

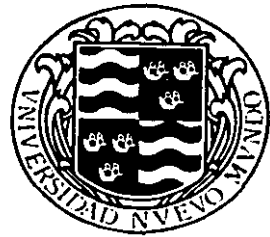
878502

1  
2g

# UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

Con Estudios Incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México



TESIS CON  
FALLA DE COBRE

## **ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
**P R E S E N T A**  
**GEORGINA ALCANTARA ROJAS**

Director de Tesis:  
ING. CUAUHTEMOC CARRASCO RIVERA

MEXICO, D. F.

1991



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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

P&g.

PROLOGO	1
INTRODUCCION	5
CAPITULO 1: PLANEACION DE LA INVESTIGACION	
1.1	OBJETIVOS 7
1.1.1	OBJETIVO GENERAL 7
1.1.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS 8
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9
1.3	DISEÑO DE LA HIPOTESIS 10
1.3.1.	IDENTIFICACION DE VARIABLES 11
CAPITULO II: SITUACION E IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE MEXICO.	
2.1	INICIOS Y EVOLUCION DEL SERVICIO AUTOTRANSPORTE 12
2.1.1.	INICIOS 12
2.1.2.	EVOLUCION 15
2.2	FORMACION DEL GREMIO DEL AUTOTRANSPORTE
2.2.1.	ANTECEDENTES 20
2.2.2.	ORGANIZACION 21
2.2.3.	LA PRIMERA GRAN CONVENCION NACIONAL DE AUTOTRANSPORTE. 22
2.2.4.	LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE EN MEXICO. 22

	Pág.
2.2.4.1. SURGIMIENTO DE LA CAMARA NACIONAL DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL.	25
2.2.4.2. DESARROLLO DEL SECTOR "PASAJE"	26
2.2.4.3. LA DINAMICA COMPETITIVA ANTES DE 1980.	27
2.2.4.4. EL PERIODO CRITICO 1980-1985.	28
2.2.4.5. DESREGULACION DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE [ 1989 - 1990].	29
2.2.4.6. IMPACTO DEL FENOMENO DE DESREGULACION - PARA EL AUTOTRANSPORTE.	30
2.2.4.8. OBJETIVO DE LA CANAPAT.	33
2.3 INDICADORES ECONOMICOS DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE PASAJERA.	35
2.3.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO	35
2.3.2 PASAJEROS TRANSPORTADOS.	36
CAPITULO III: CONCEPTOS Y FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.	
3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS SALARIOS	39
3.1.1. ESCLAVITUD	43
3.1.2. FEUDALISMO Y SERVIDUMBRE	44
3.1.4. REVOLUCION INDUSTRIAL	44
3.2. DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	45
3.3. DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE MEXICO	48
3.4. CONCEPTOS Y SUELDOS Y SALARIOS	51
3.4.1 CLASIFICACION DE LOS SALARIOS	52
3.5. ASPECTO LEGAL	55
3.6. ASPECTO ECONOMICO	57
3.7. ASPECTO MORAL O SOCIAL	58

CAPITULO IV: FACTORES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN  
LA ASIGNACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

4.1.1.	UNA SOLIDA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.	65
4.1.2.	CONSIDERACIONES SOBRE EL SUELDO Y EL SALARIO.	65
4.1.3.	CRITERIOS PARA LA APLICACION DE SUELDOS Y SALARIOS.	66
4.1.4.	DESIGUALDAD EN LOS SUELDOS.	70
4.1.5.	FACTORES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LA ASIGNACION DE UN SUELDO.	71
4.1.6.	LA JERARQUIZACION DE LOS PUESTOS Y SALARIOS	71
4.2	CONCEPTO DE VALUACION DE PUESTO	73
4.2.1.	POSICION DE UN TRABAJO NUEVO.	74
4.2.2.	RENUMERACIONES.	75
4.2.3.	NIVEL DE PAGO.	76
4.2.4.	DETERMINACION DE PAGO INDUSTRIAL.	78
4.2.5.	METODOS DE PAGO.	79
4.3	INCENTIVOS	81
4.3.1.	INCENTIVOS INDIRECTOS	81
4.3.2.	INDIVIDUAL	81
4.3.3.	LIMITACIONES DE LOS INCENTIVOS	83
4.3.4.	GRUPO DE SALARIOS INCENTIVOS	84
	4.3.4.1. GRUPO A.	85
	4.3.4.2. GRUPO B.	86
	4.3.4.3. GRUPO C.	87
	4.3.4.4. GRUPO D.	87
4.4	COMPENSACIONES INDIRECTAS.	88
4.4.1.	CONTROL DE PAGOS	89

**CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.**

**CONCEPTOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION:**

5.1	DISEÑO DE LA PRUEBA	90
5.1.1.	INVESTIGACION DOCUMENTAL	91
5.1.2.	INVESTIGACION DE CAMPO.	91
5.1.3.	DELIMITACION DEL UNIVERSO	95
5.2.	INSTRUMENTO DE PRIMERA PRUEBA PILOTO	96
5.2.1	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PILOTO	99
5.2.2.	DETERMINACION DE LA PREMUESTRA	100
5.2.3.	DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	101
5.3.4.	INSTRUMENTO DE LA PRUEBA DEFINITIVA	102
5.3.5.	JUSTIFICACION	105
5.3.6.	RESULTADO DE LA OBSERVACION	
5.3.7.	ALCANCES Y LIMITACION DE LA INVESTIGACION	

**CAPITULO VI: ESTRUCTURA BASICA DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y EL IMPACTO POTENCIAL DE LAS DISPOSICIONES FISCALES A PARTIR DEL NUEVO REGIMEN FISCAL DE OCTUBRE DE 1990 EN EL AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS.**

6.1	ESTRUCTURA BASICA DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES	127
6.1.2	ASPECTOS RELEVANTES DE LA ESTRUCTURA BASICA DE COMPENSACIONES.	127
6.2.	IMPACTO POTENCIAL DE INCREMENTO EN NOMINA PARA PERSONAL DE VENTAS ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO EN FUNCION DE RANGOS REALES DE PERCEPCIONES.	130

**6.3. SITUACION ACTUAL**

**Pág.**

**132**

**6.3.1. IMPACTO POTENCIAL DE LA POLITICA PROPUESTA  
EN PERSONAL REGULARIZADO PARA EFECTOS DE  
IMPUESTOS.**

**133**

**RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**135**

**BIBLIOGRAFIA**

## INDICE DE GRAFICAS Y CUADROS

Grafica 1	Pregunta uno	
Grafica 2	Pregunta dos	
Grafica 3	Pregunta tres	
Grafica 4	Pregunta cuatro	
Grafica 5	Pregunta cinco	
Grafica 6	Pregunta seis	
Grafica 7	Pregunta siete	
Grafica 8	Pregunta ocho	
Grafica 9	Pregunta nueve	
Grafica 10	Pregunta diez	
Grafica 11	Pregunta once	
Grafica 12	Pregunta doce	
Grafica 13	Pregunta trece	
Grafica 14	Pregunta catorce	
Grafica 15	Pregunta quince	
Grafica 16	Pregunta diez y seis.	
Cuadro # 1	Producto interno bruto	36
Cuadro # 2	Pasajeros transportados por ruta y clase de servicio.	37
Cuadro # 3	Relación entre las especies de justicia	61
Cuadro # 4	Cuadro de justificación	107
Cuadro # 5	Impacto de la política propuesta en personal "No regularizado" para efectos de impuesto.	
Cuadro # 6	Dimensionamiento de la problemática para pago a personal directo de operación mano de obra directa ocupado por el Gpo. (bajo diferentes modalidades de pago).	



## P R O L O G O .

Los transportes son elementos esenciales en la vinculación de los mexicanos y su funcionamiento presupone una adecuación fundamental con las políticas de desarrollo, como parte esencial de un conjunto de actividades, que dirigidas en función de los objetivos nacionales, cumplan en forma eficaz la manera de integración territorial y de traslado de personas y bienes.

