario mínimo general de la zona económica del contribuyente, elevado al año (\$ 102,200). Esta limitación en ningún caso deberá dar como resultado que la suma de los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados y el importe de la exención - prevista en la Fracción citada, sea inferior a siete veces el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente, elevado al año".

Del artículo precedente se concluye que la Legislación Fiscal de 1982 permite hasta un importe de - - - \$ 817,600.00 pesos anuales como total de compensación - sin que sea gravable para el trabajador. Sin embargo, como podemos observar los sueldos promedios que reporta el mercado ejecutivo de sueldos exceden de esa cantidad, por lo que sólo se considerará como cantidad no gravable al ingreso del trabajador un importe hasta - de \$ 102,200.00 pesos anuales por concepto de previsión social.

De esta limitación fiscal podríamos diseñar algunos planes especiales de compensaciones tales como dis

minuir el sueldo del ejecutivo hasta una cantidad menor a \$ 817,600.00 pesos y otorgar beneficios adicionales - como préstamos cuantiosos, los que por su naturaleza no son gravables para el trabajador y pueden ser deducibles para la empresa. Sin embargo, existen dos inconvenientes legales establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

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

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

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

Analizando los dos artículos antes expuestos podemos entender que por la analogía de la Ley Federal del Trabajo, no es posible otorgar prestaciones a los trabajadores cuyo importe sea mayor al del salario, sino que representen una parte proporcional de él. Para que así

sea, considerado, se entiende como máximo un porcentaje no mayor del 60% del sueldo nomina. Así mismo, el Artículo 110, permite la deducción del sueldo en una cantidad no mayor del 30% del excedente del salario mínimo - para el pago de un importe que no puede ser mayor de un mes de sueldo del empleado; con lo que se observa que - aquellas empresas que utilizan los préstamos a ejecutivos como una forma de su retribución, incurren en problemas legales pues la deuda contraída con el empleado no es exigible para el patrón salvo los términos aquí expuestos.

Lo establecido en el Artículo 102, dictamina en forma clara que cualquier plan de beneficios que sea diseñado como parte de la retribución al personal debe tomar - como base al sueldo mensual y las prestaciones adicionales que de él se desprendan, serán proporcionales, por lo que, si consideramos que la limitante fiscal para la previsión social es hasta un importe de \$ 817,600.00 pesos y que los sueldos promedio del mercado ejecutivo oscilan entre \$ 998.5 y 2,789.5 anuales, exceden la limitante y si les adicionamos las prestaciones que señala - la legislación del trabajo como obligatorias serán:

<u>SUELDO PROMEDIO</u>	<u>PRESTACIONES LEGALES</u>	<u>IMPORTE TOTAL</u>	<u>LIMITE FISCAL</u>	<u>EXCEDENTE</u>
\$ 998.5	\$ 90.20	\$ 1,088.7	817.6	271.1
\$2,789.5	\$ 252.10	\$ 3,041.6	817.6	2,224.0

De este análisis podemos entender que las limitaciones que señala la Ley Fiscal benefician a empleados de - nivel jerárquico intermedio, y desprotegen a los trabajadores de mayores ingresos, dando sólo \$ 102.2 pesos anuales como ingreso no gravables por concepto de previsión social.

Es importante señalar, que existen algunos conceptos que no se consideran como materia de previsión social y que sin embargo, son utilizados como retribución al ejecutivo por la naturaleza de las funciones que realiza, tales como:

Otorgamiento de Automóvil
Gastos de Representación.

Las cuales, aún cuando representan un ingreso directo al trabajador y otorgan un alto porcentaje de beneficio al empleado en comparación con otras prestaciones, no se consideran acumulables a su ingreso.

