



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

LA TRASCEDENCIA DE LA ADMINISTRACION DE
SUELDOS DENTRO DE LA RAMA INDUSTRIAL
DE MEXICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

**MIGUEL ANGEL BALDERAS BELLOC
ISAIAS CHAVEZ GONZALEZ**

DIRECTOR DE TESIS :

LIC. JUAN MANUEL GONZALEZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI EDO. DE MEXICO, 1989.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	4
a) Objetivos	6
b) Justificación	8
CAPITULO 1	
PERFIL GENERAL DE LA SITUACION DEL PAIS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACION DE SUELDOS	
1.1- Situación Económica del País	14
1.2- Perspectivas Económicas Nacionales.	18
1.3- Efectos de la Situación y la Perspectiva Económica en la Administración de Sueldos.	23
CAPITULO 2	
MARCO TEORICO Y LEGAL DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS EN MEXICO	
2.1- Antecedentes Históricos	28
2.2- Características Actuales	34
2.3- Marco Teórico y Legal de la Administración de Sueldos en México.	46
2.3.1 Conceptos de Administración de Sueldos.	
2.3.2 Clasificación de las Prestaciones en la Administración de Sueldos.	
2.3.2.1 En Dinero	
2.3.2.2 En Especie	
2.3.2.3 Otros criterios	
2.4 Relaciones de la Administración de Sueldos con la Situación Económica del país.	50

CAPITULO 3

VARIABLES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y
SU IMPORTANCIA

3.1-	Importancia de la Administra- ción de Sueldos.	54
	3.1.1 En los trabajadores	
	3.1.2 En los empleadores	
	3.1.3 En la colectividad	
3.2-	Teorías de la Compensación Sa- larial.	56
	3.2.1 De Intercambio	
	3.2.2 De la Equidad	
	3.2.3 De la Expectativa	
3.3-	Objetivos de la Administración de Sueldos.	57
3.4-	Políticas de la Administración de Sueldos.	57
3.5-	Elementos a considerar en la - Administración de Sueldos.	58
3.6-	Sistemas de Valuación de Pues- tos.	58

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

4.1-	Antecedentes	63
4.2-	Características	65
4.3-	Resultados	73

CONCLUSIONES 88

RECOMENDACIONES 92

ANEXOS 101

BIBLIOGRAFIA 116

I N T R O D U C C I O N

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

Art. 84

Ley Federal del Trabajo

A) OBJETIVOS

En el desarrollo del tema cuyo estudio iniciamos, - nos proponemos cumplir los siguientes objetivos:

- 1.- Conocer en términos generales, las bases teóricas de la administración de sueldos.
- 2.- Analizar la importancia que en México tiene la administración de sueldos, especialmente en la situación que vive el país.
- 3.- Distinguir de manera general, las perspectivas de la política de administración de sueldos del sector - privado mexicano.

Para lograr tales objetivos, el trabajo presente - consta de cuatro capítulos. En el primero de ellos, esbozamos el perfil general de la situación del país y su influencia en las políticas de administración de sueldos -- prevalentes.

En el segundo capítulo, estudiamos el marco teórico general de la política de administración de sueldos y el marco jurídico específico de dicha política en nuestro

país. Por su parte, el tercer capítulo está destinado - al estudio breve de la Administración de Sueldos.

En el capítulo número cuatro se desarrolla el caso práctico, con base en estudios de campo realizados en - empresas del Estado de Hidalgo.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomen daciones que hemos considerado procedentes de acuerdo con el desarrollo de este trabajo.

Hemos de advertir, antes de entrar en materia de - estudio, que de ninguna manera pretendemos agotar el tema de la Administración de Sueldos en este trabajo, sólo hemos querido acercarnos desde nuestra modesta perspectiva, a un tema crucial para la Administración mexicana, y que será todavía más crucial en los tiempos que se avecinan.

B) JUSTIFICACION

Hoy más que nunca, en tiempos de crisis económica, cuando los recursos escasean, adquiere particular importancia el estudio de la administración de sueldos en un país como el nuestro. Alguien podría decir que nada tiene que ver con nuestro entorno dicho tema. Nosotros le diremos que sí tiene mucho que ver. Nuestro entorno de pasantes de la Carrera de Administración, nos hace ver que la Administración de Sueldos tiene presencia en la legislación laboral vigente, (y a demostrarlo destinaremos el capítulo).

Sin embargo, es preciso advertir desde ahora, que por administración de sueldos cada vez se entiende menos el simple hecho de que se entregue un salario al trabajador por la labor que devengue y cada vez más, el hecho de que se trate de fortalecer la magra y decreciente capacidad del salario mediante la entrega de prestaciones "en especie".

No sólo en México, sino en todo el mundo capitalista, en los años recientes ha adquirido creciente importancia el estudio de la satisfacción en el trabajo, pues se ha descubierto que de ella depende la productividad. Por ende, la administración de sueldos, que según todos -

los autores contribuye de manera directa a la satisfacción o insatisfacción en el empleo, tiene particular relevancia y merece ser estudiada.

No obstante, consideramos que el estudio de la importancia de la administración de sueldos (en sus variantes de prestaciones en dinero y prestaciones en especie), tiene mayor utilidad en la medida en que se le ubica en el contexto de la situación por la que atraviesa nuestro país. Por ello, es que el primero de los capítulos que proponemos se refiere a la situación económica nacional.

Desde luego, es indiscutible que en las actuales condiciones del país, el empleo es mucho más importante -- por sí mismo, que la satisfacción en él. Muchas personas quisieran obtener empleo, aunque no fuera totalmente de su agrado o aunque las condiciones de toda índole en él, no fueran totalmente satisfactorias. Pero no debe perderse de vista que lo que está en el terreno de la discusión, -- no es el acceso al empleo, sino la permanencia productiva en él. Y para contribuir a una permanencia productiva, -- existe la administración de sueldos.

No faltará pues, quien diga que la satisfacción en el empleo, es un tema secundario tratándose de nuestro país.

Basándonos en las consideraciones de autores como - French, Koontz y Davis, por mencionar algunos de los más - destacados en el estudio que nos proponemos, o en las de autores como Reyes Ponce, para referirnos al mexicano que más ha incursionado en el tema que nos ocupa, considera-- mos que la afirmación a la que nos referimos en el párrafo anterior, es fácilmente refutable, pues si México está pug nando por modernizar su planta productiva, hoy es más tras- cendental que nunca lograr que quienes trabajan en ella den lo mejor de sí mismos.

Como lo mencionan los autores citados en el párra- fo precedente, así como los demás que citamos en la lista de fuentes que aparecen al final de este trabajo, en cual- quier país y en cualesquiera de las condiciones a las que nos referimos, la importancia de la administración de suel- dos es fundamental, sin embargo, debemos insistir en que - a nuestro juicio lo es en la medida en que se le ubique en un medio y en una situación determinados. En México no po- demos pretender aplicar las mismas políticas de administra- ción de sueldos que se utilizan en las grandes potencias - industriales como los Estados Unidos de Norteamérica, Ale- mania Federal y Japón, pero es útil conocer las experien- cias que allá existen al respecto.

Para reforzar nuestra idea de ubicar el problema -

en un medio y una situación determinados, nos apoyaremos en el estudio de un caso práctico, el de una serie de empresas del Estado de Hidalgo, sobre las políticas de administración que predominan.

Procuraremos no descuidar los aspectos teóricos, - por lo cual, las consideraciones que hacemos en esta breve introducción y las que formularemos a lo largo del trabajo que proponemos, se sustentarán en fuentes bibliográficas que relacionamos al final de esta tesis.

Por lo antes dicho, nos parece que se justifica -- plenamente el estudio del tema aquí señalado.

C A P I T U L O 1

**PERFIL GENERAL DE LA SITUACION DEL PAIS Y SU
INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACION DE SUELDOS**

Prestación. Aunque tiene muy diversas acepciones, en el medio mexicano ha venido representando cosas o facilidades que un empleador otorga a sus trabajadores, en adición al salario estipulado.

Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal.

1.1- SITUACION ECONOMICA DEL PAIS

Durante los últimos años de la década de los 70s a los 80s, la situación económica del país empezó a gestar un deterioro de manera gradual, lo cual ha repercutido en los aspectos político y social, con el consecuente resquebrajamiento en el nivel de vida de los trabajadores. (Ver Anexo No. 1).

Durante toda la década, aún bajo el auge petrolero, los diversos gobiernos mexicanos han tenido que afrontar condiciones económicas adversas en lo interno y en lo internacional. Ambas condiciones se han conjugado para amenazar la estabilidad política y la calidad social.

Al iniciar el año 1970, el gobierno de Echeverría A. echó por tierra el modelo económico anteriormente utilizado y que había sido auspiciado durante décadas por los gobiernos que le precedieron. Con el argumento de que el "desarrollo estabilizador" ya había agotado sus posibilidades, el nuevo presidente inició una etapa de replanteamiento de la estrategia económica.

No obstante, recurrió al excesivo endeudamiento externo para financiar el desarrollo. Esto hizo que la deuda externa que dejó el presidente Gustavo Díaz Ordaz -

se quintuplicara en seis años.

Al terminar el período gubernamental de Luis Echeverría, con el país a punto de desmoronarse ante la profunda división política que crearon las medidas adoptadas por aquél, la deuda externa multiplicada y el deterioro del nivel de ingreso de la mayoría de la población constituan el cuadro desolador que encontró el nuevo Presidente, José López Portillo.

Este último implantó de inmediato una acentuada política de austeridad, con el fin de intentar poner orden en las finanzas públicas. Poco duró, sin embargo, esta actitud, pues hacia 1977 y principios de 1978 fue confirmada una notable multiplicación de las reservas probables y potenciales de hidrocarburos, con lo cual -- el gobierno vio la oportunidad de obtener financiamiento externo a cuenta del respaldo crediticio que representaban esos hallazgos.

Por entonces la política de austeridad se fue al otro extremo, hasta llegar al franco dispendio. Las consecuencias, no se hicieron esperar. Y si cuando las reservas petroleras fueron descubiertas el precio de los hidrocarburos se encontraba en su máximo nivel, hacia finales de la década empezó a avizorarse la tendencia de -

dichos precios hacia su caída.

El gobierno que había previsto endeudarse y gastar a cuenta de los precios altos, no supo preveer que ante la inminencia de los precios bajos se imponía la austeridad.- Al no procederse adecuadamente, la situación se deterioró hasta llegar a términos peores que los existentes al iniciarse el sexenio; en respuesta al déficit cada vez mayor, la enorme deuda externa y las presiones internas, el gobierno decide adoptar medidas tales como:

- Devaluar el peso.
- Nacionalizar el sistema bancario.
- Imponer control de cambios.
- Suspender el pago principal de la deuda externa.

Así, el gobierno de Miguel de la Madrid se inició ante las más negras perspectivas: inflación galopante, desempleo, amenaza de cierre masivo de empresas, alto índice de endeudamiento, falta de liquidez en el gobierno, etc.

Todos los anteriores elementos configuraban una situación recesiva.

Una de las estrategias que se sumó a la de la austeridad radical fue el inicio de la venta de empresas para estatales a los particulares, el fomento a toda costa de la inversión extranjera, el castigo del salario y el apoyo absoluto al capital.

El desarrollo del sexenio de De la Madrid empezó catastróficamente y cerró de la misma manera, hoy todo -- mundo coincide en que éste fue el sexenio de los desastres, pues a la impericia de los gobernantes se sumó la crueldad de la naturaleza, ya que nadie duda que, por su política económica el gobierno que culminó en diciembre de 1988 fue uno de los que más dañó a la soberanía nacional y a los -- trabajadores. (Ver Anexo No. 2).

Sin embargo, debemos reconocer que fue precisamente en el sexenio de De la Madrid, donde se gestó el modelo de desarrollo económico de México, mediante el ingreso de nuestro país al GATT (Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio), permitiendo el desarrollo de las exportaciones a través de una apertura comercial, permitiendo que México entre a formar parte del comercio del mundo y recíprocamente tener acceso al mismo.

1.2- PERSPECTIVAS ECONOMICAS NACIONALES

Como decíamos, el sexenio de Miguel de la Madrid culminó ante un panorama sombrío y una vez más, la dependencia fundamental de un solo producto de exportación -- (los hidrocarburos) hace que su baja súbita en los mercados mundiales arruine todos los planes económicos, obligue al recorte del gasto público, afecte negativamente a los salarios, fomente la inflación y amenace al provocar mayor recesión.

En el año de 1988, se implementó el llamado Pacto de Solidaridad Económica, remedio de un verdadero plan - de choque, implementado por la cúpula gubernamental, sindical y empresarial; y demostró ser únicamente un dique de contención temporal de la inflación cuyos propósitos más bien fueron electorales.

A mediados del mes de diciembre de 1988, desaparece del medio el P.S.E. (Pacto de Solidaridad Económica) y es firmado el P.E.C.E. (Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico), con una vigencia original hasta el 31 de julio de 1989.

El pacto que comprende ocho puntos expone: Que - las iniciativas de leyes de ingresos y presupuestos de -

egresos, serán congruentes con el propósito de mantener un balance de las Finanzas Públicas, abatir la inflación, mantener la estabilidad de precios y poner las bases para la recuperación gradual y sostenida del crecimiento económico.

Por otro lado se mantienen estables las tarifas de energía y combustible al consumidor, sin embargo para coadyuvar al saneamiento de las Finanzas Públicas, se efectúan aumentos de algunos bienes y servicios proporcionados por el estado, referidos a la Industria y al Comercio.

Por último, el tipo de cambio contra el dólar, se ajusta a razón de un peso diario hasta el 31 de Julio de 1989.

El 10. de Diciembre de 1988, Carlos Salinas de Gortari, asume la presidencia de la República, enmarcando en su plan de trabajo los siguientes acuerdos:

- Acuerdo Nacional para la ampliación de nuestra vida democrática.
- Acuerdo Nacional para la recuperación económica y la estabilidad.
- Acuerdo Nacional para el mejoramiento productivo del bienestar popular.

Dentro de los puntos relevantes concernientes a la clase trabajadora mencionados en su discurso de la toma de posesión destacamos los siguientes:

(..... Iniciaremos la recuperación de los niveles de vida, pero mantendremos los hábitos de ahorro, -- productividad y eficiencia Factor primordial en el crecimiento serán las exportaciones no petroleras ... Aumentando el empleo y fortaleciendo gradualmente, en la recuperación, el poder adquisitivo de los salarios. El bienestar de cada familia tendrá que ser la medida de la prosperidad de la Nación. El gran propósito de equidad es que todos eleven su nivel de vida).^{1/}

Es imperativo que las condiciones socioeconómicas de la clase trabajadora sean mejoradas en este sexenio, pero sólo se logrará esto en la medida en que el gobierno de Carlos Salinas de Gortari acierte encontrar el justo medio de una política económica estabilizadora que,-- sin afectar a los empresarios, tampoco lesione a los obreros.

Para efectos de nuestro trabajo, consideramos -- que un aspecto prioritario que deberá resolver la Admi--

^{1/} El Universal. Discurso de Carlos Salinas de Gortari en la toma de posesión. pág. 15-17.

nistración Salinista, será la presión que está ejerciendo la clase obrera, en un intento legítimo por mejorar su -- nivel de vida.

Presión que, debido a la caída de la producción, - motivada por la apertura de las fronteras, viene a compli- car el panorama toda vez que los patrones no quieren otor- gar el alza salarial que reclaman los trabajadores, pues están ciertos de que si acceden a este pedimento, desem- bocará en la puerta grande de la quiebra y suspensión de pago para muchas empresas.

En el supuesto caso de declarar la moratoria de - la deuda externa, seguramente junto a ésta se buscarán - formas alternativas de proteger el ingreso de los traba- jadores mediante el fortalecimiento del salario real y - en este punto la administración de sueldos adquirirá sin- gular importancia.

"A la par, el país deberá fomentar la inversión - privada, obviamente revisando y evaluando las regulacio- nes actuales para la inversión extranjera. Será necesar- io desalentar las prácticas especulativas con moneda y precios".^{2/}

^{2/} Kochen, Juan José. "El Nuevo Contrato Social". Re- vista de Revistas. pág. 50-51.

Asimismo deberá combatirse a quienes abusan del deterioro de la economía y especulan a costa de los consumidores asalariados, sin olvidar la filosofía de "negocio" en donde se permita que éste fluctúe en el mercado en base a una oferta y a una demanda, permitiendo -- con lo anterior un fin a los subsidios, así como un valor real de la economía.