Es así que la política en esta materia, se orienta conforme a los objetivos nacionales de derecho al trabajo y a la educación, a la satisfacción de las necesidades de vivienda y de alimentación, a la salud y el esparcimiento, de manera que se fortalezca la solidaridad entre los mexicanos, se busque la integración territorial y el desarrollo regional, teniendo a la equitativa distribución de la riqueza a su amplitud los vínculos a nivel internacional.

Los transportes como agentes del desarrollo, actúan como fuerza de estructuración económica; esto es, transformando la estructura del país al provocar procesos de desarrollo o modificando los existentes. Destaca su función como medio que facilita la adecuación espacial de los factores de la producción, que integra áreas aisladas y reduce el dualismo del crecimiento. Como elemento de infraestructura actúa, fundamentalmente en el proceso económico y social, permitiendo el acceso ciudadano a dignos niveles de bienestar y desarrollo compartido.

En este contexto, se concibe el sistema de transportes como una unidad integral, en donde cada uno de los modos de transporte, aporta los elementos que lo son propios y forman un conjunto coordinado.

Es relevante la necesidad de garantizar la disponibilidad de servicios de transporte y buscar los medios más idóneos, para satisfacer la creciente demanda de los diversos sectores de actividad y grupos de población dando prioridad a los de más bajos ingresos.

Es impostergable estructurar el sistema de transportes de manera que permita una distribución adecuada de sus beneficios entre las clases sociales, regiones y actividades económicas, contribuyendo a su financiamiento y a desarrollar una estructura modal con mecanismos operativos tendientes a una mayor eficiencia.

Asimismo, es sobresaliente la urgencia de racionalizar el uso y constitución de infraestructura y el consumo de energéticos, reduciendo la contaminación ambiental derivada, mediante el fomento de los servicios públicos, la utilización de nuevas modalidades de operación del transporte y participar coordinadamente en el desarrollo turístico.

El transporte comprende los subsistemas ferroviario, marítimo fluvial, aéreo y autotransporte, integrados a escala nacional y regional que de acuerdo a sus características de tráfico, satisfacen demandas específicas.

La organización de los transportes en función de la utilización óptima de los recursos y de la adecuación de los planos de tráfico de cada uno de ellos, en un conjunto coordinado, obliga a considerar aspectos de economía de escala y de desarrollo individual y combinado de los subsistemas. La operación combinada evita las restricciones de cada uno de los modos de transporte, con la articulación de los servicios conexos y auxiliares, cumpliendo así con la función total de actividad de enlace en el espacio económico.

El autotransporte ocupa una posición sobresaliente dentro de los modos de transporte, en virtud de que por él se mueve el mayor número de pasajeros y carga dentro del sistema y de que técnica y económicamente -- tiene una función destacada, derivada de sus características de accesibilidad a los espacios geográficos, capacidad de formación de red, facilidad operativa, flexibilidad de operación y uniformidad en la satisfacción de demandas. Asimismo responde eficientemente, sirviendo a la industria y al comercio, proporcionando valor agregado y reduciendo el costo social.

En esta actividad, el Estado concesiona a mexicanos por nacimiento la prestación de los servicios y en esta medida destaca la racionalización de la operación de los relativos al autotransporte interurbano de pasajeros, los correspondientes a las zonas conurbanas y los conexos y auxiliares; de aquí la reorientación del crecimiento de la flota vehicular, favoreciendo el de las unidades de transporte colectivo y el incremento de la seguridad vial.

Así establece como presupuesto la culminación de la construcción de la infraestructura de acceso concluyendo la red troncal carretera y -- conservando eficientemente los caminos, con el establecimiento de un sistema de cargos a los usuarios de las carreteras que evite subsidios no deseables y favorezca el transporte colectivo.

En el autotransporte destaca la acción concertada para la reducción del consumo de energéticos y el fomento de la investigación científica y tecnológica del transporte, aplicada a la fabricación de equipos y partes, financiados en posibilidades internas, mediante la aplicación más eficiente de recursos.

Para el logro de los objetivos anteriores se hace indispensable una estrategia en la cual cada modo de transporte conlleve sus propios lineamientos derivados de una política integral.

La programación de los transportes en un marco general, requiere de políticas que definan sus rasgos básicos tanto a nivel nacional, como regional. En este sentido, el autotransporte, en su carácter de actividad concesionada, plantea necesariamente una coordinación con los prestadores del servicio para que en conjunto se incluyan a los organismos tanto privados, como públicos y se prevea la implantación de los mecanismos operativos que faciliten la adopción de medidas organizativas, de fomento industrial, desarrollo tecnológico y sobre todo de operación.

Y es aquí dónde recae la importancia de actualizar los sistemas existentes a las demandas del, actual desarrollo económico de nuestro país, ya que corresponde al mismo ramo, crear los mecanismos necesarios, que permitan obtener la tan necesitada distribución equitativa de retribuciones, a los que han hecho y siguen haciendo que se fortalezca el sistema del autotransporte, al recurso humano que son base fundamental de esta actividad, habrá que motivarlo para que a través del trabajo conjunto, avancen la optimización del servicio y mejoren sus condiciones de desarrollo personal.

En tal sentido, el presente estudio busca presentar una alternativa viable, a manera de sistema, que ubique a los administradores de la industria del autotransporte, en posibilidad de incorporar y adecuar sus procesos tradicionales, a las demandas actuales, que presentan tanto la operación de los recursos humanos de la rama, como las reformas fiscales que ha impuesto el vertiginoso y cambiante México de los noventa.

En el capítulo tercero se menciona el entorno de la administración de los sueldos y salarios, donde se describen sus antecedentes históricos, en el desarrollo económico, social y político de México así como los conceptos, definición y la clasificación de los sueldos y salarios.

En atención a la necesidad de considerar los aspectos imprescindibles para poder integrar un modelo de distribución de sueldos y salarios.

En el capítulo IV se hace una clara mención de los factores que se deben tomar en cuenta para su asignación, así como los conceptos que son considerados para la valuación de puestos, haciendo mención de la descripción, definición y clasificación de los diversos tipos de incentivos.

Los resultados de la investigación de campo, se presentan en forma gráfica, en el capítulo V, donde se hace mención de cada una de las preguntas, con sus respectivos resultados y graficados, con objeto de dar una visión más clara de los mismos.

Después de haber ratificado nuestra hipótesis con los resultados de la investigación de campo y tomando como marco los aspectos que se consideran en los capítulos precedentes, en el capítulo VI, se describen los elementos constitutivos, del modelo de distribución de sueldos y salarios, de tal forma que como se podrá observar, no solo se menciona como puede funcionar el modelo, sino que incluye una ejemplificación, con objeto de obtener una mayor comprensión de la forma de utilizarse.

Por último, se presenta un resumen de las conclusiones derivadas de la experiencia adquirida en la realización del trabajo y las recomendaciones propuestas con el fin de que sean aprovechadas por los interesados en la materia, así como la bibliografía tanto de consulta como de referencia.

## CAPITULO I

## PLANEACION DE LA INVESTIGACION

## 1.1 Objetivos

"La palabra objetivo (de ob-Iactum), implica la idea de algó hacia lo cual se lanza o dirigen nuestras acciones".

Un objetivo dice Terry, "representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado de un Proceso Administrativo". En el fondo es la materialización de la unidad de fin, esencial en todo grupo social, ya que es aquello a lo que las acciones de todos se dirigen - nosotros hemos precisado que en realidad se trata de los fines perseguidos." (1)

## 1.1.1. Objetivo General

El objetivo general del presente estudio es el de crear un sistema, para la distribución equitativa de los sueldos y los salarios en la rama o en el transporte público federal que permita incrementar la productividad atravez de la óptima utilización de los Recursos Humanos.