Los planes de compensación al personal representan la obligación por parte de la empresa de otorgar un mínimo de garantías que protejan al empleado de los siniestros más comunes que le puedan ocurrir, de acuerdo al plan que ha sido expuesto, podemos observar que el ingreso promedio del empleado por sueldo nominal es de - - - \$ 1,708,900.00 anuales, al cual, al adicionarle las prestaciones mínimas representaría un ingreso anual de - - - \$ 2,152,400.00 pesos anuales, pero al aplicarle el impuesto correspondiente disminuye el ingreso a \$ 1,492,800.00 pesos anuales que representa una diferencia de 45% del total erogado por la empresa

Al adicionar el porcentaje de prestaciones que comprende el plan que proponemos, el sueldo promedio nominal del ejecutivo continua siendo el mismo (\$1,708,900 pesos anuales) pero el ingreso neto promedio que recibe el empleado es de \$ 1,986,300 pesos anuales que representa un 16.24% adicional, aún cuando la erogación promedio de la organización es de \$ 3,284,300 pesos anuales que significa un 65.35% más de los que recibe realmente el empleado y un 92.19% adicional del costo del sueldo nominal.

En el caso de los planes de prestaciones tradicionales, se comparan los mismos beneficios que integran el menú de prestaciones seleccionables y autoadministrables por el ejecutivo, pero sin establecer un porcentaje máximo.

El sueldo nominal promedio del ejecutivo continúa - siendo de \$ 1,708,900 pesos anuales, al cual, al sumar - las prestaciones que integran el programa se eleva a - - \$ 1'961,500 pesos anuales, que representa ingreso neto - promedio al ejecutivo del 14.79%. Sin embargo, el costo promedio por ejecutivo para la empresa asciende a - - - \$ 3'264,900 pesos anuales, o sea un 91.06% adicional al costo por concepto de sueldos y un 66.45% más de lo que otorga por sueldos y prestaciones (según se señala en el cuadro resumen de beneficios).

CUADRO RESUMEN DE BENEFICIOS

TIPO DE PLAN	SUELDO PROMEDIO	TOTAL INGRESO		EGRESO EMPRESA		
		\$	%	\$	SUELDO %	PREST %
PLAN DE PRESTACIONES MINIMAS	1,708.9	1,492.8	-12.65	2,152.4	44.2	25.9
PLAN DE PRESTACIONES SELECCIONABLES	1,708.9	1,986.3	16.24	3,284.3	65.3	92.19
PLAN DE PRESTACIONES TRADICIONAL	1,708.9	1,961.5	14.79	3,264.9	66.4	91.06

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, concluimos que al comparar un sistema de compensación ejecutiva tradicional con un modelo de compensación ejecutiva seleccionable y autoadministrable representa un costo muy similar para la empresa, por concepto de nómina y que el beneficio que recibe el ejecutivo presenta una mínima diferencia, lo que implica que en ambos planes el presupuesto -

de la empresa es el mismo, pero en un plan de prestaciones tradicional, el ejecutivo no recibe realmente todo el beneficio que esta presupuestado, porque algunas de las prestaciones que integran el plan, no se apegan a sus necesidades o bien, porque dependen de la ocurrencia de un hecho para que puedan ser recibidas. En el caso del plan de prestaciones seleccionables y autoadministrables, la elección depende directamente del empleado, quien conoce sus necesidades y elegirá los beneficios que las satisfagan, y cuando ésto no ocurra, tendrá la opción de que se acumule el beneficio que le corresponde al siguiente período, o bien de recibir el importe proporcional como compensación en efectivo con las deducciones fiscales que implique.

De la comparación de los dos tipos de planes se resume:

- En los dos tipos de planes, se tiene el mismo presupuesto.
- El plan de prestaciones tradicional, integra - conceptos de beneficio que no recibe el empleado.
- El plan de prestaciones seleccionables y autoadministrables comprende sólo las prestaciones que satisfacen las necesidades del ejecutivo.
- En los dos modelos de compensación, el gasto que hace la empresa es deducible de su ingreso global.
- El plan de prestaciones seleccionable y autoadministrable otorga efectivamente al ejecutivo la cantidad presupuestada por este concepto.