Estas son algunas medidas para frenar el avance de negras perspectivas sobre la economía nacional.

1.3- EFECTOS DE LA SITUACION Y LA PERSPECTIVA ECONOMICA EN LA ADMINISTRACION DE SUELDOS

Como es sabido, las llamadas prestaciones económicas que se otorgan a los trabajadores constituyen lo que se denomina "salario real" en la medida de que buscan resarcir a quienes se ven amenazados con perder su poder de compra. (Ver Anexo No. 3).

Tales prestaciones no sólo son comunes en las economías en crisis, sino también en las prósperas, como lo prueba el hecho de que en los países desarrollados las empresas tienden cada vez más a representar sus salarios en términos reales, en forma de prestaciones y no mediante moneda.

El deterioro cada vez acusado del poder de compra de la clase asalariada de nuestro país, ha motivado que aún las organizaciones obreras más entreguistas como la C.T.M., estén pugnando por un incremento en las prestaciones de Ley que incluyan desde vales canjeables por -- cierta cantidad de productos (independientemente de su costo en el mercado), hasta servicio de transporte, ayuda para renta, etc.

La razón por la que el movimiento obrero actualmente insiste más sobre las prestaciones en especie que en - dinero, es que a las primeras no las afecta el ritmo in-
flacionario.

Para dar fuerza de Ley a esta propuesta, el Congreso del Trabajo está preparando una propuesta de reforma - a la Ley Federal del Trabajo, esta iniciativa será presentada a la consideración del Congreso de la Unión por los legisladores obreros.

Como de costumbre, la cúpula patronal está contemplando, no tanto por razones humanitarias, sino porque ha detectado una disminución en la productividad de los obreros derivada de sus condiciones que actualmente podrían - calificarse de franca penuría.

Ante la debacle de una moneda que se deteriora, -- las prestaciones, como parte de la Administración de Sueldos, adquieren particular significación, pues contribuyen a proteger de la inflación a los trabajadores. La Administración de Sueldos, precisamente, ha buscado y busca, en las condiciones críticas del país, frenar el deterioro del salario.

En virtud de la situación económica por la que ha -
atravesado el país a lo largo de los años recientes, y de
las perspectivas que se avisoran, la Administración de --
Sueldos tendrá la trascendente misión de lograr que el -
ingreso real de los trabajadores mejore, con lo cual la -
empresa resultará ganando, al lograr que el empeño y la
entrega de los trabajadores, gracias a la motivación que
sienten, sean mayores.

Ya tendremos oportunidad de abundar en este punto,
al referirnos a la motivación, la satisfacción en el em-
pleo y las prestaciones.

C A P I T U L O 2

MARCO TEORICO Y LEGAL DE LA ADMINISTRACION

DE SUELDOS EN MEXICO

Los pagos directos de sueldo y salario forman sólo un total del conjunto de la compensación. En la actualidad, una gran parte de la remuneración total de un empleado toma la forma de servicios y prestaciones proporcionados por la empresa.

F. Sikula. Administración de Recursos Humanos en Empresas.

2.1- ANTECEDENTES HISTORICOS

No siempre la Administración de Sueldos ha sido parte vital de la ciencia de la administración. Tuvo - primero que elaborarse una teoría administrativa; antes tuvo que admitirse que las empresas son organizaciones - sociales en las que el individuo rinde más en la medida en que se siente más satisfecho en el empleo y más motivado a trabajar eficientemente.

El desarrollo de la administración de sueldos está estrechamente ligado al de la administración general, y a la convicción de que la satisfacción y la motivación en el empleo tienen capital trascendencia para que la administración de sueldos sea efectiva y eficiente.

"Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos -nos dice Keith Davis-, el arte y la -- ciencia de tratar de manejarlas dentro de organizaciones complejas son relativamente nuevos".^{3/} En los primeros tiempos, las condiciones de trabajo eran muy adversas; - se trabajaba de sol a sol; no existían derechos labora-

3/ Davis, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. P. 6.

les; la situación laboral prácticamente se regía sólo por los caprichos del patrón. Después vino la Revolución Industrial.

Al principio de dicha Revolución "la condición de los trabajadores no mejoró, pero al menos se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La Industria creó un excedente de bienes y conocimientos - que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo. En 1800 en este nuevo ambiente industrial, Robert Owen, joven galés propietario de una fábrica fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y temperancia y mejoró sus condiciones de trabajo".^{4/} De hecho, puede afirmarse con certeza que Owen es el padre de la administración moderna en general, y de los sueldos en particular, pues fue el primero que elaboró una política salarial en función de los intereses de la empresa y de los trabajadores a su servicio.

Más tarde hacia 1835, Andrew Ure implantó una política de recursos humanos merced a la cual proporcio

^{4/} Idem.

naba a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad.

Desde luego, las ideas de Owen y Ure encontraron resistencia y sólo fueron aceptadas con lentitud, aunque también encontraron fuerte rechazo en algunos casos. Sin embargo, debe reconocerse que las políticas de aquellos dos ingleses también llegaron a deteriorarse al punto de convertirse en actitudes francamente paternalistas y en abiertas ideas de "obtener el mayor provecho posible de los trabajadores" a cambio de mínimas prestaciones y comodidades.

Inevitablemente, detrás de las políticas de buen trato a los trabajadores llegaron a existir posturas cínicas según las cuales se buscaba exaccionar elegantemente a los trabajadores.

Fue a principios de este siglo cuando la administración en general, y la de sueldos en particular, se vieron fortalecidas por el ímpetu de teóricos y prácticos tan importantes como Frederick W. Taylor, Elton Mayo y F. J. Roethlisberger.

Al iniciarse esta centuria, Taylor despertó en -

los Estados Unidos el interés por la condición de los trabajadores. Con frecuencia se le considera el padre de la llamada "administración científica". Los cambios que -- alentó en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento en las organizaciones.

Taylor llegó a mejorar el reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores industriales. En esa tesitura, señaló que así como existe la mejor máquina para un trabajador, también existen mejores formas para que las personas desempeñen sus tareas. "Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de sus recursos hasta entonces descuidados".^{5/}

Taylor publicó su principal obra teórica en 1911. Durante esa década, debido a la Primera Guerra Mundial, aumentó el interés por las condiciones humanas en el trabajo. Como resultado de esa preocupación, se fundó la National Personnel Association y, más tarde, en 1923, se convirtió en la Management American Association, con el lema "dedicados exclusivamente a la consideración del factor humano en el comercio y la industria". Durante -

^{5/} Davis Keith, Op. cit. p. 7

ese período Whiting Williams estudiaba a los trabajadores al mismo tiempo que colaboraba con ellos, y en 1920 publicó sus experiencias en la obra "What's on the Worker's Mind!"

Las décadas de 1920 y 1930 se significaron también por un impulso a las teorías partidarias de mejorar las condiciones de vida en el trabajo. En esa época Mayo y Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel de cátedra el estudio del comportamiento humano en el trabajo y, con ello, de las mejores políticas para mejorar la satisfacción en el trabajo e incrementar la motivación. En sus estudios, los teóricos mencionados llegaron a la conclusión de que las empresas son organizaciones humanas y que con ellas el elemento más importante es, precisamente, el elemento humano. Una conclusión que en nuestros días parece ser tan obvia, se llevó siglos para ser alcanzada.

Bajo esa perspectiva, la administración de sueldos surgió como parte de lo que se denomina "satisfacción en el trabajo" y "motivación", dos conceptos que forman parte del enfoque administrativo que entró en auge a partir de aquellos años.

El sueldo sería estudiado desde entonces ya no como el principal, sino como uno de los tantos satisfactores en el empleo. Sería un satisfactor a veces hasta me-
nos importante que la motivación; otros satisfactores co-
mo por ejemplo, las buenas relaciones con los superiores, los subordinados y los pares. Incluso se han practicado encuestas de acuerdo con las cuales el dinero ocupa el -
sexto o séptimo lugar en la escala de las preocupaciones o satisfactores preferidos de los trabajadores entrevi-
tados. Es decir, para no pocos trabajadores es más im--
portante un "buen ambiente" de trabajo, que un buen suel-
do. Esto no significa que el sueldo no sea importante; -
sólo significa que el sueldo no es lo principal.

Lo anterior ha llevado a que la evolución históri-
ca del concepto de administración de sueldos haga que és-
te sea mucho más amplio, pues nó sólo abarca el salario en sí, sino también a otro conjunto de satisfactores, -
tales como las llamadas prestaciones. En el próximo --
apartado de este capítulo nos abocaremos a definir la ad-
ministración de sueldos, las necesidades humanas, la mo-
tivación y las prestaciones.

2.2- CARACTERISTICAS ACTUALES

Por principio de cuentas, podemos definir la administración de sueldos como la rama de la administración - encaminada a vigilar que el sueldo sea entregado puntual, cabal y satisfactoriamente al trabajador, para que constituya precisamente un elemento de satisfacción en el empleo.

Hasta hace poco tiempo, en los países occidentales -y aún es así en nuestro medio-, la administración de sueldos era vista como un campo meramente técnico para manejar el dinero destinado a los salarios, y a entregarlo en el monto pactado a cada trabajador.

En sus características actuales, la noción de administración de sueldos va mucho más allá, justamente -- porque el sueldo -instrumento básico de trabajo de la administración de sueldos- también ha llegado más allá. - Si el sueldo ya no se integra solamente de dinero, la administración de sueldos ya no tiene sólo por objeto administrar el dinero destinado al sueldo.

Muchos administradores de sueldos suelen considerar que lo más importante es el salario, pero se equivocan. Ciertamente, tienen razón al considerar que para

ellos lo primordial es la atención del aspecto de los --
sueños, pero no deben descuidar los demás factores, co-
mo lo hemos reiterado.

Es importante mencionar como punto de partida, la
llamada teoría de jerarquización de las necesidades huma-
nas, propuesta por Abraham Maslow.

"El diagrama piramidal" es muy objetivo para ex-
plicar la intensidad y generalización de dichas necesida-
des. (Figura 2.1).



Fig. 2.1

No siendo nuestro trabajo, un estudio psicológico del individuo en una organización para efectos del tema nos concretaremos a dar sólo una breve explicación de cada una de estas necesidades:

"NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Sin duda alguna, son las más generalizadas y las de mayor jerarquía mientras no se les satisfaga en alguna medida. Las constituyen alimento, abrigo, vestido, sexo, etc.

NECESIDADES DE SEGURIDAD: También se refiere a la autoconservación pero en otro nivel. Se dividen en dos tipos: Seguridad Física y Seguridad Emocional o Psicológica.

NECESIDADES SOCIALES: Toda persona tiene necesidad de pertenecer y ser aceptado por diversos grupos. A partir de este nivel de la pirámide (hacia el vértice) la intensidad y la presencia de las necesidades variará mucho de un individuo a otro; la afiliación es más fuerte para unas personas que para otras.

NECESIDADES DE ESTIMA O RECONOCIMIENTO: Pertenecer a un grupo no es suficiente, es necesario que haya oportunidad dentro de él, de cosechar testimonios de reconocimiento y afecto. Lograda esta satisfacción produce sen-

timientos de confianza en sí mismo, prestigio, poder y control.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION: Este no es un concepto fácil de definir; pero Maslow encontró una frase que ilustra muy bien la idea "Lo que un hombre puede ser, debe ser". Vista de esta forma, es la necesidad de desarrollar el potencial de uno mismo, cualquiera que éste sea".^{6/}

El comportamiento de un individuo es integral, - todas las necesidades que lo generan están estrechamente interrelacionadas. Sin embargo, no puede ni debe desconocerse que unos influyen más que otros.

Desde este punto de vista, ¿qué ocurre con la administración de sueldos?. Sus acciones constituyen un factor que se interrelaciona con los demás. Por tanto, el administrador de sueldos no debe desconocer que sus tareas están estrechamente vinculadas con las motivaciones de los trabajadores.

" En los primeros niveles de la pirámide de Maslow, es fácil determinar el uso y el valor del dinero; pero a medida que las necesidades escalan el vértice, la ca-

^{6/} Martín del Campo Rafael. Valuación y Compensación Objetiva de Sueldos. p.p.

racterística más sutil e importante del dinero es su poder simbólico; este poder simbólico no se limita al valor que tenga el dinero en el mercado, ya que cualquier necesidad que tenga un individuo puede relacionarse con este mediador del cambio. En pocas palabras, el dinero puede significar lo que la gente quiere que signifique.

Es cierto que en esta época de inflación económica tanto nacional como mundial, las demandas monetarias de los trabajadores constituyen la bandera más enarbolada en los conflictos obrero-patronales; pero esto no significa que los aumentos de sueldos constituyen la única puerta de salida de estos conflictos.

Es muy posible que si preguntamos a un individuo qué encontramos en la calle ¿por qué trabaja?, quizás nos diga que para obtener dinero y mantener a su familia. Y es más hay quienes, sin ser neurólogos consideran que el nervio más sensible de todo el cuerpo humano es aquél que va a dar exactamente al bolsillo trasero del pantalón. Ciertamente, el dinero es una fuerza motriz digna de tomarse en cuenta, pero aquí cabe preguntarse: ¿Realmente es un factor que pesa más que otros factores de tipo motivacional?, por qué nadie ha podido probar todavía que las personas trabajen por dinero exclusivamente.

Tenemos el ejemplo de jubilados o empleados que - por un golpe de suerte afortunado se han hecho millonarios mediante una apuesta o un premio de lotería; y, sin embargo, teniendo resuelto su problema económico desean con vehemencia seguir trabajando, ya que es indudable que en nuestros días el trabajo es un elemento de integración social.

Para concluir, diremos que una administración profesional de sueldos y prestaciones es indispensable pues evitará la insatisfacción del trabajador (arraigándolo a la empresa); pero su satisfacción plena en el trabajo depende de algo más que un sueldo justo: La oportunidad de participar en el rediseño de su trabajo para enriquecerlo, y así obtener sus metas personales al mismo tiempo que lucha por alcanzar las metas de la organización".^{7/}

En el marco de este enfoque, las prestaciones, como parte de la administración de sueldos, tienen una función primordial. Aquí se impone la necesidad de que distingamos entre dos tipos de remuneración: Garantizadas y No garantizadas. Las prestaciones garantizadas están constituidas por todos aquellos beneficios que el empleado obtiene por el solo hecho de serlo. Las más comunes de tales prestaciones suelen ser el servicio de comedor, la ayuda para alimentación (o despensa), el fomento de --

^{7/} Martín del Campo, Rafael. Valuación y Compensación Objetiva de Sueldos, Apéndice A.

actividades deportivas financiadas por la empresa, la ayuda para el financiamiento de la vivienda, el apoyo a los estudios de sus hijos, etcétera.

Dale Yoder afirma que "En la actualidad los gerentes no pueden planear y controlar sus costos de trabajo -- simplemente sobre la base de sueldos y salarios calculados. Por cada hora compensada en esta forma existe un -- cargo suplementario, un costo escondido, descrito ampliamente como prestaciones o complejo de prestaciones. Las prestaciones son casi inevitables como los impuestos, debido en parte a que muchas de ellas son impuestos. Fre-- cuentemente se describen como beneficios y servicios para los empleados. Bajo el punto de vista del patrón son -- una parte del sistema de recompensas económicas, dado que él firma los cheques para la mayoría de los costos..."^{8/}.

Yoder prosigue diciendo que "Los beneficios y -- servicios para los empleados en la actualidad y en todas las naciones industrializadas pueden observarse como una verdadera galaxia de bienes. Además de su costo, sus características más sobresalientes es la variedad... Cualquiera que dude de los efectos estimulantes de la políti--

^{8/} Yoder, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. p. 242.

ca tripartita originada por la iniciativa y creatividad - de la administración, debería de reasegurarse por la creciente gama y número de estos servicios. Cada año aparecen nuevos beneficios, muchos de ellos sugeridos por los sindicatos o prescritos por el gobierno; sin embargo, -- los administradores también han hecho su parte".^{9/}

Ciertamente, ya sea que las prestaciones sean impuestos, sugerencias sindicales o ideas de los administradores, son deducibles de las contribuciones de la empresa al fisco. Esto no es desconocido para los trabajadores, - y ha hecho que en algunas ocasiones circule la idea de -- que "el patrón intenta congraciarse con los trabajadores engañándolos con prestaciones que de todos modos él recuperará o resarcirá en forma de impuestos". Pero esto es - ya ver las cosas con un enfoque demasiado pesimista.