---

(1) Reyes Ponce Agustín.- Administración de empresas  
Editorial Waley Limusa.- México, 1969 pág. 108.

Logrando beneficios tanto para el trabajador como para la industria del autotransporte - considerando las variables ocurrentes en dicha rama y los efectos que produzcan los mismos, con el fin de lograr un equilibrio entre las relaciones del trabajador y el desarrollo de sus actividades, de tal forma que permitan contrarrestar los efectos adversos - de su desarrollo a través de una guía que sirva como instrumento de apoyo para el departamento de recursos humanos de la organización.

### 1.1.2. Objetivos específicos

Dentro de los objetivos específicos de esta tesis se pueden enumerar los siguientes:

O.E.1. Determinar la carencia de sistema para la distribución equitativa de los sueldos y salarios en la industria de autotransporte público federal.

O.E.2. Promover mayores remuneraciones y prestaciones al trabajador superiores a las que la ley otorga.

O.E.3. Promover un sistema con los elementos y técnicas básicas para la aplicación de sueldos y salarios que sirva como instrumento de apoyo para la industria de autotransporte.

O.E.4. Promover un sistema de distribución de sueldos y salarios que sirva como instrumento para:

- a) estimular y motivar al trabajador.
- b) capacitar al personal.
- c) contar con los elementos suficientes para poder evaluar co  
rrectamente al trabajador.
- e) lograr un equilibrio entre la industria del autotransporte  
y el trabajador un desempeño total y justo para sí mismo.

## 1.2. Planteamiento del problema.

Considerando lo anterior tenemos ya una situación dada, y que requiere para su respuesta información nueva que debe ser planteada - en forma de pregunta, sujetándose a los criterios de contener relevan  
cia científica, social y contemporánea ubicando el problema en el espacio y tiempo preciso" (2)

Se puede añadir que el presente trabajo trata de analizar los factores que están afectando las diferentes industrias dentro de la - República Mexicana, principalmente es estos momentos de crisis económica. Cuando el trabajador requiere de una remuneración justa y equi  
tativa logrando acciones concretas y decididas que permitan incrementar la mano de obra en México que indudablemente redundarán en benefi  
cios de nuestra sociedad.

---

(2) Universidad Anhuac.- 1979 Manual de investigación,  
México, D. F. S/E ... Pág. 15.



En tal sentido el problema quedará planteado en la siguiente forma:

¿Cuáles son las ventajas actuales de contar con un Sistema de Distribución de sueldos y salarios, que permita obtener óptimos resultados en la operación del transporte público federal.

### 1.3 Diseño de la Hipótesis.

Se le llama hipótesis a "una proposición enunciativa que pretende responder tentativamente a la pregunta formulada al plantear el problema", "proposición en un conjunto de palabras que expresan un su jeto y sus atributos gramaticales relacionados entre sí por un ver--bo". (3)

"El adverbio tentativamente dice que proponemos la respuesta sin saber aún si las observaciones hechas o datos comprobarán dicha hipótesis".

La hipótesis del presente trabajo se formula de la siguiente forma:

H.1. Una de las ventajas de contar con un sistema para la distribución de sueldos y salarios en la industria del autotransporte sería que se obtendrían óptimos resultados en el servicio.

H.2. Una de las ventajas de aplicar este sistema sería contar con personal altamente calificado y competente en la industria del autotransporte que dañe tanto a dicha industria.

[ 3 ] Pardinián Felipe.- Metodología y Técnicas de la investigación en Ciencias Sociales.- Editorial Siglo XXI, México, pág. 149.

H.3. Una de las ventajas de contar con un sistema para la distribución de sueldos y salarios, sería que facilitaría las relaciones laborales y evitaría la penetración de los sindicatos a la industria de el transporte que daña tanto a dicha industria.

H.4. Una de las ventajas de aplicar este sistema sería la rotación de personal y arraigarlos más a la industria del autotransporte.

H.5. Una de las ventajas de contar con un sistema de dicha industria sería incrementar los ingresos a las empresas evitando los abusos de los trabajadores.

### 1.3.1. Identificación de Variables

"La hipótesis posee dos elementos importantes, variable dependiente, pero de la cual se desconoce que elementos la producen, modifican o influyen sobre ella.

La variable independiente de la hipótesis que explica tentativamente a la variable y sus cambios". (4)

Para el presente estudio las variables serán las siguientes:

Variable dependiente (VD): Un sistema que contenga los elementos necesarios para remunerar justa y equitativa al trabajador de la industria del autotransporte, que sea aplicado correctamente.

Variable independiente (V.I): obtener óptimos resultados que:

---

(4) Pardini Felipe.- Metodología y Técnicas de investigación en Ciencias Sociales.- Editorial Siglo XXI editores.- México Pág. 167.

## CAPITULO II

### SITUACION E IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL EN MEXICO.

#### 2.1. Inicios y evolución del servicio autotransporte.

##### 2.1.1. Inicios.

Podemos situar en la segunda década del siglo XX el inicio del servicio de autotransporte en nuestro país como tal, pero; antes haremos una breve referencia a la situación del transporte terrestre, en sus momentos más representativos en nuestra historia.

Durante la época prehispánica, aún cuando se conoció el uso de la rueda, no se utilizaron vehículos para el transporte terrestre, efectuándose el movimiento de mercancías sobre las espaldas de los trabajadores - tanto libres como esclavos.

En el momento de la llegada de los españoles las principales rutas de Mesoamérica ya estaban trazadas.

"Todas llevaban desde Tenochitlán, a Occidente hasta el Nayar (Nayarit) y habla comunicación con la zona purépecha, en Michoacán; al Norte hasta la Quemada y las Huastecas. Las Sierras y Costas de el Golfo también estaban comunicadas hacia el Sur, las veredas conducían hasta el señorio de Tultepec en la Costa de Guerrero, hasta Oaxaca y el Soconusco."

[5 ]

---

[5 ] Bravo Carlos.- Apuntes para la Historia del Autotransporte, talleres de la Dirección General de Autotransporte Federal.- México, 1893 pág. 197.

La acción de los colonizadores españoles consistió inicialmente en ampliar las veredas para convertirlas en caminos de herradura, por donde pudieran transitar las bestias de carga y posteriormente los carros y carretas con la apertura de vías de interés económico.

- 1) De México a Santa Fé de Nuevo México, pasando por Durango.
- 2) De México a Guatemala, pasando por Oaxaca.
- 3) De México a Veracruz, pasando por Jalapa.
- 4) De México a Veracruz, pasando por Orizaba.
- 5) De México a Acapulco, pasando por Cuernavaca y Chilpancingo.
- 6) De Zacatecas a Nuevo Santander. (Tamaulipas)
- 7) De Guadalajara a San Blas.
- 8) De Valladolid a Colima.
- 9) De Durango a Mazatlán. (6)

Al consumarse la Independencia se acordó que los ramos de avería y peaje, se utilizaran para la reparación de los caminos, sobre la idea de que los usuarios deberían de pagar su compostura, para estas fechas la arriera llegó a ser una actividad muy importante en México, ya que representaba anualmente 681,136 duros por concepto de fletes y desde 1811 - constitula, la principal forma de traslado de carga. (13)

Los caminos estaban a cargo de la Secretaría de Relaciones Exteriores desde Octubre de 1824, pues no fue sino hasta el 13 de Mayo de --- 1891 cuando se creó la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. En 1853 se creó el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio al cual se encomendaron las obras Públicas y principalmente los caminos.

