

323802

2

2ej



UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

Con estudios incorporados a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION

Universidad Anáhuac
del Sur

“BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION EN EMPRESAS PRIVADAS EN MEXICO”

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

GERMAN EDUARDO LANCE CABRERA

Director: C. P. y L. A. Manuel Rañal Luaña

México, D. F.

1990

TELIS 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.

I N D I C E

PAG.

PROLOGO

INTRODUCCION

I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1	Objetivos	7
1.1.1	General	7
1.1.2	Específicos	7
1.2	Problema	8
1.3	Hipótesis	8
1.4	Diseño de la Prueba	11
1.4.1	Investigación Documental	12
1.4.2	Investigación de Campo	12
1.4.2.1	Delimitación del Universo	13
1.4.2.2	Diseño de la Muestra	13
1.4.2.3	Tamaño de la Muestra	14
1.4.2.4	Instrumento de Prueba	15
1.4.2.5	Justificación del Cuestionario	16

II. CONCEPTOS GENERALES

2.1	Definición de Administración	40
2.2	Definición de Compensación	43
2.3	Definición de Administración de la Compensación..	43
2.3.1	Evolución de la Compensación en México.....	44

	PAG.	
2.3.2	Objetivos de la Administración de la Compensación	45
2.4	Definición de Empresa Privada	50
2.4.1	Definición de Empresa Grande	51
2.5	Definición de Prestación	52
 III. INFORMACION GENERAL		
3.1	Volumen de Ventas	54
3.2	Población	55
3.3	Rotación de Personal	56
3.4	Antigüedad Promedio del Personal	57
 IV. PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS		
4.1	Concepto	59
4.2	Aguinaldo	59
4.3	Prima Vacacional	61
4.4	Pago de Cuotas del Empleado al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)	64
4.5	Premio de Puntualidad	67
4.6	Fondo de Ahorro	70
4.7	Prestaciones de Previsión Social	77
4.8	Otras Prestaciones en Efectivo Garantizadas	83

V. PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS

5.1	Concepto	87
5.2	Reparto de Utilidades	87
5.3	Bono a Ejecutivos y/o Empleados	90
5.4	Préstamos al Personal	94
5.5	Otras Prestaciones en Efectivo no Garantizadas	95

VI. OTRAS PRESTACIONES

6.1	Concepto	98
6.2	Días Festivos	98
6.3	Compensación de Días Festivos	101
6.4	Días de Vacaciones	102
6.5	Servicio de Comedor	106
6.6	Seguro de Vida	108
6.7	Plan de Retiro Voluntario	110
6.8	Plan de Pensiones	113
6.9	Plan de Gastos Médicos Mayores	116
6.10	Servicio Médico	119
6.11	Examen Médico a Ejecutivos	122
6.12	Plan de Becas	124
6.13	Asignación de Automóvil a Ejecutivos	129
6.14	Opción a Compra de Autos Asignados	133
6.15	Chofer a Ejecutivos	136
6.16	Club Deportivo	137
6.17	Otras Prestaciones	141

PAG.

VII. INVESTIGACION DE CAMPO

7.1	Comentarios Generales	144
7.2	Presentación de Resultados (Cuestionario II)...	145
7.3	Comparación de Objetivos con Resultados	150
7.4	Comparación de Hipótesis con Resultados	153

CONCLUSIONES	156
--------------------	-----

RECOMENDACIONES	157
-----------------------	-----

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

El presente trabajo fue motivado por el interés que representa el estudio de la Administración de la Compensación en las Empresas grandes del sector privado, ubicadas en el -- Distrito Federal y Zona Metropolitana, las cuales son y serán fuente de progreso y desarrollo nacional.

Asimismo, este estudio pretende mostrar la importancia que para las empresas de este sector, implica la correcta aplicación de la Administración de la Compensación para el logro de paquetes competitivos, puesto que actualmente es una de las herramientas por las que se resolverían algunos de los problemas existentes en cuanto a la insatisfacción del personal, la alta rotación del mismo, la falta de equidad en el pago del trabajo del empleado y la falta de productividad del personal.

Por supuesto que en toda Organización para que se pueda lograr una correcta compensación al personal, se debe considerar los recursos con que cuenta, así como el personal o Despacho de Consultoría que va a implantar, modificar y/o asesorar el paquete de compensación y que responda al problema o situación en que se encuentre el negocio.

Indudablemente que para los empresarios, los Sistemas de

Compensación se consideran relevantes, puesto que están encaminados a lograr en cierta forma los objetivos de la empresa, y para el área de Recursos Humanos también es de suma importancia, ya que se encuentran interrelacionadas algunas funciones de este departamento con la Administración de Sueldos y Percepciones.

Para finalizar, me gustaría recalcar un punto que a mi manera de ver ayuda al éxito de la implantación del sistema de compensación, siendo éste la actualización que se le de al paquete de Compensación de acuerdo al mercado, a las necesidades e inquietudes de los empleados.

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

El elemento humano siempre ha sido y será el factor más importante de cualquier organización, razón por la cual las Empresas han demostrado su interés por desarrollar sistemas que les permitan optimizar el uso de dicho elemento, con beneficios tanto para la empresa como para cada uno de los integrantes de la organización.

Todo el sistema que permite a las organizaciones atraer y retener al personal idóneo, mantener un adecuado nivel de moral del personal, estimular a los empleados a que tengan un mejor desempeño, optimizar los recursos para pagos de personal, etc., es conocido como Administración de la Compensación.

Dado el dinamismo y los constantes cambios que sufre la Administración de Compensación en nuestro país, se ha hecho necesario contar con información oportuna sobre movimientos en prestaciones cada vez con mayor frecuencia; así como incorporar nuevos conceptos, ampliar o precisar otros y abundar en el respaldo legal de otros más.

Es claro que las Empresas se han visto en la necesidad de desarrollar enfoques más eficientes en materia de compensación a fin de mantener una equidad en cuanto a lo que el em-

pleado aporta para la empresa en trabajo y lo que la empresa le remunera o compensa por el mismo, así como también una equidad externa, es decir, que sea competitivo con el Mercado; por lo que considero necesario dedicar el presente estudio a mostrar los aspectos básicos para una adecuada Administración de Compensación del personal.

El desarrollo de esta investigación pretende mencionar las prestaciones y beneficios que puede recibir el personal de confianza que labora en una empresa privada grande en el Distrito Federal y Zona Metropolitana.

A lo largo del estudio se pretende explicar cómo las prestaciones son una forma de compensación al sueldo base que recibe el personal No sindicalizado, incluyendo Ejecutivos y como éstas son parte importante para la motivación dentro de una Compañía.

El presente estudio se encuentra dividido en siete capítulos.

El capítulo primero que describe en forma detallada la Planeación de la Investigación.

El capítulo segundo explica los conceptos generales en los que se sustenta todo estudio.

El capítulo tercero denominado como Información General, se mencionan aspectos característicos de la muestra de empresas seleccionadas.

El capítulo cuarto describe las prestaciones en efectivo garantizadas más representativas del mercado.

El capítulo quinto describe las prestaciones en efectivo no garantizadas por la empresa más representativas del mercado.

El capítulo sexto se refiere a otras prestaciones que pueden otorgarse en especie o que representan un ahorro o beneficio para el trabajador.

El capítulo séptimo denominado Investigación de Campo, que es la presentación de resultados.

Complementan el estudio, las conclusiones y las recomendaciones que se derivan de éste.

C A P I T U L O I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar la importancia y los factores que han inducido al manejo actual de la compensación del personal en las empresas privadas grandes ubicadas en el Distrito Federal y Zona Metropolitana.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Demostrar la importancia que tiene para un administrador el que el área de Recursos Humanos, cuente con un Sistema de Compensación como herramienta para incrementar la productividad del personal.

- Determinar la importancia que tiene para el administrador el contar con un Sistema de Compensación como elemento para disminuir el índice de rotación del personal de confianza.

- Comprobar que el administrador al contar con un Sistema formal de Compensación influye en la atracción del personal idóneo y más calificado en el mercado de trabajo.

- Conocer si el administrador a través de un Sistema formal de Compensación puede lograr equidad interna (empresa) y externa (mercado).

1.2 PROBLEMA

Actualmente las empresas privadas grandes ubicadas en el Distrito Federal y Zona Metropolitana, enfrentan un grave problema al no contar con el personal de confianza calificado, así como el no poder mantener al que contribuye positivamente con la organización, teniendo como resultado una menor productividad en su personal, que obviamente se ve reflejada en sus operaciones.

1.3 HIPOTESIS

- 1) Si las empresas privadas grandes ubicadas en el Distrito Federal y Zona Metropolitana aplican un paquete de compensación atractivo, la productividad del personal puede ser incrementada.
- 2) La Administración de la Compensación que retribuya de acuerdo a la responsabilidad de cada puesto hace posible establecer una equidad interna (empresa) y externa (mercado) en la empresa.
- 3) Es posible lograr la reducción del índice de rotación mediante la implantación de un sistema de compensación.

- 4) El contar con paquetes de compensación competitivos con el mercado mantiene y atrae al personal calificado.

Se dice que las prestaciones son una actitud paternalista y solapadora hacia el empleado porque se le compensa de -- una forma extra a lo que el empleado debe percibir como su -- sueldo base y nada más. Sin embargo, si uno de los principales objetivos de la Administración de la Compensación es atraer y retener al personal calificado, debe otorgársele además de las prestaciones que por ley le corresponden otro tipo de gratificaciones que eleven su poder adquisitivo y por lo tanto le den cierta seguridad económica al desempeñar sus funciones.

La existencia de la compensación al sueldo base que percibe el empleado, es una necesidad, aumenta el total de sus percepciones y como se menciona anteriormente eleva su poder adquisitivo.

Por parte de la organización es también una necesidad para evitar que sus integrantes se sientan explotados y utilizados como una simple herramienta de trabajo. Inclusive para la empresa son un beneficio en el aspecto legal, pues existen prestaciones que se otorgan y cuya erogación es deducible para ésta, como se verá en los próximos capítulos.

IDENTIFICACION DE VARIABLES

1) Variable Dependiente:

- La productividad del personal puede ser incrementada.

Variable Independiente:

- Si las empresas medianas del Distrito Federal y Zona Metropolitana aplican un paquete de compensación atractivo.

2) Variable Dependiente:

- Hace posible establecer una equidad interna (empresa) y externa (mercado) en la empresa.

Variable Independiente:

- La administración de la compensación que retribuya de acuerdo a la responsabilidad de cada puesto.

3) Variable Dependiente:

- Es posible lograr la reducción del índice de rotación.

Variable Independiente:

- Mediante la implantación de un sistema de compensación.

4) Variable Dependiente:

- Mantiene y atrae al personal calificado.

Variable Independiente:

- El contar con paquetes de compensación competitivos con el mercado.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

Se menciona a continuación el marco de referencia en el que se desarrolla el presente estudio.

Se trata de un caso práctico en el cual se encuestan y se presenta la información de varias empresas grandes privadas de diversos giros y magnitudes, ubicadas en el Distrito Federal y Zona Metropolitana.

Es necesario mencionar que las prestaciones y beneficios que se exponen corresponden exclusivamente al personal de confianza de las empresas, lo que excluye al personal sindicalizado, dado que no es motivo de estudio en esta ocasión.

Una vez recabada la información, se procedió a realizar la tabulación de los datos obtenidos por empresas para así conocer cuáles empresas en particular otorgan determinada prestación, en qué monto y de qué forma.

Después se obtuvieron promedios aritméticos, es decir, los datos reportados por todas las empresas en cada concepto en especial, se sumaron y el resultado final se dividió entre el total de datos reportados o entre el total de empresas participantes, según la pregunta en cuestión lo exigiera; y de esta manera se obtuvo el dato promedio de la muestra.

Los resultados que se presentan a lo largo del estudio ofrecen una referencia muy aceptable en lo que respecta al manejo de la Administración de la Compensación en empresas privadas en México.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Con la finalidad de obtener la información documental necesaria para el buen desarrollo del presente trabajo, se recurrió a utilizar bibliografía personal, libros de consulta y referencia.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

Una vez determinada la investigación documental, traerá como beneficio el poseer suficiente información para poder emitir un juicio correcto del tema, se procederá a investigar a la muestra seleccionada de empresas mencionadas anteriormente, mediante el cuestionario diseñado.

Asimismo, para realizar esta investigación de campo, además del cuestionario mencionado en líneas anteriores, se elaboró otro cuestionario para entrevistar a los Directores y Gerentes del área de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas como muestra representativa del universo.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO

Las empresas privadas grandes ubicadas en el Distrito Federal y Zona Metropolitana; un total de 145 empresas.

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

La muestra del presente estudio contiene información de Empresas representativas de varios giros industriales del mercado del Distrito Federal y Zona Metropolitana.

Es importante mencionar, que el intercambio de personal que existe entre las Empresas es independiente al giro y tamaño que tengan, salvo en puestos muy especializados; es por ello que, como se podrá observar posteriormente, las Empresas que componen esta muestra presentan diferencias en volumen de ventas, población, rotación de personal, etc.

Los giros o ramos de actividad comprendidos por estas empresas son los siguientes:

- * INDUSTRIA ALIMENTICIA
- * INDUSTRIA ASBESTO-CEMENTO
- * INDUSTRIA DEL CALZADO
- * INDUSTRIA ELECTRICA-ELECTRONICA
- * INDUSTRIA HULERA

- * INDUSTRIAL METAL-MECANICA
- * INDUSTRIA MINERO-METALURGICA
- * INDUSTRIA PERFUMERA
- * INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA
- * INDUSTRIA QUIMICO-PETROQUIMICA
- * INDUSTRIA TEXTIL Y DE CONFECCION
- * TRANSFERENCIA Y ELABORACION DE PRODUCTOS DE CONSUMO

1.4.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se hizo un muestreo simple aleatorio para obtener una muestra al azar por conveniencia, debido a la dificultad que representa recabar gran cantidad de información confidencial.

Se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N(PQ)}{(N-1) \frac{B^2}{Z^2 / 2} + PQ}$$

DONDE:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo = 145

P = % de casos favorables = 0.90 Q = 1-0.9 = 0.1

B² = Error de estimación (%) = 0.10 = 10%

(El rango de aceptación es de 0 a 10%)

Z = Confiabilidad

~/2

$$1 - \alpha = 90\%$$

$$\alpha = 0.10$$

$$\alpha/2 = 0.05$$

$$Z_{\alpha/2} = 1.65$$

$$n = \frac{145 (0.9) (0.10)}{144 \left(\frac{0.10^2}{1.65} \right) + 0.9 (0.1)}$$

$$144 \left(\frac{0.010}{2.7225} \right) + 0.09$$

$$\frac{13.05}{144 (0.00367) + 0.09} = \frac{13.05}{0.61893} = 21.39$$

$$n = 21 \text{ Empresas.}$$

La muestra seleccionada se encuentra integrada por 23 empresas, las cuales son suficientemente representativas del Universo para desarrollar dicho estudio; por lo tanto la probabilidad de error disminuye, lo que significa que el resultado obtenido en la muestra es más confiable.

Se debe considerar que también están representados todos los giros industriales, lo que nos da un garantía de representatividad de la muestra.

Las empresas participantes se encuentran enlistadas en el anexo I. Pág. 17.

1.4.2.4. INSTRUMENTO DE PRUEBA

La recopilación de los datos referentes al manejo de -

su paquete de prestaciones, se realizó en base a un cuestionario, mismo que se diseñó según las necesidades de información requerida para llevar a cabo este estudio. (Cuestionario I).

Como ya se había mencionado anteriormente se elaboró otro cuestionario para entrevistar a los Directores y Gerentes del área de Recursos Humanos de las empresas de la muestra, con el objeto de completar la Investigación de Campo. (Cuestionario II).

1.4.2.5 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario I consta y clasifica a la información recopilada para su mejor manejo en cuatro partes:

- INFORMACION GENERAL
- PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS
- PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS
- OTRAS PRESTACIONES

El cuestionario II se integró de seis preguntas que abarcan los cuatro factores principales que intervienen en las hipótesis.

- La primera pregunta se refiere a las causas que motivan a las empresas privadas a implementar paquetes de compensa-

ción y de cierta manera proporcionar la entrada a las preguntas sucesivas.

- La segunda pregunta enfoca principalmente a la posibilidad de incrementar la productividad, así como la tercera a la equidad interna de la empresa.
- La cuarta pregunta se refiere al índice de rotación y la quinta a la necesidad de una adecuada compensación para lograr atraer personal calificado.
- Por último la sexta pregunta tiene por objeto determinar el factor más importante que consideran las empresas de la muestra por el cual es necesario otorgar una compensación adecuada.

ANEXO I

3M DE MEXICO, S.A. DE C.V.
AVON COSMETICS, S.A. DE C.V.
BABCOCK & WILCOX DE MEXICO, S.A. DE C.V.
BECTON DICKINSON, S.A. DE C.V.
BUJIAS CHAMPION, S.A. DE C.V.
CHICLE ADAMS, S.A. DE C.V.
CIA. SHERWIN WILLIAMS, S.A. DE C.V.
CLEVITE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
COLGATE PALMOLIVE, S.A. DE C.V.
DURACELL, S.A. DE C.V.
ELI LILLY Y CIA. DE MEXICO, S.A. DE C.V.
GRUPO INDUSTRIAL MINERA MEXICO, S.A. DE C.V.
GRUPO TOLTECA S.A. (CORPORATIVO)
INDUSTRIAS LA VASCONIA, S.A. DE C.V.
LUMISISTEMAS, S.A. DE C.V.
PANAM DE MEXICO, S.A. DE C.V.
PFAUDLER, S.A. DE C.V.
PLAYTEX MEXICANA, S.A.
SHERAMEX, S.A. DE C.V.
T.F. VICTOR, S.A. DE C.V.
TETRAPAK, S.A. DE C.V.
UNIROYAL, S.A. DE C.V.
UP-JOHN, S.A. DE C.V.