Por su parte, Sikula señala que "Los pagos directos de sueldo y salario forman sólo una parte del conjunto total de la compensación. En la actualidad, una parte grande de la remuneración total de un empleado toma la -- forma de servicios y prestaciones proporcionados por la - empresa.

^{9/} Idem.

... Generalmente, estos suplementos económicos proporcionan placer extra, ingreso extra y un mejor desempeño del personal en el trabajo. Los planes de prestaciones de la empresa también proporcionan protección contra accidentes, desempleo, enfermedad y pérdida de ingresos. También pueden diseñarse otros programas empresariales de servicio para satisfacer las necesidades sociales y recreativas del empleado. Los programas de servicio y prestaciones no se relacionan directamente con los esfuerzos de productividad de los empleados; por lo contrario, se proporcionan a todos los trabajadores de la empresa, independientemente de la cantidad o calidad de su producción individual de trabajo".^{10/}

Lo anterior, quizá, redundará en que no siempre los estímulos dados en forma de prestaciones se reflejan en un incremento de la productividad, pues en el núcleo mayoritario de los trabajadores cambia la percepción de -- que lo que obtienen es obligación patronal otorgarlo, -- por lo cual, hagan lo que hagan, obtendrán lo mismo. De ahí que sea recomendable, en la moderna administración -- de sueldos, introducir premios y estímulos especiales -- que, si bien en un país como Estados Unidos de Norteamé-

^{10/} Sikula, F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. p. 355

rica podrían dar lugar a acusaciones constantes de discriminación (con base en la ley correspondiente), en México son perfectamente posibles y permitirían, en un momento - como el actual, que exige creciente productividad de todos, incrementarla.

De acuerdo con Reyes Ponce, es necesario, en el marco de una moderna administración de sueldos, distinguir entre servicios, beneficios, prestaciones y ayudas.

"La idea de servicio implica que algo se otorga más por razones morales que por obligación jurídica. Lo mismo ocurre con el beneficio. La prestación está constituida por el conjunto de cosas o facilidades que un empleado otorga a sus trabajadores, en adición al salario estipulado, ya sea para cumplir una obligación jurídica, o para obtener deducciones de impuestos. Finalmente, la ayuda tiene el propósito de fortalecer el ingreso principal y es voluntaria".^{11/}

"Paul Pigors se pregunta hasta qué punto es obligación de los patrones conceder compensaciones adicionales al salario. Luego, concluye que si bien no son obligaciones

^{11/} Pigors, Paul. La Administración de Personal. p.239-
ad0.

gatorias, conllevan dos consecuencias importantes: Incrementa la productividad en la mayoría de los casos, sobre todo en los tiempos inmediatos a su otorgamiento, y son una obligación moral". 12/

Hay patrones que consideran que es ocioso otorgar prestaciones. Nosotros decimos que en los tiempos actuales, ninguna empresa puede ser productiva si no las otorga. Por lo demás, es de advertirse que en los períodos inmediatos los efectos productivos de las prestaciones -- son notorios, pero van diluyéndose poco a poco, al punto de que es necesario, entonces, que tales prestaciones formen parte de un inteligente y constante programa.

En síntesis, digamos que la administración de sueldos, en nuestros días, está constituida por sueldo en dinero y sueldo en especie. Ambos, sumados, constituyen el salario real, contra cuyo deterioro debe luchar la gerencia de manera constante.

La administración de sueldos en sentido clásico -- está superada. Más aún, las propias legislaciones establecen, como lo veremos en el caso mexicano, prestaciones

12/ Idem.

obligatorias, para ampliar las percepciones económicas de los empleados.

2.3- MARCO TEORICO Y LEGAL DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS EN MEXICO

2.3.1 Concepto de administración de sueldos

Antes de continuar, resumamos lo que hemos dicho: La administración de sueldos es el conjunto de técnicas encaminadas a componer los ingresos del trabajador. Entiéndese que la composición de tales ingresos es múltiple. Se compone de sueldo monetario, así como prestaciones, -- ayudas, beneficios y servicios. Tanto obligatorios, como desde el punto de vista moral.

Paralelamente a la administración de sueldos corre la consideración del ambiente de trabajo, la comunicación, la satisfacción en el empleo y otros factores motivantes, a cuyo fortalecimiento debe tender la dicha administración.

Nuestra legislación, atenta a tales consideraciones, ha previsto una serie de prestaciones, como veremos a continuación. (Ver Anexo No. 4).

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123, precisa las normas genera

les sobre administración de sueldos (en la connotación - que hemos dado aquí a esta materia), y de ella se deriva la Ley Federal del Trabajo, La Ley del Seguro Social, La Ley del Instituto del Fondo de la Vivienda para los Trabajadores, y en el caso de los burócratas, la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado.

2.3.2 Clasificación de las Prestaciones en la Administración de Sueldos.

Después de lo que hemos visto en el apartado precedente, queda clara la clasificación de las prestaciones de la administración de sueldos en dos grandes ramas:

2.3.2.1 En Dinero.

La Administración de Sueldos en dinero tiene por objeto, exclusivamente, manejar los montos económicos -- que la empresa destina al pago del salario monetario que se entrega al trabajador al concluir el período de pago que éste pactó con el patrón.

2.3.2.2 En Especie.

Esta administración de sueldos se propone manejar todos aquellos gastos originados por asignaciones destinadas a los trabajadores, las cuales no se le entregarán en efectivo. Se trata de todas las ayudas, beneficios, apoyos, estímulos, etc., que el patrón entrega al trabajador fuera de la nómina y que incluye: comedor, transporte, vivienda, capacitación, servicio médico, instalaciones deportivas, etc.

2.3.2.3 Otros criterios.

Independientemente de que sean en dinero o en especie, las prestaciones también pueden dividirse en contingentes y no contingentes, así como en garantizadas y variables.

La diferencia entre las prestaciones contingentes y no contingentes, consiste en que las primeras únicamente se otorgan en determinados casos y circunstancias. Los trabajadores, incluso pueden tener derecho a ciertas prestaciones en caso de muerte, las cuales, por supuesto serán en favor de sus deudos. Entre las prestaciones contingentes más comunes, figuran todas las relacionadas con seguros, tales como: Vida, Gastos Médicos Mayores, -

Pensión y/o Jubilación, etc.

Por lo que respecta a las prestaciones garantizadas y variables, la diferencia entre ellas consiste en -- que las segundas no se otorgan de manera uniforme a todos los trabajadores de la empresa, sino que dependen de ciertos criterios, como la antigüedad, la puntualidad, el desempeño, ejemplos más comunes son: Incentivos, Comisiones, Premios de Productividad, etc.

Para terminar, recordemos que ciertas compañías, especialmente las grandes corporaciones, tienen implementado un sistema de recompensas que incluye no sólo a los trabajadores sindicalizados, sino también a los gerentes de todos los niveles. Aunque recibe distintos nombres, esta prestación generalmente se conoce como bonos de actuación para ejecutivos, y consiste en una gratificación periódica que se otorga de acuerdo con una evaluación -- previa de su rendimiento durante un periodo dado.

2.4- RELACION ENTRE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y LA SITUACION ECONOMICA DEL PAIS

Al inicio de este capítulo nos referimos brevemente a la situación económica de México, en la cual debe -- inscribirse toda política de administración de sueldos -- que se realice dentro de nuestro país, por lo tanto, aquí cabe hacernos la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre la situación económica y la política de sueldos?. Sin duda se trata de una relación sumamente estrecha y el administrador que la pase por alto seguramente cometerá un grave error, que tarde o temprano repercutirá en las relaciones obrero-patronales.

Más que nunca, es una situación crítica como la -- que vivimos y seguiremos viviendo, al parecer, por mucho tiempo, se requiere una política de administración de -- sueldos inteligente. Sólo una política así podrá salvar un estado de cosas, en el que el ingreso de los trabajadores se deteriora cada vez más y las empresas ven restringidas crecientemente, sus posibilidades de ganancia y -- aún de subsistencia.

Ante una situación así, la política de administración de sueldos debe apuntar a buscar alternativas accesibles desde el punto de vista económico para que se pueda

incrementar el ingreso real de los trabajadores, sin tener necesariamente que aumentarles el sueldo. (Ver Anexo No. 5).

Pronto llegaremos a un punto en el que para las empresas mexicanas ya no será posible otorgar más aumentos, so pena de poner en riesgo su propia existencia.

Por tanto, deben encontrarse fórmulas mediante las cuales unas empresas colaboren con otras en la prestación de servicios, a buen precio, para sus respectivos trabajadores. Así por ejemplo, una empresa que preste servicios de comedor, podría otorgarlos a cambio de otros servicios a una empresa fabricante de utensilios para cocina. Como éste podrían idearse muchos más ejemplos.

En síntesis, la situación económica del país y la administración de sueldos están estrechamente vinculadas en la medida en que la primera obliga a la segunda a actuar inteligentemente, a hacer que los recursos económicos rindan más para que la satisfacción en el empleo no se vea mermada por la pérdida de poder adquisitivo del salario y para que los trabajadores no vean disminuido su nivel de motivación para trabajar.

CAPITULO 3

**VARIABLES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS
Y SU IMPORTANCIA**

Los administradores están fundamentalmente interesados en aquellas necesidades que pueden satisfacerse dentro de la estructura de la empresa y no pueden darse el lujo de querer satisfacer en forma paternalista todas las necesidades de los empleados.

(Harold Koontz y Crill O'Donnell.
Curso de administración moderna).

3.1.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS

Dado el importante crecimiento de la Administra--
ción de Sueldos, no es una sorpresa que todas las partes
que intervienen en el proceso hayan contribuido en la ex--
pansión, sin embargo al principio se reconoce que los--
factores económicos han influido mucho en el pensamiento
de todos los participantes.

3.1.1.- EN LOS TRABAJADORES

Para la mayor parte de ellos el pago tiene obviamente
un efecto directo sobre su nivel de vida y sobre el recono--
cimiento que puedan obtener dentro de su comunidad. El -
pago también constituye una medida cuantitativa de "sta--
tus" en el grupo de trabajo. Una pequeña diferencia en la
paga puede afectar psicológicamente las posiciones de po--
der y autoridad en un grupo.

Ahora bien, respecto a las prestaciones hay dos muy -
buenas razones, para ser interesantes a los trabajadores -
desde el punto de vista económico.

- Algunas como en el caso de los seguros, los pueden adquirir para ellos y sus familias a un costo mínimo y muchas de las veces en forma gratuita.
- Es un hecho que a mayores sueldos, mayor retención de impuestos, lo que propicia que se busquen alternativas libres de impuestos.

3.1.2.- EN LOS EMPLEADORES

En la mayor parte de las organizaciones la compensación del empleo representa una parte substancial de los costos de operación. Por lo tanto, su éxito, o aún su supervivencia depende de cuán efectivamente estos costos sean controlados y cómo se logre productividad de los empleados a cambio de los sueldos que les paga.

La productividad, a su vez dependerá cuán bien motivados estén los empleados por el pago que ellos reciben por su trabajo.

3.1.3.- EN LA COLECTIVIDAD

Si hablamos de que cada una de las diferentes organizaciones que componen una colectividad, llevan a cabo una adecuada y sana administración de sueldos hacia su --

personal, esto trascenderá a una mejor demanda de bienes y servicios, y a un mayor poder adquisitivo para conseguir éstos.

3.2.- TEORIAS DE LA COMPENSACION SALARIAL

3.2.1.- "DE INTERCAMBIO

La compensación salarial según este modelo es la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades.

3.2.2.- DE LA EQUIDAD

Sostiene que los empleados buscan un intercambio en el cual las recompensas, sean percibidas equitativamente.

3.2.3.- DE LA EXPECTATIVA

Esta teoría postula que los empleados aumentarán - su productividad bajo la expectativa de recibir una recompensa apropiada."^{13/}

^{13/} Hernández, Sverdlik, Varela, Chvoden, Sherman. Ad-ministración de Personal. p.p. 109-110.

3.3.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS

- Ayudar a atraer el número y la clase de empleados necesarios para operar la organización en términos de excelencia.
- Permitir situaciones competitivas en la comercialización de productos y servicios.
- Contemplar la relación costo-beneficio.
- Jugar un papel motivador en relación a la productividad de los empleados.
- Tener aceptación por los accionistas, clientes, gobierno y público en general.
- Permitir a los empleados la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad.
- Ofrecer a los empleados un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades.

3.4.- POLITICAS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS

- La relación del nivel de sueldos de la organización en relación a otras; si ha de ser superior o inferior al nivel prevalecente.
- La determinación de cuándo puede variar los sueldos de las tarifas establecidas por la organiza-

ción para conformar necesidades al negociarse con un empleado.

- El nivel de pago al cual los nuevos empleados pueden ser reclutados y la diferencia de pago que debe ser mantenida entre éstos y los de mayor antigüedad.
- Los intervalos entre los cuales los aumentos de pago han de ser concedidos, y la extensión a la cual el mérito o la antigüedad han de influir en estos aumentos.

3.5 ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA ADMINISTRACION DE SUELDOS

- Mercado de trabajo
- Nivel de salarios actual
- Costo de vida
- Estructura interna de pago
- Negociación colectiva
- Negociaciones individuales
- Valuación de puestos

3.6 SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS

Antes de entrar en el tema, queremos resaltar que la intención de este trabajo es más orientado a lo relacionado

nado a prestaciones, por lo cual nos concretaremos únicamente a mencionar en forma enunciativa los diferentes sistemas de valuación de puestos que en su momento como estudiantes de la carrera de Licenciados en Administración cursamos.

- Sistema de Alineamiento
- Sistema de Grados Predeterminados
- Sistema de Comparación de Factores
- Sistema por Puntos

Este último sistema es el que actualmente mayor uso tiene dentro de la Administración de Sueldos en las organizaciones, ya que está considerado como un sistema eficaz y objetivo, de acuerdo a escalas y factores previamente determinados.

Existen en el mercado firmas que ofrecen sus servicios al respecto, (HAY, Intergama, etc.) que facilitan el desarrollo del trabajo, así como la posible comparación con otras organizaciones en el ámbito salarial que reciben esta misma clase de servicios.

Por último, sólo nos resta destacar las reacciones sindicales a las valuaciones de sueldos.

Algunos sindicatos han manifestado su desagrado a los sistemas antes mencionados, ya que básicamente se reduce el papel de su participación en la determinación de los sueldos; además de que sólo sirve para limitar las negociaciones colectivas sobre sueldos, congelar la estructura de ellos y que los parámetros están basados sobre requisitos ideales y no sobre el producto de un estudio al respecto, mientras que otros sindicatos aceptan y exigen los sistemas, ya que ayudan a mejorar los sueldos de puestos que aparentemente no requieren capacitación especial.

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

Los beneficios para los empleados tienen su principio en el empleo y la mayoría de ellos giran alrededor de una continua relación de trabajo.

[Dale Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales].

4.1- ANTECEDENTES

Por nuestra vinculación profesional, se nos solicituó por parte de la Compañía "X", (omitimos su nombre por razones obvias), realizar una pequeña encuesta de las compañías de la zona norte del Estado de Hidalgo.

La Gerencia de Relaciones Industriales de esta compañía, consciente de la problemática actual del país, e interesada en conocer su situación en materia de salarios y prestaciones contra las compañías que le rodean en la zona, sollicitó la siguiente información básicamente.

- . Comparación de sueldos vs otras compañías.
- . Comparación de prestaciones vs otras compañías.
- . Penetración en el mercado de salarios.
- . Ambiente laboral (centrales sindicales).

Al llevar a cabo el trabajo, tratamos a solicitud de las compañías participantes (7) de mantener en total -discreción los nombres respectivos, razón por la cual consideramos este caso "Cerrado".