---

16 Bravo Carlos.- Apuntes para la Historia del Autotransporte, talleres de la Dirección General de Autotransporte Federal.- México, 1983 pág. 200

El ministro del Ramo, Manuel Silico, encomienda en el año de --- 1957 a los Ingenieros José de Jesús Alvares y Rafael Durán, Publican los Itinerarios y Derroteros de la República Mexicana, misma obra, que en la Categoría de "Carreteras Generales" enlistan las siguientes:

- México - Puebla
- México - Veracruz (por Orizaba y Jalapa)
- México - Acapulco
- México - Morelia
- México - Guadalajara (por Querétaro y Morelia)
- México - Tepic (por Guadalajara)
- México - Oaxaca
- México - Tehuantepec (por Oaxaca)
- México - Tapachula (por Tehuantepec)
- México - Ciudad Victoria (por Querétaro y San Luis Potosí)
- México - Zacatecas (por Aguascalientes)
- México - Monterrey (por Querétaro y San Luis Potosí)
- México - Durango (por Zacatecas)
- México - Chihuahua (por Zacatecas y Durango)
- México - Hermosillo (por Guadalajara y Tepic) [7 ]

Durante el período que abarca las etapas JUARISTA, LA Interven--ción, el triunfo de la República y la convulsiónada situación política impidió continuar con la apertura de nuevos caminos y la conservación de -- los existentes y es hasta el Porfirismo que se da atención prioritaria a la construcción de ferrocarriles, muchas veces paralelos al curso de los caminos; situación que contribuyó a que la red carretera continuara deteriorándose.

---

[7] Secretaría de Comunicaciones y Transportes.- Desarrollo del Transporte Carretero. Libro 9º Plan Nacional del Transporte.- 1975 pág. 247.

La lucha armada de la Revolución provocó la destrucción parcial del equipo ferroviario y de las vías. Después de la Revolución y hasta 1924, los caminos de México, seguran siendo los mismos que catalogaron Alvarés y Durán en 1857.

### 2.1.2. Evolución.

La historia del autotransporte se encuentra ligada al desarrollo tecnológico, a la evolución de los caminos, y las condiciones demográficas y socio-económicas del país. En 1898 se registró el primer automóvil introducido a México desde El Paso, Texas., por el Sr. Andrés Sierra González. En los años siguientes y durante la primera década del siglo XX - los automóviles fueron considerados máquinas deportivas y objetos decorativos. En 1906 se estableció la primer agencia distribuidora de automóviles en la Ciudad de México: "Sanchez Juárez y Co"., así como el "Automóvil Club". En 1911 se fundó la Sociedad de Automovilistas, estando entre sus miembros honorarios Francisco T. Madero, Presidente Constitucional y Manuel Bonilla, Secretario de Comunicaciones y de Obras Públicas, mientras tanto, principalmente en los Estados Unidos la Industria Automotriz se desarrollaba rápidamente. En 1911 la General Motors iniciaba la fabricación de sus unidades y en 1915 lo hacen Ford y Kenworth. (8)

Es muy difícil establecer con precisión el surgimiento en nuestro país del servicio de autotransporte, tanto de personas como de mercancías. Su establecimiento no fue el resultado de estudios previos que sustentaran un proyecto global de parte de los prestadores o del Gobierno, por el contrario; surge espontáneamente de manera individual y dispersa, y sólo con su proliferación se inicia su integración y organización.

---

(8) Bravo Carlos, IBIDEM pág. 208.

Es un artículo publicado por el "Informador Camionero" el 1° de Julio de 1943, se le atribuye al mecánico René Rosell, la introducción al servicio, con cuatro camiones con carrocerías hechas por él mismo y motores de autos "Prothos", para llevar pasaje y carga de la Ciudad de México a La Villa, estableciendo sus terminales a la estación de Peralvillo. (9)

Cronológicamente el autotransporte de pasajeros es pionero en la iniciación del servicio y es menester hacer una referencia obligada a su surgimiento, cuando en 1916 el servicio de transporte de pasajeros en el Distrito Federal, estaba a cargo de los tranvías. Al estallar el 31 de Julio de ese año, la huelga promovida por la Federación de Sindicatos -- del Distrito Federal, este sistema se vio paralizado y los choferes que prestaban el servicio de alquiler se apresuraron a atender la demanda de servicio en autobuses improvisados con chasis de coches viejos, como: Mercedes, Prothos y Chlamers adaptados con tablas amarradas, toldos de manta, estribo trasero y cuatro puntales para sostener el techo, las velocidades no pasaban de 30 o 40 kilómetros por hora.

Cuando los trenes eléctricos reanudaron sus actividades: el servicio de autotransporte de pasaje ya había nacido. En estas circunstancias el autotransporte se organiza empíricamente, limitando sus corridas a las horas de llegada y de salida de los Trenes y, a las horas pico cuando la demanda de transporte era tal que los tranvías eran insuficientes y los viajeros, por necesidad se transportaban en este peculiar modo de transporte ya que en las horas normales preferían la comodidad y seguridad de los trenes eléctricos.

La operación del servicio comenzaba a las primeras horas del día, los carror se estacionaban en el Zócalo, a un costado del palacio de Ayuntamiento, frente a Catedral o frente al Monte de Piedad y a lo largo de -

---

(9) Secretaría de Comunicaciones y Transportes.-  
Historia del Autotransporte en México.- México  
1987 pág. 97.

la Avenida 5 de Mayo; cada unidad exhibía tranvías en las que el conductor esperaba encontrar más pasaje.

Hacia fines de 1917 el Gobierno del Distrito Federal decidió adoptar el sistema de permisos para rutas determinadas. Así surge la primera línea de la Ciudad de México denominada "Santa María Mixcalco y Anexas", y para 1918 se fundaron las líneas: Peralvillo Cozumel, Guerrero- San Lázaro, Gustavo A. Madero y Martínez de la Torre, que cambió su nombre a -- San Rafael-Aviación. En 1919, se funda la línea "Unión de Camioneros Roma-Piedad y Anexas" y en 1920, se iniciaron los servicios México-Tlalpan y México-Ixtapaluca. (10)

La proliferación de los camioncitos empezó a saturar las rutas haciendo incosteable la operación y por ello el 27 de Febrero de 1922, los autotransportistas realizaron un paro y una manifestación frente al Palacio del Ayuntamiento, que sólo logró que el control del servicio pasara - al Gobierno del Distrito Federal, aplicándose una política que exigió a - los prestadores, su agrupación en líneas y se decretó el cierre de rutas - al limitar la expedición de permisos al número necesario a cada una.

"En 1923 se organiza la Cla. Omnibus de México, S.A., para dar -- servicio del Teatro Nacional a la Hacienda de los Morales. En el período 1925 - 1928 la Byrne Brothers Corp. realizó la construcción de las carreteras México - Puebla, México - Pachuca y México - Cuernavaca a partir de - 1928, sin excepción, los caminos nacionales han sido proyectados, cons-- truidos y conservados por compañías mexicanas.

En 1937 se formó la Cooperativa de Transporte México - Laredo, -- abriendo la ruta para el servicio de carga y en el período 1938 - 1939, - la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas reportaba 4,328 unidades autorizadas, para el servicio público, bajo permisos de ruta. Así mismo - se autorizó la constitución de 33 Cooperativas de autotransportistas, de-



acuerdo a la Ley de Cooperativas de la Época" (10)

Durante los años treinta, en Europa se realizaron innovaciones a las unidades con motor Diesel; se introdujo el sistema de neumáticos de alta presión y se empezaron a construir remolques y semi-remolques en Holanda.

En la década de 1930 a 1940, se invirtieron 2,346 millones de pesos, en construir 8,053 kilómetros de caminos federales en cooperación -- con los Estados, con lo que la red alcanzó un total de 9,929 kilómetros.-- En el período 1944 - 1945, la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP), reportaba 215 cooperativas legalmente establecidas y entre -- los años de 1941 a 1946, la red carretera alcanzó a Oaxaca, San Cristobal las Casas, Comitlán y Ciudad Juárez y enlazó a Guadalajara y Nogales (11)

El 29 de Mayo de 1947 se publicó en el Diario Oficial, un Decreto Presidencial que derogaba las disposiciones de libre tránsito que habían sido expedidas el 29 de Abril del año anterior, para hacer frente a las -- necesidades derivadas del fin de la Segunda Guerra Mundial, con esto quedaron al margen de la Ley más de dos mil vehículos. (12)

En 1948 la Alianza de Camioneros de México, adoptó un programa para realizar compras en común de platinos, engranes, baleros y bandas con objeto de conseguir mejores precios y evitar la escasez.