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR
SEMINARIO DE INVESTIGACION
CUESTIONARIO I

I. INFORMACION GENERAL

1. VENTAS

AÑO ANTERIOR
(millones)

\$ _____

AÑO ACTUAL
(millones)

\$ _____

2. CIFRAS DE PERSONAL

a. Sindicalizado _____

b. No sindicalizado _____

c. Total _____

3. ROTACION DE PERSONAL DE CONFIANZA

a. Rotación Total (bajas y renunciaciones) últimos doce meses

\$ _____

b. Rotación por renunciaciones últimos doce meses

\$ _____

4. ANTIGUEDAD PROMEDIO DEL PERSONAL DE CONFIANZA

_____ años _____ meses.

II. PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS.

1. AGUINALDO

a. Cantidad otorgada.

Días de Sueldo según antigüedad.

1 año 5 años 10 años 20 años 30 años

b. ¿Igual a todos los niveles? (si/no) _____

Especifique: _____

c. ¿Es gravable para sus empleados? (si/no) _____

d. ¿Igual a todos los niveles? (si/no) _____

Especifique: _____

2. PRIMA VACACIONAL

a. Cantidad.

Años de
Antigüedad

Días de sueldo
equivalente

1

5

10

20

30

b. ¿Igual a todos los niveles? (si/no) _____

Especifique: _____

c. ¿Es gravable para sus empleados? (si/no) _____

- d. ¿Igual a todos los niveles? (si/no) _____
Especifique: _____

3. CUOTA OBRERA AL IMSS

- a. ¿Absorbe la empresa parcial o totalmente la cuota obrera al IMSS? (si/no) _____
b. % de la cuota _____
c. ¿Igual a todos los niveles? (si/no) _____
Especifique: _____

4. PREMIO DE PUNTUALIDAD

- a. Aplicable (si/no)
b. Personal elegible
c. Monto por trabajador
Miles de pesos por año o en días de sueldo.

Monto Anual Máximo

Monto Real Pagado

- d. Gravable (si/no)

5. FONDO DE AHORRO

- a. Aplicable (si/no)
b. Aportación anual-empleado
% del sueldo
- _____

c. Aportación anual-empresa

¿ del sueldo

Sobre sueldo

Sobre sueldo

integrado a:

base:

base: _____

d. Límite Máximo de aportación

Legal (si/no)

Otro

Especifique

Pago del excedente (si/no)

Gravable (si/no)

e. ¿Igual a todos los niveles? (si/no)

Especifique:

6. PREVISION SOCIAL: (Pagada en efectivo o vales únicamente)

a. Conceptos. Aplicable (si/no)

Sueldo \$

o Pesos mensuales

Plan Múltiple:

¿Igual a todos los niveles? (si/no)

Especifique

Dispensa:

¿Igual a todos los niveles?

Especifique:

OTRAS:

¿Igual a todos los niveles?

Especifique:

b. Límite Máximo de aportación

Legal (si/no)

Otro

Especifique:

Pago del excedente (si/no)

Gravable (si/no)

c. ¿Igual a todos los niveles? (si/no)

Especifique:

7. OTRAS PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

a. Aplicable No ejecutivos (si/no)

b. Descripción No ejecutivos

Miles de pesos por año

o %

Gravable (si/no)

c. Aplicable Ejecutivos (si/no)

Descripción Ejecutivos

Miles de pesos por año

o %

Gravable (si/no)

III. PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS

1. REPARTO DE UTILIDADES:

a. ¿Hubo participación de utilidades en el último ejercicio? (si/no) _____

b. Monto del reparto (miles de pesos)	Factor peso	Factor día
_____	_____	_____

c. Días considerados	Sueldo máximo considerado (miles de pesos mensuales)
_____	_____

d. Gravable (si/no) _____

2. BONO PARA EJECUTIVOS

a. Aplicable (si/no) _____

b. Ejecutivos elegibles _____ Ejecutivos que lo reciben _____

c. Nivel mínimo que recibe el Bono:

Nivel organizacional _____

Puesto más bajo _____

d. Bases para otorgarlo:

Desempeño _____

México _____

Utilidades _____

Mundo _____

e. Monto promedio pagado por nivel

Días Sdo. _____

Miles \$ año _____

f. Periodicidad de pago: _____ meses.

g. Gravable (si/no) _____

3. BONO EMPLEADOS.

a. Aplicable (si/no) _____

b. Personal elegible: _____

c. Monto promedio pagado

Días Sdo.

Miles \$ año.

d. Periodicidad de pago: _____ meses

e. Gravable (si/no) _____

4. PRESTAMOS AL PERSONAL.

a. Aplicable (si/no) _____ Personal elegible _____

b. Monto promedio mes sdo. o miles \$ interés

plazo de pago _____

5. OTRAS PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS

a. Aplicable No ejecutivos (si/no) _____

b. Descripción No ejecutivos Miles de pesos por año

6 \$ _____ Gravable (si/no) _____

c. Aplicable Ejecutivos (si/no) _____

d. Descripción Ejecutivos Miles de pesos por año

6 % _____ Gravable (si/no) _____

IV. OTRAS PRESTACIONES

1. DIAS FESTIVOS ADICIONALES A LOS ESTABLECIDOS POR LA LEY

a. Días otorgados	+ = Día Completo
	/ = Medio Día
Miércoles Santo _____	Octubre 12 _____
Jueves Santo _____	Noviembre 1 _____
Viernes Santo _____	Noviembre 2 _____
Mayo 5 _____	Diciembre 12 _____
Mayo 10 _____	Diciembre 24 _____
Septiembre 15 _____	Diciembre 31 _____

b. Total de Días: _____

c. Compensación de días festivos con descanso semanal:

Si coincide con:
 Aplicable (si/no) Sábado Domingo Ambos

Se repone con:

Un día hábil o Pago adicional del:

Otro: _____

2. VACACIONES

a. Días

		Días vacaciones			
1 año	5 años	10 años	20 años	30 años	
_____	_____	_____	_____	_____	

b. Igual a todos los niveles (si/no) _____

Especifique: _____

c. Para efectos de estos días, el sábado se considera laborable. (si/no) _____

d. Repone la empresa vacaciones por enfermedad. (si/no) _____

e. A partir del día de enfermedad número: _____

3. SERVICIO DE COMEDOR

a. Aplicable (si/no) _____

b. Se maneja a través de:

Concesionario	Servicio propio
_____	_____

c. Costo por comida (empleado)

Empleado \$ _____ Empresa \$ _____

d. Comedor para ejecutivos (si/no) _____

e. Costo por comida (ejecutivo)

Ejecutivo \$ _____ Empresa \$ _____

4. CUPONES RESTAURANTE

a. Aplicable (si/no) _____

b. Monto mensual por empleado \$ _____

c. Aplicable a todo el personal (si/no) _____

Especifique: _____

5. PLAN DE SEGURO DE VIDA

a. Aplicable (si/no) _____

b. Cobertura a 5 años de antigüedad

Meses/sdo. 6 Miles de \$

Varía con la antigüedad (si/no) _____

Especifique: _____

c. Protección por muerte accidental:

Ninguna Doble Triple Otra

Especifique: _____

d. ¿Existe protección para los siguientes casos?

Pérdida de miembros (si/no) _____

Incapacidad total permanente (si/no) _____

e. ¿Existe alguna protección adicional para el personal
viajero?(si/no) Meses sueldo o miles de pesos u otro

6. PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO Y/O PENSION

A. PENSION (si/no) _____

a. En qué consiste:

1) Pago único _____

2) Pensión mensual _____

3) Opción 1) o 2) _____

4) Combinación 1) y 2) _____

b. Requisitos para pensionarse

Edad mínima	Antigüedad mínima
_____ años	_____ años

c. Pensión anticipada

Aplicable (si/no)	Edad mínima	% de la pensión
_____	_____	_____ %

d. Contribución empleado

Aplicable (si/no) _____

Contribución del empleado

% Sueldo	o	\$/mes
_____		_____

7. PLAN DE GASTOS MEDICOS MAYORES

a. Aplicable (si/no) _____

b. Personal elegible _____

c. Miembros de la familia cubiertos en el plan

Cónyuge	Hijos	Otros
_____	_____	_____

c. Cobertura máxima por persona

Por evento (miles) _____

Por año (miles) _____

Cobertura ilimitada _____

e. Descuentos al reembolso

Deducible _____ \$ Coaseguro _____ %

f. Contribución empleado

Aplicable (si/no) _____

g. Aportación mensual

Soltero Casado Con 1 hijo Con 2 hijos Con 3 hijos

Con 4 hijos

h. ¿Cómo funciona el plan?

- Plan cubierto al 100% por una prima de seguros: _____

- Plan autoasegurado: _____

- Plan parcialmente asegurado: _____

8. SERVICIO MEDICO

Tipo de Servicio

Ningún servicio

Consulta

Medicinas para empleados

Medicinas para Familiares
del Empleado

Médicos Especia-
listas.

Exámenes Médicos
Periódicos

Médicos Visitadores

9. EXAMEN MEDICO A EJECUTIVOS

a. Aplicable (si/no) _____

b. Frecuencia del examen _____ meses

c. El examen Médico se realiza en:

Extranjero

Costo (miles)

México

Costo (miles)

d. Ejecutivos elegibles _____

e. Examen al cónyuge (si/no) _____

10. PLAN DE BECAS

a. Aplicable (si/no) _____

b. Especifique: _____

11. ASIGNACION DE AUTOMOVIL A EJECUTIVOS (No renta de auto)

a. Aplicable (si/no) _____

b. Ejecutivos elegibles _____

c. Nivel más bajo elegible

Puesto

Nivel Organizacional

d. Requisitos de Otorgamiento

_____ Nivel tabulador _____
 _____ Sueldo base mensual _____
 _____ Otro _____

e. Número de autos asignados en cada nivel organizacional.

Nivel Organizacional	Tipo A	Tipo B	Tipo C	Tipo D	Tipo E
DG					
1er. Nivel	_____	_____	_____	_____	_____
2o. Nivel	_____	_____	_____	_____	_____
3er. Nivel	_____	_____	_____	_____	_____
4o. Nivel	_____	_____	_____	_____	_____
5o. Nivel	_____	_____	_____	_____	_____

f. Puestos con más de un auto asignado

Aplicable (si/no) _____

Personal elegible _____

g. Gastos cubiertos por la empresa

	Cobertura amplia	Cobertura limitada (\$/mes)
Seguro	_____	_____
Gasolina	_____	_____
Mantenimiento	_____	_____
Otros	_____	_____

h. Frecuencia de cambio de unidades

DG _____

1er. Nivel _____ meses

2o. Nivel _____ meses

3er. Nivel _____ meses

4o. Nivel _____ meses

5o. Nivel _____ meses

12. OPCION A COMPRA

a. Aplicable (si/no) _____

b. Criterio para fijar el precio

Valor comercial	Valor libros	Promedio ambos
_____	_____	_____

Otro	Especifique
_____	_____

13. CHOFER A EJECUTIVOS

a. Aplicable (si/no) _____

Tipo de plan por nivel

DG	Chofer	Personal	Semipersonal	Empresa
_____	_____	_____	_____	_____

1er. Nivel Chofer _____

2o. Nivel Chofer _____

3er. Nivel Chofer _____

14. CLUB

a. Aplicable (si/no) _____

b. Ejecutivos elegibles _____

c. Nivel más bajo con esta prestación:

Puesto	Nivel Organizacional	Nivel tabulador
_____	_____	_____

d. Tipo de Club:	Golf	Tenis	Deportivo
DG	_____	_____	_____
1er. Nivel	_____	_____	_____
2o. Nivel	_____	_____	_____
3er. Nivel	_____	_____	_____
4o. Nivel	_____	_____	_____
5o. Nivel	_____	_____	_____

Reembolso de gastos por consumo en el club
(si/no) _____

15. OTRAS PRESTACIONES DIVERSAS

Tipo de Prestación Aplicable (si/no) _____

1.- Reembolso de colegiaturas _____

2.- Despensas (en especie) _____

3.- Ayuda por defunción _____

4.- Ayuda por nacimiento de hijos _____

5.- Ayuda por matrimonio _____

6.- Uniformes (empleados) _____

7.- Complemento a incapacidades del IMSS _____

8.- Servicio de transporte _____

16. OTRAS PRESTACIONES

a. Aplicable no ejecutivos (si/no) _____

b. No ejecutivos

Descripción no ejecutivos _____

Monto anual					Gravable
Días	o	Miles de Pesos	o	§	(si/no)
_____	_____	_____	_____	_____	_____

c. Aplicable ejecutivos (si/no) _____

d. Ejecutivos

Descripción Ejecutivos _____

Monto Anual					Gravable
Días	o	Miles de Pesos	o	§	(si/no)
_____	_____	_____	_____	_____	_____

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR
SEMINARIO DE INVESTIGACION
CUESTIONARIO II

- 1) ¿Cuáles son los factores que motivaron que la empresa implementara paquetes de compensación para su personal de confianza?
-
-
-
-
-

- 2) ¿Considera usted que a través de los paquetes de compensación se puede incrementar la productividad dentro de la empresa? SI () NO ()

¿Por qué?

- 3) ¿Considera usted que al contar con un sistema formal de compensación se logra equidad interna en la empresa?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

- 4) ¿Cree usted que al contar la empresa con un atractivo paquete de compensación puede reducir su índice de rotación?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

- 5) ¿Considera a la compensación una forma importante de atraer personal calificado a la empresa? SI () NO ()

¿Por qué?

- 6) Enumere por orden de importancia los factores determinantes que justifiquen el otorgar compensación al personal de confianza, los cuales han sido mencionados de la pregunta 2 a la 5, siendo el número 1 para el factor más importante y el número 4 para el menos importante (según su criterio).

C A P I T U L O I I

CONCEPTOS GENERALES

Para poder hablar claramente de la Administración de la Compensación, comenzaré a definir los conceptos de Administración y Compensación por separado.

2.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION

Definición etimológica:

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Agustín Reyes Ponce, en su libro Administración de Empresas nos dice: La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister"; de "magis", comparativo de superioridad y de "ter".

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de autoridad —el que ordena o dirige a otros en una función—, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro: el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea

de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Algunas definiciones dadas por algunos autores son:

- E.F.L. Brech define a la administración como un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
- J.D. Mooney nos dice que la administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.
- Peterson y Plowman manejan el concepto de la administración como la técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.
- Koontz y O'Donnell nos dicen que para ellos la administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- G.O. Terry define a la administración como el lograr un ob

jetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

- El concepto de F. Tannenbaum define a la administración como el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.
- Fernández Arena nos explica que la administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- Morstein Merx nos dice que la administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva", y añade: "Es el ordenamiento sistemático de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previniendo los obstáculos que puedan surgir en el logro del mismo.
- Y por último Agustín Reyes Ponce nos dice que la administración lleva a cabo el Proceso Administrativo: Preveer, Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores y desde mi punto de vista se puede definir la Administración:

- Como la planeación, organización, dirección y control de las diferentes áreas funcionales de toda empresa, organización o institución, mediante el uso de recursos económicos, materiales, humanos, tecnológicos y de factor - tiempo con la mayor productividad posible.

2.2 DEFINICION DE COMPENSACION

La Compensación es todo pago en efectivo que recibe el empleado por concepto del trabajo que aporta a la organización. Compensación Total es el total de percepciones en efectivo que recibe un empleado quincenal, mensual o anualmente, integrada por el sueldo base nominal, prestaciones en efectivo garantizadas y prestaciones en efectivo no garantizadas.(1)

2.3 DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION

De los anteriores conceptos se puede concluir que la Administración de la Compensación es un proceso por el cual se

(1) INTERGRAMMA DE MEXICO, S.R.L. DE C.V.
Manual Interno.
1989.

va a buscar la mejor manera de retribuir al personal en relación a la aportación y contribución del mismo, para la consecución de los fines de la empresa.

2.3.1 EVOLUCION DE LA COMPENSACION EN MEXICO

La Administración de la Compensación se ha llevado a cabo en México desde épocas pre-coloniales. Sin embargo, no fue sino hasta fines de los sesenta y principios de los setenta cuando empezó a existir como una área específica en la organización de las empresas.

La gran mayoría de estas empresas eran subsidiarias de Norte América por lo que la influencia de este país fue definitiva en México en el establecimiento de Sistemas de Compensación.

A fines de los años cincuenta no había más de 5 empresas que realmente hubieran implantado programas exitosos; para fines de los sesenta, ya había más de 100 y para mediados de los setenta, ya se podía afirmar que más del 50% de las empresas industriales, la banca y muchas empresas de servicio los tenían.

Es evidente que la situación económica del país fue un factor importante que le dió auge a dicha actividad.

La administración de la Compensación se inició a mediados de los setenta, con el auge petrolero del país, en que había mucho dinero y las empresas se preocupaban por mejorar sus recursos humanos.

Al iniciarse la crisis a principios de los ochenta, muchas empresas habían comprobado las bondades de administrar el renglón de compensación, que representa tanto porcentaje de los costos de operación

Es por ello, que a pesar de dicha necesidad de recortar personal y reducir gastos, el auge de la Administración de la Compensación no se ha frenado sino que por el contrario, dicha actividad se ha consolidado y sigue fortaleciéndose.

2.3.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION.

- 1) ATRAER Y RETENER AL PERSONAL IDONEO QUE REQUIERE LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS:

Con esto no quiero decir que la adecuada Administración de la Compensación sea el único factor para alcanzar este objetivo, pero es indispensable que la remuneración que se ofrece al personal tiene un papel fundamental en el esfuerzo de su atracción y retención.

Entre algunos de esos otros factores importantes para -- que exista gente interesada en ingresar y quedarse en la organización se encuentran el prestigio de la firma, la ubicación de las instalaciones y sus condiciones generales, el estilo de administración, el ambiente de trabajo, la posibilidad de desarrollo y crecimiento, etc.

El índice de rotación de personal por causas voluntarias representa un parámetro que permite medir que tanto se está alcanzando el logro del objetivo de retener al personal. Sin embargo, en ocasiones puede ser engañoso ya que puede darse el caso de que se tenga un porcentaje de rotación muy bajo y que se deba a que la mayoría del personal es de un índice de escolaridad, experiencia y capacidad no muy alto, lo cual hace que no busquen cambios con motivo de superación.