En el siguiente apartado presentamos el cuestionario de la encuesta, y en el que le precede los resultados obtenidos en forma de gráficas y cuadros comparativos de fácil in--

interpretación que a nuestro juicio no requiere mayor comentario. A saber éstas son:

- Fig. 4.1 Comparativo de Sueldos sindicalizados.
- Fig. 4.2 Comparativo de Sueldos no sindicalizados.
- Fig. 4.3 Gráfica de Salario más alto pagado en encuesta
- Fig. 4.4 Comparativo de Prestaciones en efectivo sindicalizados
- Fig. 4.5 Comparativo de Prestaciones en efectivo no sindicalizados
- Fig. 4.6 Gráfica de vacaciones
- Fig. 4.7 Gráfica Ayuda para Despensa
- Fig. 4.8 Gráfica Fondo de Ahorro
- Fig. 4.9 Gráfica de Aguinaldo
- Fig. 4.10 Gráfica de Prima Dominical
- Fig. 4.11 Gráfica de Premio de Asistencia y Puntualidad
- Fig. 4.12 Gráfica de Ayuda para Pasajes
- Fig. 4.13 Gráfica de Prima de Vacaciones
- Fig. 4.14 Gráfica de Revisión Salarial

Una vez mencionadas éstas nos referiremos a los resultados al abordar el apartado de Conclusiones y Recomendaciones finales de este trabajo. Procedamos, entonces a señalar las características de la encuesta aplicada.

4.2- CARACTERISTICAS

La encuesta a que nos referimos en este capítulo estuvo basada en la elaboración de un cuestionario integrado por preguntas cerradas, dichas preguntas no ofrecieron ningún problema.

Los abogados a contestar, fueron casi siempre -- los jefes de Relaciones Industriales o sus equivalentes, pues su denominación suele variar de una empresa a otra.

A continuación presentamos el cuestionario aplicado.

CUESTIONARIO
SALARIAL Y DE PRESTACIONES

Nombre de la Compañía: _____

1). Ventas totales 1988: _____

2). Número del Personal:

a.- Empleado _____

b.- Sindicalizado _____

3). % de aumento última revisión salarial.

4). Central Sindical a la que pertenece:

5). Tabulador de salarios personal sindicalizado Compañía
"x" Vs. Otras:

Compañía "x"	Compañía Encuestada (%)
Soldador Especializado	_____
Operador de Caldera	_____
Electricista de 1a.	_____
Oficial Mecánico Industrial	_____
Fogonero	_____
Oficial Mecánico B	_____
Oficial Electricista B	_____
Mecánico C	_____
Electricista C	_____
Operador de Oxidos	_____
Pintor	_____

Operario A	_____
Operario B	_____
Montacarguista	_____
Operario C	_____
Ayudante de Taller	_____
Ayudante de Maniobras	_____
Peón Eventual (más de 112 días)	_____
Peón Eventual (más de 29 días)	_____
Peón Eventual (nuevo ingreso)	_____

6). Prestaciones en efectivo garantizadas: (Sindicalizados)

7). Prestaciones en efectivo no garantizadas: (Sindicalizados)

8). Tabulador de Sueldos personal no Sindicalizado Cía.

"x" Vs. Otras:

Compañía "x"	Compañía Encuestada (\$)
Jefe de Turno	_____
Supervisor Lab. Control de Calidad	_____
Supervisor de Producción	_____
Supervisor de Mantenimiento	_____
Auxiliar Contabilidad "Sr"	_____
Auxiliar de Nóminas	_____
Supervisor de Almacén	_____
Inspector Control de Procesos	_____
Auxiliar de Personal	_____
Chofer Repartidor	_____
Auxiliar de Contabilidad "Jr"	_____
Auxiliar de Compras	_____
Mensajero	_____
Auxiliar de Laboratorio	_____
Recepcionista	_____
Supervisor de Compras	_____
Supervisor Serv. Médico y Seguridad	_____
Secretaria	_____
Almacenista	_____

9). Prestaciones en efectivo garantizadas: (No Sindicalizados)

10). Prestaciones en efectivo no garantizadas: (No Sindicalizados)

11). Si desea agregar otra información y/o observaciones:

Como puede apreciarse, las preguntas del cuestionario antes presentado están concebidas en función del enfoque y los temas abordados en el presente trabajo. No dudamos que alguna cuestión importante esté ausente. Sin embargo, sólo nos propusimos señalar lo básico.

Por lo demás, es claro para el lector que cada una de las preguntas anteriores ha dado lugar a una gráfica o "vaciado" en el que se presentan los resultados.

Por razones de espacio, y por considerar que para los fines de este trabajo sólo es relevante aquello - - que se refiere a salario y prestaciones, únicamente incluimos en el apartado siguiente -destinado a concentrar los resultados- aquellas gráficas y cuadros que tienen relación directa con el salario y las prestaciones.

4.3- R E S U L T A D O S

COMPANIA "X", S.A. de C.V.
ENCUESTA REGIONAL DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES
1.0 SINDICALIZADOS - SALARIOS DIARIOS BASE

PUESTO	COMPANIA "X"	COMPANIAS ENCUESTADAS							
	ENERO 6,1989	1	2	3	4	5	6	7	
SOLDADOR ESPECIALIZADO	19035	18272	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	27608	14918	14920	
OPERADOR DE CALDERAS	19035	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	27608	NO EXISTE	DE CONFIANZA	
ELECTRICISTA DE 1a.	19305	11508	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	27608	14918	DE CONFIANZA	
OFICIAL MECANICO INDUSTRIAL	16075	18272	NO EXISTE		9308	9308	27608	14918	21524
FOGONERO	15435	18272	17026	NO EXISTE	NO EXISTE	25694	13333	11895	
TORNERO	15015	18272	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	25694	NO EXISTE	NO EXISTE	
OFICIAL MECANICO "B"	14600	16799	12818	NO EXISTE	NO EXISTE	21512	NO EXISTE	NO EXISTE	
OFICIAL ELECTRICISTA "B"	14600	16799	12818	NO EXISTE	NO EXISTE	21512	NO EXISTE	NO EXISTE	
MECANICO "C"	14035	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	21512	NO EXISTE	NO EXISTE	
ELECTRICISTA "C"	14035	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	21512	NO EXISTE	NO EXISTE	
OPERARIO DE OXIDOS	14035	* 15865	* 14453	11005	11005	* 15377	* 14918	* 10841	
PINTOR	14035	8070	8131	NO EXISTE	NO EXISTE	16684	10000	7930	
OPERARIO "A"	13500	NO COMPARAB	* 11359	S 10326 F 9308	S 10326 F 9308	* 13458	12466	* 9958	
OPERARIO "B"	13005	NO COMPARAB	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	* 11883	NO EXISTE	NO EXISTE	
MONIACARGUISTA	13005	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	* 15377	13333	13216	
OPERARIO "C"	12755	* 14992	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	* 11883	NO EXISTE	* 8908	
AYUDANTE DE TALLER	12200	NO EXISTE	10731	NO EXISTE	NO EXISTE	16684	10000	7930	
AYUDANTE DE MANIOBRAS	12065	8070	81.31	8590	8590	9980	10000	7930	
PEON EVENTUAL (MAS DE 112 DIAS)	11215	8070	81.31	7205	7205	9980	7205	7930	
PEON EVENTUAL (MAS DE 29 DIAS)	9340	8070	81.31	7205	7205	9990	7205	7930	
PEON EVENTUAL 1er. INGRESO (PRIMEROS 28 DIAS)	7205	8070	81.31	7205	7205	9980	7205	7930	

* HOMOLOGADO

Fig. 4.1

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.
 ENCUESTA REGIONAL DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES
 2.0 NO SINDICALIZADOS - SUELDOS MENSUALES (MILES DE PESOS)

P U E S T O	COMPANIA "X"	COMPAÑIAS ENCUESTADAS						
	ENERO 1989	1	2	3	4	5	6	7
JEFE DE TURNO	1250	641	NO EXISTE	1376	1376	2580	NO EXISTE	850
SUPERVISOR LABORATORIO CONTROL CALIDAD	1180	574	966	1206	1206	1980	900	NO EXISTE
SUPERVISOR DE PRODUCCION	874	624	809	1051	1051	2070	900	483
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	974	612	899	1111	1111	1980	850	850
AUXILIAR DE CONTABILIDAD								
"SR"	840	EN D.F.	EN D.F.	NO EXISTE	NO EXISTE	945	1000	NO EXISTE
AUXILIAR DE NOMINAS	750	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	1090	1000	NO EXISTE
SUPERVISOR DE ALMACEN	606	564	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	1460	600	697
INSPECTOR CONTROL DE PROCESOS	635	403	NO EXISTE	* 403	* 403	936	700	NO EXISTE
AUXILIAR DE PERSONAL	610	362	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	1050	NO EXISTE	NO EXISTE
CHOFER REPARITIDOR	527	534	443	NO EXISTE	NO EXISTE	855	NO EXISTE	357
AUXILIAR DE CONTABILIDAD								
"JR"	525	EN D.F.	EN D.F.	NO EXISTE	NO EXISTE	800	650	325
AUXILIAR DE COMPRAS	421	EN D.F.	EN D.F.	NO EXISTE				
MENSAJERO	388	NO EXISTE	EN D.F.	NO EXISTE	NO EXISTE	695	500	NO EXISTE
AUXILIAR DE LABORATORIO	399	NO EXISTE	NO EXISTE	362	362	842	400	NO EXISTE
RECEPCIONISTA	350	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	722	420	NO EXISTE
SUPERVISOR DE COMPRAS	850	NO EXISTE	EN D.F.	NO EXISTE	NO EXISTE	1240	800	810
SUPERVISOR SER. MEDICO Y								
SEGURIDAD	1000	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	NO EXISTE	1779	NO EXISTE	NO EXISTE
SECRETARIA	400	362	600	360	360	749	NO EXISTE	460
ALMACENISTA	380	425	300	254	254	734	NO EXISTE	483

* SINDICALIZADO

Fig. 4.2

SALARIO MAS ALTO PAGADO EN ENCUESTA

COMPañIA "X"

(PESOS)

PROMEDIO COMPañIAS

SINDICALIZADOS 19038'
 NO SINDICALIZADOS 41.44'

SINDICALIZADOS 17389'
 NO SINDICALIZADOS 41852'

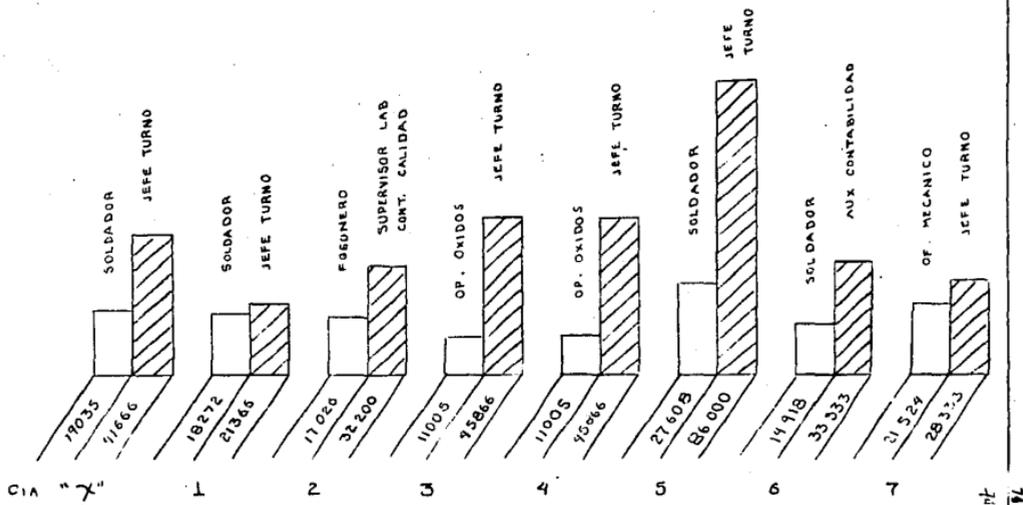


Fig. 4.3

**CUADRO COMPARATIVO DE PRESTACIONES EN EFECTIVO
PERSONAL SINDICALIZADO**

COMPANIA "X"	1	2	COMPANIAS 3	ENCUESTADAS 4	5	6	7	
<u>PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS:</u>								
AGUINALDO	30 DIAS	20 DIAS	23 DIAS	19 DIAS	19 DIAS	24 DIAS	20 DIAS	27 DIAS
VACACIONES (1)	15 DIAS	18 DIAS	14 DIAS	14 DIAS	14 DIAS	14 DIAS	13 DIAS	13 DIAS
PRIMA DE VACACIONES	70 %	25 %	45 %	25 %	25 %	85 %	35 %	35 %
FONDO DE AHORRO	7 %	13 %	NO	5 %	5 %	5 %	NO	4 %
AYUDA PARA DESPENSA	10 AL AÑO CANASTA	NO	NO	NO	NO	20 MIL PESOS MENSUALES	NO	NO
AYUDA PARA PASAJES	\$800/DIA	NO	NO	NO	NO	TRANSPORTE	1000/DIA 2000/DIA	12000/AÑO MANTENI. BICI.
PRIMA DOMINICAL	70%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
AYUDA UTILES ESCOLARES	HASTA 80%	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CESEQUIOS ANUALES	NO	NO	NO	HASTA POR 5 SAL. MINIMO DIARIO 2 VECES AL AÑO	NO	NO	NO	NO
<u>PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS:</u>								
PREMIO POR ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	20 DIAS/AÑO	NO	48 DIAS/AÑO	\$2000/SEMANA	\$2000/SEMANA	30 DIAS AÑO	12 DIAS AÑO	15 DIAS
AYUDA DESPENSA POR ASISTENCIA	NO	NO	\$66000/MES (IMPTE. CANASTA)	\$40000/MES (IMPTE. CANASTA)	\$40000/MES (IMPTE. CANASTA)	NO	NO	NO
PRIMA VACACIONAL POR ASISTENCIA	NO	NO	NO	10 DIAS/AÑO	10 DIAS/AÑO	NO	NO	NO
AGUINALDO POR ASISTENCIA	NO	NO	NO	7 DIAS/AÑO	7 DIAS/AÑO	NO	NO	NO
<u>O T R O S:</u>								
PARTICIP. DE UTILIDADES	SI BUENAS	NO	SI BUENAS	SI MUY BUENAS	SI MUY BUENAS	NO	NO	SI MALAS

1.- Para Antigüedad Promedio de 5 Años

Fig. 4.4

**CUADRO COMPARATIVO DE PRESTACIONES EN EFECTIVO
PERSONAL NO SINDICALIZADO**

COMPANIA "X"	COMPANIAS			ENCUESTADAS			
	1	2	3	4	5	6	7
<u>PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS:</u>							
AGUINALDO	30 DIAS	20 DIAS	23 DIAS	30 DIAS	30 DIAS	30 DIAS	17 DIAS
VACACIONES (1)	12 DIAS	18 DIAS	14 DIAS	12 DIAS	12 DIAS	11 DIAS	10 DIAS
PRIMA DE VACACIONES	70 %	25 %	45 %	25 %	25 %	35 %	35 %
FONDO DE AHORRO	5 %	13 %	NO	10 %	10 %	NO	4 %
AYUDA POR DESPESA	7 %	NO	NO	13 %	13 %	NO	NO
AYUDA PARA PASAJES	\$800/DIA	NO	NO	NO	NO	TRANSPORTE \$2000 DIA FROM.	NO
PRIMA DOMINICAL	25 %	25 %	25 %	50 %	50 %	25 %	25 %
AYUDA UTILES ESCOLARES	HASTA 100%	NO	NO	NO	NO	NO	NO
OBSEQUIOS ANUALES	NO	NO	NO	5 SAL. MIN. ZONA	5 SAL. MIN. ZONA	NO	NO
<u>PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS:</u>							
PREMIO POR PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	24 DIAS/AÑO	NO	4 DIAS/MES	\$2000/MES	\$2000/MES	NO	6 DIAS AÑO 1 DIA BIMESTRAL
AYUDA DESPESA POR ASISTENCIA	NO	NO	\$66000/MES CANASTA	\$40000/MES CANASTA	\$40000/MES CANASTA	NO	NO
PRIMA VACACIONAL POR ASISTENCIA	NO	NO	NO	10 DIAS	10 DIAS	NO	NO
<u>O T R O S:</u>							
PARTICIPACION DE UTILIDADES	SI BUENAS	NO	SI BUENAS	SI MUY BUENAS	SI MUY BUENAS	NO	SI MALAS

1.- ANTIGUEDAD MEDIA DE 3 AÑOS.