---

(10) Historia del Autotransporte en México Op. Cit.

(11) Desarrollo del Transporte Carretero, Ibidem.

(12) Historia de Autotransporte en México, Ibidem.

Durante la Segunda Guerra Mundial se introdujeron las primeras unidades consistentes en tractor y caja cerrada, por el señor Julián F. - Polo, con marcas: Reo, Federal, Ward La France, Cobitt e Internacional, - en su mayoría adquiridos por Elnas unidas del norte.

En el lapso del período 1959, se invirtieron 7,316 millones de - pesos en construcción, conservación y ampliación de carreteras, fueron -- concluidas la México - Puebla (de cuota), Queretaro - Celaya, Durango - - Mazatlán (que completa el eje transversal a partir de Matamoros), Villa- hermosa - Champotón, Tecate - Ensenada, Guanajuato - Dolores Hidalgo - -- San Felipe, San Luis Potosí - Río Verde, Guadalajara - Zacatecas y San -- Luis Potosí - Torreón; con lo que la red totaliza 56,237 kilómetros. (13)

Para 1965 se realizó un estudio para determinar las necesidades - de terminales y paraderos, con base en el cual en 1966 se formuló el Pro- grama de Construcción de Terminales para pasaje y carga y entre 1966 y 19 70, se construyeron las terminales de pasaje de Aguascalientes, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas, León, Chihuahua, Monterrey, Mérida, Chetumal, -- San Luis Potosí, Cd. Juárez, Culiacán y Tepic. En este último año de 1970 se inauguró la terminal Central de Autotransporte Federal de Carga del -- Norte de la Ciudad de México.

"Entre las principales carreteras construidas hasta 1976, se cuen- tan la Costera del Pacífico, que incluye la transpeninsular de la Baja Ca- lifornia, las Fronterizas del Norte y del Sur, las transversales de Chi- huahua y Durango a Sonora y Sinaloa con una inversión de 36,987 millones- de pesos. (14)

En el período 1977-1982 se elaboró el Programa de Desarrollo del- Autotransporte Federal, con los objetivos de incrementar la eficiencia y la seguridad en los servicios, adecuándolos a la estructura jurídica y - fortalecer financieramente su prestación, preservando en todos los casos-

---

[13] Desarrollo del Transporte Carretero Op. Cit.

[14] Desarrollo del Transporte Carretero Op. Cit.

la mexicanidad, el interés público y los derechos de los trabajadores de la actividad, con ello, la flota de vehículos de pasajeros ascendió a 26-mil vehículos.

En 1979 el autotransporte participó con el 30% del capital social para la constitución de la Empresa Mexicana de Transporte Multimodal.

Los caminos de Jurisdicción Federal pasaron de 37,727 kilómetros en 1977 a 41 mil kilómetros en Noviembre de 1982.

## 2.2 Formación del Gremio Autotransportista.

### 2.2.1. Antecedentes.

La historia del autotransporte no se limita al desarrollo de los servicios; sino que se refleja en la Historia Social y Política del país. La formación y evolución del gremio camionero reproduce la movilidad Social Mexicana y su huella se localiza en algunos momentos de la conformación del Sistema Político Mexicano, que nos permitiremos enunciar brevemente.

El Movimiento Revolucionario, que convulsionaba al País hacia 19-10, provocó un éxodo intenso de la población a la Ciudad de México. A la Ciudad llegaba lo mismo gente de recursos en procura de seguridad, que -- los modestos peones agrícolas y los obreros, cuyas fuentes de trabajo se habían destruido o eran incosteables, ante esto, la población del Distrito Federal, más su población flotante, provocaron que el servicio tramviario resultara insuficiente y que se acentuara la demanda de transporte -- con la reducción de sus cuotas. Simultáneamente la competencia entre los automóviles de alquiler y los coches de tracción animal, entró a un plano comercial cuando las tarifas del primero se redujeron a un peso la dejada y posteriormente a cincuenta centavos, con lo que las carreteras acabaron por desaparecer.

La comunicación tranviaria siguió disfrutando de la exclusividad en las rutas de horarios fijos, con un servicio cada vez más deficiente - hasta que el 31 de Julio de 1916, en que estalla la huelga general promovida por la Federación de Sindicatos del Distrito Federal, con la que se paralizan todas las actividades Industriales, incluyendo la eléctrica y - en consecuencia la de los tranvías. Esta situación de emergencia, motiva para trasladar grandes contingentes de personas.

### 2.2.2. Organización.

En lo que se refiere a la organización del gremio camionero, el - antecedente más remoto lo encontramos en la fundación del Sindicato de -- Choferes del Distrito Federal, que se fundó con 120 trabajadores en 1913 - aproximadamente.

El 10 de Marzo de 1923, un fuerte grupo de transportistas integro do por 21 Líneas urbanas del Distrito Federal y Ferrocarrileros propietarios de camiones proclaman la Fundación de la Alianza de Camioneros de Mé xico, con objeto de resistir las presiones de algunas compañías extranjeras y de las sociedades anónimas que pretendían controlar el servicio. - Hacia finales de la década de los años veinte se empezaron a organizar, - en los Estados, alianzas locales integrando a los transportistas de las - diversas rutas de la República.

Con la idea de reunir en un sólo frente a todas las organizacio-- nes que se relacionan con el transporte y la iniciativa del Lic. Gustavo Espinoza Mireles, representante de la Compañía Mexicana de Aviación, el - 19 de Noviembre de 1930, en el Hotel L' Escargot, con la asistencia de -- las Compañías Ferrocarrileras y de Navegación, Aérea y Marítimas; y del - comité Ejecutivo de la Alianza, se creó la Confederación Nacional de --- Transporte de la República Mexicana.

Con este organismo se pretende coordinar las acciones, de las empresas que participan en los diversos modos de transporte, a fin de que los esfuerzos colectivos permitan consolidar una orientación eficaz en la defensa de los intereses comunes; contribuir a la eliminación de los problemas de competencia estéril y ruinosos; constituirse en un poderoso órgano de iniciativa cerca del Gobierno, para la elaboración de una Ley General de Transporte y de todos los reglamentos y disposiciones relacionados con esta industria, garantizando las inversiones realizadas. El Comité Ejecutivo de este organismo quedó integrado por el señor Javier Sánchez Mejorada, Presidente de los Ferrocarriles Nacionales, como Presidente; Secretario, el Licenciado Espinoza Mireles, Presidente de la Compañía Mexicana de Aviación; Vocales, señor Antonio Olaz Lombardo, representante de los camioneros, El Lic. Dean Bernier, por la Compañía de Tranvías de México y el señor Francisco A. Riveroll, como representante de las compañías navieras.

### 2.2.3. La Primera Gran Convención Nacional de Autotransporte.

Del 17 al 19 de Agosto de 1936 se verificó en la Ciudad de México la Primera Gran Convención Nacional de Autotransportes, participaron en ella 160 Organizaciones con más de 1200 Delegados en todo el país. Esta convención tuvo la finalidad de estudiar los problemas del autotransporte en México, fijar las bases para su desarrollo, mantener la industria en manos mexicanas y la pequeña propiedad industrial. Durante la convención la Unión de Camioneros de Yucatán, advirtió sobre la formulación de un proyecto de iniciativa para modificar la Ley General de Vías de Comunicación, por parte del General Francisco J. Mújica, Secretario de la SCOP, durante el Gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas.