Por ello la empresa deberá asegurarse de que aquellos trabajadores que hayan ingresado a ella y que estén contribuyendo al logro de los resultados de la misma, continúen prestando sus servicios.

2) ESTIMULAR UN MEJOR DESEMPEÑO

La Administración de la Compensación debe contribuir a que los empleados hagan un esfuerzo por alcanzar los mejores resultados.

Se debe contribuir a resolver este problema señalando fórmulas y mecanismos que aseguren que los empleados que trabajen con mayor eficacia y eficiencia obtengan mayores ingresos.

Lo importante aquí es que sí se establece un enfoque sistémico en el que todos los empleados tengan las mismas oportunidades de lograr mayores ingresos mejorando su desempeño individual, la compensación impulsará la mejoría y, desde luego será un elemento claro y palpable de reconocimiento para quienes logren mejores resultados.

3) MANTENER UN ADECUADO NIVEL DE MORAL DE PERSONAL

El administrador profesional de la Compensación no debe perder de vista que está tratando un asunto que afecta seriamente a cada uno de los empleados, por lo que deberá asegurarse de no tomar decisiones que afecten seriamente la moral del personal.

El recurso principal de cualquier organización son los empleados por lo que hay que darles la debida importancia recordando en todo momento que son seres humanos y que se les debe tratar como tal, y no como si fueran del activo de la empresa.

4) OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS DESTINADOS AL PAGO DEL PERSONAL QUE REQUIERE LA EMPRESA

El personal encargado de la Administración de la Compensación debe estar consciente de que está trabajando con un recurso escaso como lo es el dinero y que su responsabilidad implica el asegurar que se haga buen uso de éste en su esfera de acción.

No cabe duda de que si una empresa paga sueldos notablemente arriba del mercado, estará en muy buena posición para atraer y retener al personal, sin embargo estará en una mala posición de costos.

Debido a esto, en todo esfuerzo de Administración de la Compensación deberá contemplarse el aspecto costo, buscando que la remuneración ofrecida sea la adecuada para atraer y retener al personal requerido por la empresa.

Lo importante en este punto es que la distribución del costo del personal debe ser la que permita a la empresa mantenerse en una posición competitiva en todos los niveles.

Se deben aprovechar todas las posibilidades al alcance para que con el mismo gasto el empleado se lleve más dinero neto a su casa.

Para poder llevar a cabo la Administración de la Compensación existe una técnica conocida como el "Sistema Integral de Compensación", la cual tiene las ventajas de abarcar casi todos los aspectos importantes para formalizar y dar mantenimiento a un sistema formal para la administración de sueldos y prestaciones.

Dicho sistema persigue fundamentalmente dos objetivos, - uno de los cuales es lograr una equidad interna la cual a través del análisis y valuación de puestos permite agrupar a los puestos de la organización en el nivel de responsabilidad que le corresponde, así como conocer claramente las funciones de cada puesto.

El segundo objetivo es el lograr una equidad externa, es decir, contar con el conocimiento de la forma en que el mercado maneja la compensación de personal en puestos con responsabilidad similar. Dicho conocimiento de la compensación del mercado se puede obtener a través de la Encuesta de Mercado.

La teoría de la equidad sostiene que los empleados buscan un intercambio en el cual las recompensas sean percibidas equitativamente.

Lo que los empleados buscan a cambio de su trabajo es una recompensa que sea igual al sacrificio de tiempo y al - -

esfuerzo que su trabajo les pide. Sin embargo, a causa de las diferencias en su poder de negociación con los empresarios, - las recompensas que un empleado en particular recibe pueden - ser mayores o menores que el valor de sus servicios. Tal vez puede estar basado sobre lo que el trabajo pide, o sobre lo - que los otros empleados están recibiendo por un trabajo simi- lar. Si se le está pagando demasiado a un empleado puede tra- tar de aumentar su productividad o el empresario puede tratar de corregir la condición aumentando deberes, responsabilida- des o la cantidad de trabajo de esa persona.

Si esto no es posible, el empresario puede tratar de ter- minar la relación de trabajo del empleado en la primera opor- tunidad.

Por otro lado, los empleados que creen que no se les es- tá pagando suficiente pueden reaccionar siendo menos coopera- tivos y productivos o buscando otro trabajo donde el pago les parezca mejor.

2.4 DEFINICION DE EMPRESA PRIVADA

Por empresa privada se entiende aquella organización de producción en la que se combinan distintos factores o recur- sos, como los humanos, materiales, técnicos y financieros; --

con la finalidad de crear bienes y servicios para satisfacer al consumidor, a través de lucro; con la característica primordial de que está formada por un grupo de dueños o accionistas que integran la iniciativa privada.

2.4.1 DEFINICION DE EMPRESA GRANDE

Organización formal de funciones donde sus recursos son conjugados y sus actividades son descentralizadas, en base a una administración estructurada.

CARACTERISTICAS:

- Estructura administrativa bien definida.
- Motivación e incentivos para los empleados.
- Se busca un beneficio social a través de la satisfacción de las necesidades del consumidor y buenas condiciones de trabajo para los empleados.
- La toma de decisiones se presenta muy relacionada con la planeación y el control.

Según datos reportados por Intergramma de México, S.R.L. de C.V. se considera empresa grande aquella que cuenta con un pronóstico de ventas del año actual de más de 100 mil millones de pesos y con más de 500 empleados.

2.5 DEFINICION DE PRESTACION

"Prestaciones son las aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que -- por concepto de salario que percibe el trabajador".(2)

(2) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas - Marzo 1977. Cap. XV. Pág. 374.

CAPITULO III

INFORMACION GENERAL

En este estudio se incluye lo referente a la muestra de empresas seleccionadas, es decir, un detallado análisis de las características, montos y forma de otorgar diversas prestaciones, las cuales se presentan en forma de sumarios analíticos.

La información se encuentra clasificada, en este y en los próximos capítulos, de la siguiente manera:

- INFORMACION GENERAL
- PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS
- PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS
- OTRAS PRESTACIONES

La información recopilada con objeto de presentar dicha investigación tiene una fecha de actualización al 31 de diciembre de 1989.

3.1 VOLUMEN DE VENTAS

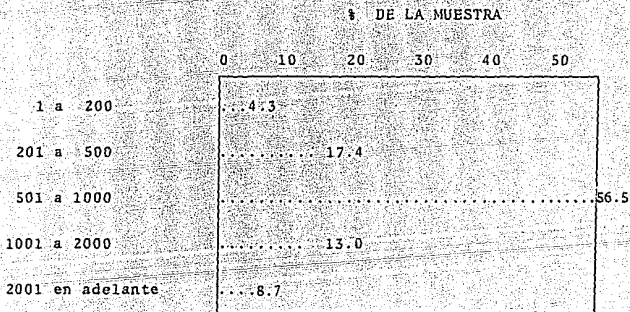
En el siguiente cuadro se presentan los promedios de ventas del año 1988 y los promedios del año 1989 así como el porcentaje de variación entre ambos ejercicios. Es importante señalar que sólo se incluye información de aquellas empresas que reportaron ambos datos.

PROMEDIO DE VENTAS
(Millones de pesos por año)

Ventas 1988	174,539.3
Ventas 1989	224,241.4
% de incremento	28.5

3.2 POBLACION

La siguiente gráfica indica la distribución porcentual de la muestra de acuerdo con los totales de personal (incluyendo sindicalizados y de confianza).



De acuerdo con lo anterior la mezcla de personal sindicalizado y no sindicalizado, es como sigue:

- SINDICALIZADO	63.0%
- NO SINDICALIZADO	37.0%

El promedio de población total es como sigue:

- EMPLEADOS TOTAL	1309
-------------------	------

Si consideramos exclusivamente las cifras de personal NO sindicalizado, tenemos el siguiente promedio:

- EMPLEADOS DE CONFIANZA	487.
--------------------------	------

3.3 ROTACION DE PERSONAL

El siguiente cuadro expresa la rotación total y la rotación por renunciaciones en promedio.

La rotación total considera las bajas definitivas de personal no sindicalizado durante los últimos doce meses, independientemente del motivo.

La rotación por renunciaciones considera exclusivamente las separaciones voluntarias del personal no sindicalizado en los últimos doce meses.

PORCENTAJE DE ROTACION

RENUNCIAS (%)	7.5
TOTAL (%)	13.5

De acuerdo con la opción más generalizada de las Empresas participantes, el área más afectada es la de Manufactura o Producción y en segundo término el área de Finanzas.

En lo que respecta al tipo de puestos en los que se ha presentado mayor índice de rotación fueron los niveles técnicos y en segundo término el nivel auxiliar.

3.4 ANTIGUEDAD PROMEDIO DEL PERSONAL

La antigüedad promedio del personal de confianza de las empresas que integran la muestra es de 7 años.

C A P I T U L O I V

PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

4.1 CONCEPTO

Las prestaciones en efectivo garantizadas son las cantidades en efectivo que percibe un empleado por aquellas prestaciones que están estipuladas en el contrato de trabajo.

4.2 AGUINALDO

Es una gratificación anual que toda empresa tiene obligación de otorgar a su personal.

El monto mínimo que por este concepto debe pagarse al trabajador es de 15 días de sueldo base, y deberá cubrirse antes del 20 de Diciembre de cada año. Aquellos trabajadores que no laboren todo el año, tendrán derecho a recibir la parte proporcional del aguinaldo conforme al tiempo trabajado; esto está fundamentado en el art. 87 de la Ley Federal del Trabajo (L.F.T.).

Ahora bien, el art. 78 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta (L.I.S.R.) se expone que el aguinaldo es un ingreso gravable, pero en la fracción XI del art. 77 de la misma se establece que está exento del impuesto hasta el equivalente de 30 días de salario mínimo del área geográfica en la que se ubique el trabajador siempre y cuando la empresa otorgue esta --

prestación con carácter general y será gravable o causal de impuestos sólo la cantidad que exceda a esos 30 días de salario mínimo general.

De fines de los años setenta a la fecha, el aguinaldo ha perdido un poco de su atractivo, pues es una remuneración que el trabajador recibe sólo a fin de año, lo que no mejora su liquidez mensual o quincenal.

Desde hace varios años existe una iniciativa de Ley que busca aumentar el mínimo de esta prestación de 10 a 30 días de salario sin que hasta la fecha se haya resuelto nada.

El 100% de las empresas de la muestra reporta otorgar esta prestación a su personal.

El siguiente cuadro presenta el aguinaldo más alto (para cinco años de antigüedad del empleado, ya que se considera como el dato más representativo), así como el promedio de aguinaldo para 1, 5, 10, 20 y 30 años de antigüedad.

AGUINALDO EXPRESADO EN DIAS DE SUELDO

Promedio según antigüedad (días)					
<u>MAXIMO</u>	<u>1 año</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>	<u>20 años</u>	<u>30 años</u>
50	32	32	33	33	33

Algunas de las principales variables del aguinaldo se presentan a continuación:

- % de empresas que dan más de 15 días: (*) 100 %
- % de empresas que incrementan el pago con la antigüedad: 8.7%
- % de empresas que pagan aguinaldo mayor a sus ejecutivos: 13.0%

En el 98.4 de las empresas, esta prestación es gravable, y en el 1.6% los impuestos son absorbidos por la empresa.

4.3 PRIMA VACACIONAL

Es el pago de una cantidad en efectivo que toda empresa

(*) A 5 años de la antigüedad.

debe otorgar a su personal antes de que este disfrute del período vacacional, en forma adicional y proporcional al sueldo de esos días.

El art. 80 de la L.F.T. establece que los trabajadores tendrán derecho a una prima vacacional no menor del 25% sobre los salarios que le corresponden durante el período vacacional.

En el art. 76 se menciona que dicho período no debe ser menor a seis días hábiles. Aunque no se menciona expresamente en la prima vacacional, en el art. 74 se establece que si la relación de trabajo termina antes de cumplir el año de servicios, el empleado tiene derechos al pago de la parte proporcional de vacaciones correspondiente al tiempo laborado y de esto se deduce que también tenga derecho al pago proporcional de la prima vacacional.

De lo establecido en el art. 84 de la misma ley, se deduce que la prima vacacional es objeto de integración al salario base para cálculos de las indemnizaciones a que tenga derecho al trabajador en los términos del art. 89 de esta ley. En el mismo sentido del contenido del art. 143 se desprende que la prima vacacional debe considerarse para integrar el salario base de cotización al Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).

Por lo que respecta a la L.I.S.R. se establece que la -- prima vacacional está exenta de impuestos hasta por el equivalente de quince días calendario de salario mínimo general del área o zona geográfica en la que labora el trabajador.

Dicha prestación está orientada a manejar el poder adquisitivo del empleado al momento de disfrutar sus vacaciones, - sin embargo actualmente el atractivo de esta prestación se ha visto opacado por las denominadas prestaciones de Previsión - Social.

El 100% de las empresas de la muestra reportan otorgar - esta prestación a su personal.

El siguiente cuadro presenta la prima vacacional más alta (para cinco años de antigüedad del personal de las empresas de la muestra que se considera como el dato representativo), así como el promedio de ésta para 1, 5, 10, 20, y 30 años - de antigüedad:

PRIMA VACACIONAL
(días de sueldo)

Promedio según antigüedad

<u>Máximo</u>	<u>1 año</u>	<u>5 años</u>	<u>10 años</u>	<u>20 años</u>	<u>30 años</u>
35	9	13	15	18.5	21

Algunas de las principales variables de la prima vacacional se presentan a continuación:

- % de empresas que otorgan más de la prima mínima legal: (*) 95.7%
- % de empresas que ofrecen mayor prima vacacional a sus ejecutivos: 17.4%

* A cinco años de antigüedad.

En el 99.2% de las empresas, otorgan esta prestación en forma gravable para el empleado mientras que en el 0.8% de los casos el impuesto es absorbido por la empresa.

4.4 PAGO DE CUOTAS DEL EMPLEADO AL IMSS

Es el pago que realiza la empresa a nombre del trabajador y en favor del Instituto Mexicano del Seguro Social, por las cuotas que la Ley aplicable establece para aquél.

Del contenido del art. 84 de la L.F.T. se deduce que el pago de la cuota obrera al IMSS forma parte del salario base para los efectos de las indemnizaciones que establece el art. 89. Sin embargo la fracción IX del art. 143 establece expre-

samente que las cuotas al IMSS cubiertas por las empresas a cargo de los trabajadores, no forman parte del salario base de cotización al INFONAVIT.

Hablando de la L.I.S.R., la fracción IX del art. 77 indica que el empleado no pagará impuestos sobre la renta por la cuota de seguridad social correspondiente al trabajador y cubierta por el patrón.

Por su parte, la fracción I del art. 25 indica que solo son deducibles para la empresa las cuotas obreras pagadas al IMSS cuando corresponden a trabajadores que perciben el salario mínimo de la zona correspondiente, sin embargo, la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha determinado que esta fracción es institucional, pues deja sentadas bases de inequidad y desproporcionalidad entre los contribuyentes. Esta conclusión se desprende de dos jurisprudencias emitidas a este respecto y que aparecen en las páginas 323 y 325 de la primera parte del informe de la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación correspondiente a 1984. Con base en ambas, deben sustentarse las impugnaciones al Tribunal Fiscal de la Federación, para las cuales considero absolutamente indispensable la participación de los abogados fiscales de la empresa.

De acuerdo con el criterio anterior, el pago de las cuo-

tas obreras al IMSS adquiriría carácter de prestación de Previsión Social por lo que quedaría sujeta a la reglamentación aplicable, misma que se expone en el Fondo de Ahorro y Plan Múltiple de Previsión Social que se explican más adelante.

Hasta el año 1984, se puede decir que esta prestación era poco aconsejable dado su carácter de no deducible para las empresas, dada la modificación que trajera consigo las jurisprudencias de ese año, súbitamente se convierte en una prestación atractiva pues ayuda a incrementar los ingresos netos del empleado, además de que no se computa para los efectos del límite máximo que impone el último párrafo del art. 77 de la L.I.S.R.

En función de lo anterior y a pesar de su deducibilidad que tiene que ser demandada por un abogado competente ante el Tribunal Fiscal de la Federación, es una prestación que resulta útil para el empleado de todos los estratos.

El siguiente cuadro indica el porcentaje de las empresas de la muestra que pagan parcial o totalmente las cuotas al IMSS que corresponden al empleado.

- % de empresas que pagan las cuotas del empleado al IMSS:	21.7%
- % de empresas que las pagan: (*)	
- parcialmente	40.4%
- totalmente	60.0%

* Como porcentaje de las empresas que reportaron pagar las cuotas.

4.5 PREMIO DE PUNTUALIDAD

Los premios o abonos de puntualidad normalmente revisten la forma de pago en efectivo al empleado que tiene asistencia perfecta durante periodos predeterminados. El monto de la prestación se pierde total o parcialmente cuando el empleado llega tarde a sus labores o cuando falta durante el periodo en cuestión.

Aunque no existe ninguna disposición expresa a este respecto en la L.F.T., se considera que en estricto apego a la Ley, los premios de puntualidad forman parte del salario del trabajador para efectos de las indemnizaciones que establece el art. 89, dada la amplitud de la definición del salario que ofrece al art. 84.

No obstante, existen criterios aislados que establecen - que no se puede integrar pues no es un ingreso que se entregue al trabajador por sus servicios, sino por su asiduidad o puntualidad.

Por lo demás, está expresamente excluido en los conceptos que integran el salario base de cotización al INFONAVIT - (art. 143).

La L.I.S.R. dice que los premios de puntualidad son gravables de acuerdo con lo que establece el art. 74, por cuanto que son un ingreso derivado de la relación laboral.

Por otra parte y a pesar de que se trata de una interpretación que no es muy respaldada por muchos abogados algunas - empresas han excentado el gravámen a este tipo de prestaciones pagando este premio mediante alguno de los conceptos amparados por el art. 77, principalmente por la fracción VI, por ejemplo reembolsando gastos de transportación al personal que presta puntualmente sus labores.