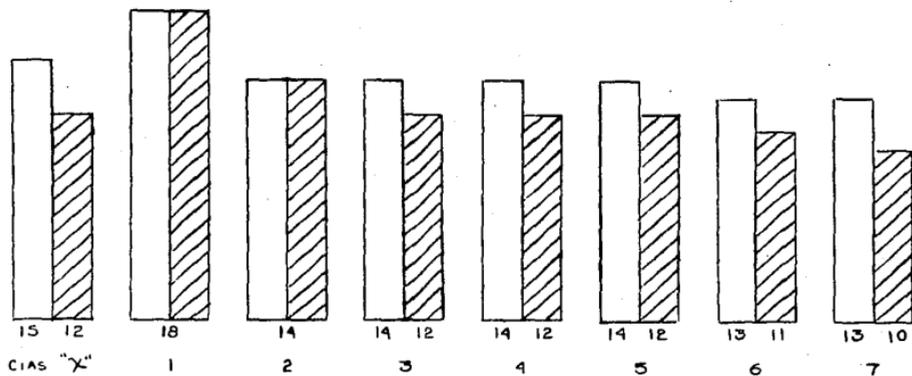
Fig. 4.5

COMPANIA "X"

VACACIONES (DIAS)

— SINDICALIZADOS 15
▨ NO SINDICALIZADOS 12

PROMEDIO COMPANIAS
SINDICALIZADOS 17
NO SINDICALIZADOS 18



CIAS "X"

* POR 1 AÑO

LEY FEDERAL
DEL
TRABAJO

6 *

Fig. 4.6

AYUDA PARA DESPENSA

COMPANIA "X"

NO SINDICALIZADOS 3%

PROMEDIO COMPANIAS

NO SINDICALIZADOS 13%

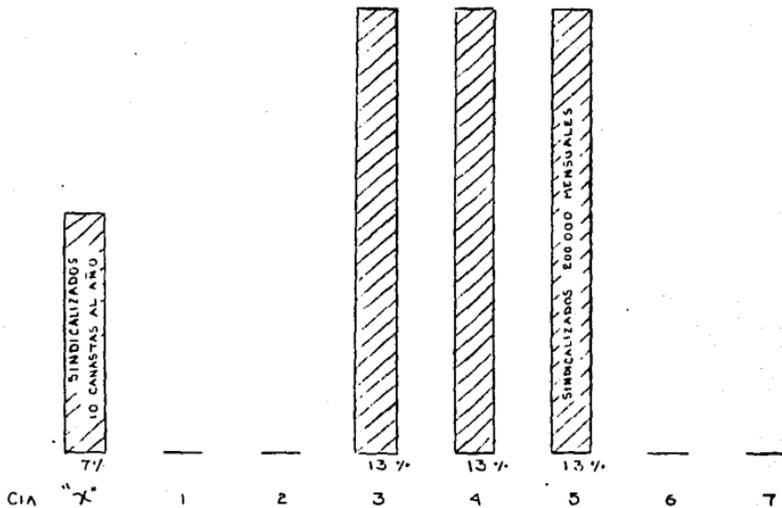


Fig. 4.7

FONDO DE AHORRO

COMPANIA "X"
 [] SINDICALIZADOS 7%
 [/] NO SINDICALIZADOS 5%

PROMEDIO COMPANIAS
 SINDICALIZADOS 6.5%
 NO SINDICALIZADOS 10%

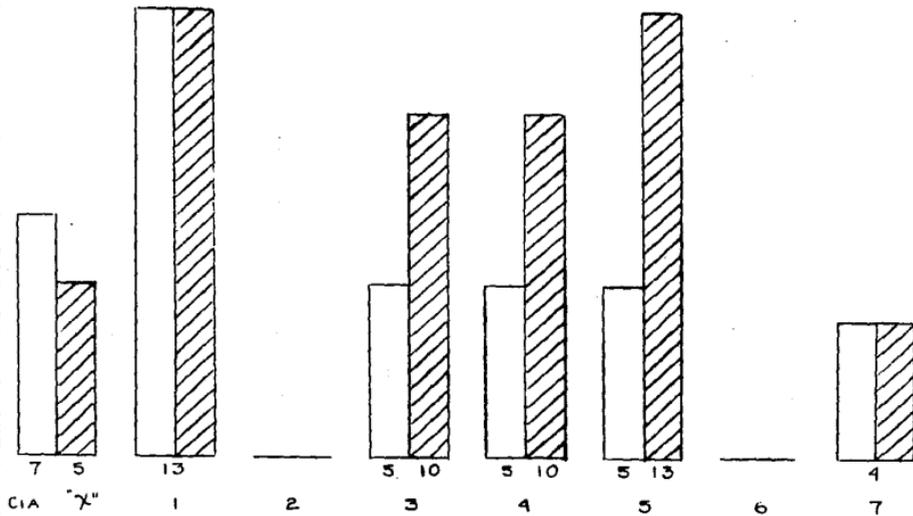
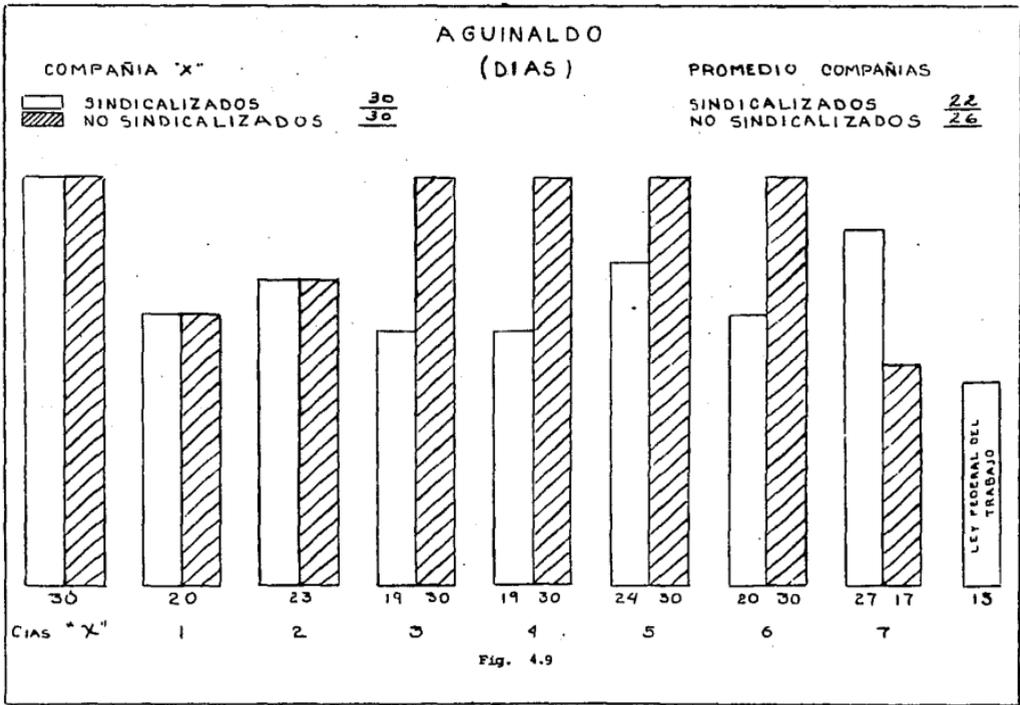
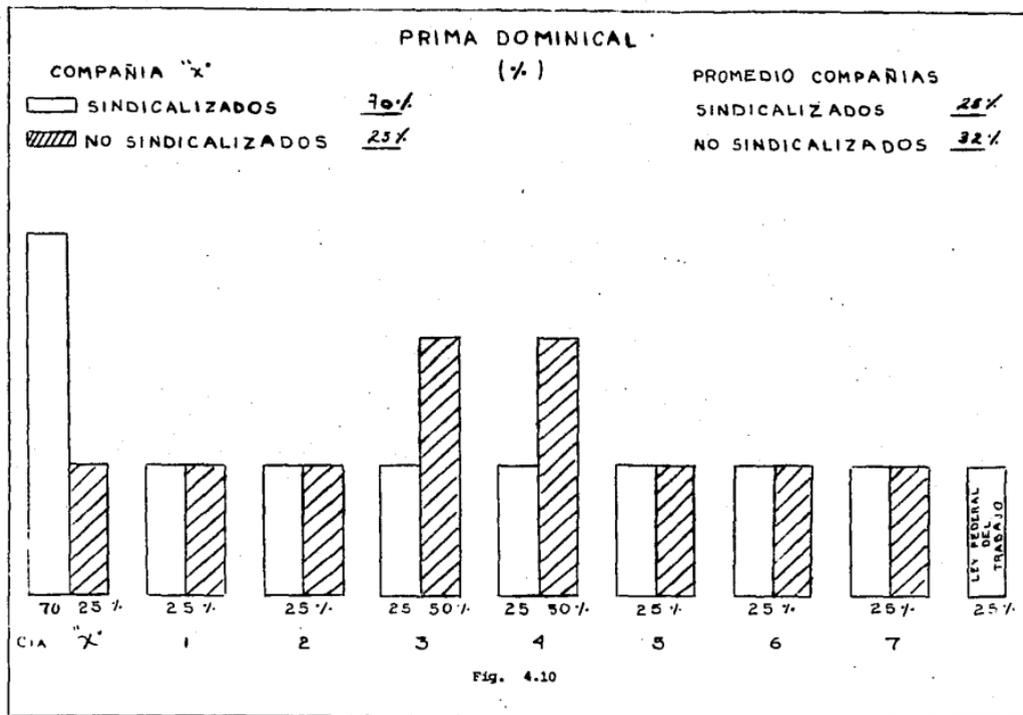


Fig. 4.8

ESTA TESIS NO DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA





PREMIO POR ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

COMPANÍA

 SINDICALIZADOS

 NO SINDICALIZADOS

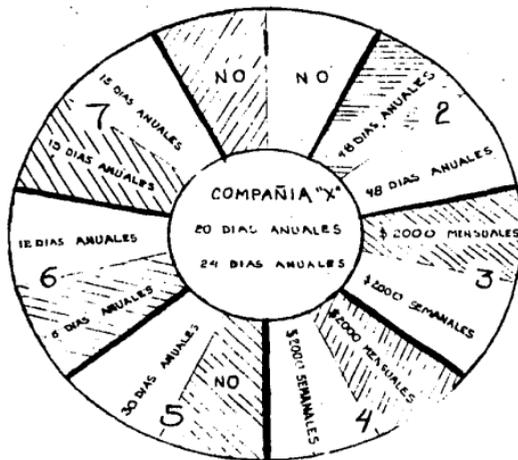


Fig. 4.11

AYUDA PARA PASAJES. (\$)

COMPAÑIA

 SINDICALIZADOS.

 NO SINDICALIZADOS.

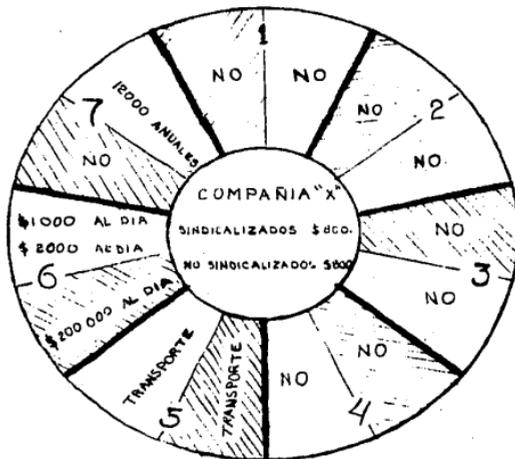


Fig. 4.12

PRIMA DE VACACIONES (%)

COMPANIA "X"
 SINDICALIZADOS 70%
 NO SINDICALIZADOS 70%

PROMEDIO COMPAÑIAS
 SINDICALIZADOS 39%
 NO SINDICALIZADOS 34%

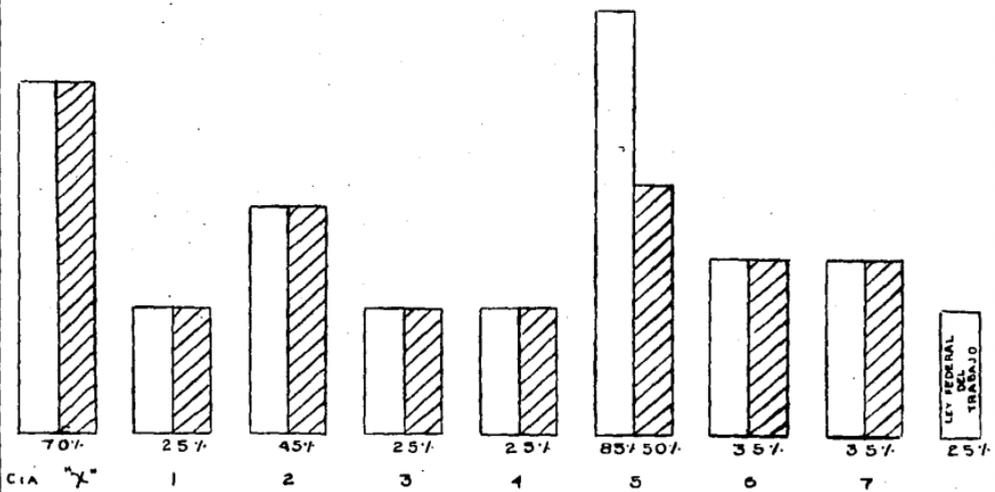


Fig. 4.13

REVISIONES SALARIALES

Todas las empresas habían revisado los tabuladores de salarios. Sólo una empresa manifestó haber revisado con un % superior al otorgado en Compañía "X", y en general el promedio otorgado fue del 11.5%.

CENTRALES SINDICALES

La mayoría de las empresas participantes tienen celebrado su contrato colectivo con C. T. C.

REVISION SALARIAL
(%)

COMPAÑIA "X"
15.5%

PROMEDIO COMPAÑIAS
11.5%

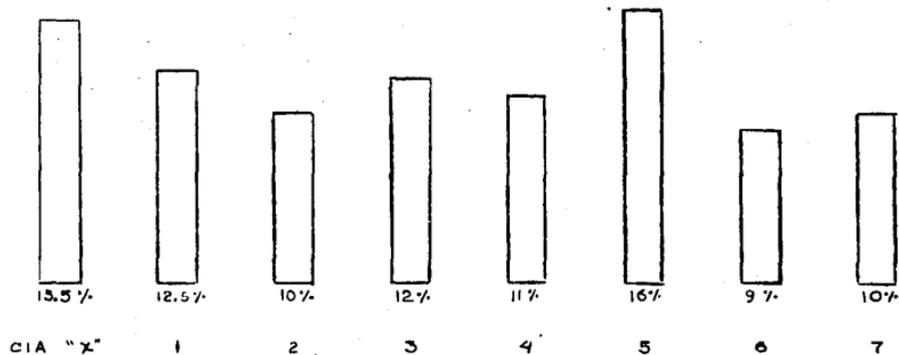


Fig. 4. 14

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo hemos visto que la administración de sueldos, como problema y como materia de estudio, se inserta plenamente en el momento histórico que, desde el punto de vista económico, vive nuestro país. Es una cuestión de crucial actualidad.

Hemos visto que la administración de sueldos va mucho más allá del simple manejo de dinero destinado al pago de salarios, puesto que la administración de sueldos también debe administrar las prestaciones, ayuda, apoyos, beneficios, premios y otros factores que, sumados, tienden a fortalecer el poder adquisitivo del ingreso de los trabajadores.

Premios, estímulos, recompensas, beneficios, apoyos y prestaciones constituyen una clase de salario que se entrega en especie, ya sea para cumplir obligaciones legales de los patrones, o para aminorar las presiones del fisco.

En la situación económica que actualmente vive México, la administración de sueldos debe tener la finalidad de lograr, por medios adecuados, que ni los empresarios ni los trabajadores sufran de manera frontal las

consecuencias del deterioro general de la situación.

Todo en el mundo tiende hacia la democratización. Síntoma de ello es la moderna administración de sueldos, - por medio de la cual se busca aminorar las tensiones entre el capital y el trabajo.

Por otra parte, la administración de sueldos debe formar un todo integral con el mejoramiento del ambiente de trabajo, la satisfacción en el empleo y la motivación de los trabajadores. Estos valores, que no son materiales y mucho menos monetarios, sin embargo tienen relación directa con la administración de sueldos. Descuidarlos - es condenar a la empresa a sufrir la permanente insatisfacción de su personal y la constante presión que representa la incomodidad en el medio laboral.

En su oportunidad hemos visto que la legislación mexicana prevé una serie de preceptos que vienen a constituir la doctrina obligatoria de la administración de sueldos. Prestaciones, que son obligaciones patronales, están previstas con claridad meridiana en el artículo 123 - de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Por tanto, puede decirse que las bases teóricas y jurídicas están sentadas para que en nuestro país se implante, de una vez por todas, una saludable política de -

administración de sueldos.