En 1919 la Iniciativa alcanzó la Cámara de Diputados, pudiendo por fin conocerse su texto. En lo fundamental establecía que los permisos para explotar el servicio de autotransporte se otorgarían solamente a Sociedades Cooperativas o a personas físicas; estas últimas sólo podrían disfrutar de un permiso cada una en lugar de tres y deberían constituirse

en cooperativas, tan pronto como en una ruta hubiera el número de personas exigidos por el Ley, incluyendo a sus trabajadores, pasando la titularidad de la cooperativa. Asimismo las personas que solicitaron un permiso deberían ser mexicanos por nacimiento y pertenecer a la clase trabajadora. El plazo de vigencia de los permisos se redujo de 20 a 5 años.

La Alianza de Camioneros de México, se constituyó en sesión permanente y estrechó sus contactos con las organizaciones de provincia para manifestar su descontento contra la iniciativa de reformas. El día 10 de Noviembre de 1939, habla sido expedido por el Presidente Lázaro Cárdenas, un decreto para las líneas de camiones del Distrito Federal. En donde se autorizaba la expedición de Permisos de Ruta y el establecimiento de Nuevas Líneas, reproduciendo los lineamientos del proyecto de la Ley Federal.

Mientras la iniciativa se discutía en lo particular, el Comité Ejecutivo de la Alianza se movilizó para lograr un pacto de permisionarios trabajadores y líderes para organizar la realización de un paro camionero en la ciudad de México, de modo que se bloqueara el tránsito de toda la urbe. Se buscó bloquear las carreteras de acceso y los cruceros importantes, a fin de provocar una paralización total de la circulación, incluyendo automóviles y tranvías, con objeto de que no pudiera disolverse el movimiento sino, mediante el uso intensivo de la fuerza pública, con su consecuente costo político.

El presidente Cárdenas, ofreció intervenir a fin de que el gremio no resultara perjudicado y solicitó la suspensión del paro, pero dada la dificultad de las comunicaciones desde Mérida Yuc., donde se encontraba el Presidente, no dejaron de presentarse disturbios en la Capital.

El 30 de Diciembre de 1949, la nueva Ley de Vías Generales de Comunicación, quedó aprobada por el Congreso de la Unión, incluyendo un artículo transitorio en que se otorgaba a los camioneros un plazo de 360 -- días para su aplicación efectiva.

El gremio aprovechó esta facilidad y recurrió el Juicio de Amparo y en 1941, el Licenciado Ponciano Hernández, titular del Juzgado Primero de Distrito en esta Ciudad, concedió la suspensión definitiva contra el -- Reglamento para el Distrito Federal.

Esta victoria del gremio influyó para que el nuevo Presidente de la República, General Manuel Avila Camacho, expidiera un decreto suspendiendo los efectos del citado ordenamiento y convocó a una Comisión Técnica Intersecretarial de Tránsito y Transportes, en el Distrito Federal, para que estudiara el problema. A partir de los trabajos de la Comisión, -- el 31 de Diciembre de 1941, el Congreso de la Unión, expidió una nueva -- Ley de Tránsito y Transportes, para el Distrito Federal, que derogaba definitivamente el Reglamento; así como los Artículos de la Ley de Vías Generales de Comunicación, en el ámbito de la Capital.

En Septiembre de 1945 el Presidente formó una nueva comisión que estudiara y propusiera las bases para reformar la Ley de Vías Generales -- de Comunicación.

Ya con el Licenciado Miguel Alemán, como Presidente de la República, se formó un grupo de trabajo, en la que participaron las siguientes -- organizaciones y grupos: "Alianza de Camioneros de México", Martín Ruiz -- Gomez y Eduardo Soberanes; "Liga Nacional de Transporte", Francisco Bush -- Romero y Guadalupe Lozano; "Unificación Nacional del Transporte A.C.", General Rodolfo Guevara Pren y Leopoldo Brena Tapia y por los "Permisio -- narios Libres", Genaro Vázquez Días y Paulino Fernández. El grupo de traba -- jo estuvo presidido por el Licenciado J. de Jesús Ledezma, Jefe del Depar -- tamento de Tránsito Federal. Finalmente el 31 de Diciembre de 1947, se --

promulgaron las reformas a la Ley que recogían los trabajos de las comisiones.

## 2.2.4. La Industria del Auto transporte en México.

En servicio de auto transporte se va conformando en México dentro de un ambiente particular. En sus orígenes se caracterizó por el desorden natural (propio de los inicios de toda actividad económica), para -- luego pasar a una etapa de privilegios y regulación, para luego entrar - en crisis (1982-1988). A partir de 1989 y como producto de la apertura económica del país, este sector de la economía comienza a perder su esta tus de área protegida.

### 2.2.4.1. Surgimiento de la Cámara Nacional del Autor transporte Fe deral.

Con la culminación de la revolución de 1910, el servicio de --- transporte de pasajeros se brindaba en la medida de las concesiones de - explotación que el gobierno federal otorgaba. En escala pequeña y con u na o muy pocas unidades se iniciaron la mayor parte de los servicios de transportación federal (circulación por carreteras federales). En la dé cada del 50 y como parte de la estrategia de equilibrio de fuerzas im--- plantada por la corriente ideológica en el poder , nace - junto con -- muchas otras- la Cámara Nacional del Transporte y Comunicaciones.

---

[15] Durante la gestión de Lázaro Cárdenas y como producto de la ideología postrevolucionaria del partido en el poder, emerge una figura de control político, integrada por Gobierno-Trabajador-Capital. Mediante este esquema se aseguraba el desarrollo equilibrado entre las partes, sirviendo de foro de consulta al mismo tiempo que de vehículo rector-conciliador.- Así, a través de un organismo gubernamental (en caso del transporte la - SCT), la cámara o la Confederación aglutinadora de cámaras (en este caso la Cámara Nacional del Transporte y Comunicaciones) y el núcleo trabajador representado por alguna confederación (CTH, CROC, CTC, ect.) se conciliaban los intereses en juego.



### 2.2.4.2. Desarrollo del Sector "Pasaje"

Conforme crecía México y dado lo limitado del número de concesiones que cada persona física podía explotar, la forma natural de crecimiento fue el ir incorporando familiares y gente de confianza al negocio del transporte. Así, y como un agregado de intereses comunes, se fueron creando los diversos grupos de transportistas que hoy en día existen en el país.

El desarrollo del sector siempre se dio dentro del marco regulatorio ejercido por la Secretaría de Comunicaciones y Transporte, pero -- también por la existencia de ciertos mecanismos incentivos y de subsidios propios y exclusivos de esta rama económica.

#### La industria del Autotransporte en México.

Si bien fueron muchas y muy variadas las componentes de esta situación particularmente privilegiada. A continuación se presenta una tabla ilustrativa de factores clave que caracterizaron al transporte en México [de todos los enunciados en la tabla, algunos fueron comunes a todo el autotransporte [por ejemplo Diesel] y otros particulares del sector - pasaje [por ejemplo, el pago del ISR en función del número de asientos]]:

Tabla 1.- Ejemplo de factores incentivos-reguladores.

---

Concesión a personas físicas.

Limitación en el número de unidades/rutas concesionadas (México-

Concesión del tipo de servicio [Lujo, 1ra., 2da., etc.]

Tarifas controladas.

Sobretasa en tarifas (5%) como incentivo a la inversión en centrales camióneras.

Reversión de centrales camioneras luego de 50 años de explotación (regresan a la autoridad gubernamental [municipal, estatal o federal según el caso] para su administración subsecuente).

Régimen especial para tribución fiscal.

No obligación de llevar contabilidad operativa ni fiscal.

ISR con cuota fija anual.

Exención de ISPT en todos los sobresueldos pagados.

Dividendos a los socios (liquidaciones) exentas de ISPT. etc.