Al parecer, las evidencias disponibles al respecto indican que no es fácil que este tipo de prestaciones se conviertan en un verdadero estímulo para la puntualidad, debido fundamentalmente a tres razones: por una parte es común que el - trabajador cambie su percepción de la prestación interpretán-

dola no como algo que va a ir ganándose todos los días con su asistencia y puntualidad, sino como algo que ya se tiene ganado y que la empresa le quiere quitar cuando llega tarde o cuando falta; es decir, pierde su sentido de incentivo para convertirse en motivo de insatisfacción. Por otra parte las complicaciones viables de grandes ciudades, especialmente en el Distrito Federal y Zona metropolitana, dejan frecuentemente fuera de control del trabajador la posibilidad de ser puntual y a causa de ello, algunas empresas tienen que hacer caso omiso del espíritu de la prestación y pagar premios de puntualidad cuando los problemas viales impiden al trabajador llegar a tiempo. Finalmente, el premio de puntualidad no puede ser verdaderamente atractivo para el trabajador a menos que alcance un monto elevado.

En otro orden de ideas existen algunas empresas en las que se piensa que es correcto ofrecer estímulos para que el trabajador cumpla con una de sus obligaciones elementales, la de llegar temprano y a tiempo a su centro de trabajo.

Los siguientes cuadros presentan el porcentaje de empresas que ofrecen premio de puntualidad a su personal, así como las principales características de estos premios.

- Empresas que conceden premio de puntualidad: 30.4%

- Monto promedio previsto:	
- pesos por año (miles)	84.5
- días de sueldo	23
- Promedio real pagado:	
- pesos por año (miles)	73.3
- días de sueldo	14

El promedio real pagado consiste en dividir el monto total pagado entre el número de empleados elegibles.

El monto previsto representa la cantidad máxima que pagará la empresa en el caso de que todo el personal elegible cumpliera con los requisitos para hacerse acreedor a dicho premio.

Del 30.4% de empresas que otorgan esta prestación el 13.3% absorben los impuestos, mientras que el 86.7% restante otorga el premio gravable para el empleado.

4.6 FONDO DE AHORRO

Esta prestación opera con las aportaciones que realiza el patrón a nombre de cada empleado y el ahorro (no indispensable) que realiza el propio empleado para construir un fondo

al cual puede recurrir el personal para solicitar préstamos. El remanente de dicho fondo se invierte a lo largo de todo el ejercicio, al final del cual, es entregado a cada empleado -- junto con los intereses que se hubieran ganado.

De acuerdo con lo dispuesto por el art. 84 de la L.F.T., las aportaciones de la empresa al fondo de ahorro forman parte del salario para efectos de las indemnizaciones a que se refiere el art. 89. Sin embargo, el art. 143 inciso b, excluye expresamente del salario base de cotización al INFONAVIT a los fondos de ahorro cuando la aportación de la empresa sea igual o inferior al ahorro del empleado.

Aunque no habla específicamente de fondos de ahorro, la fracción IV del art. 110 autoriza al patrón a realizar descuentos al salario del trabajador cuando tengan por objeto la constitución y fomento de cajas de ahorro, lo que por analogía de éstas con el fondo de ahorro, se consideran como una autorización para descontar del sueldo del empleado su contribución o ahorro.

Analizando lo que se expone en la L.I.S.R. respecto a esta prestación se tiene que no se pagará impuesto sobre la renta por la obtención de ingresos provenientes de fondos de ahorro cuando reúnan los requisitos señalados por la Ley. Estos requisitos son los siguientes: la fracción XII del art. 24 se

ñala que los gastos de previsión social son deducibles para las empresas cuando se otorguen en forma general a beneficio de todos los trabajadores. A este respecto el art. 19 del reglamento de la propia ley aclara lo que debe entenderse por generalidad respecto a esta prestación. Por un lado la fracción I de dicha disposición indica que esta prestación debe otorgarse en forma general y, por otra parte los incisos a y b de la fracción II prevén que los planes de previsión social pueden cometer beneficios distintos para trabajadores sindicalizados y de confianza, y en el inciso b, que habiendo varios sindicatos en una empresa, los beneficios pactados pueden no ser equivalentes en los distintos casos.

Por otra parte el art. 20 del mismo reglamento establece otras restricciones. En la fracción I se prevee que cuando los beneficios de previsión social (incluyendo todos los otorgados por la empresa y los que ofrece el INSS) sean proporcionalmente superiores para el personal de mayores salarios, sólo serán deducibles los gastos en que se hubiera incurrido si todo el personal hubiera recibido los beneficios de que gozan los trabajadores de menores salarios.

En la fracción II de dicho art. 20 del reglamento, se establece una limitación similar, pero ahora garantizando que el paquete total de beneficios de previsión social para el personal de confianza no puede ser proporcionalmente mayor al

paquete del trabajador sindicalizado, en cuyo caso la diferencia a favor del sector de confianza resultaría no deducible.

La fracción III de este mismo artículo indica que cuando los planes de previsión social incluyan aportaciones del personal, será requisito que participe por lo menos, el 75% de los empleados elegibles. Adicionalmente, la fracción IV de este artículo indica que los planes deberán contar por escrito indicando la fecha a partir de la cual se inicia el plan, además de que debe ser comunicado el personal dentro del mes siguiente a la fecha de inicio.

Por otra parte, el art. 22 del propio reglamento de la L.I.S.R. establece en adición, los siguientes requisitos y limitaciones a los fondos de ahorro para que éstos puedan ser deducibles para las empresas. La fracción I indica que el monto de las aportaciones no podrá exceder del 13% del salario de cada trabajador, incluyendo los empleados de confianza, considerando exclusivamente la parte que no exceda de 10 veces el salario mínimo general de la zona en que el trabajador presta sus servicios.

La fracción II del mismo art. 22 señala que el plan debe establecer que el trabajador puede retirar las aportaciones del fondo únicamente al término de la relación de trabajo o una vez por año.

Por último la fracción II del propio art. 22 del reglamento, indica que el fondo de ahorro debe destinarse a otorgar préstamos a los trabajadores y que el remanente debe invertirse en títulos de valor de los que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorice.

Cabe comentar que el fondo de ahorro constituye sin duda, la prestación de mayor crecimiento a lo largo de los últimos 10 años, principalmente por considerarse el mecanismo más útil para ofrecer al empleado ingresos libres de impuestos.

A lo largo de estos años, las empresas han desarrollado algunos criterios y mecanismos tendientes a optimizar los beneficios de las prestaciones.

Por ejemplo, ante los niveles crecientes de necesidad de liquidez por parte del empleado y para superar la posibilidad de hacer retiro del fondo más de una vez al año, las empresas idearon el mecanismo del préstamo automático que al ser solicitado por el empleado, permite que cada quincena se le pueda hacer un préstamo por la mayor parte de las aportaciones de la empresa y de su propio ahorro, de tal forma que a través de este medio, el empleado tiene un beneficio equivalente al que tendría si la prestación se le pagara cada día de cobro. Es necesario hacer la aclaración de que en este caso, es recomendable dejar siempre un remanente en el fondo para demos-

trar que dicho fondo no existe. En tal caso, se puede dejar el ahorro y la contribución de la primera quincena, o bien, - hacer los préstamos por un 80% o 90% de esas cantidades, dejando el remanente en el fondo.

Es importante señalar que la Ley no impone la necesidad de cobrar intereses por los préstamos. Sin embargo, algunas empresas consideran conveniente fijar una tasa, aunque sea simbólica, ya que piensan que así pueden ofrecer una comprobación de que los préstamos concedidos al personal no son retiros parciales del fondo, pues además, los intereses obtenidos por el fondo son devueltos al empleado al término del ejercicio en forma de dividendo.

Otra ventaja del fondo para el empleado se deriva de la definición del término "salario" que dan las Leyes del Trabajo y Seguro Social, lo que permite calcular el porcentaje autorizado (13%) sobre el monto del salario integrado y hacerlo mismo con el límite máximo del 13% de 10 veces el salario mínimo.

El siguiente cuadro indica el porcentaje de las empresas de la muestra que ofrecen un fondo de ahorro para su personal, así como la aportación promedio de la empresa y del empleado.

Es importante señalar que las aportaciones del empleado

y la empresa al fondo de ahorro, se integran al salario base de cotización tal como lo establece el art. 32 de la Ley del IMSS.

- % de empresas que ofrecen fondo de ahorro:	100 %
- aportación como % de Sueldo	
Base:	
- empleado	9.3%
- empresa	11.5%

Como ya se mencionó anteriormente, esta prestación es libre de impuestos por la Ley, siempre que no rebase el tope máximo legal del 13% de 10 veces el salario mínimo integrado general de la zona económica correspondiente.

Del 100% de empresas de la muestra total que otorgan esta prestación el 22.8% paga el excedente al tope legal, siendo el 5.2%(*) de los casos en forma gravable y en el 47.8%(*) restante en forma neta.

* Expresado como porcentaje de las empresas que pagan el excedente.

4.7 PRESTACIONES DE PREVISION SOCIAL

Consiste en ofrecer al empleado la posibilidad de integrar un paquete de prestaciones de previsión social a su elección, en el que podrán quedar incluidos dos o más conceptos, tales como indemnizaciones reembolso de gastos médicos, subsidios por incapacidad, becas educacionales, guarderías, actividades culturales y deportivas, casas habitación, cajas y fondos de ahorro, pago de la cuota obrera al IMSS por los patrones, primas de antigüedad, retiros e indemnizaciones, pólizas de seguros de vida, etc., así como otras prestaciones de naturaleza análoga.

Por lo que respecta a la L.F.T. no existe ninguna disposición específica respecto a esta prestación; algunos de los conceptos que puede incluir se encuentran reglamentados por esta Ley. En consecuencia, se sugiere consultar los artículos específicos que hablan de las prestaciones a incluir.

Aunque no hay disposiciones que son de aplicación general, se establecen los requisitos de deducibilidad que deben ser satisfechos por la empresa o patrón.

En este sentido la fracción XII del art. 24 de la L.I.S.R. señala que los gastos de previsión social son deducibles para las empresas cuando se otorgan en forma general en beneficio

de todos los trabajadores. A este respecto, el art. 19 del reglamento de la propia Ley aclara lo que debe entenderse por generalidad respecto a estas prestaciones.

Por un lado la fracción I de dicha disposición indica que la prestación debe otorgarse en forma general, y, por otra parte, los incisos a y b de la fracción II prevén, el primero, que los planes de previsión social pueden contener beneficios distintos para trabajadores sindicalizados y de confianza y el inciso b, que habiendo varios sindicatos en una misma empresa, los beneficios pactados pueden no ser equivalentes en los distintos casos.

Por otra parte, el art. 20 del mismo reglamento establece otras restricciones. En la fracción I se prevé que cuando los beneficios de previsión social (incluyendo todos los que otorga la empresa y los que concede el IMSS) sean proporcionalmente superiores para el personal de salarios mayores, sólo serán deducibles los gastos en que se hubiera incurrido si todo el personal hubiese recibido los beneficios de que gozan los trabajadores de menores salarios.

En la fracción II de dicho artículo del reglamento, se establece una limitación similar, pero ahora garantizando que el paquete total de beneficios de previsión social para el personal de confianza no puede ser proporcionalmente mayor al

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

paquete total del trabajador sindicalizado, en cuyo caso la diferencia proporcional en favor del sector de confianza resultaría no deducible.

La fracción III del mismo artículo indica que cuando los planes de previsión social incluyan aportaciones del personal, será requisito que participe por lo menos, el 75% de los empleados o trabajadores elegibles.

Adicionalmente la fracción IV de este artículo indica que los planes deberán constar por escrito indicando la fecha a partir de la cual se inicia el plan, además de que debe ser comunicado al personal dentro del mes siguiente a la fecha de inicio.

El art. 23 del reglamento dice que para ser deducibles los gastos de previsión social, deben realizarse en territorio nacional, salvo el caso de empleados que presten sus servicios en el extranjero y desde luego que se deben efectuar en relación con trabajadores de la empresa contribuyente, o bien, en relación con el cónyuge o con los ascendientes o descendientes (incluyendo a los que solo tengan parentesco civil), que dependan económicamente y vivan en el domicilio de dicho trabajador.

Después del fondo de ahorro, el plan múltiple de previ-

sión social constituye la prestación de mayor popularidad en los 5 últimos años especialmente entre empleados de nivel profesional y superiores. Las ventajas del plan saltan a la vista; en primer lugar el hecho de que la mayoría de los conceptos que se pueden incluir en este plan constituyen pagos en efectivo periódicos y libres de impuestos para el empleado; en segundo lugar, el hecho de que se ofrecen varias posibilidades o modalidades de pago dentro de la prestación, lo que permite que cada empleado elija los beneficios que mejor se adapten a su necesidad.

Entre los inconvenientes que ofrece, están por una parte, la necesidad de llevar un control individual del paquete de cada empleado y mantener control administrativo sobre los comprobantes que justifique el pago en cada caso.

Un segundo inconveniente se deriva del criterio de generalidad, es decir, que no puede ser ofrecido selectivamente sólo a un sector del personal, lo que ciertamente reduce un poco la flexibilidad de su manejo.

Resulta indispensable que en su implementación se separen con toda claridad aquellas prestaciones cuyo monto está limitado (las incluidas en la fracción VI del art. 77 y los fondos de ahorro) de aquellas que no se encuentran limitadas, y que establezcan programas específicos para cada plan o para

cada prestación.

De cualquier forma, pienso que constituye una prestación muy atractiva para todos los estratos de personal.

El siguiente cuadro indica el porcentaje de empresas de la muestra que ofrecen prestaciones de previsión social, así como el tipo de ayuda que otorgan.

Este tipo de prestaciones también son libres de impuestos para el empleado y deducibles para la empresa, siempre y cuando se ajusten al tope máximo legal, de 365 días de salario mínimo general de la zona económica correspondiente:

- % de la muestra que ofrece prestaciones de previsión social: 95.7%
- % que ofrece plan múltiple de previsión social: 13.6% (*)

MONTO PROMEDIO

- % del sueldo

* Expresado como porcentaje de las empresas que ofrecen prestaciones de previsión social.

Entre los gastos incluidos en el Plan Múltiple de Previ-

sión Social encontramos:

- Gastos de Educación
- Gastos de Despensa
- Gastos Culturales o Recreativos
- Gastos Médicos
- Gastos Deportivos
- % que ofrece ayuda para despensa:(*) 86.4%

MONTO PROMEDIO

- % del sueldo 9.6%

* Expresado como porcentaje de las empresas que ofrecen prestaciones de previsión social.

Algunas de las empresas, además de ofrecer plan múltiple de previsión social, otorgan vales de despensa.

Ninguna de las empresas reportó ofrecer Ayuda para Gastos Médicos o Culturales en forma independiente. Las empresas que los cubren los tienen integrados en su Plan Múltiple.

De las empresas que ofrecen ayuda para Despensa, el 83.5% otorga vales de despensa, y el 16.5% restante ofrece montos en efectivo.

Solamente el 2.7% de las empresas que otorgan algún tipo

de prestación de previsión social, lo ofrecen exclusivamente a sus ejecutivos.

Por otro lado, únicamente cuatro empresas reportaron tener montos diferentes para niveles específicos.

El siguiente cuadro contiene información sobre las empresas que pagan el excedente al tope máximo legal de las prestaciones de previsión social:

- % de empresas que pagan el excedente al tope máximo:	29.7%
- % de empresas que lo pagan: (*)	
- gravable	72.7%
- neto	27.3%

* Expresado como porcentaje de las empresas que pagan el excedente.

4.8 OTRAS PRESTACIONES EN EFECTIVO GARANTIZADAS

A continuación presento el porcentaje de empresas que ofrecen a su personal otras prestaciones en efectivo garantizadas, así como el monto promedio de estas prestaciones, expresado en días de sueldo o en pesos, según estén establecidos y la indicación del porcentaje de casos en que las presta

ciones no sean gravables.

- % de empresas que ofrecen otras prestaciones en efectivo garantizadas:	
a) sólo a ejecutivos	43.5%
b) sólo a no ejecutivos	17.4%

MONTO PROMEDIO DE LAS PRESTACIONES

- Ejecutivos:	
- días de sueldo:	18.6
- miles de pesos anuales:	1,346.2
- No Ejecutivos:	
- días de sueldo:	12.0
- miles de pesos anuales:	390.0

El 77.1% de los planes, son libres de impuestos para el empleado. Este porcentaje se determinó considerando el total de planes existentes independientemente de que existen empresas que ofrecen más de una prestación.

Entre las principales prestaciones en efectivo garantizadas que otorgan las empresas integrantes de la muestra se encuentran las siguientes:

<u>TIPO DE PRESTACION</u>	<u>% DE EMPRESAS QUE OTORGAN C/PREST(*)</u>
Bono sustituto del Reparto de Utilidades	16.0
Ayuda para gastos personales	15.2
Premio de antigüedad	2.2
Ayuda para gastos de gasolina	2.2
Ayuda para gastos de automóvil	6.5
Gratificación adicional al aguinaldo	10.9
Ayuda vacacional	8.7
Vales de despensa	4.3
Ayuda para renta	4.3
Bono especial	2.2
Anticipo de P.T.U.	4.3
Ayuda de Transporte	4.3
% de Prima Vacacional	2.2
Premio Anual	4.3
Ayuda para ropa de trabajo	2.2
Préstamos	2.2
Gastos de representación	2.2
Seguro Ultra-Grupo	4.3
Ayuda escolar	4.3
Ayuda para comidas	4.3

* Expresados como porcentaje de las empresas que ofrecen otras prestaciones.

Existen empresas que otorgan más de una sola prestación.

C A P I T U L O V

P R E S T A C I O N E S E N E F E C T I V O N O G A R A N T I Z A D A S

5.1 CONCEPTO

Las prestaciones en efectivo no garantizadas son aquellas que se otorgan al empleado en función de las utilidades con -- que cuenta la empresa y/o el desempeño del empleado.