- El plan de prestaciones seleccionables y au
toadministrables puede otorgar prestaciones
distintas en diferentes períodos a elección
del empleado, por lo que, lo único que esta
blece precedente es el porcentaje de benefi-
cio y no los conceptos de previsión social,
lo que permite variar el "menú" de acuerdo
a las siguientes variables:
- a) Las modificaciones fiscales que se
realizan anualmente.
 - b) Los cambios que ocurren en el mercado
de sueldos.
 - c) Las variaciones en las necesidades -
del empleado.
 - d) La innovación de productos o servi-
cios que presenten ventajas para la
empresa y el ejecutivo.
 - e) Las condiciones de trabajo.
 - f) El medio entorno de la empresa.
 - g) El momento histórico que viva la orga-
nización,

Existen otras diferencias que por haberse estable-
cido en la Sección 4.1, Inciso 8 Administración del Plan,
no las mencionamos aquí, pero que consideramos importan-
te sean tomadas en cuenta,

Sólo queda señalar que de acuerdo al análisis efectuado, la hipótesis promotora salta en el estudio como afirmativa, lo cual implica que existe un incremento en el beneficio que reciben los ejecutivos con un sistema de prestaciones seleccionables y autoadministrables con el mismo costo presupuestado por la empresa.

* REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS *

LIBRO

AUTOR

Comentarios a las Constituciones Políticas de Iberoamérica
Ediciones Jurídicas Herrero
México, D. F.
1954

Luis Muñoz

Diccionario de Derecho
Editorial Porrúa
México, D. F.
1970

Rafael de Pina Vara

Derecho del Trabajo
Editorial Porrúa
México, D. F.
1979

Nestor de Buen L.

El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo
Editorial Porrúa
México, D. F.
1981

Mario de la Cueva

Ley del Impuesto sobre la Renta
Editorial Themis
México, D. F.
1982

Lic. Enrique Calvo Nicolaux
C.P. Enrique Vargas Aguilar

Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada
Editorial Trillas
México, D. F.
1982

Baltazar Cavazos Flores
Baltazar Cavazos Chena
Humberto Cavazos Chena
J. Carlos Cavazos Chena

Ley del Seguro Social
Editorial Trillas
México, D. F.
1981

Javier Moreno Padilla

LIBRO

Nuevo Diccionario Español Ilustrado
Editorial Ramón Sopena
Barcelona
1967

Código Civil para el Distrito Federal
Editorial Porrúa
México, D. F.
1978

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Editorial Mexicanos Unidos
México, D. F.
1978

Redacción de Tesis y Trabajos Escolares
Editorial Diana
México, D. F.
1981

Las Prestaciones Sociales en el Régimen del Seguro Social Mexicano

Las Prestaciones de la Empresa Social Moderna

Las Prestaciones Sociales en el Régimen del Instituto Mexicano del Seguro Social y la Ley Federal del Trabajo

Las prestaciones y su Proyección Socio-Económica

Las Prestaciones en la Empresa como Complemento del Salario

AUTOR

J. Alemany y Bolufer

Leyes y Códigos de México, S.A.

Colección Nuestras Leyes

Jonhatan Anderson
Berry H. Durston
Millicent Poole

Alberto Avila Sánchez
TESIS

José Joel Gómez Velazco
TESIS

Rosa Ma. Huizar Ezquivel
TESIS

Gustavo Humberto Zepeda
Gordillo
TESIS

Ascenso García
TESIS

L I B R O

Prestaciones que Otorga la
Ley del IMSS

Técnica para la Elaboración
de un Manual de Valuación de
Puestos a Nivel Ejecutivo en
un Corporativo Industrial del
Estado

E N C U E S T A

Perfil del Ejecutivo Mexicano
Noviembre de 1980

Cámara Americana de Comercio

Programa de Retribuciones Eje-
cutivas
1982

Asociación Jefes de Relaciones
Industriales

Intergama

Ejecutivos 82
1982

Servicios Internacionales de
Compensación

A R T I C U L O

Flexible Benefits Hold to
Manage
The Picking and Choosing
August 1980

A U T O R

Olga Moguel Novillo
TESIS

Luciano Cuauhtémoc Lara
TESIS

A U T O R

Kornl Ferry International

Cámara Americana de Comercio

Alex Olhovien

Asociación Jefes de Relacio-
nes Industriales

Intergama, S. A.

Tolo M. Rimsky

Servicios Internacionales de
Compensación

A U T O R

Management Review

ARTICULO

AUTOR

Apuntes sobre Derecho del
Trabajo

Lic. Urbano Farías

Apuntes sobre Previsión Social

Instituto Superior de Es-
tudios Fiscales