Dentro del contexto formado por la trilogía Autoridad-Cámara-Agremiados, la dinámica competitiva y la vinculación entre el sector Autotransporte Federal y el Gobierno Federal, van tomando una forma particular.

En este aspecto, la Cámara Nacional del Transporte y Comunicaciones jugó un papel sumamente importante, y de mucho peso, en la interrelación Autoridad-Agremiados (especialmente desde que tomó la presidencia de la Cámara un líder sectorial que mantuvo una intensa actividad durante muchos años [16]).

Hasta antes de su disolución (1989), la CNTC lideraba a prácticamente la totalidad de los autotransportistas federales y muchos regionales (excepto al autotransporte urbano y suburbano que no tuviesen alcance interestatal [peseras, taxis, "chimecos", etc.]). Durante mucho tiempo estuvo estructurada en tres áreas de influencia:

Autotransporte Federal de Carga Regular (Perecederos, etc.)

Autotransporte Federal de Carga Especializada (Líquidos, Gas, Maquinarias, etc.)

Autotransporte Federal de Pasaje (Foráneo e Interestatal)

---

[16] Desde hace más de 20 años, don Isidoro Rodríguez Ruiz mantuvo la presidencia de la CNTC, hasta su salida en 1989.

### 2.2.4.3. La dinámica competitiva antes de 1980.

En tanto las reglamentaciones y los estímulos fiscales establecidos fueron favorables para el sector, las agrupaciones de permisionarios (Administradoras [17]) se mantuvieron en sus estrategias iniciales:

- \* Cada quien en su territorio (excepto por "caprichos personales")
- \* Compendias entre competidores (las disputas territoriales se resolvían a través de la Cámara)
- \* Frente común ante la autoridad (por el alto poder de negociación [esencialmente político] que tenía la Cámara)
- \* Falta de diferenciación entre los diferentes servicios (particularmente por tratarse de un mercado cautivo de primerísima necesidad).
- \* Barreras de entrada muy altas (por las propias regulaciones de la SCT, así como por el bloque común de los miembros de la cámara)
- \* Adquisiciones "hostiles" entre competidores (fundamentalmente - por el interés de expandir cobertura y eliminar competidores).

### 2.2.4.4. El Período crítico 1980-1988.

A medida que se entra en la década de los 80', la presión gubernamental se va manifestando como una estrategia tipo "pinza". Por una parte, menor benevolencia al incremento de tarifas (a pesar de estar en un entorno de alta inflación creciente, se resiste la autoridad a dar aumen-

---

[17] A medida que crecían los permisos y concesiones federales, los dueños de estas comenzaron a agruparse, creando empresas "administradoras" que ejercen el acto administrativo en forma común y por cuenta de los socios. - Los resultados de la operación se reparten, en forma de liquidación quincenalmente (al igual que la utilidad en una persona moral se reparte vía dividendos, excepto que en las empresas "normales" el dividendo se reparte anualmente)

tos al pasaje). Por otro lado, en esta década se acelera la eliminación de los subsidios que tradicionalmente habían impulsado a la industria -- (Diesel, refacciones, autobuses a precios atractivos, etc.)

Este período se caracteriza por una "nueva forma de competir". -- La causa esencial está dada por la drástica reducción en las utilidades -- del sector, por una combinación de "precios bajos" (boleto) y "gastos altos" (reducción de subsidios).

El impacto final se traduce en:

Adquisiciones-Convenios entre competidores para "coordinar servicios" y evitar las clásicas "luchas en carreteras"

Presiones sindicales sumamente intensas sobre las comisiones cobradas.

Invasión de territorios "tradicionalmente protegidos", por la necesidad de aumentar ingresos.

Demanda de servicio creciente con tarifas bajas.

Industria nacional (fabricación de autobuses) protegida, con cierre de frontera para importación de unidades extranjeras, con el siguiente envejecimiento del parque vehicular.

Primeros debates formales del gobierno federal para que los transportistas entren, gradualmente, al régimen de tributación normal (acuerdos del 15 de mayo de 1984).

#### 2.2.4.5. Desregulación de la industria del transporte (1989-1990)

Desde los primeros intentos formales de apertura comercial en -- nuestro país en 1987 y entrada al GATT en 1988, el transporte en México -- se ve presionado en forma indirecta pero amenazadora.

- II) Desregulación del autotransporte de carga (Libre competencia en materia de precios, servicios y pago del I.V.A.)
- III) Creación de un reglamento particular para turismo (incluyendo - Libre tránsito para "grupos extranjeros".
- IV) Creación de un nuevo reglamento para transporte foráneo de pasajeros nacionales, con apertura en materia de inversiones productivas y eliminación de algunas restricciones tradicionales (pago de IVA en paquetería).
- V) Eliminación del régimen especial de retribución fiscal, con una transición de tres años para entrar al régimen normal. Inicio -- del régimen transitorio: Octubre 1ro. de 1990.

#### 2.2.4.6. Impacto del fenómeno de desregulación para el autotransporte.

Todo lo planteado nos muestra una clara tendencia hacia un mercado libre competencia en materia de transporte de pasajeros, con una inclusión gradual en el régimen normal de tributación fiscal.

Decir ahora cual será el estado final que alcanzemos sería muy aventurero, pero que el impacto en materia "cultural" y "económica" es un hecho que se manifestará.

Desde el punto de vista cultural, la preocupación básica se tiene que centrar en que las agrupaciones de transportistas tienen que aprender a trabajar en un contexto empresarial nuevo, totalmente productivo y libre de paternalismos (tanto gubernamentales mediante subsidios, como internos mediante prácticas administrativas familiares).

Desde el punto de vista económico, la preocupación básica se tiene que centrar en varios aspectos:

- a) Aprender a vivir con obligaciones fiscales;
- b) Reorientar el trabajo administrativo hacia una cultura centrada en reducción permanente de los costos internos;
- c) Buscar una forma de compensación del personal.

En particular, durante 1989 y principios de 1990 se pone en práctica la política gubernamental del presidente entrante, enfocada a una --desconcentración del Estado en actividades productivas y no prioritarias-- (puesta en venta de paraestatales tradicionalmente intocables [ingenios, minería, Acero, divisiones productoras de CONASUPO, etc.]); se toma la decisión trascendental sobre reprivatización de la Banca Nacional, se libera casi la totalidad del comercio internacional, y se dan los primeros pasos en relación a un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá.

El sector comunicaciones no escapa a la política gubernamental de desinversión estatal y apertura económica, y durante 1989 y lo que va 1990 experimenta una serie de cambios radicales, así como la tendencia irrevocable hacia la libre competencia. Los hechos trascendentales durante este período son los siguientes:

En términos generales y relacionados con las vías de comunicación:

- 1) Licitación pública, construcción y explotación privada de carreteras federales de peaje, con tarifa alta en derechos de peaje.
- 2) Comunicación móvil (telefonía celular) con tarifa alta en materia de servicios, puesta a la venta de TELMEX y privatización de construcción de redes telefónicas urbanas.
- 3) Desinversión en materia de aviación comercial, con aumentos de tarifas conforme necesidades del servicio (Mexicana-Aeroméxico) y promoción de servicios de aviación privada.
- 4) Apertura comercial en materia de importación de automóviles nuevos (exclusivo ensambladoras con balanza de pagos favorable.)

- 5) Desinversión en transbordadores estatales.
- 6) Especialización de aeropuertos (DF para vuelos nacionales) (Toluca para vuelos internacionales) (Puebla para carga)
- 7) Inversión en puertos marítimos tradicionalmente no importantes -- (Progreso en Yucatán, Colima, etc.)