5.2 REPARTO DE UTILIDADES

Es el derecho que tienen los trabajadores a que se dis -- tribuya entre ellos el 10% de la utilidad fiscal que genere la empresa en su ejercicio, de acuerdo con los días trabajados y los ingresos que cada uno de ellos haya percibido en el ejer -- cicio.

La Ley Federal del Trabajo en el artículo 117 indica que los trabajadores tienen derecho a participar en las utilida -- des de la empresa de acuerdo con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajado -- res en las Utilidades de las Empresas. El porcentaje de uti -- lidades repartibles (10% desde marzo de 1985) es revisable, -- de acuerdo con el artículo 119 y para su revisión se requiere, o bien la convocatoria expedida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o bien, la solicitud de los sindicatos de los trabajadores o patrones según lo establece el artículo -- 587, aunque limite la posibilidad de que estos últimos solici -- ten la revisión a 10 años, después de la última solicitud -- (art. 589).

El art. 121 concede a los trabajadores el derecho de objetar la participación de utilidades determinada por el patrón, para lo cual pueden acudir a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Según el art. 123 establece que el monto total se divide en dos partes iguales. La mitad se debe repartir en proporción directa del número de días trabajados en el año, excluyendo al Director General y a aquellos trabajadores temporales que laboraron menos de 60 días.

La otra mitad se paga en forma proporcional al sueldo base, considerando el sueldo base del trabajador sindicalizado mejor pagado, más el 20%, como si fuera el sueldo de todos -- aquellos que ganan más de esa cantidad (de esa forma la Ley busca evitar que el grupo ejecutivo resulte más favorecido -- por ganar mayor sueldo base).

El art. 126 establece la exención de reparto de utilidades para las empresas nuevas en su primer ejercicio, empresas nuevas que fabriquen productos nuevos en sus dos primeros -- ejercicios, empresas nuevas del ramo extractivo durante el período de exploración, instituciones de asistencia humanitaria, el IMSS y otras instrucciones públicas. La participación de utilidades no es objeto de integración del salario de cotización al IMSS.

En cuanto a la Ley del Impuesto sobre la Renta, el art. 25 indica que el PTU no es deducible para la empresa.

El dinero recibido por el trabajador por este concepto es gravable.

Cabe recordar, que según el art. 77 de la miscelánea fiscal de 1988, se señala como exención de impuestos la participación de utilidades por el equivalente de 15 días de salario mínimo.

La ausencia de utilidades en muchas empresas ha desembocado en muchos casos, en fórmulas que garantizan al empleado un monto mínimo de participación de utilidades o en prestaciones denominadas como Bonos Sustitutos de Reparto de Utilidades. En general se considera que resulta poco recomendable apartarse de las disposiciones legales en esta prestación, -- pues el tratamiento fiscal la hace muy poco atractiva.

El 82.6% de las empresas de la muestra reportó tener utilidades en su último ejercicio fiscal.

Los datos promedio considerados para el cálculo del reparto fueron los siguientes:

Monto del Reparto (miles de pesos)	4,323,953
Factor peso	0.1804
Factor día	4088.133
Sueldo máximo considerado (miles de pesos)	1,476
Días Considerados	347

En el 100% de los casos, es gravable.

De acuerdo con los datos anteriores, se ha preparado la siguiente información que indica la participación de utilidades que en promedio obtendría un empleado de acuerdo con ciertos montos de sueldo.

<u>SUELDO BASE</u>	<u>MONTO PROMEDIO DE REPARTO DE UTILIDADES (*)</u>
\$ 750,000	\$3,042,182
\$1,350,000	\$4,341,067
\$2,000,000	\$4,613,827
\$2,700,000	\$4,613,827

* Cifras gravables.

5.3 BONO A EJECUTIVOS y/O EMPLEADOS

Se trata del pago que recibe el empleado como producto de su actuación y/o los resultados de la empresa a lo largo de un período predeterminado, que generalmente es anual. Normalmente la adopción de esta prestación tiene por objeto compensar al personal ejecutivo.

Hablando de la Ley Federal del Trabajo, aunque no se menciona expresamente, del contenido de los art. 84 y 143 se desprende que forma parte del sueldo del trabajador para los efectos de las indemnizaciones que establece el art. 89 y para el pago de las cuotas al INFONAVIT.

La L.I.S.R. menciona que los Bonos por Desempeño son gravables en los términos del primer párrafo del art. 78 y son deducibles para las empresas de acuerdo con la fracción 1a. del art. 24.

Se trata de una práctica adoptada en México principalmente por empresas multinacionales, especialmente norteamericanas pues es una prestación muy generalizada en los Estados Unidos.

Sin embargo, con el tiempo ha sido adoptada en algunas empresas mexicanas que la han encontrado como estimulante del desempeño, y lo mismo parecen opinar en círculos oficiales, pues se maneja entre altos funcionarios del gobierno, particularmente entre algunas Secretarías de Estado.

Aunque se trata de una prestación fundamentalmente otorgada a niveles ejecutivos, existen bonos por desempeño a niveles no ejecutivos en algunas empresas de nuestro medio.

El 82.6% de las empresas de la muestra ofrecen bonos anuales a sus ejecutivos.

En el siguiente cuadro se presentan algunas de las principales características de estos bonos:

Número Promedio de Ejecutivos elegibles.	35
Promedio de Ejecutivos que lo recibieron.	28
Monto promedio Anual en días de sueldo.	60.2
Monto Promedio Anual en miles de pesos.	15,000.0

En el 100% de los casos la base para otorgar dicho bono fue el desempeño, aunque cabe mencionar que el 21,1% de este porcentaje tomó en cuenta las utilidades que tuvo la empresa en México.

El Nivel Organizacional más bajo que recibe el bono es el quinto nivel, siendo el puesto más bajo las Jefaturas de Departamentos.

El siguiente cuadro presenta la Periodicidad del Pago del Bono.

Periodicidad del Pago del Bono

Trimestral Cuatrimestral Semestral Anual

1/3 de Empresas	12.0	1.3	6.7	30.0
-----------------	------	-----	-----	------

El 89.5% de las empresas que otorgan esta prestación lo hacen en forma gravable.

Por lo que se refiere al Bono a Empleados, algunas empresas lo otorgan considerando variables como desempeño, productividad, utilidades de la empresa, etc.

Las características de estos planes se presentan a continuación:

El 13.0% de las empresas de la muestra otorgan esta prestación.

El monto promedio pagado es como sigue:

Monto Promedio Anual

<u>Días de Sueldo</u>	<u>Miles de Pesos</u>
26.0	500

En cuanto a la periodicidad de pago de estos bonos se tiene que el 84.6% de las empresas lo pagan anualmente, mientras que el 15.4% restante lo hace en forma trimestral, cuatrimestral o semestral.

Asimismo, el 100.0% lo otorga gravable para sus empleados.

5.4 PRESTAMOS AL PERSONAL

Es la prestación que ofrecen algunas empresas en forma voluntaria, o bien en atención a disposiciones de su contrato colectivo de trabajo; consistente en prestar dinero a sus empleados, normalmente condicionado a que se destine a propósitos establecidos (compra de auto, compra de casa, emergencias comprobables, etc.) y teniendo diversas modalidades en su cobro.

Respecto a la L.F.T. la fracción I del art. 110 indica que el patrón puede hacer descuentos del sueldo de sus empleados por deudas contraídas por estos, pero que la cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento podrá ser el que convengan las partes sin que exceda al 30% de la diferencia que resulte entre el sueldo del trabajador y el salario mínimo general. Por otra parte, la fracción IV, del mismo artículo dice que pueden hacerse descuentos al sueldo para la constitución y fomento de cajas de ahorro, siempre que manifiesten de conformidad que el descuento no exceda del límite del 30% sobre el excedente del salario mínimo a que se refiere la fracción I antes mencionada.

La ley del impuesto sobre la Renta en su art. 78A señala que para los efectos de la ley esta prestación es gravable. Sin embargo, la fracción VIII del art. 77 indica que no están

sujetos al pago de impuestos los casos en que un empleado percibe ingresos a los que se refiere al art. 78A, cuando se trate de préstamos concedidos de manera general.

Lo que fue una práctica más o menos extendida entre las empresas y que consistía en otorgar préstamos de manera selectiva a ciertos ejecutivos de las empresas fue limitada por el art. 78A que convirtió al diferencial de los intereses en un ingreso gravable. No obstante la existencia de programas de préstamos, provocó que los legisladores incluyeran la exención a que se refiere la fracción VIII del art. 77.

Únicamente el 6.2% de la muestra total cuenta con esta prestación, siendo el monto promedio de préstamos de 60 días de sueldo.

Sólo una empresa reportó otorgar esta prestación gravable para sus empleados.

5.5 OTRAS PRESTACIONES EN EFECTIVO NO GARANTIZADAS

El 10.5% de las empresas encuestadas reportaron ofrecer este tipo de prestaciones, cuyo monto anual promedio equivale a 34 días de sueldo y \$16,518,000 para la empresa que lo otorgan en pesos.

A continuación se presentan las diferentes prestaciones que se pueden otorgar, así como el porcentaje de las empresas que las ofrecen.

<u>TIPO DE PRESTACION</u>	<u>% DE EMPRESAS QUE OFRECEN CADA PRESTACION</u>
Premios de Productividad	11.1
Gratificación Anual	5.6
Bonos por Desempeño a Jefes y Supervisores.	5.6
Bono Sustituto de PTU	27.7
Premio de Antigüedad	5.6
Cuenta de gastos (a ejecutivos)	22.1
Pago de dividendos por acciones	5.6
Bono adicional al aguinaldo (a ejecutivos).	11.1
Bono por comisiones	5.6

CAPITULO VI

OTRAS PRESTACIONES

6.1 CONCEPTO

Este tipo de prestaciones enmarcan a aquellas que no figuran como prestaciones en efectivo garantizadas o no garantizadas, sino que son prestaciones por las que el empleado recibe el beneficio del ahorro en algunos gastos periódicos que tendría que realizar (servicio de comer o servicio de transporte); asimismo enmarca las prestaciones que representan seguridad al empleado en determinadas ocasiones (plan de pensiones, planes de jubilación) o ayudas a sus descendientes (plan de seguro de vida) así como algunas otras.

6.2 DIAS FESTIVOS

Es el asueto al que tiene derecho cualquier empleado, normalmente con el propósito de festejar o conmemorar fechas significativas del calendario cívico o religioso.

En la L.F.T. el art. 74 establece que son días de descanso obligatorios los siguientes: enero 1°, febrero 5, marzo 21, mayo 10., septiembre 16; noviembre 20, el 10. de diciembre de cada 6 años cuando corresponda el cambio de Poder Ejecutivo Federal y diciembre 25. Además se consideran días de descanso obligatorio los señalados las autoridades para la celebración de elecciones federales, estatales y municipales.

Aunque no se establece expresamente, los descansos antes indicados son con goce de sueldo, según se infiere del art. 7 que establece que el patrón y los trabajadores acordarán el número de trabajadores que deban laborar en días de descanso obligatorio, los que gozarán un salario doble, independientemente del salario que les corresponda por el día de descanso obligatorio.

La L.I.S.R., dice en tanto que los ingresos derivados -- del descanso son parte del salario, resultan gravables en los términos del art. 78.

Además de los días de descanso obligatorio que establece la L.F.T., es bastante común en nuestro medio la concesión de algunos días de descanso, tales como el jueves y viernes santo, el 10 de mayo, el 15 de septiembre, el 12 de octubre, el 10. y 2 de noviembre, el 12, 24 y 31 de diciembre.

El promedio de días festivos en adición a los que establece la L.F.T. es de 8 días.

Es importante destacar que el 8.6% de las empresas de la muestra otorgan días festivos adicionales a los de ley.

Los días más comúnmente otorgados como festivos son los siguientes:

<u>DIA FESTIVO</u>	<u>% DE EMPRESAS QUE LO OTORGAN</u>
Miércoles Santo	26.1
Jueves Santo	91.3
Mayo 5	30.4
Mayo 10	87.0
Septiembre 15	73.9
Octubre 12	34.8
Noviembre 2	95.7
Diciembre 12	100.0
Diciembre 24	87.0
Diciembre 31	78.3

En adición, existen otros días frecuentemente otorgados como son:

- Enero 2, 6 y 7
- Febrero 5 y 24
- Lunes, Martes y Sábado Santos
- Mayo 2
- Noviembre 10. (Informe Presidencial)
- Noviembre 5
- Diciembre 23 y 30
- Onomásticos
- Aniversario de la Empresa
- Días variables a elección

6.3: COMPENSACION DE DIAS FESTIVOS

Es la reposición o pago adicional que recibe el empleado por aquellos días de descanso obligatorio que coinciden con el día de descanso semanal, partiendo del principio de que el empleado tiene derecho tanto a su descanso como al día de descanso obligatorio.

La L.F.T. aunque no establece ninguna disposición al respecto, se deduce que el pago compensatorio por este concepto no se integra al salario para efecto de las indemnizaciones señaladas en el art. 89, ni para determinar el salario base de cotización al IMSS, pues no es un pago derivado del trabajo del empleado, según lo requieren los arts. 84 y 143.

La L.I.S.R., aunque no establece ninguna disposición a este respecto, del contenido del art. 78 se deduce que se repongan los días festivos con otro día hábil o bien que se compense con un pago adicional; los ingresos derivados de esta compensación son gravables.

El siguiente cuadro refleja el porcentaje de empresa que compensan de alguna forma (en efectivo o con un día hábil) la coincidencia de un día festivo con sábado o domingo.

<u>CONCEPTO</u>	<u>% DE LA MUESTRA</u>
Empresas que compensan	60.9
a) Sólo con sábado*	14.3
b) Sólo con domingo*	7.1
c) Con sábado y domingo*	78.6

* Estos porcentajes se obtuvieron respecto del total de empresas que compensan los días festivos.

De acuerdo con la forma en que son compensados los días festivos que coincidan con descanso semanal, la muestra se distribuye de la siguiente manera:

<u>FORMULA DE COMPENSACION</u>	<u>% DE EMPRESAS QUE LO COMPENSAN</u>
- Con un día hábil*	50.0
- Con un pago del 100% del sueldo*	50.0
- Con un pago del 200% del sueldo*	0.0
- Con otra fórmula	14.3
- Mezcla de fórmulas	7.1

6.4 DIAS DE VACACIONES

Las vacaciones son un período de descanso con goce de sueldo, al que tiene derecho el empleado después de cada ciclo anual de labores.

Hablando de la L.F.T., el art. 76 establece que los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales y que aumentará en dos días laborales, hasta llegar a doce por cada año subsecuente de servicio. También indica que después del cuarto año de servicios, el período vacacional se incrementará en dos días por cada cinco años de servicios.

De la redacción de la Ley se ha derivado la interpretación vigente que es la siguiente:

<u>ANTIGUEDAD</u> (AÑOS CUMPLIDOS)	<u>VACACIONES</u> (DÍAS LABORABLES)
1	6
2	8
3	10
4-8	12
9-13	14
etc.	--

El art. 77 establece que quienes presten servicios discontinuos o de temporada también tienen derecho a un período vacacional que sería proporcional al número de días trabajados en el año.

Posteriormente los artículos 78, 79 y 81 establecen diversas disposiciones que son: que los trabajadores podrán disfrutar de un período de, por lo menos 6 días continuos de vacaciones, lo que implícitamente permite concluir que las vacaciones pueden ser fraccionadas cuando el período es mayor; -- que las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración, es decir que deben ser disfrutadas y no sustituidas por un pago en efectivo; que si la relación de trabajo termina antes de que el trabajador cumpla años de servicio, tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicio; que -- las vacaciones deben concederse, a más tardar dentro de los seis meses siguientes a la fecha de aniversario del trabajador; que los patrones tienen la obligación de entregar a los trabajadores una constancia anual en la que especifiquen la antigüedad del trabajador y el período vacacional que le corresponde.

En estricto apego a los arts. 84 y 143, las vacaciones no deben ser objeto de integración del salario, ni para efecto de las indemnizaciones a que se refiere al art. 89, ni para determinar el salario base de cotización al INFONAVIT, -- pues el pago de las mismas se realiza por concepto de salario y no de gratificación, premio o prima.

La L.I.S.R., de acuerdo con el art. 78 establece que los ingresos del período vacacional son gravables pues se consideran sueldo o salario.

La práctica más común entre medianas y grandes empresas es la de otorgar períodos vacacionales superiores a los que establece la Ley.

El promedio de días hábiles de vacaciones de acuerdo con la antigüedad del empleado reportado en la muestra, es el siguiente:

<u>AÑOS DE SERVICIO</u>	<u>PROMEDIO DE DIAS</u>
1	9.1
5	14.2
10	16.5
20	20.0
30	24.0

El 21.7% de la muestra otorga un número mayor de vacaciones a sus ejecutivos.

Existen empresas que reponen las vacaciones en el caso de que el empleado sufra alguna enfermedad durante este período, en esta investigación el 62.9% de la muestra reporta esta práctica.

6.5 SERVICIO DE COMEDOR

El servicio de comedor consiste en ofrecer al personal de una empresa u organización alimentos gratuitos o a precio económico durante la jornada de trabajo, en una instalación apropiada dentro del perímetro de la propia empresa.

En la L.F.T. aunque no se menciona expresamente en el Art. 84, el servicio de comedor forma parte del salario base del trabajador para efectos de las indemnizaciones a que se refiere el art. 89, salvo que la comida se le venda al empleado, no importando que sea un precio simbólico. Por otra parte, en el inciso "d" del art. 143, se indica que la comida sólo se considerará parte del salario del trabajador para efectos de cotización al INFONAVIT cuando se proporcione en forma gratuita.

De la L.I.S.R., el último párrafo del art. 78 indica que "No se consideran ingresos en bienes, los servicios de comedor y comida proporcionados a los trabajadores...". En otras palabras, el servicio de comedor no es gravable.

Por otra parte, el servicio de comedor es deducible en los términos del art. 24, fracción I, por cuanto que es "... estrictamente indispensable para los fines de la actividad empresarial". El servicio de comedor es una prestación sumamente valiosa por el ahorro que significa para el empleado.