Las bases teóricas quedaron establecidas desde -- principios de este siglo, cuando los grandes teóricos no teamericanos de la administración sentaron las bases de -- una reconsideración del papel del elemento humano en el -- entorno laboral. Las bases jurídicas están establecidas igualmente desde principios de este siglo, cuando elaboramos la Carta Magna que nos rige, una de las más avanzadas de su época, aun cuando -triste es reconocerlo- no se -- aplica ni se hace cumplir al pie de la letra, con lo cual tanto empresarios como trabajadores saldrían ganando.

El caso de la industria química nos ha servido -- de ejemplo de cómo lo afirmado a lo largo de este trabajo tiene plena vigencia. Todas las empresas, particularmente las de esta industria, que está a la vanguardia del desarrollo tecnológico del país, están preocupadas por implantar una política de administración sueldos acorde con las necesidades actuales de México, así como por establecer re laciones sanas con sus trabajadores y medios laborales saludables para el buen desempeño de las funciones que cada -- quien tiene encomendadas.

RECOMENDACIONES

Según estudios realizados por instituciones privadas, los salarios han perdido un 50% de su poder adquisitivo y esto, nos lleva a buscar mejores alternativas de pago que permitan un beneficio mutuo a empleadores y trabajadores, respetando las "reglas de juego" fijadas por el gobierno.

- 1.- Se dice que la paga sirve como el principal motivador, pero no hay que olvidar que en una economía como la nuestra, cobran mayor fuerza los planes de previsión social.

Dentro de la relación laboral, el aspecto de las contribuciones es uno de los más importantes, es decir, las cargas fiscales que se derivan tanto para el empleador como el trabajador, merecen una adecuada -- atención para efecto de planearse y lograr que se pague dentro de los estrictos términos de la ley.

Todo Plan de Previsión Social está supeditado a diversas leyes de carácter fiscal, laboral y de servicio social que norman un funcionamiento y definen -- las ventajas, tanto para el trabajador como para -- la empresa, cuando se establece.

A. Aspectos Fiscales

Los gastos de previsión social que son deducibles de impuestos están contemplados en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, previendo que sólo serán deducibles los gastos por prestaciones que se otorguen en forma general en beneficio de todos los trabajadores - de la empresa conforme a los plazos y requisitos -- que se fijen en disposiciones de carácter general, - en las que quede determinado: sector aplicable, requisitos de elegibilidad, beneficiarios y procedimientos para determinar el monto de las prestaciones.

Hasta el 19 de octubre de 1977, las empresas se encontraban desorientadas en cuanto a los requisitos de "generalidad" que deberían cumplir para el establecimiento de fondos de ahorro, pero con la promulgación del Reglamento Fiscal y sus modificaciones - en enero y febrero de 1978 se esclarecieron las disposiciones para el establecimiento de planes de previsión social.

Las disposiciones de carácter general que debe cumplir todo Plan de Previsión Social para que sea deducible, se encuentran plasmadas en el Reglamento -

de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, y son:

- a) Que se otorguen en forma general.
- b) Que se otorguen a todos los trabajadores sobre las mismas bases.
- c) Se puede hacer como única distinción entre trabajadores y empleados de confianza.
- d) El importe de los beneficios del Plan, considerados conjuntamente con los de las Instituciones Públicas de Seguridad Social, no podrán -- ser proporcionalmente mayores para salarios superiores.
- e) En ningún caso, los beneficios a los empleados de confianza serán superiores a los que se otorgan a los trabajadores, considerados conjuntamente con los que proporcionen las instituciones Públicas de Seguridad Social. Lo anterior es considerando los paquetes de prestaciones, - comparativamente a nómina de cada sector.
- f) El gasto deberá ser otorgado dentro de la República Mexicana.
- g) Si hay contribuciones de los empleados al Plan, cuando menos el 75% de los elegibles debe par-

ticipar.

- h) El Plan deberá constar por escrito, indicando - la fecha a partir de la cual se inició.
- i) Deberá comunicarse al personal dentro del mes - siguiente a dicho inicio.

Lo anterior se refiere a los requisitos a cumplir pa - ra que el gasto sea deducible para la empresa, lo -- cual ya implica una franca apertura por parte de las autoridades para el establecimiento de este tipo de - planes.

B. Aspectos Laborales

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (artículo 84), el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percep - ciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación -- que se entregue al trabajador por su trabajo.

Por lo anterior, en caso de una indemnización legal, la aportación que la empresa hace a un Plan de Previ - sión Social deberá integrarse al salario para efec -- tos de cálculo.

C. Otras Consideraciones

La Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (artículo 32) establece que, el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por la cuota diaria, las gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios; exceptuando algunos conceptos, tales como, -- las cantidades otorgadas por el patrón para fines de carácter social o sindical.

Por otro lado, la empresa tiene la obligación de cubrir cuotas al INFONAVIT, equivalentes al 5% del -- salario de los trabajadores, así como un impuesto -- del 1% de dichos salarios, por concepto de remuneraciones pagadas. Las aportaciones a todo Plan de -- Previsión Social, al no integrarse al salario del -- trabajador, evitan estos costos para la empresa.

- 2.- Podemos determinar que la apertura comercial implica para México un reto, en donde para lograr el éxito -- dentro del mercado mundial competitivo y cambiante, -- consideramos que dependerá básicamente de dos gran-- des estrategias.

- Interna.- Que debe enfocarse a la competitividad de la industria, creando estrategias económicas, -- donde tanto empresa como trabajadores puedan combinar esfuerzos para generar productos que sean competitivos en precio, calidad, servicio y tecnología.

Esto requiere de cambios en las políticas económicas, adopción de nuevas tecnologías, modernización de instalaciones, filosofía de calidad y elevación del grado de capacitación de los sectores obrero-patronal

- Externa.- Enfocada a la ampliación del comercio -- en su esencia, para lo que se requiere de políticas comerciales, prácticas y flexibles.

3.- Otra alternativa que según estudiosos de la materia, ha logrado en varios países del mundo impactar de -- tal manera que se sigue desarrollando, es crear un programa de empleo coordinado entre gobierno-empresa-sindicatos, que permita aprovechar e inducir a -- sectores económicamente desaprovechados, tales como:

- . Desempleados
- . Estudiantes

- . Amas de casa
- . Subempleados
- . Etc.

¿Qué significa esto?

Por mencionar un caso típico, el de la población estudiantil.

Los jóvenes de hace 30 años iniciaban laboralmente quizá a los 14 ó 16 años de edad, más adelante, 15 años después era a los 18 ó 20 años y hoy en día -- las nuevas generaciones comienzan en muchos de los casos a los 24 ó 25 años.

Por lo anteriormente señalado, debemos captar esa fuerza de trabajo, así como la de otros sectores arriba mencionados en programas destinados a incrementar la población económicamente activa, en una forma planeada y organizada en pos de un desarrollo económico y social.

- 4.- En alguna parte del trabajo, hablamos del proyecto tendente a modificar la Ley Federal del Trabajo, es por ello que no podemos negar que una nueva Ley Federal del Trabajo tiene una influencia profunda sobre la economía de cualquier país, razón por la

cual sí quisieramos actuar de manera congruente con la situación que nuestro país confronta, tendríamos que pensar en un código cuyas disposiciones contribuyeran a solucionar los problemas que padecemos -- evitando disposiciones que vinieran a agravar la crisis. Por consiguiente, una metodología de trabajo correcta consistiría en partir de lo general hacia lo particular, buscando establecer antes que nada la filosofía de la nueva Ley y procurando, por medio de un proceso de concertación dejar establecidos principios como los siguientes: a). Evitar disposiciones legales que constituyan un freno o desaliento para la inversión industrial; b). Implantar esquemas que sirvan para aumentar la productividad de las empresas.; c). Desarrollar instituciones legales que ayuden a incrementar la calidad de los productos. d). Abandonar modelos anacrónicos de lucha de clases y buscar fórmulas de concertación. -- e). Vincular en alguna forma la administración de sueldos a un aumento en la productividad.

Finalmente, no cabe sino recomendar que los estudios del derecho y los legisladores se den a la tarea de modernizar y perfeccionar aquellos ordenamientos que lo requieran para dar lugar a una administración de sueldos más eficaz y conveniente para el país.

En cuanto a quienes participamos de manera directa en la conducción de la industria, ya sea como simples empleados de confianza, o como dirigentes ejecutivos, o como accionistas, nos toca estudiar a fondo las nuevas técnicas y, como decía el ilustre Goethe, ponernos las "gafas de la época", es decir, ver las técnicas de la administración de sueldos desde las perspectivas social, económica, política y cultural que exigen los nuevos tiempos.

A N E X O S

INCREMENTOS DEL SALARIO MINIMO
(1970-1989)

1970-1972	32.00	13.3
01 Ene 72-16 Sep 73	38.0	18.8
17 Sep 73-31 Dic 73	44.85	18.0
01 Ene 74-07 Oct 74	52.00	15.9
08 Oct 74-31 Dic 75	63.40	21.9
01 Ene 76-30 Sep 74	78.60	24.0
01 Oct 76-31 Dic 76	96.70	23.0
01 Ene - 31 Dic De:		
1977	106.40	10.0
1978	120.00	12.8
1979	138.00	15.0
1980	163.00	18.1
1981	210.00	28.8
01 Ene - 31 Oct 82	280.00	33.3
02 Nov - 31 Dic 82	364.00	30.0
01 Ene - 13 Jun 83	455.00	25.0
14 Jun - 31 Dic 83	523.00	14.9
01 Ene - 10 Jun 84	630.00	30.0
11 Jun - 31 Dic 84	316.00	20.0
01 Ene - 03 Jun 85	1 060.00	28.9
04 Jun - 31 Dic 85	1 250.00	17.9
01 Ene - 31 May 86	1 650.00	32.0
01 Jun - 21 Oct 86	2 065.00	25.1
22 Oct - 31 Dic 86	2 480.00	20.0
01 Ene - 31 Mar 87	1 050.00	23.0
01 Abr - 30 Jun 87	3 660.00	20.0
01 Jul - 30 Sep 87	4 500.00	23.0
01 Oct - 15 Dic 87	5 625.00	25.0
16 Dic - 31 Dic 87	6 470.00	15.0
01 Ene - 29 Fen	7 765.00	20.0
01 Mar - 31 Dic 88	8 000.00	3.0
01 Ene 89	8 640.00	8.0

Fuente: Manual de Organización. Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

ANEXO # 2
INDICADORES ECONOMICOS

CONCEPTO	1987*					1988*					1989		
	Dic.	Mar.	Abr.	May	Jun	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
I. INDICADORES MONETARIOS, FINANCIEROS Y DE FINANZAS PUBLICAS													
Monetarios y Financieros													
Agregados Monetarios													
Variaciones porcentuales respecto al mismo mes del año anterior													
M ₁	129.7	+ 140.2	142.7	134.1	137.5	133.5	105.7	103.0	93.9	74.1			
M ₂	141.0	150.0	144.6	109.3	97.3	85.6	78.3	71.2	64.5	52.4			
M ₃	159.4	156.7	153.7	142.5	127.0	108.2	96.0	88.0	82.0	80.1			
M ₄	158.0	151.7	150.3	139.9	125.9	105.3	93.6	85.3	78.4	70.8			
Base Monetaria													
Saldos corrientes en miles de millones de pesos													
Por sus Cuentas	14 285.2	15 578.0	18 371.0	19 084.0	19 379.0	18 781.0	18 174.0	16 655.0	17 049.0	17 667.0			
Financiamiento Interno Neto	5 700.2	2 184.0	3 707.0	4 360.0	8 852.0	11 374.0	12 965.0	14 114.0	17 115.0	22 913.0			
Activos Internacionales	30 325.8	38 079.0	36 919.0	35 402.0	32 292.0	26 916.0	28 100.0	22 593.0	20 254.0	15 678.0			
Posición Neta de Otros Conceptos	-21 720.8	-22 684.0	-21 755.0	-21 798.0	-19 778.0	-18 520.0	-22 911.0	-23 047.0	-10 618.0	-20 875.0			
Por sus Usos	14 285.2	15 578.0	18 371.0	19 084.0	19 379.0	18 781.0	18 174.0	16 655.0	17 049.0	17 667.0			
Bitálicas y Monedas en Poder del Público	7 318.5	9 486.0	8 708.0	8 889.0	8 620.0	10 236.0	9 719.0	9 978.0	10 096.0	11 498.0			
Depósitos Bancarios	6 966.7	6 092.0	9 663.0	10 195.0	9 558.0	8 422.0	8 455.0	6 684.0	7 043.0	8 169.0			
Variaciones porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior													
Por sus Cuentas	70.3	75.1	95.6	92.8	104.4	75.5	81.3	54.4	43.5	45.2			
Financiamiento Interno Neto	-32.8	-59.3	-8.7	27.5	231.0	339.3	1 129.8	1 407.9	573.2	723.0			
Activos Internacionales	337.7	258.0	143.8	116.2	73.5	35.8	24.3	- 1.1	- 12.8	- 37.2			
Posición Neta de Otros Conceptos	n/a												
Por sus Usos	70.3	75.1	95.6	92.8	104.4	75.5	81.3	54.4	43.5	45.2			
Bitálicas y Monedas en Poder del Público	133.2	124.2	151.7	141.0	165.0	149.0	130.2	134.3	97.5	102.1			
Depósitos Bancarios	30.7	21.1	62.8	111.1	95.3	76.8	45.4	2.7	3.4	- 8.8			
Tasas de Interés													
Porcentos anuales													
Depósitos Bancarios a 3 meses													
Buía	115.31	69.23	46.60	47.45	71.04	37.42	32.12	32.42	37.42	37.42	37.42	37.42	37.42
Neta	112.79	46.71	44.06	40.43	20.52	29.40	29.57	19.93	29.91	29.91	29.91	29.91	29.91
Fondo Planchado de la Estación	104.29	117.16	81.03	81.52	48.76	47.72	39.23	19.91	47.03	47.03	47.03	47.03	47.03
Catificados de la Tesorería de la Federación a 3 meses	133.04	75.16	54.51	44.81	32.99	32.48	32.25	32.45	32.45	32.45	32.45	32.45	32.45
Relación Unidos Depósitos a 3 meses	8.66	6.31	6.54	6.89	7.08	7.40	7.84	7.63	7.24	6.13	6.41	6.11	6.22
Tasa Activa en Libros Unidos (Prime Rate)	8.75	6.50	8.50	8.84	9.00	9.24	7.84	10.01	10.00	10.10	10.50	10.11	10.11
Tipo de Cambio													
Libre (venta) ^{1/2}	2 260.0	2 273.0	2 330.0	2 380.0	2 420.0	2 455.0	2 475.0	2 530.0	2 570.0	2 600.0	2 630.0	2 660.0	2 690.0
Controlado (venta) ^{1/2}	2 204.0	2 270.0	2 273.0	2 271.0	2 273.0	2 272.0	2 273.0	2 273.0	2 273.0	2 273.0	2 273.0	2 273.0	2 273.0

1/2 a partir del 1 de mayo de 1987. 2/2 a partir del 1 de mayo de 1988. Fuente: Banco de México, Dirección de Estadística y Cuentas Nacionales. * Datos provisionales. ** Datos preliminares. *** Datos estimados. **** Datos no publicados. ***** Datos no disponibles.