Algunas personas proporcionan estos servicios con sus propios medios, es decir, tienen una plantilla de su personal dedicada a la preparación de la comida y a la atención de los comensales, sin embargo, la modalidad más común en nuestro medio es la de ofrecer este servicio a través de empresas con cesionarias. Es interesante mencionar que en algunas empresas de la zona fronteriza se ha generalizado la práctica de ofrecer al personal no sólo la comida sino inclusive un desayuno completo.

El siguiente cuadro indica el porcentaje de empresas que otorgan servicio de comedor a sus empleados, así como aquellos que ofrecen comedor diferente a su personal ejecutivo.

‡ DE EMPRESAS CON SERVICIO DE COMEDOR

Empleados	73.9
Ejecutivos*	11.8

* Como porcentaje de las empresas que tienen comedor para empleados.

COSTO PROMEDIO POR COMIDA

<u>EMPLEADOS</u>		<u>EJECUTIVOS</u>	
<u>EMPLEADO</u>	<u>EMPRESA</u>	<u>EJECUTIVO</u>	<u>EMPRESA</u>
\$692.8	\$3110.4	\$724.6	\$3668.1

CUPONES RESTAURANTE

El siguiente cuadro muestra el porcentaje de empresas - que cuentan con esta prestación, así como el monto promedio - mensual que otorgan.

% de la Muestra	4.3
Promedio Mensual (pesos)	\$435,000.00

El 58.8% de las empresas que cuentan con cupones restaurante, lo ofrecen exclusivamente a determinados puestos, mientras que el 41.2% restante lo otorga a todo el personal.

6.6 SEGURO DE VIDA

Es el beneficio que establece una cantidad, en pesos o - en días de sueldo, que la empresa se compromete a cubrir a -- los deudos o beneficiarios del empleado en caso de muerte de este último. Normalmente el beneficio se maneja a través de la compra de un seguro de grupo y frecuentemente tiene cláusulas que establecen indemnizaciones para el caso de muerte accidental, incapacidad total permanente, pérdida de miembros, etc.

En la L.F.T., en su fracción V del art. 162, se establece que la empresa deberá pagar a los deudos de un trabajador

fallecido, la prima de antigüedad que consiste en doce días - de sueldo base del empleado, teniendo como límite máximo el doble de salario mínimo general.

La L.I.S.R., expone en el art. 24 que son deducibles para las empresas las primas de seguros cuando se paguen a instituciones mexicanas, siempre que durante la vigencia de la póliza no se otorguen préstamos por parte de la aseguradora - al contratante, a los beneficiarios o asegurados con garantía de las sumas aseguradas o de las primas pagadas.

La fracción XII del art. 24 señala que los gastos de previsión social, y expresamente este tipo de gastos, son deducibles para las empresas cuando se otorguen en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

Indudablemente se trata de una prestación arraigada en nuestro medio, pues es ofrecida por casi todas las empresas.

Algunas empresas han considerado que la prima de antigüedad que establece la L.F.T está incluida dentro del monto del seguro de vida. Frecuentemente, esta circunstancia se deja asentada en el contrato colectivo de trabajo, en caso de personal sindicalizado, y/o del plan del seguro de vida.

El 95.7% de las empresas de la muestra ofrecen seguro de vida a su personal.

El siguiente cuadro presenta la cobertura promedio en -
meses de sueldo y/o en cantidad fija:

<u>AÑOS DE SERVICIO</u>	<u>COBERTURA PROMEDIO</u>	
	<u>MESES SDO.</u>	<u>CANTIDAD FIJA</u>
1	23.7	\$6,516,700*
5	24.3	\$6,516,700*
10	24.9	\$6,516,700*
20	25.4	\$6,516,700*
30	25.5	\$6,516,700*

* Dato de una sola empresa.

A continuación se indica el porcentaje de la muestra en
que existe protección adicional por varios conceptos:

<u>MUERTE</u>	<u>PERSONAL</u>	<u>PERDIDA DE</u>	<u>INCAPACIDAD</u>
<u>ACCIDENTAL</u>	<u>VIAJERO</u>	<u>MIEMBROS</u>	<u>TOTAL</u>
90.9	40.9	77.3	81.8

6.7 PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO

A diferencia de los planes de pensiones que establecen -
pagos mensuales para el empleado que se jubila, los planes de
retiro establecen la posibilidad de que el empleado reciba un

solo pago al momento de la jubilación y puede administrarlo como lo considere más adecuado. Frecuentemente los planes de pensiones se financian con fondos de los planes de pensiones.

La L.F.T. menciona que la única prestación semejante a este Plan de Retiro es la prima de antigüedad que señala el art. 162 y que consiste en 12 días de sueldo del empleado (con un límite de 2 veces el salario mínimo, siempre que se retire después de 15 años de servicio.

Respecto a la L.I.S.R., la fracción III del art. 77 establece que el empleado no pagará impuesto sobre la renta de los ingresos que reciba por concepto de retiro derivado de invalidez, vejez, cesantía o muerte, cuyo monto diario no exceda de 9 veces el salario mínimo general de la zona. El art. 84 de reglamento de esta Ley señala que cuando el pago del retiro se realice en una sola exhibición, no se pagará impuesto por este concepto cuando el pago mensual que hubiere correspondido al empleado no exceda de 9 veces al salario mínimo general. Por otra parte, la fracción XII del art. 24 indica que son deducibles los gastos de previsión social, entre ellos los destinados a la jubilación, siempre que sean otorgados en forma general a los trabajadores.

Esta modalidad de planes tradicionales de pensiones la han perdido dado los inconvenientes que las épocas inflacionarias plantean. De hecho, mucho de estos planes de retiro sur

gieron como una opción de los planes de pensiones con cuyos fondos se financian.

El plan de retiro constituido por un pago único ofrece al empleado la flexibilidad de optimizar el manejo de su dinero, aprovechando las altas tasas que rigen en un medio inflacionario, o bien, utilizar ese capital para el inicio de un negocio personal. En nuestro medio las empresas que ofrecen este tipo de prestación suelen establecer límites mínimos de edad y/o antigüedad y con frecuencia, fijar el monto del retiro en función del sueldo del empleado. Incluso, hay empresas que a manera de retiro ofrecen una indemnización equivalente a 3 meses de sueldo base más 20 días de sueldo por cada año completo de servicios.

Algunos de estos planes establecen que la prima de antigüedad forma parte del plan de retiro, evitando así la duplicidad de prestaciones.

El porcentaje de empresas que ofrecen un plan de retiro equivale al 29.4% de la muestra total encuestada. (Como porcentaje del 74% de empresas de la muestra que otorgan plan de jubilaciones). El promedio de edad mínima reportado es de 57 años y el promedio antigüedad mínima es de 13 años.

6.8 PLAN DE PENSIONES

Es el pago periódico, usualmente mensual, que recibe un empleado que ha dejado de trabajar para una empresa, una vez que ha cumplido ciertos requisitos de edad y/o antigüedad y que normalmente provienen del IMSS, aunque en algunos casos hay complementos pagados por las propias empresas.

Por lo que se refiere a la L.F.T. no se establece ninguna disposición acerca de esta prestación.

En lo referente a la L.I.S.R., el empleado no pagará impuestos por los ingresos derivados de jubilaciones, pensiones y retiros en caso de invalidez, vejez, cesantía, retiro o -- muerte, cuyo monto no exceda de nueve meses el salario mínimo general de la zona del contribuyente (art. 77-III). Por el excedente pagará impuestos de acuerdo con la tabla del artículo 80 y deberá hacer el cálculo anual del impuesto que proceda. Esta disposición se aplica a los ingresos por pensiones adicionales a las ofrecidas por el Seguro Social.

Adicionalmente, la fracción XII del art. 24 establece -- que son deducibles los gastos de previsión social que se des-- tienen, entre otros conceptos, a pensiones, siempre que se -- otorguen en forma general en beneficio de los trabajadores.

La fracción III del art. 20 indica que cuando los planes

de previsión social incluyan aportaciones del personal será requisito que participe por lo menos, el 75% de los empleados o trabajadores elegibles.

La fracción IV de éste artículo indica que los planes de berán constar por escrito indicando la fecha a partir de la cual se inicia el plan, además de que debe ser comunicado al personal dentro del mes siguiente a la fecha de inicio.

El art. 23 del Reglamento dice que, para ser deducibles los gastos de previsión social deben realizarse en territorio nacional, salvo el caso de empleados que presten sus servicios en el extranjero y se deben efectuar en relación con el cónyuge o con los ascendientes o descendientes que dependan económicamente y viven en el domicilio de dicho trabajador.

La fracción VIII del art. 22 establece que son deducibles para la empresa los montos destinados a la creación o incremento a las reservas para fondos de jubilación complementarias a las que ofrece el IMSS. Esta disposición está reglamentada por el art. 28 de la Ley del Impuesto sobre la Renta que, entre otras cosas, induce a las empresas a invertir los fondos de las reservas en forma de fideicomiso o sea manejado por instituciones de seguros, o casas de bolsas y que el único uso que se les puede dar es el pago de pensiones.

Este tipo de prestación otorgada por las empresas tuvo -

su época de mayor auge en la década de los sesenta y el primer tercio de los años setenta, cuando una serie de grandes empresas multinacionales las establecieron en sus filiales mexicanas, basadas en la experiencia de sus países de origen.

A medida que fue pasando el tiempo y se fue incrementando la inflación los planes de pensiones perdieron su atractivo, pues normalmente la base de cálculo suele ser el promedio de dos o más años de sueldo.

Existen planes en donde el empleado contribuye al fondo, especialmente estando sujeto a los planes suplementarios y -- otros planes donde el empleado pensionado sigue gozando de alguno de los beneficios o prestaciones que establece la empresa para su personal. Como se podrá juzgar por el cúmulo de disposiciones que le son aplicables, es una prestación completa en su diseño y administración.

En la muestra que se encuestó para llevar a cabo este estudio el 53.3% de las empresas reportó llevar a cabo este -- plan. (Como porcentaje del 74% de las empresas que otorgan plan de jubilaciones).

El siguiente cuadro muestra las características principales de este tipo de prestación:

<u>EDAD</u>	<u>% DE LOS PLANES</u>
55 años o menos	6.7
Entre 56 y 60 años	26.7
Más de 61 años	66.7
 <u>ANTIGUEDAD</u>	
10 años o menos	66.7
Entre 11 y 20 años	40.0
Más de 20 años	6.7

El porcentaje de empresas que reportaron tener opción a pago único en su plan de pensiones es de 46.7%.

Por otra parte, ninguna empresa reportó otorgar pensión anticipada así como, alguna contribución por parte del empleado.

6.9 PLAN DE GASTOS MEDICOS MAYORES

Es un seguro de grupo, comercializado normalmente por -- instituciones aseguradoras, que garantiza al empleado el reembolso de Gastos Médicos y Hospitalarios en que debe incurrir. Usualmente, el seguro protege al empleado, a su cónyuge y a sus hijos por enfermedades generales y accidentes y suele establecer un deducible y un porcentaje de coaseguro que se deducen del importe de los gastos.

La L.F.T. no establece ninguna disposición a este respecto.

La L.I.S.R. en cuanto a esta prestación la fracción XII del art. 24 señala que los gastos de previsión social, expresamente los destinados a servicios médicos y hospitalarios -- son deducibles para las empresas cuando se otorgan en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

La fracción III del art. 20 del reglamento de esta Ley -- indica que cuando los planes de previsión social incluyan -- aportaciones del personal, será requisito que participe por -- lo menos el 75% de los empleados o trabajadores elegibles.

Por otra parte, la fracción IV del art. 77 menciona que está exento del pago del impuesto sobre la Renta el reembolso de los Gastos Médicos del empleado.

Se trata sin lugar a dudas, de una prestación muy atractiva para los empleados de cualquier empresa a nivel medio y superior quienes suelen tener preferencia por las instituciones y médicos particulares y no utilizan los servicios que -- ofrece le IMSS.

Casi todos los planes contemplan un deducible y un coaseguro y que el asegurado pague los servicios en el momento -- en que los recibe, ya que el beneficio consiste en reembolsar

al beneficiario los gastos efectuados. Se considera normal una espera de 30 días después de presentada la reclamación para recibir el reembolso.

El porcentaje de empresas que ofrecen plan de gastos médicos mayores es del 95.7%.

El porcentaje del total de empresas que tienen el plan, que lo ofrece a todo su personal o sólo a sus ejecutivos es como sigue:

- % que ofrece a todo el personal: 81.8%
- % que ofrece sólo a ejecutivos: 18.2%

El 100.0% de los planes cuentan con una cobertura familiar (cónyuge e hijos).

PROTECCION MAXIMA

	<u>por año</u>	<u>por evento</u>
- Promedio límite máximo (miles de pesos)	28,904.1	50,003.7

Por lo que respecta a planes contributivos se obtuvo el dato del 45.5% como porcentaje del total de planes.

CONTRIBUCION MENSUAL PROMEDIO DEL EMPLEADO (pesos por mes)

- Soltero	\$3,278
- Casado	\$3,432
- Casado con un hijo	\$5,199
- Casado con dos hijos	\$6,148
- Casado con tres hijos	\$8,132
- Casado con cuatro hijos	\$9,573

6.10 SERVICIO MEDICO

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

La L.F.T. en las fracciones XVII y XIX del art. 132 establecen que el patrón deberá de disponer en todo tiempo de medicamentos y materiales de curación indispensables que se requieran para prestar primeros auxilios en caso de accidente y también proporcionar a los trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria en los lugares en donde existan enfermedades tropicales o endémicas o cuando exista peligro de epidemia.

La fracción II del art. 504 señala que cuando el patrón

tenga sus servicio a más de 100 trabajadores deberá establecer una enfermería dotada con los medicamentos y material de curación para tensión médica y quirúrgica de urgencia, y que esta enfermería deberá ser atendida por personal competente - bajo la dirección de un Médico Cirujano.

La fracción III del mismo artículo establece que cuando sean más de los 300 trabajadores, tiene obligación de instalar un Hospital con el personal médico y auxiliar que sea necesario. Por su parte el art. 506 establece las obligaciones de los médicos de la empresa, las cuales consisten en certificar la incapacidad del trabajador en caso de riesgo, de ser así, certificar la rehabilitación del trabajador para reiniciar sus labores; a emitir su opinión del grado de incapacidad parcial o permanente y a expedir certificados de defunción en caso de muerte.

En la L.S.I.R. la fracción XII del art. 24 señala que -- los gastos de previsión social, específicamente los servicios médicos, son deducibles para las empresas cuando se otorguen en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

La fracción III del art. 20 del reglamento de esta Ley -- indica que cuando los planes de previsión social incluyan -- aportaciones del personal, por lo menos el 75% de los empleados o trabajadores elegibles deberán participar en él.

Actualmente el servicio médico es un beneficio que ofrecen muchas empresas grandes a su personal. A través de este servicio suelen realizarse exámenes médicos de admisión y periódicos, ofrecen consulta y medicinas para padecimientos no delicados, brindan los primeros auxilios en caso de accidentes y pueden constituir un filtro para el manejo de los subsidios o complementos al subsidio del IMSS por incapacidad general, cuando estos son ofrecidos por la empresa. Es probablemente en este terreno donde los servicios médicos reditúan en mayor medida, pues aseguran que los subsidios cumplan realmente con su cometido evitando gastos excesivos.

A continuación aparece el porcentaje de empresas de la muestra que ofrecen servicio médico a su personal, así como algunos datos que indican en que condiciones se presta el servicio.

‡ de empresas que ofrecen servicio médico: 73.9%

SERVICIO QUE OFRECEN: (Como % de empresas que tienen serv.med.)

- Consulta	100.0%
- Medicinas para el empleado	64.7%
- Medicinas para familiares	11.8%
- Médicos especialistas	11.8%
- Examen médico periódico	64.7%
- Médicos visitantes	11.8%

6.11 EXAMEN MEDICO A EJECUTIVOS

Es la revisión médica periódica a que las empresas someten a su personal, para asegurar un estado de salud compatible con las exigencias del trabajo. Normalmente esta prestación adquiere rasgos muy particulares con el personal ejecutivo a quien normalmente se envía a instituciones especializadas.

La L.F.T. en la fracción VIII del art. 423 indica que el reglamento interior de trabajo debe contener el tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos periódicos o de admisión.

Por otra parte, el reglamento de Higiene y Seguridad expedido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, establece la obligación de que los patrones realicen exámenes médicos de admisión y periódicos llevando registro de los mismos y la obligación de los trabajadores de someterse a estos.

La L.I.S.R. menciona que este beneficio tiene dos posibles interpretaciones: una como gasto estrictamente indispensable para la empresa y otra como previsión social.

La primera interpretación, parte del supuesto de que la salud de los ejecutivos es un factor muy importante para la empresa y en consecuencia, los exámenes médicos se convierten

en un gasto normal de la empresa. En este sentido son deducibles en los términos de la fracción I del art. 24.

Respecto a la segunda interpretación la fracción XII del art. 24 señala que los gastos de previsión social, dentro de los que quedan expresamente mencionados los exámenes médicos, son deducibles cuando se otorgan en forma general y en beneficio de todos los trabajadores.

El examen médico periódico es una práctica desusual en nuestro medio, salvo cuando se trata de personal ejecutivo. Actualmente, existen varias instituciones hospitalarias en el país que han desarrollado departamentos especializados en exámenes médicos para ejecutivos, o como se les conoce comúnmente "check-ups".

Durante alguna época se difundió la práctica de que estos exámenes fueran realizados en el extranjero, pero los costos aumentaron tanto a raíz del constante proceso de devaluación que resultó incosteable, además de que de acuerdo con las disposiciones legales en el caso de asimilarlo a un gasto de previsión social no sería deducible en los términos del art. 23 del reglamento de las L.I.S.R. Es por ello y por la incosteabilidad de ofrecerlo sobre bases generales a todo el personal que resulta conveniente la interpretación que lo considera un gasto indispensable. La utilidad de esta presta --

ción, tanto para la empresa como para el empleado, parece obvia y estriba en la posibilidad de mantenerlo en buen estado de salud con lo que se asegura su continuidad y productividad en el trabajo.