103

Continuación

CONCEPTO	1987				1988				1989					
	Dic	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
(Miles de millones de pesos)														
Finanzas Públicas:														
"INGRESO TOTAL	3 814	2 782	2 415	8 615	10 586	9 312	10 618	7 317	7 217	11 222	10 213	9 545	9 734	
Sector activo	359	2 382	2 116	2 435	3 071	2 451	2 685	2 111	2 312	2 912	2 983	2 504	2 824	
Ventas e impuestos	488	2 382	2 116	2 435	3 071	2 451	2 685	2 111	2 312	2 912	2 983	2 504	2 824	
Empleos e Ingresos	37	0	123	193	654	132	137	152	158	189	169	176	170	
Sector no activo	1 955	3 395	2 294	6 177	7 515	6 860	7 931	5 206	5 206	8 310	7 230	7 041	7 506	
Gobierno Federal	1 096	2 722	2 631	3 353	4 483	4 268	4 254	4 254	4 254	4 254	4 254	4 254	4 254	
Tributarios	999	1 391	1 391	1 391	1 391	1 391	1 391	1 391	1 391	1 391	1 391	1 391	1 391	
No tributarios	97	1 332	1 240	222	254	447	244	244	244	244	244	244	244	
Empresas y organismos	7	227	153	2 729	2 642	2 751	2 651	2 642	3 155	2 822	2 760	2 670	2 670	
Temas Metro y DOP	87	289	383	328	77	30	476	499	501	525	440	454	370	
LASTO TOTAL	4 838	14 417	11 607	12 006	12 647	13 861	12 508	13 091	11 319	11 236	11 907	11 403	13 647	
Gasto corriente	3 842	12 565	10 725	11 777	11 448	12 918	10 922	11 922	10 442	9 777	10 442	9 777	11 284	
Pago de intereses	1 073	3 254	3 919	6 313	7 330	7 713	5 234	5 492	4 467	5 374	4 203	3 250	4 117	
Internos	629	4 676	4 523	3 095	6 632	6 796	4 311	4 187	3 201	4 193	2 622	2 438	3 352	
Externos	444	977	1 427	1 275	1 917	1 014	922	1 253	1 538	1 182	1 560	796	1 052	
Servicios personales	1 016	2 461	1 704	1 684	1 823	1 730	1 777	1 775	2 234	1 532	2 011	1 908	2 020	
Participaciones netas	184	513	550	635	813	787	1	826	1 025	840	1 013	402	702	
Transferencias netas	208	1 039	369	599	480	553	780	808	532	442	670	830	663	
Apoyo y pago de pasivos	18	42	87	105	78	87	187	48	282	128	93	177	294	
Actas corrientes	18	2	502	273	393	38	55	64	289	154	111	18	48	
Adquisiciones	644	1 051	1 015	1 156	1 141	1 257	1 261	1 516	1 075	1 149	1 400	1 503	1 746	
Otros gastos corrientes	379	1 161	802	841	853	986	883	1 073	1 038	1 103	1 324	1 248	1 430	
Ajenas netas (-)	-304	-420	218	575	2 008	343	483	-297	65	-392	285	-236	21	
Gasto de capital	1 015	2 119	2 119	2 119	1 148	1 256	1 118	1 033	1 033	1 033	1 033	1 033	1 033	
Obras públicas y bienes	593	1 569	1 795	2 868	1 005	1 208	1 023	957	1 414	1 520	1 154	1 491	1 887	
Otros gastos de capital	221	650	447	112	142	48	97	160	400	205	284	286	313	
Déficit extrapresupuestal	182	-75	148	2	59	-310	923	78	46	109	1	24	15	
Déficit arrendamiento	2 364	2 364	3 253	4 321	2 334	4 247	3 183	2 713	3 417	3 184	3 083	2 778	4 924	
Intermediación financiera	2 069	-244	224	388	823	583	675	387	797	9	146	5	31	
Déficit financiero	2 433	7 038	3 470	4 710	3 157	4 531	3 858	3 100	4 213	3 261	4 201	4 429	4 824	
Diferencia con fuentes financieras	-339	642	0	31	273	0	-304	1	162	1 168	1 387	921	1 011	
II. INDICADORES														
DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL														
Índice general	-5.8	13.8	8.8	7.6	1.4	3.0	-1.3	1.3	-2.4	2.1	-1.0	-0.4	0.7	-0.9
Minería	-3.5	7.0	-0.5	7.9	2.4	1.9	1.3	5.7	1.2	2.7	-7.8	-2.4	-0.6	-4.8
Manufacturas	-5.0	13.4	7.7	3.5	-1.5	4.7	-1.4	0.1	-2.4	4.6	1.6	2.5	2.9	-0.8
Bienes de consumo	-4.1	8.2	3.3	3.0	1.1	4.1	-0.5	-3.5	3.9	3.0	-0.2	1.3	2.2	-0.8
Duraderos	-14.0	18.1	8.2	9.0	4.8	6.3	3.5	1.1	-5.3	6.3	-3.2	3.0	6.2	-2.0
No duraderos	-2.1	1.4	2.2	2.5	-2.7	2.5	-5.7	-0.9	-3.1	3.4	-0.9	0.3	1.3	0.4
Bienes intermedios	-5.8	13.4	10.5	10.3	2.6	4.3	-1.8	-0.6	-3.4	0.2	21.4	12.9	11.2	17.4
Bienes de capital	-14.4	46.1	13.0	14.4	9.7	12.3	8.9	5.3	0.2	-9.3	-9.6	-11.9	-8.5	0.3
Electricidad	-12.6	14.7	9.5	8.5	-0.1	-5.4	-4.9	2.5	-7.4	4.0	0.3	1.3	0.4	-3.0
Personal ocupado en manufacturas	-6.7	0.5	n.d.	n.d.										
Horas hombre trabajadas en manufacturas	-7.8	-2.2	n.d.	n.d.										
Inversión Fija Bruta	-13.3	19.2	14.1	15.3	5.6	2.3	3.0	4.3	-1.9	3.5	1.7	-1.9	5.2	n.d.

Variaciones respecto al mismo período del año anterior

Continúa

Marzo 1989

104

b

Continuación

CONCEPTO	1965		1966												1969	
	Dic	Dic	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	
	Variaciones mensualizadas respecto al mismo periodo de año anterior															
Índice general	5.2	-4.9	7.7	5.2	4.6	3.4	3.0	2.3	2.7	1.9	1.6	1.5	1.3			
Minería	1.0	-2.4	3.5	3.1	2.8	2.5	3.0	2.8	2.8	1.6	1.1	1.1	1.0			
Manufacturas	7.2	-3.5	7.6	5.2	5.1	3.3	3.3	2.5	2.7	2.8	2.6	2.6	2.4			
Bienes de consumo	6.5	-2.8	3.5	3.7	2.8	2.8	3.0	2.8	2.8	1.6	1.1	1.1	1.0			
Durables	11.0	-4.0	5.2	4.4	4.8	3.8	3.8	3.0	3.1	2.7	2.7	2.6	2.4			
No durables	5.5	-1.2	2.2	0.8	1.1	-0.3	-0.4	-0.3	-0.3	-0.2	0.0	0.0	-0.2			
Bienes de inversión	8.8	-11.8	10.7	10.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8			
Bienes de capital	17.0	-14.8	12.2	10.8	11.2	10.0	9.6	10.1	10.1	10.1	10.1	10.1	11.3			
Construcción	0.7	-14.2	9.0	3.6	2.1	1.0	1.3	-0.1	-1.3	-2.3	-3.4	-2.9	-2.9			
Empleo	6.8	0.0	5.5	4.6	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5			
Personal ocupado en manufacturas	2.3	-4.0	n.d.	n.d.												
Más, menos y balanceados en manufacturas	3.5	-5.0	n.d.	n.d.												
Inversión Fij Bruta	6.5	-13.2	14.7	11.4	9.0	7.7	6.9	5.6	5.3	5.4	4.6	4.7	4.0			
	Variaciones porcentuales															
Índice Nacional de Precios al Consumidor	6.8	7.9	8.3	9.1	3.1	1.8	2.0	1.7	0.9	0.6	0.8	1.3	2.1	2.4	1.4	
Más/Dic. anterior	63.7	105.7	25.1	31.5	35.5	36.2	41.0	43.3	44.7	45.8	46.6	51.7	51.2	32.4	3.8	
Más/Mes. anterior	63.7	103.7	170.7	175.8	181.4	147.8	135.9	171.8	106.9	92.7	81.6	70.5	51.7	34.0	28.0	
Índice Nacional de Precios Productor	5.8	7.7	5.7	2.0	0.9	1.0	1.5	0.0	-1.2			1.2	1.7	1.8	0.7	
Más/Dic. anterior	81.1	102.3	25.0	26.2	30.8	32.1	33.4	35.5	35.5	34.1	33.4	35.1	37.3	1.8	2.8	
Más/Mes. anterior	81.1	102.3	162.0	160.0	149.3	133.1	118.7	132.0	89.7	74.2	59.3	51.7	37.3	18.5	12.2	
Índice de Precios al Mayorista México	10.7	5.5	5.8	1.8	2.6	2.2	1.4	1.3	1.1	0.1	1.4	-0.2	2.8	3.9	3.3	
Más/Dic. anterior	63.4	101.6	20.1	38.4	37.7	34.7	36.9	36.3	39.1	40.9	41.1	41.6	42.7	3.8	1.0	
Más/Mes. anterior	63.4	101.6	183.0	178.0	151.9	141.1	124.5	108.1	63.8	61.1	74.3	63.8	42.6	24.3	10.0	
Índice General de Precios de las Exportaciones	-1.4	5.0	-2.4	0.2	3.0	-0.1	-1.1	-0.6	-0.6	-2.1	-2.4	3.0				
Más/Dic. anterior	-6.3	-24.3	0.8	-1.2	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1				
Más/Mes. anterior	-6.3	-24.3	0.8	-1.2	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1	-3.1				
Índice General de Precios de las Importaciones	-0.8	0.5	0.3	0.2	1.1	0.8	0.7	0.4	0.2	3.2	1.3	0.5				
Más/Dic. anterior	-0.1	-0.8	1.2	2.7	2.7	2.8	3.2	4.5	4.6	5.0	5.2	5.5				
Más/Mes. anterior	-0.1	-0.8	5.4	5.2	5.4	4.4	5.0	5.7	6.2	6.3	6.2	6.2				
Índice de Términos de Intercambio	-0.7	0.3	-0.7	0.6	1.1	-0.2	-1.2	-1.5	-0.8	2.4	2.4	2.5				
Más/Dic. anterior	-6.2	-32.1	-4.5	-0.7	1.3	-0.6	-1.5	-4.7	-3.4	1.7	1.7	1.7				
Más/Mes. anterior	-6.7	-32.7	-4.5	-0.5	-0.1	-0.6	-1.9	-2.7	-1.3	1.6	1.7	1.7				
Índice de Precios Muestreo en la Manufactura	62.5	96.9	10.1	10.1	13.2	11.7	10.9	12.2	11.0	9.6	10.2	10.2				
Más/Dic. anterior	60.7	76.2	74.2	74.2	142.8	118.8	101.1	115.2	116.2	116.2	116.2	116.2				
Índice del Sector de Servicios	54.0	102.8	135.0	152.7	118.8	118.8	118.8	118.8	118.8	118.8	118.8	118.8				
Más/Dic. anterior	55.7	78.6	157.6	157.6	146.3	146.3	146.3	146.3	146.3	146.3	146.3	146.3				
Más/Mes. anterior	55.7	78.6	157.6	157.6	146.3	146.3	146.3	146.3	146.3	146.3	146.3	146.3				
	Monedas en dólares U.S.															
IV. INDICADORES DEL SECTOR EXTERNO																
Saldo en Cuenta Corriente	434	327	133	129	11	-13	-275	181	412		60.7	-244	-20			
Sector Comercio FOB FCB	827	796	527	426	371	331	157	11	11		11	-216	-21			
Exportaciones	1970	1729	1527	1840	1771	1782	1783	1783	1783		1783	1783	1783			
Sector Público	341	301	616	723	731	732	732	732	732		732	732	732			
Sector Privado	679	855	1076	1127	1042	1133	1085	1085	1085		1085	1085	1085			
Importaciones	1144	916	1260	1428	1398	1324	1324	1324	1324		1324	1324	1324			
Sector Público	344	295	223	227	201	201	201	201	201		201	201	201			
Sector Privado	800	621	967	1163	1196	1123	1123	1123	1123		1123	1123	1123			

1. Fuente: Dirección General de Estadística e Información Económica, S.E.C.I. a partir del mes de febrero.
 2. Índice de precios de exportaciones e importaciones controladas por el gobierno.
 3. El signo negativo indica un saldo de importaciones. El signo positivo indica un saldo de exportaciones.
 4. Datos preliminares hasta febrero de 1969.

101

CONCEPTO	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
I. INDICADORES MONETARIOS, FINANCIEROS Y DE FINANZAS PÚBLICAS												
Monetarios y Financieros												
Agrupados Monetarios												
Variación porcentual de los saldos a diciembre												
M.	24.7	31.5	33.7	33.4	33.3	54.4	41.4	62.3	53.8	72.1	129.7	
M2	24.2	29.4	35.7	44.1	52.7	71.2	81.6	70.1	48.3	94.4	141.0	
M3	25.2	29.5	39.2	45.7	53.7	78.8	81.4	70.4	46.7	100.2	158.4	
M4	11.9	35.2	28.1	43.7	48.4	75.8	87.0	70.5	52.0	106.8	158.4	
MASC Monetaria												
Variación porcentual de los saldos a diciembre												
De sus fuentes:	27.0	26.5	14.1	41.0	45.1	90.4	58.1	54.1	17.5	47.7	70.3	
Financiamiento interno:	26.6	20.5	10.4	38.2	45.0	160.3	30.0	24.7	41.1	56.1	-32.6	
Activo internacional:	58.5	17.7	24.5	32.3	41.8	33.6	307.5	120.4	36.9	190.7	387.7	
Reservas de oro, Dólar, Cuentas	8.8	8.5	8.5	8.5	7.4	7.1	8.1	8.8	8.8	8.8	8.8	
Por sus usos:	27.0	28.5	24.1	41.0	45.1	90.4	58.1	54.1	17.5	47.7	70.3	
Debits y Moviliza. en Poder del P.ub.	10.9	29.6	27.1	30.2	44.8	78.6	34.7	85.0	54.8	78.6	130.2	
Depositos Bancarios	35.5	5.1	37.2	45.1	45.2	94.7	66.1	51.1	6.2	35.1	30.7	
Pasivos del Sistema Bancario												
Pesos por dólar												
Moneda Nacional	n.d.	45.0	41.8	42.3	47.7	53.3	54.1	52.3	50.0	81.6	57.9	
Moneda Extranjera	n.d.	27.8	20.1	27.3	27.4	27.4	29.3	30.2	28.8	30.0	28.5	
Financiamiento Otorgado por el Sistema Bancario	n.d.	18.4	16.7	15.0	15.3	25.9	24.8	22.1	21.2	31.0	29.4	
Interno	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	39.8	48.7	45.9	44.0	43.0	53.4	45.1	
Sector Público	n.d.	25.8	24.0	21.8	22.3	32.2	34.4	31.1	28.9	39.2	32.5	
Sector Privado	n.d.	18.5	18.9	18.7	18.0	13.8	9.9	10.3	11.5	11.0	9.4	
Intermediarios Financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1.4	1.5	1.4	1.2	1.2	1.4	1.4	
No Socializado	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	
Externo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0.8	1.0	0.9	1.1	1.1	1.1	1.4	
Tipo de Cambio (libras)												
Pesos por dólar												
Fm de Período	22.74	22.71	22.77	23.27	26.15	149.25	161.35	209.97	447.50	914.50	2 225.00	2 295.00
Variación porcentual	13.87	-0.13	0.26	2.18	12.41	470.53	8.11	30.12	113.12	104.36	143.30	3.15
Promedio del Período	22.58	22.73	22.75	22.93	24.48	87.67	150.30	185.16	318.51	637.95	1 404.71	2 287.10
Variación porcentual	48.50	0.75	0.09	0.79	6.76	237.97	71.54	23.21	70.37	102.20	120.14	52.82
Finanzas Públicas %												
Proporciones respecto al PIB												
INGRESO TOTAL	24.8	25.9	26.7	25.9	25.7	28.9	32.9	32.2	31.2	30.3	30.2	
Sector Petrolero	3.8	4.5	5.6	7.3	7.3	9.9	14.2	13.0	11.5	9.0	9.7	
Explotaciones	2.7	1.9	3.1	5.2	5.3	8.3	10.8	9.4	8.1	4.9	5.9	
Ventas Internas	1.1	2.0	2.5	2.1	2.0	1.6	3.4	3.6	3.4	4.1	3.8	
Sector No Petrolero	20.9	21.4	21.1	18.6	18.4	19.1	18.7	19.1	19.7	21.4	20.5	
Gobierno Federal	11.5	11.9	12.0	11.8	11.4	11.0	11.2	11.1	11.1	11.2	11.6	
Tribunales	10.7	11.1	11.3	10.9	10.6	9.9	10.2	10.3	10.2	11.2	10.7	
No Includidos	9.8	9.7	9.7	9.8	9.9	1.1	1.0	0.8	0.9	1.0	1.1	
Empresas y organismos	7.7	7.8	7.4	6.5	6.5	6.9	6.2	7.2	7.7	8.1	7.8	
Ítemes. Metro y DDF	1.7	1.8	1.7	1.4	1.4	1.2	1.2	0.9	0.8	1.1	1.0	

Continúa...

Continuación.

CONCEPTO	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987/	1988/
GASTO TOTAL	30.0	31.4	33.0	33.5	39.7	44.5	41.0	39.3	39.2	44.8	44.4	
Gastos corrientes	22.4	22.7	22.9	23.5	29.4	33.4	33.0	32.1	32.6	38.0	38.7	
Pago de intereses	3.0	3.2	3.4	3.5	5.0	8.2	12.4	11.9	11.5	16.5	16.5	
Internos	2.2	2.0	2.1	2.4	2.9	4.9	7.7	8.0	7.8	12.1	15.2	
Externos	0.8	1.2	1.3	1.1	2.1	3.3	4.6	3.9	3.7	4.4	1.3	
Servicios personales	9.2	8.0	7.7	7.0	7.3	8.0	6.7	6.5	6.8	6.5	6.3	
Participaciones netas	1.0	1.0	1.1	1.7	1.9	1.7	2.1	2.2	2.1	3.1	2.2	
Transferencias netas	3.2	3.3	3.4	4.1	2.9	2.9	2.8	1.8	2.2	2.4	2.0	
Ayuda y pago de bols.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	0.8	0.7	0.4	0.5	0.3	
Afectos corrientes	0.3	0.4	0.4	0.5	0.8	1.0	0.8	1.0	0.8	0.5	0.3	
Adquisiciones	3.9	4.0	3.7	3.6	4.4	3.8	4.8	4.8	5.2	5.4	4.4	
Otros gastos corrientes	3.1	2.9	3.0	2.9	3.5	3.4	3.0	3.1	3.4	3.5	3.4	
Ajena netas (-)	0.4	0.0	-0.3	0.0	-0.5	0.0	0.0	-0.1	-0.3	-0.7	-0.3	
Gastos de capital	7.8	8.7	9.8	8.8	12.9	10.2	7.5	6.7	6.0	6.0	5.5	
Obras públicas y pl.	5.8	6.9	7.5	9.0	9.2	7.8	5.3	5.0	4.7	4.8	4.3	
Otros gastos de cap.	1.9	1.7	2.3	1.8	3.7	2.4	2.2	1.7	1.4	1.4	1.2	
Déficit extrapresupuestal	0.0	0.1	0.3	0.8	0.5	1.0	0.5	0.5	0.6	0.8	0.2	
DEFICIT ECONOMICO*	5.4	5.5	6.3	6.5	13.0	15.8	8.1	7.1	8.0	14.9	14.9	
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	1.4	1.2	1.4	1.0	1.1	1.5	0.8	1.4	1.5	1.1	1.0	
DEFICIT FINANCIERO	6.7	6.7	7.8	7.5	14.1	16.9	8.8	8.5	9.8	16.0	16.8	
Diferencia con fuentes financiamen.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.4	0.7	
II. INDICADORES DE PRODUCCIÓN Y CUENTAS NACIONALES¹												
PIB (imp. corrientes)	1 849.3	2 337.4	3 067.5	4 470.1	6 127.6	9 797.8	17 878.7	29 471.6	47 391.7	79 442.9	122 934.9	307 573.8
PIB por Sectores						Variación en porcentaje						
PIB (precios constantes)	3.4	8.2	9.2	1.3	8.8	-0.8	-4.2	3.8	3.3	-3.7	1.5	1.1
Agropecuaria, silvicultura y pesca	7.5	6.0	-7.1	7.1	6.1	-7.0	-2.0	2.7	2.9	-4.1	1.1	-1.6
Minería	7.6	14.3	14.7	27.3	14.8	8.7	-0.9	2.2	-0.1	-4.1	9.2	0.4
Industria manufacturera	3.6	9.8	10.6	7.2	8.4	-2.7	-7.8	9.0	8.1	-5.7	2.6	2.2
Construcción	3.3	12.4	13.0	11.3	14.4	-7.1	-15.2	9.4	2.7	-10.2	5.5	-3.3
Electricidad	1.4	7.9	10.3	1.4	11.6	9.7	1.1	8.0	2.6	3.9	2.6	4.9
Comercio, restaurantes y hoteles	1.8	7.5	11.7	8.1	10.8	-0.9	-7.2	2.5	1.1	-6.5	0.5	1.2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6.6	12.2	15.5	14.1	10.1	-7.5	-7.8	5.1	2.8	-3.2	2.5	2.8
Servicios financieros y buques inmóviles	3.7	4.4	5.3	4.6	6.3	5.0	3.9	5.6	3.6	3.8	2.4	2.7
Servicios comunales, sociales y personales	3.8	6.7	7.9	5.5	7.6	3.5	3.0	2.5	-0.2	-0.7	0.1	0.4
Otros indicadores	31.4	16.7	20.3	26.7	28.0	61.0	90.4	98.1	56.7	74.3	139.5	103.8
Deflactor implícito del PIB	-0.7	2.9	2.8	2.8	2.4	2.3	2.3	2.2	2.2	2.1	2.0	1.9
Población	-	5.7	6.1	5.4	6.3	-2.9	-6.3	1.4	0.4	-5.9	-0.6	-0.8
PIB de F.U. a precios constantes	1.5	5.0	2.8	-0.2	1.9	-2.5	3.6	6.8	3.0	2.9	2.9	1.0
Deflactor implícito del PIB de F.U.	1.5	7.4	6.6	9.0	9.7	6.4	3.9	3.7	3.7	2.6	3.0	nd

* Incluye por año precios con fuentes de base en 1975.

Continúa...

datos anuales

CÓDIGO PIB	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Oferta y Demanda Globales PIB	Proporciones respecto al PIB											
PIB (premios constantes)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Importaciones - CIFs	15.7	11.0	12.4	13.0	12.9	10.3	9.4	9.8	9.8	10.5	12.6	12.6
Oferta Global = Demanda Global	112.2	111.0	115.4	113.0	112.9	110.5	109.4	109.7	110.5	110.5	112.6	112.6
Consumo Total	77.1	76.9	75.3	75.1	75.1	72.1	69.7	72.3	73.2	73.2	76.8	76.8
Privados	66.3	64.0	64.4	65.1	64.4	61.6	60.8	63.1	64.0	64.0	67.7	67.7
Público	10.8	10.9	10.9	10.0	10.7	10.5	8.8	9.2	9.2	9.2	9.1	9.1
Inversión Fija Bruta	19.6	21.7	23.4	24.8	28.4	22.9	17.5	18.0	18.0	19.2	19.4	19.4
Privada	11.8	11.6	12.2	n.d.								
Pública	7.8	9.5	11.2	n.d.								
Cambios en Inventarios	3.7	2.5	2.5	2.4	1.0	0.0	3.2	1.9	2.7	2.7	-0.9	-0.9
Exportaciones - FOBs	10.3	10.5	11.2	10.7	10.4	15.3	19.0	17.4	17.4	18.4	17.3	17.3
Cuenta de Financiamiento de la Acumulación Bruta												
Inversión Bruta	22.8	23.6	25.9	27.2	27.4	23.0	20.7	19.8	21.8	18.5	18.5	18.5
Inversión Fija Bruta	19.6	21.1	23.4	24.8	28.4	23.0	17.5	17.9	18.1	18.4	18.4	18.4
Cambios en Inventarios	3.2	2.5	2.5	2.4	1.0	0.0	3.2	1.9	2.7	-0.9	-0.9	-0.9
Financiamiento de la Inversión Bruta	22.8	23.6	25.9	27.2	27.4	23.0	20.7	19.8	21.8	18.5	18.5	18.5
Ahorro Interno	15.0	15.2	15.5	13.6	12.8	12.6	12.5	11.1	11.4	4.4	4.4	4.4
Ahorro Externo	7.0	7.6	3.6	5.0	5.0	0.5	-3.9	-2.6	-0.7	-0.4	-0.4	-0.4
Depreciación	5.8	5.8	5.8	6.6	6.6	9.8	12.2	11.4	11.2	13.7	13.7	13.7
III. INDICES DE PRECIOS Y SALARIOS	Variaciones porcentuales											
Preços al Consumidor												
Diciembre/diciembre	20.7	16.2	20.0	29.8	26.7	98.8	80.8	59.2	63.7	105.7	152.2	51.7
Promedio	29.1	17.5	18.2	26.3	27.9	58.9	101.9	65.4	57.7	68.2	131.8	112.2
Preços Productor												
Diciembre/diciembre	27.6	27.6	27.6	27.6	27.6	83.5	80.2	60.1	61.1	102.3	166.5	37.3
Promedio	29.5	25.5	25.5	25.5	25.5	93.3	63.6	55.2	79.5	145.3	99.3	99.3
Preços al Mayorista Co. México												
Diciembre/diciembre	16.1	15.8	19.9	28.4	27.2	92.8	68.0	63.2	63.4	104.0	164.6	47.6
Promedio	41.2	15.8	18.3	24.5	24.5	55.1	107.4	70.3	53.5	88.4	135.6	103.3
Preços de las Exportaciones *												
Diciembre/diciembre	-1.1	-11.0	-1.3	-1.1	-1.1	-1.1	-1.3	-1.1	-8.2	-24.3	4.6	n.d.
Promedio	5.6	-10.1	-6.5	1.6	-5.2	-29.4	14.8	n.d.	-2.0	4.0	n.d.	n.d.
Preços de las Importaciones **												
Diciembre/diciembre	6.2	1.3	4.8	0.7	-0.1	-0.8	4.7	0.8	-0.8	4.7	0.8	n.d.
Promedio	8.3	3.1	2.3	3.6	0.2	-2.0	10.4	0.8	-2.0	4.0	n.d.	n.d.
Términos de Intercambio *												
Diciembre/diciembre	-6.8	-12.0	-5.8	-5.8	-5.8	-5.8	-5.8	-5.8	-5.8	-23.7	-0.9	n.d.
Promedio	-2.5	-12.8	-8.7	-2.9	-2.9	-2.9	-2.9	-2.9	-2.9	-2.9	10.4	n.d.
Percepciones Medias en la Manufactura **												
Diciembre/diciembre	11.3	10.1	18.0	30.8	33.4	64.1	53.8	64.5	65.4	58.9	175.7	n.d.
Promedio	30.9	15.2	16.5	22.7	37.5	60.2	56.1	54.8	60.7	75.7	134.2	n.d.
Salario Mínimo												
Diciembre/diciembre	10.3	13.5	15.7	17.5	30.2	73.8	44.2	56.7	54.0	102.8	145.0	31.9
Promedio	28.1	13.5	15.7	17.5	30.2	40.4	67.9	56.2	56.6	70.8	117.6	67.6

108

* Fuente: Banco de México, Sistema de Cuentas de Cuenta Corriente y de Balanza de Pagos.

** Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Estadística y Estadística Nacional, Encuesta Nacional de Salarios y Salarios (ENSS).

*** Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Estadística y Estadística Nacional, Encuesta Nacional de Salarios y Salarios (ENSS).

**** Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Encuesta de Salarios y Salarios (ENSS) a partir de 1980 en dólares por hora normal. Sistema de Cuentas de Cuenta Corriente y Balanza de Pagos de 1980.

***** Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Estadística y Estadística Nacional, Encuesta Nacional de Salarios y Salarios (ENSS).

***** Incluye los salarios con bonos de incentivos 230 a partir de diciembre de 1986 y 1272 a partir de diciembre de 1987.

A N E X O # 4

LEGISLACION LABORAL EN MATERIA DE ADMINISTRACION
DE SUELDOS

- A) CONTEMPLADAS EN LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
- Las mujeres, durante el embarazo, no realizarán trabajos que requieran esfuerzo extraordinario, y disfrutarán de descanso en las seis semanas anteriores a la fecha prevista por el médico para el parto, además de -- seis semanas posteriores a éste, percibiendo en ambos periodos el salario íntegro. (Fracción V).
 - Los trabajadores tendrán derecho a una participación -- de utilidades, de conformidad con normas específicas y con las excepciones previstas. (Fracción IX).
 - Las horas extras serán pagadas al doble de las ordinarias. (Fracción XI).
 - "Toda empresa agrícola, industrial, minera o de -- cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higienicas. Esta obligación se cumplirá mediante la aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional -- de vivienda a fin de constituir depósitos en favor de

sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones". (Fracción XII).

- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. (Fracción XIII).
- Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en ejercicio de la función que ejecuten. (Fracción XIV).
- El patrón estará obligado a observar determinadas según el caso condiciones de higiene y seguridad en el trabajo. (Fracción XV).
- "Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y -- otros sectores sociales y sus familiares". (Fracción XXIX).

- También serán consideradas de utilidad pública las -- cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas por los trabajadores en plazos determinados. (Fracción XXX).

Las mismas prestaciones que hemos citado las prevé el artículo 123, en su apartado B, para el caso de los burocratas. No nos detenemos en su glosa porque nuestro trabajo se refiere a una rama industrial, y no gubernamental.

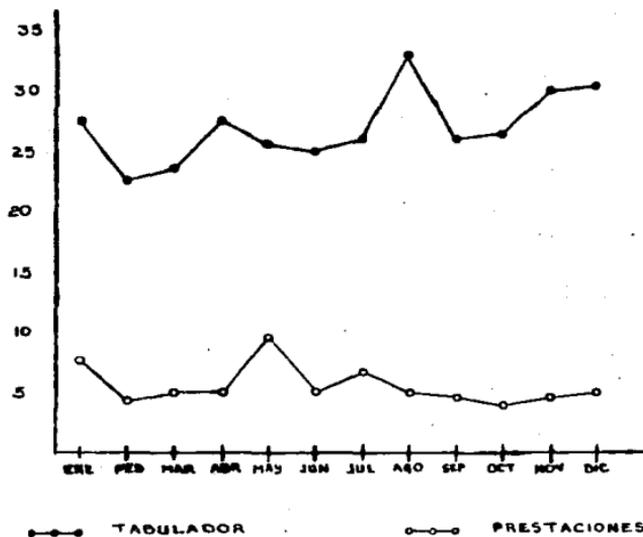
B) CONTEMPLADAS EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

- Art. 82. Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
- Art. 83. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.
- Art. 84. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, -- percepciones, habitación, primas, comisiones, -- prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

- Art. 86. A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.
- Art. 87. Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual equivalente a quince días de salario, por lo menos.
- Art. 90. Salario mínimo es la cantidad menor que deba recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.
- Art. 99. El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados
- Art. 102 Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se le pague en efectivo.
- Art. 117 Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

COMPORTAMIENTO INCREMENTOS DE REVISIONES
DE CONTRATO COLECTIVO
ENERO 88 - DICIEMBRE 88

PORCENTAJE PROMEDIO



CENTRALES SINDICALES: D.F. Y AREA METROPOLITANA

FUENTE : ASOCIACION NACIONAL DE LA INDUSTRIA QUIMICA

ENERO DE 1989

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- CAVAZOS, Flores Baltazar. Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada. Editorial Trillas. 22a. Edición. México. 1988.
- DAVIS, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw Hill de México, S.A. de C.V. Sexta Edición en inglés y primera en español. México. 1985.
- El Universal - México - Discurso de Carlos Salinas de Gortari en su Toma de Posesión de la Presidencia de la República - 2 de Diciembre de 1988.
- FRENCH, Wendell L. Administración de Personal y desarrollo de recursos humanos. Editorial Limusa 1a. Edición. México. 1984.
- HERNANDEZ, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal. Organización, contratación y remuneración del trabajo. Editorial South-Western Publishing Co. 1a. Edición. México 1983.
- MARTIN, Del Campo Rafael. Valuación y compensación objetivas de sueldos. Editorial Trillas, 1a. Edición. México. 1982.
- PIGORS, Paul. Administración de personal. Editorial - CECSA. 2a. Edición, México 1983.

- Revista de Revistas - Seminario de Excelsior N° 4115
México - 9 Diciembre de 1988.
- REYES Ponce, Agustín. Administración de personal.
Primera parte. Editorial Limusa. 1a. Edición. Mé-
xico. 1980.
- SIKULA, F. Administración personal. Editorial Li-
musa. 4a. Edición. México 1984.
- YODER, Dale. Administración de personal y relaciones
industriales. Editorial CECSA. 2a. Edición. Mé-
xico. 1983.