El 78.5% de la muestra reportó ofrecer exámenes médicos periódicos a sus ejecutivos con una frecuencia promedio de 16 meses.

<u>EL EXAMEN SE REALIZA EN:</u>	<u>% DE LAS EMPRESAS</u>
- En México:	100.0%
- En el extranjero	---
- En ambos casos	---

Ninguna de las empresas que otorgan examen médico a sus ejecutivos lo hacen extensivo al cónyuge.

6.12 PLAN DE BECAS

Consiste en el reembolso que hace la empresa a sus empleados de gastos en que éstos hayan incurrido con motivo de estudios del propio empleado o de sus hijos.

Hablando de la L.F.T. la fracción IV del art. 132 dice - que es obligación de los patrones cubrir los gastos indispen-

sables para sostener, en forma decorosa, los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o uno de los hijos de éstos siempre que el patrón de empleo a más de 100 o menos de 1,000 personas. El número de becas debe ser de tres cuando el personal empleado sea superior a 1,000 personas. - Establece así mismo la obligación del becario de prestar sus servicios al patrón que lo ha becado por un mínimo de un año.

Las becas educacionales forman parte del salario para efecto de las indemnizaciones que establece el art. 89 de la Ley, pues, según indica el art. 84, se trata de pagos hechos al empleado por su trabajo. Por otra parte, al quedar excluidos expresamente bajo el rubro de gastos sociales, las becas educacionales se pueden considerar como prestaciones de previsión social, en especial cuando los gastos que se reembolsan se derivan de los estudios realizados por los hijos de empleados.

Dentro de esta interpretación, la fracción VI del art. 77 establece expresamente que el trabajador no pagará impuestos por la obtención de ingresos percibidos con motivo de becas educacionales para sí o para sus hijos.

Sin embargo, el último párrafo del art. 77 indica que la excención contenida en la fracción VI se limita cuando la suma de los ingresos del empleado por la prestación de sus ser-

vicios mas los ingresos obtenidos por concepto de prestaciones a que se refiere dicha fracción, exceden del importe de siete veces el salario mínimo anualizado de la zona del contribuyente.

En este caso, se consideran ingresos excentos sólo los que no excedan de un salario mínimo elevado a términos anuales.

El art. 80 del reglamento de esta Ley establece a este respecto que cuando los ingresos por la prestación de un servicio personal sean inferiores a siete veces el salario mínimo anual, el empleado podrá percibir por concepto de prestaciones de previsión social, la cantidad que resulte mayor de entre las siguientes opciones:

- a) La cantidad que resulte de restar al monto de siete veces el salario mínimo anual, el monto de los ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado.
- b) El salario mínimo general de la zona del contribuyente -- anual.

Y agrega que, cuando el monto de los ingresos percibidos por la prestación de un servicio personal subordinado exceda el equivalente a 7 veces el salario mínimo anualizado, el empleado tiene derecho a recibir este tipo de prestaciones hasta por el importe de un año de salario mínimo.

La fracción XII del art. 24 señala que los gastos de previsión social son deducibles para la empresa cuando se otorgan en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

Como se habrá deducido del contenido, de la L.F.T. y del L.I.S.R., existen algunos puntos que aparecen como contradictorios, especialmente cuando las becas tienen tratamiento de previsión social.

Por una parte, la L.F.T., establece que el patrón tiene la obligación de ofrecer becas a uno o tres de sus empleados o a los hijos de estos, siempre que el número total de empleados sea más de 100, sin embargo, la L.I.S.R., impone el requisito de generalidad.

Para superar este problema aquellas empresas que quieren establecer un número limitado de becas, tienen que ofrecerlas a todos sus empleados y/o sus trabajadores y someterlas a concurso. Por otra parte, mientras que la L.F.T., establece que los estudios pueden ser realizados en instituciones especializadas del extranjero, el Reglamento de la L.I.S.R., no permite la deducibilidad de gastos de previsión social realizados en el extranjero. Estas limitaciones no son aplicables a las becas para los trabajadores bajo el tratamiento de "gastos estrictamente indispensables".

Esta prestación que empezó efectivamente como unas cuan-

tas becas que se sometían a concurso, se ha transformado en muchas empresas en una ayuda generalizada de gastos de educación y en otros casos, en un mecanismo para estimular la capacitación del personal.

Lo mismo en otros rubros contenidos en la fracción VI del art. 77 de la L.I.S.R., esta prestación se ha generalizado rápidamente en nuestro medio, dadas sus enormes ventajas, pues constituye un ingreso periódico y libre de impuestos para el empleado y es sumamente apreciada por todos los estratos de personal. Como se menciona antes, tratándose de planes generalizados de becas educacionales, bajo el concepto de previsión social y para satisfacer tanto los requisitos del art. 23 del reglamento como la necesidad de demostrar que los gastos fueron efectivamente erogados en aspectos educacionales, es necesario que los pagos que se hacen al empleado estén amparados con comprobantes que satisfagan los requisitos legales.

El 34.8% de la muestra total reporta tener establecido un plan de becas para sus empleados.

De la muestra de empresas que ofrece esta prestación, el 14.0% otorga becas tanto para empleados como para sus hijos.

6.13 ASIGNACION DE AUTOMOVIL A EJECUTIVOS

Consiste en facilitar un automóvil a ciertos empleados, normalmente a ejecutivos o empleados dedicados a ventas, con objeto de agilizar los traslados que debe realizar con motivo de sus labores. En general, todos los gastos asociados al uso de estos automóviles son cubiertos por la empresa.

La L.F.T. aunque no hace ninguna referencia expresa en los artículos 84 y 143, el auto asignado no forma parte del sueldo para efectos de cotizaciones al INFONAVIT, pues no es una prestación sino una herramienta de trabajo.

Refiriéndonos a la L.I.S.R., en tanto que el auto asignado no es una prestación sino una herramienta de trabajo, no genera ninguna obligación fiscal para el empleado, en los términos del último párrafo del art. 78.

En cuanto a la deducibilidad, la fracción II del art. 46 indica que las inversiones en automóviles sólo serán deducibles cuando sea uno solo para la persona que lo necesite estrictamente para el desempeño de sus funciones y siempre que ésta persona tenga relación de trabajo con la empresa.

Esta misma fracción aclara que sólo será deducible la inversión que no exceda de un monto de 10 veces el salario mínimo del D.F. multiplicado por 365. Queda entendido que este

límite es aplicable específicamente al monto de la compra. --
Tratándose de gastos de mantenimiento, la fracción II del --
art. 25 bis, indica que serán deducibles los gastos relaciona --
dos con el auto en la misma proporción en que haya sido dedu --
cible la inversión. La fracción XX del art. 24 establece es --
ta misma consideración para el caso de que los automóviles --
sean arrendados por la empresa, aunque el límite de gasto de --
deducible por arrendamiento es de 14 veces el salario mínimo --
del D.F. por día.

Aunque para disfrutar de los beneficios fiscales que con --
lleva la asignación de automóvil debe darse tratamiento de he --
rramienta de trabajo, se ha convertido de hecho en nuestro me --
dio en un beneficio muy apreciado a niveles ejecutivos.

El alto costo que han alcanzado los automóviles permite --
que el ejecutivo que recibe un auto asignado, pueda vender su --
propio auto y tener beneficios económicos invirtiendo el pro --
ducto de esa venta, además de evitar los gastos que implica --
el mantenimiento, aseguramiento y cuidados del vehículo.

Sin embargo, es muy recomendable que esta práctica quede --
debidamente documentada, bien sea en el contrato individual --
de trabajo o en un documento específico.

Las principales características de los planes de asigna --
ción de autos, aparecen en los siguientes cuadros:

- % de empresas con el plan: 95.7%

% DE EMPRESAS QUE OFRECEN AUTO SOLO HASTA:

* Dirección General:	0.0
* 1er. Nivel organizacional:	0.0
* 2do. Nivel organizacional:	36.4
* 3er. Nivel organizacional:	45.5
* Por debajo del 3er. nivel:	18.2

El 40.9% de la muestra, otorga más de un auto a sus ejecutivos.

En el siguiente cuadro se muestra el número de empresas que otorgan determinado tipo de auto dependiendo del nivel.

La clasificación por tipo de auto es como sigue:

Auto A: VW

Auto B: Caribe, Tsuru, Tsuru vagoneta, Atlantic, Citation, Volare K, Golf.

Auto C: Combi, Topaz, Dart K, Celebrity, Jetta, Ichivan, Shadow.

Auto D: Corsar, Le Baron, Cutlass, Thunderbird, Suburban, Phantom.

Auto E: Gran Marquis, Cougar, New Yorker, Century, Taurus.

Número de empresas que dan auto según el Nivel.

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>
Director General	0	0	1	4	17
Primer Nivel	0	0	5	12	8
	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>
Segundo Nivel	0	9	12	4	1
Tercer Nivel	2	5	8	1	1
Cuarto Nivel	0	3	0	1	0
Quinto Nivel	0	2	0	0	0

El siguiente cuadro detalla los gastos de auto cubiertos por la empresa:

<u>GASTOS:</u>	<u>% DE EMPR. QUE LOS CUBREN</u>
Seguro:	100.0
- Cobertura amplia:	90.9
- Cobertura limitada:	9.1
Gasolina: (*)	95.5
- Ilimitada	57.1
- Limitada:	42.9
Mantenimiento: (*)	95.5
- Ilimitado:	95.2
- Limitado:	4.8
- Otros:	22.7

Bajo el rubro de otros se encuentran gastos tales como: llantas, servicio jurídico, estacionamiento, afiliación a la AMA, placas y tenencia.

* En cuanto a los límites que reportaron las empresas -- para gasolina y mantenimiento, tenemos los siguientes promedios:

- gasolina:	\$132,902 mensuales
- mantenimiento:	\$104,166 mensuales

El promedio de frecuencia de cambio de unidades asignadas es como sigue:

FRECUENCIA DE CAMBIO (meses)
nivel organizacional

<u>DIR. GRAL.</u>	<u>1o.</u>	<u>2o.</u>	<u>3o.</u>	<u>4o.</u>	<u>5o.</u>
41	41	43	46	42	48

6.14 OPCION A COMPRA DE AUTOS ASIGNADOS

Esta práctica consiste en ofrecer al empleado, usualmente un ejecutivo, la posibilidad de adquirir el automóvil que tuvo asignado, al final del período, de asignación a un precio

relativamente bajo, lo que permite la reventa del vehículo - con cierta ganancia o la simple adquisición para que sea usado por algún miembro de la familia.

En la L.F.T. no existe ninguna disposición al respecto.

En la L.I.S.R. la fracción V del art. 17 establece que son ingresos acumulables para las empresas, las ganancias derivadas de la enajenación o venta de activos fijos. Esta disposición impone a la empresa la obligación de acumular la ganancia por el producto de la venta de automóviles (activos fijos) y consecuentemente pagar más impuestos.

Sin embargo, la fracción II del mismo artículo indica -- que también es acumulable la diferencia entre el monto de la inversión hechas las deducciones autorizadas, y el avalúo que practique la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La fracción VI del art. 44 establece que la inversión en automóviles puede ser depreciada a razón de un 20% anual con las limitaciones que establece la fracción II del art. 46, -- que indica que tratándose de automóviles sólo es deducible el monto de la inversión que no exceda de 10 veces el salario mínimo del D.F. anual.

Se trata de una práctica muy atractiva dadas las repercusiones económicas que conlleva, especialmente en épocas de -

alta inflación, en las que el valor comercial no sólo se reduce en la proporción en que los autos se deprecian para efectos fiscales, sino que ese valor aumenta haciendo mucho mayor la posibilidad de una ganancia económica para el ejecutivo -- que lo compra y lo vende posteriormente.

A este respecto cabe recordar el riesgo implícito en la fracción II del art. 17.

Ocurre también en algunas empresas que los autos son adquiridos a través de arrandamiento financiero y al término -- del plazo, la empresa cede la opción de compra al ejecutivo.

En lo que se refiere a opción a compra, precios y forma de pago de los autos asignados, se obtuvieron los siguientes datos conforme a la muestra encuestada.

- % de empresas que dan la opción a compra para el ejecutivo: 95.5

A continuación se presentan datos sobre la fórmula que -- utilizan las empresas para calcular el precio al que venden las unidades a sus ejecutivos:

<u>CRITERIO DE VENTA</u>	<u>% DE LA MUESTRA QUE LO UTILIZA (*)</u>
- Valor comercial:	28.6
- Valor de libros:	28.6
- Promedio de ambos:	9.5
- Valor comercial-descuento:(**)	23.8
- Otros	19.0

* Calculado sobre las empresas que ofrecen la opción a compra.

** Considerando a las empresas que utilizan esta fórmula para determinar el precio de venta, el porcentaje promedio que ofrecen de descuento es del 38.0%.

Bajo el rubro de otros se encuentran conceptos tales como:

- Valor en libros más o menos un porcentaje.
- Valor original o de factur menos descuento.
- Precio de la compañía arrendadora.

6.15 CHOFER A EJECUTIVOS

Existen empresas que asignan chofer, generalmente al Director General y en algunos casos, lo hacen extensivo a los de más niveles organizacionales.

Esta prestación es otorgada para ofrecer, más que nada, - cierta comodidad a los ejecutivos.

El porcentaje de empresas que ofrece esta prestación es del 60.9% de la muestra encuestada.

En el siguiente cuadro se presenta el porcentaje de la muestra, que ofrece dicha prestación de acuerdo al tipo de chofer y al nivel organizacional.

	Personal	Semipersonal	Empresa
- Director General	64.3	14.3	21.4
- Primer Nivel	0.0	0.0	7.1
- Segundo Nivel	0.0	0.0	7.1

6.16 CLUB DEPORTIVO

Consiste en ofrecer a ciertos ejecutivos de la empresa la posibilidad de disfrutar junto con su familia de los servicios de un Club de Golf o de un Club Deportivo, del que la empresa suele comprar o rentar la acción y pagar las cuotas periódicas de mantenimiento. En algunos casos, la prestación incluye el pago de gastos o consumos realizados por el ejecutivo.

La L.F.T. en estricto sentido menciona que esta prestación forma parte del sueldo del ejecutivo, tanto por lo que respecta a las indemnizaciones a que eventualmente tuviera -

derecho (art. 84 y 89), como para efecto de cotización al -- INFONAVIT (art. 143) aunque esta disposición suele quedarse - en efectos prácticos dado el límite máximo de salario que establece la Ley (art. 144) y que es inferior al sueldo del ejecutivo en la mayoría de los casos.

Sin embargo, la prestación no pudiera considerarse como tal y puede manejarse como herramienta de trabajo del ejecutivo, sobre todo cuando realiza funciones de venta, promoción, relaciones públicas y otras análogas. En este último caso, - no debería ser integrada al sueldo.

La L.I.S.R. señala en este caso que esta práctica tiene dos variables. Una es el manejo de las cuotas de mantenimiento o pagos periódicos que hay que realizar y la otra es la -- compra de la acción.

En cuanto a los pagos periódicos, existen también dos alternativas para su manejo. Si se le diera carácter de prestación los pagos periódicos por concepto de mantenimiento o cuotas podrían ser considerados como prevención social en los -- términos de la fracción VI del art. 77. Su asimilación a este concepto tiene algunas implicaciones.

El último párrafo del art. 77 indica que la exención -- contenida en la fracción VI se limita cuando la suma de los - ingresos por la prestación de servicios más los ingresos obte

nidos por concepto de prestaciones a que se refiere dicha -- fracción excedan el importe de siete veces el salario mínimo anualizado de la zona del contribuyente.

En este caso sólo se consideran ingresos excentos los -- que no excedan de un salario mínimo anual.

El art. 80 del reglamento de esta Ley establece que cuan -- do los ingresos por la prestación de un servicio personal -- sean inferiores a siete veces el salario mínimo anual, el em -- pleado podrá percibir por concepto de prestaciones de previ -- sión social (las contenidas en la fracción VI del art. 77) la cantidad que resulte mayor de entre las siguientes dos opcio -- nes: la cantidad que resulte de restar al monto de siete ve -- ces el salario mínimo anual, el monto de los ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, o bien, el sa -- lario mínimo general de la zona del contribuyente anual; y -- agrega que, cuando el monto de los ingresos percibidos exceda el equivalente a siete veces el salario mínimo anualizado el empleado tiene derecho a recibir este tipo de prestación has -- ta por el importe de un año de salario mínimo.

Por otra parte, la fracción XIII del art. 24 señala que -- los gastos de previsión social son deducibles cuando se otor -- gan en forma general en beneficio de todos los trabajadores. Si, por otra parte, se le diera tratamiento análogo al de he -- rramienta o utensilio de trabajo, las implicaciones serían to

talmente distintas. Por una parte, el empleado no tendría ninguna obligación fiscal, y por otra, la empresa deduciría este gasto en los términos de la fracción I del art. 24, para lo que tendría eventualmente que demostrar que se trata de un gasto indispensable para la operación de la empresa. Esta demostración sería relativamente menos difícil tratándose de ejecutivos de las áreas de ventas, promoción, relaciones públicas, etc., pero es difícil en otros casos.

Ahora bien, en cuanto a la compra de la acción, no existe ningún problema pues se considera como una inversión de la empresa, y en este sentido forma parte de los activos de la misma y está sujeta a las reglas de deducibilidad que le son aplicables a los demás activos.

Independientemente de cómo se maneja fiscalmente, el club de Golf o deportivo para ejecutivos es una prestación que tiene considerable frecuencia en nuestro medio, por lo que debiera ser analizada seriamente por empresas que no lo ofrecen.

Algunos de los principales aspectos relativos a club deportivo, de golf o tenis para ejecutivos, se presentan en el siguiente cuadro:

- % de empresas que lo proporcionan:	56.5
- número promedio de ejecutivos:	4
- % de empresas que pagan gastos de consumo: (*)	15.4

* Porcentaje calculado a las empresas que otorgan esta prestación en la muestra encuestada.

6.17 OTRAS PRESTACIONES

En el siguiente cuadro indica el porcentaje de empresas de la muestra que ofrecen las siguientes prestaciones:

	<u>% DE LA MUESTRA</u>
- Despesas (especie)	13.0
- Servicio de transporte	8.7
- Ayuda de defunción	65.2
- Ayuda de nacimiento	30.4
- Ayuda de matrimonio	30.4
- Complemento a incapacidades del IMSS	69.4
- Uniformes (empleados)	26.1
- Otras prestaciones (*)	21.7

* Entre las prestaciones otorgadas bajo este rubro, están las siguientes:

- Canasta navideña
- Estacionamiento
- Clases de inglés
- Ayuda de gastos deportivos
- Ayuda para compra de lentes
- Ayuda vacacional
- Pensión por fallecimiento e incapacidad total
- Chequeo médico
- Ayuda para actividades sociales de la compañía
- Descuentos en casas comerciales
- Uniformes deportivos
- Torneo de boliche
- Regalo y/o descuento en productos de la compañía.

CAPITULO VII

INVESTIGACION DE CAMPO

7.1 COMENTARIOS GENERALES

Es importante mencionar que la información presentada anteriormente y que abarca de los capítulos III, IV, V y VI del estudio representa los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada a través del Cuestionario I, que se presenta en el capítulo I. Esta información se presenta en forma de sumario analítico, mostrando datos promedio del total de las empresas de la muestra seleccionada.

Por lo que respecta a los Resultados obtenidos del Cuestionario que se presenta en el Cuestionario II se mencionarán los aspectos de mayor relevancia.

De las 23 empresas que integran la muestra, se entrevistó a los puestos gerenciales del área de Recursos Humanos con objeto de obtener dicha información y de igual manera se recabó la información específica de su paquete de prestaciones solicitada en el Cuestionario I.

NOTA: Es importante mencionar que los resultados se obtuvieron considerando únicamente a las empresas que reportaron los datos.

7.2 PRESENTACION DE RESULTADOS (Cuestionario II)

PREGUNTA 1.

¿Cuáles son los factores que motivaron que la empresa implementara paquetes de compensación para su personal de confianza?

ALTERNATIVAS	% DE EMPRESAS
1) Buscar competitividad	40.0
2) Atraer personal	20.0
3) Beneficio del trabajador	40.0

INTERPRETACION: En base a los resultados obtenidos se puede observar que los factores más importantes que inducen a la implantación de un paquete de compensación para las empresas medianas, son el buscar competitividad con el mercado y beneficiar al trabajador (ambas 40.0%) y en segundo término (20.0%) el atraer personal.

PREGUNTA 2.

¿Considera usted que a través de los paquetes de compensación se puede incrementar la productividad dentro de la empresa?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

ALTERNATIVAS	% DE EMPRESAS
Si	100.0
No	-
¿Por qué si?	
1) Motivación	40.0
2) Retribución al esfuerzo	40.0
3) Control administrativo	20.0

INTERPRETACION: Como se puede observar, el 100.0% de la muestra considera que el otorgar paquetes de compensación pueden ayudar a incrementar la productividad, siendo los motivos más importantes: lograr una motivación en el personal, así como la retribución del esfuerzo (40% para ambas) y en segundo término lograr mayor control administrativo (20%).

PREGUNTA 3.

¿Considera usted que el contar con un sistema formal de compensación se logra equidad en la empresa?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

ALTERNATIVAS	% DE EMPRESAS
--------------	---------------

Si	100.0
No	-

¿Por qué si?

- | | |
|---|------|
| 1) Ubicación en el nivel de responsabilidad | 60.0 |
| 2) Mejor control | 20.0 |
| 3) Objetivo | 20.0 |

INTERPRETACION: El 100% de las empresas consideran que es posible lograr una equidad interna en las mismas, si cuentan con una situación formal de compensación. Así mismo, el 60% de la muestra afirma que esto se debe a que el sistema ubica al personal en el nivel de responsabilidad que le corresponde, el 20% a que es posible llevar un mayor control sobre lo que se otorga a los empleados y el 20%, debido a que el sistema es objetivo.

PREGUNTA 4.

¿Cree usted que la contar la empresa con un atractivo paquete de compensación puede reducir su índice de rotación?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

ALTERNATIVAS	% DE EMPRESAS
Si	100.0%
no	-
¿Por qué si?	
1) Se sienten correspondidos	40.0
2) Cubre necesidades	20.0
3) Por conveniencia	20.0
4) Mayor arraigo	20.0

INTERPRETACION: La totalidad de las empresas respondieron afirmativamente a la pregunta; el 40% afirmó que el índice de rotación de empleados se disminuye por el hecho de que los empleados se sienten correspondidos por el trabajo que realizan mediante la aplicación de un paquete atractivo de compensación.

Por lo que el 60% restante se distribuye de manera uniforme para considerar que la rotación disminuye porque cubre las necesidades de los empleados (20%), por conveniencia de los mismos (20%) y porque crea un mayor arraigo en ellos (20%).

PREGUNTA 5.

¿Considera a la compensación una forma importante de atraer personal calificado a la empresa?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

ALTERNATIVAS

% DE EMPRESAS

Si

100.0

No

-

¿Por qué si?

1) Si el paquete es competitivo 100.0

INTERPRETACION: De lo anterior se deduce que el 100% de la muestra concuerda con que una compensación adecuada ayuda a las empresas a atraer personal calificado. Sin embargo, la totalidad de las mismas afirma que esto se logrará siempre y cuando el paquete con que se cuente sea competitivo con el mercado.

PREGUNTA 6.

Enumere por orden de importancia los factores determinantes que justifiquen el otorgar compensación al personal de confianza, los cuales han sido mencionados de la pregunta 2 a la 5, siendo el número 1 para el factor más importante y el número 4 para la menos importante.

Para el 60% de la muestra, el factor más importante es el planteado en la pregunta 5 (atraer personal calificado), y

el menos importante es el presentado en la pregunta 4 referente a la reducción del índice de rotación.

7.3 COMPARACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS

OBJETIVO GENERAL: Determinar los factores que han inducido al manejo actual de la compensación del personal de confianza en la empresa grande del sector privado en la Zona Metropolitana.

RESULTADO: Los factores que hacen que en primera instancia se acuda al manejo de una administración de sueldos y prestaciones desde los inicios de la misma son el otorgar un beneficio al empleado de acuerdo a los resultados del mismo y a las posibilidades de la empresa. Una vez que el empleado reciba un beneficio éste será un móvil de atracción para la gente.

No se puede dejar de mencionar la posición que desea alcanzar la empresa con relación al mercado, ya que si ésta es competitiva traerá beneficios de igual manera a la empresa, como los que mencionaremos en los siguientes objetivos:

OBJETIVO ESPECIFICO 1: Demostrar la importancia que tiene para un administrador el que el área de Recursos Humanos,

cuenta con un Sistema de Compensación como herramienta para incrementar la productividad del personal.

RESULTADO: A través de la investigación de campo realizada, se puede comprobar que al implementar un sistema integral de compensación se puede lograr un incremento en la productividad del personal. Los funcionarios entrevistados comentaron que esto se puede lograr como resultado de la motivación que se puede ejercer al personal al implementar dicho sistema, ya que la gente llega a sentirse retribuida económicamente en relación al esfuerzo que realizan, lo cual compete a su departamento que lo anterior se logre.

OBJETIVO ESPECIFICO 2: Determinar la importancia que tiene para el administrador el contar con un Sistema de Compensación como elemento para disminuir el índice de rotación del personal de confianza.

RESULTADO: Si la empresa requiere mantener y crear el arraigo del personal con que cuenta, es necesaria la implantación de un sistema de compensación, ya que el índice de rotación se puede llegar a reducir desde el momento en que la compensación que reciba el empleado cubra las necesidades económicas que tenga así como la satisfacción al sentirse correspondido en base a las aportaciones que hace en la empresa.

OBJETIVO ESPECIFICO 3: Comprobar que el administrador al contar con un Sistema Formal de Compensación influye en la atracción del personal idóneo y más calificado en el mercado de trabajo.

RESULTADO: Una estructura formal de sueldos y prestaciones es un factor que facilita la selección del personal calificado que requieren las empresas medianas hoy en día, siempre y cuando otorgue al empleado un paquete de compensación competitivo con el mercado al cual pueda integrarse.

OBJETIVO ESPECIFICO 4: Conocer si el administrador a través de un Sistema Formal de Compensación puede lograr equidad interna (empresa) y externa (mercado).

RESULTADO: Como se ha comentado durante este estudio, un sistema integral de compensación busca sobre todo ubicar a cada puesto de la empresa en un nivel jerárquico en base a la responsabilidad, toma de decisiones, autonomía y complejidad del mismo entre otros elementos a considerar. Esto es con la finalidad de pagarle a cada uno de los empleados lo que equivale de acuerdo al nivel que le corresponde y al desempeño que tenga.

Asimismo, no sólo busca un beneficio interno, sino que también cada puesto reciba lo que le ofrecen en cualquier empresa del mercado, que de acuerdo a sus habilidades, conoci-

mientos, etc., pueda ser contratado.

7.4 COMPARACIÓN DE HIPOTESIS CON RESULTADOS

HIPOTESIS 1:

Si las empresas grandes del Distrito Federal y Zona Metropolitana aplican un paquete de compensación atractivo, la productividad del personal puede ser incrementada.

RESULTADO: La aplicación de los paquetes de compensación atractivos, influyen a lograr el incremento de la productividad del personal, por que el empleado se ve satisfecho desde el momento en que su pago en efectivo está al nivel o más alto que el de puestos similares en otras empresas, lo cual lo motiva a mejorar su desempeño para poder ir incrementando su compensación y de cierta manera premiarle el esfuerzo que realiza.

HIPOTESIS 2:

La administración de la compensación que atribuya de acuerdo a la responsabilidad de cada puesto, hace posible establecer una equidad interna (empresa) y externa (mercado) en la empresa.

RESULTADO: El empleado recibe de manera equivalente al trabajo que aporta, es decir, permite pagársele de acuerdo al esfuerzo y responsabilidad que tiene a su cargo.

De igual manera se afirmó que el llevar a cabo este tipo de administración permite un mayor control sobre lo que se -- les paga ya que es más fácil ir actualizando de acuerdo a un sistema de compensación que de hecho sea competitivo con el mercado.

HIPOTESIS 3:

Es posible lograr la reducción del índice de rotación, - mediante la implantación de un sistema de compensación.

RESULTADO: Como se comentó en el resultado que fué comparado con el objetivo 2, para poder retener al personal calificado de una manera satisfecha con su pago, y no provocar en ellos o incrementar la inquietud de un trabajo o puesto similar en el que le retribuyan mejor, es de vital importancia, - que ese pago que reciben cubra las necesidades económicas, y le haga sentirse correspondido por el mismo.

HIPOTESIS 4:

El contar con paquetes de compensación competitivos con el mercado mantiene y atrae al personal calificado.

RESULTADOS: La necesidad en las empresas de contar con el mejor personal, o personal cada vez más especializado, es

cada vez mayor por el afán de subsistencia de las empresas - hoy en día, es por ello que si las empresas necesitan este tipo de personal, sólo es posible que acudan a la empresa si se les ofrece más en efectivo que otras en donde pueden de igual manera encontrar un trabajo, ya que buscará un lugar en donde obtenga una mayor compensación.

Podemos del mismo modo lograr otro objetivo que por la situación actual del país (económica, política, social) es de sumo interés para las empresas no sólo mediana, sino también pequeñas y grandes que sería incrementar los índices de productividad empresarial, esto al poder atraer al personal calificado que como ya se sabe sea la base de cualquier organización que pretenda ser mejor.

CONCLUSIONES

- 1) La necesidad de las empresas grandes en contar con una adecuada administración de sueldos y prestaciones, es cada vez más latente en nuestro país.
- 2) Al ser el elemento humano el factor más importante de toda organización, es motivo de interés desarrollar Sistemas de Compensación que les permita optimizar el uso de dicho elemento.
- 3) El área de Recursos Humanos de toda empresa grande localizada en el Distrito Federal y Zona Metropolitana debe contar con un Sistema de Compensación adecuado a las necesidades de la empresa con el fin de poder incrementar la productividad de su personal, disminuir el índice de rotación de personal de confianza, atraer al personal idóneo y especializado, así como mantener una equidad interna y externa.
- 4) Se puede concluir que un Paquete de Compensación, al contrario de lo que se piensa, no es un gasto, sino una inversión que nos puede dar ciertos beneficios en un plazo determinado.
- 5) Definitivamente al contar con una buena administración de sueldos y prestaciones para el personal de confianza de una empresa, se contribuye de manera importante al crecimiento y desarrollo de la misma.

R E C O M E N D A C I O N E S

ELEMENTOS DE JUICIO QUE DEBE UTILIZAR EL AREA DE RECURSOS HUMANOS PARA DETERMINAR LA COMPENSACION DE UN EMPLEADO.

Cuando el área de Recursos Humanos piense establecer una Administración de la Compensación en su empresa, que no sólo satisfaga los requerimientos morales de justicia y equidad, - sino desde el punto de vista práctico sea aceptable, tanto para el Director General o dueños de la empresa como para el propio empleado, debe tomar en cuenta elementos de juicio que de cierta manera se han venido mencionando en el estudio. Dichos elementos son:

a) Estructura interna de sueldos de una empresa, ya que esta revela la compensación de los diferentes puestos que integran la organización, conforme a su arreglo jerárquico de los mismos, que indican la importancia relativa de los empleados desarrollados en ellos.

El establecimiento de una estructura interna de sueldos, presupone la aceptación de la misma. Jefe y empleado deben llegar a un acuerdo con respecto a lo que vale el puesto en relación directa con la contribución que a su juicio ese puesto aporta para el futuro total del esfuerzo productivo, por -

parte del empresario, y, por parte del empleado comparándolo con trabajos semejantes.

La preocupación por el establecimiento de estructuras - internas de sueldos justos y equitativos, se refleja inclusive en nuestra legislación fundamental.

El art. 123 Constitucional en su fracción III, dispone que para trabajo igual, debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo, ni nacionalidad. Y la ley reglamentaria correspondiente, especifica que para determinar el importe de sueldo o salario en cada clase de trabajo se tomará en cuenta cantidad y calidad, en la inteligencia de que para el trabajo igual, desempeño en su puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder un sueldo o salario igual.

b) Otro de los elementos de juicio que debe tomar en cuenta el área de Recursos Humanos, es el nivel de sueldos en el mercado. El nivel de la remuneración se puede considerar como un promedio ponderado de los sueldos que se pagan en el mercado y refleja la posición relativa, ya no de un puesto con respecto a otros, sino de las distintas empresas que integran un mercado de trabajo. La empresa individual con apoyo del área de Recursos Humanos debe decidir cuál es la posición que desea o debe guardar en relación con sus competidores en

materia de empleados, ya sea que desee o pueda pagar al nivel, más o menos que ellas.

Por otra parte, la compensación total de un empleado comprende, como se ha mencionado a lo largo del estudio presenta además del sueldo, las prestaciones, ya sea aquellas que se otorguen por el simple hecho de formar parte de una empresa, o las que dependan del desempeño del empleado o las utilidades de la misma empresa, siempre y cuando éstas sean en efectivo.

En base a estos elementos de juicio se cita, a continuación los aspectos relevantes de un Sistema de Compensación.

- El sistema debe ayudar a atraer el número y la clase de empleados necesarios para operar la organización en términos de excelencia.
- En organizaciones con fines de lucro el sistema de sueldos y salarios deberá permitir situaciones competitivas con la comercialización de los productos o servicios.
- El sistema debe ser económico en relación al costo-beneficio y en proporción a los recursos de la organización y -- las demás funciones del personal.
- El sistema tiene que ser aceptado y jugar un papel motivador en relación a la productividad de los empleados.

- El sistema tiene que jugar un papel positivo para motivar a los empleados a trabajar lo mejor que sus habilidades le permitan.
- En el sector privado el sistema tiene que ser aceptado por los accionistas, los clientes, el gobierno y el público en general.
- El sistema tiene que dar a los empleados la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad.
- El sistema deberá ofrecer a los empleados un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades.

c) Un último elemento de juicio que debe tomar en cuenta el área de Recursos Humanos, es ¿quién es la persona indicada de poder llevar a cabo la implantación de un Sistema de Compensación? o si ya existe ¿quién puede ser la persona indicada para administrar esa responsabilidad?

La persona idónea para administrar un Sistema de Compensación en una empresa, es el Licenciado en Administración, -- porque además de que la profesión de administrador, permite la especialización en una determinada área de la organización, es el profesional que más visión puede tener de la misma; -- quien mejor puede entender todas sus áreas, y las dificultades que existen en cada una de ellas.

B I B L I O G R A F I A

ARIAS GALICIA FERNANDO

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas

Decimosexta reimpresión

México, 1987.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHUDE, SHERMAN

Administración de Personal - Organización, capacitación
y remuneración del trabajo.

Editorial Mc Graw Hill

México, 1983.

HEWITT ASSOCIATES

Encuesta de Compensación

Reporte de Prestaciones

Intergamma de México, S.R.L. de C.V.

México, 1989.

HEWITT ASSOCIATES

Manual de Beneficios y Prácticas de Compensación

Intergamma de México, S.R.L. de C.V.

México, 1989.

**LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y DISPOSICIONES
COMPLEMENTARIAS.**

**Editorial Porrúa
México, 1989.**

LEY DEL SEGURO SOCIAL Y DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS.

**Editorial Porrúa
México, 1989.**

REYES PONCE AGUSTIN.

**Teoría y Práctica - Administración de Empresas
Editorial Limusa
México, 1983.**

TRUEBA URBINA ALBERTO, TRUEBA BARRERA JORGE.

**Ley Federal del Trabajo - Comentarios y Jurisprudencia
Editorial Porrúa
Primera Edición 1964 - Edición Actualizada
México.**

STEVENSON WILLIAM J.

**Estadística para Administración y Economía
Editorial Harla
México, 1981.**