En lo que particularmente atañe al Autotransporte en México, los hechos medulares son los siguientes:

- 1) Disolución de la Cámara Nacional del Transporte y Comunicaciones y creación de dos nuevas cámaras:

- \* Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (CANACA) [caracterizada por poca concentración de grupos grandes; es decir, presencia de muchos competidores pequeños]
- \* Cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo (CANAPAT) - [caracterizada por gran concentración de grupos importantes; es decir, presencia de pocos competidores muy grandes]. Básicamente, en términos de mercado, la cobertura geográfica queda dividida en [bajo control de] cinco grandes agrupaciones:

Grupo Sureste [cerca del 23% del mercado nacional]  
Grupo Noreste [cerca del 20% del mercado nacional]  
Grupo Occidente [cerca del 18% del mercado nacional]  
Grupo Noroeste [cerca del 15% del mercado nacional]  
Otros Grupos [24% restante]

(choferes, técnicos, administrativos) que les permita mantener sus ingresos actuales, pero dentro de un régimen de tributación normal (equitativo con el resto de los asalariados de México.

#### 2.2.4.8. Objetivos de la CANAPAT.

La cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo, enriqueció el texto de sus estatutos actualizándolos las demandas del México de los 90's, y que contempla en su artículo 5º sus objetivos, que a continuación se enlistan:

I.- Representan los intereses generales de la industria del autotransporte federal de pasaje y turismo.

II.- Fomentar y coadyugar en la modernización y desarrollo de la industria y en particular la del autotransporte federal de pasaje y turismo.

III.- Participa en la defensa de los intereses particulares de -- los industriales que la constituyen y prestan a los mismos los servicios que en estos estatutos se establecen.

IV.- Ser órgano de consulta del Estado para la resolución satisfactoria de las necesidades y problemas de la industria del autotransporte federal de pasaje y turismo.

V.- Ejercitar el derecho de petición, haciendo las representaciones necesarias ante las autoridades de los Estados, Municipios y Distrito Federal, para solicitar de ellas, según el caso, la expedición, modificación o derogación de las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas que afecten o impidan la modernización fomento y desarrollo de la industria que representa.



VI.- Estudiar todos los problemas de la actividad industrial que la conforme, proponiendo a las autoridades competentes las acciones tendientes a la modernización, concertación, fomento y desarrollo del auto-transporte federal de pasaje y turismo.

VII.- Actuar por medio de la comisión destinada a ese fin, como árbitro o arbitrador en los conflictos en compromiso que ante ella se depositen, el que podrá formularse en escrito privado con por lo menos dos testigos que den fe, quienes también deberán ser socios activos.

VIII.- Desempeñar, de conformidad con las disposiciones aplicables, la sindicatura en las quiebras de los socios activos inscritos en ella.

IX.- Coadyugar con las autoridades y organismos correspondientes para el fomento y desenvolvimiento del turismo nacional y extranjero, procurando la concentración y modernización de los medios de transporte, fundamentalmente el de autotransporte federal de turismo.

X.- Promover ante sus socios convenios de coordinación y enlace con intercambio de equipos para el servicio de pasajeros, a fin de intercomunicar las ciudades y poblaciones comprendidas en los itinerarios que tienen en sus respectivas concesiones o permisos, para fomentar el desarrollo turístico, industrial, comercial y de recreo, evitando de esta manera el transbordo en terminales centrales de pasajeros.

XI.- La celebración de todos los actos civiles, mercantiles y administrativos que fueren necesarios para el cumplimiento de los anteriores fines, así como la adquisición de bienes muebles estrictamente necesarios para la realización de los objetos antes señalados.

XII.- Realizar las demás funciones que le señale la Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria y los que se deriven de la naturaleza propia de la Institución.

### 2.3. Indicadores Economicos del Autotransporte Federal de Pasajeros.

El papel del autotransporte de pasajeros en el desarrollo económico de nuestro país, nos obliga a ubicarlo sino exactamente, si al menos en lo que nos dicen las estadísticas hasta hoy registradas, en tal sentido a continuación se presentan varios cuadros que nos permitirán visualizar de manera más clara, cual es la participación de esta rama dentro de la economía nacional.

#### 2.3.1. Producto Interno Bruto.

En virtud de que las estadísticas obtenidas, registran hasta el año de 1988 y considerando que según el Banco de México, durante este año se tuvo un crecimiento del 4%, con una generación de empleos aproximadamente un millón de empleos directos y tres millones en forma indirecta, nos permite establecer que, aunque persiste una situación difícil para el desarrollo del país, esta rama resulta ser imprescindible para coadyuvar a tener un desarrollo más integral y armonico, lo que trae como consecuencia su inevitable crecimiento.

Expuesto lo anterior, se puede apreciar que el transporte de pasajeros se ha venido incrementando desde 1985 a 1988, a una tasa promedio del 34.6% y que representa una aportación de \$8,926,865 millones de pesos corrientes, que es el 35.3% del total de la aportación de la rama del transporte al producto Interno Bruto, como se puede apreciar en el cuadro No. 2. Lo que lo ubica como el transporte más importante, después del autotransporte de carga, que se ubica en el 1er. lugar, con un 7.9% más de aportación al P.I.B.

### 2.3.2. Pasajeros Transportados.

El autotransporte carretero nacional conserva la mayor importancia, dentro de los diversos medios de transporte del país, puesto que atiende el 97% de las necesidades de traslado de personas y el 80% del movimiento terrestre de carga, gracias a su flexibilidad operativa y a su fácil acceso a los espacios geográficos.

En tal sentido en 1987 el Autotransporte Federal de Pasajeros y Turismo, movilizó a 1'659,901 personas, de las cuales la mayoría 331,548 y 1'120,960 fueron transportadas en servicio de primera y segunda respectivamente y representando en suma el 87%, como se podrá observar en el cuadro No. 3, y que son el objeto del presente estudio.

CUADRO 2

## PRODUCTO INTERNO BRUTO.

DENOMINACION	En millones de pesos corrientes				Estructura porcentual.			
	1985	1986	1987	1988	1985	1986	1987	1988
TOTAL	2,839,673	5,019,236	12,026,219	25,238,762	100.0	100.0	100.0	100.0
Ferrovionario	193,949	328,224	682,106	1,074,136	6.8	6.5	5.7	4.2
Automotor de pasajeros	937,521	1,752,053	4,235,596	8,926,865	33.0	34.9	35.2	35.3
Automotor de carga	1,329,327	2,281,487	5,319,897	11,313,614	46.8	45.5	44.2	44.8
Transporte por agua	79,881	121,379	384,199	735,885	2.8	2.4	3.2	2.9
Transporte aereo	89,223	160,306	471,728	1,024,713	3.2	3.2	3.9	4.1
Conexos al transporte	209,722	375,787	932,695	1,991,551	7.4	7.5	7.8	7.9

FUENTE: SISTEMAS DE CUENTAS NACIONALES DE MEXICO 1980-1988 P. 157

CUÁDRO 3

## PASAJEROS TRANSPORTADOS POR RUTA Y CLASES DE SERVICIO.

1987

(MILES)

RUTA	TOTAL	CLASES DE SERVICIO			
		PRIMERA	SEGUNDA	MIXTO	EXCLUSIVO DE TURISMO.
TOTAL	1,659,901	331,548	1,120,980	127,989	79,384
PACIFICO	322,506	69,547	212,926	24,253	15,780
NORTE	226,158	53,104	145,767	15,331	11,956
CENTRO NORTE	164,450	29,835	111,995	15,457	7,163
NORTE ORIENTE	188,686	43,072	123,317	12,818	9,479
TRANSV. NORTE (1)	103,769	9,928	78,416	11,435	3,985
TRANSV. NORTE (2)	30,080	3,309	22,579	2,576	1,616
TRANSV. NORTE (3)	74,737	9,928	56,030	6,409	2,370
SURESTE	255,076	56,361	168,089	17,970	12,656
SURESTE CENTRO	130,096	16,701	98,872	8,922	5,601
SUR	164,348	39,763	102,989	12,818	8,778

FUENTE: SISTEMA NACIONAL DE TRANSPORTE INAEGI. 1980-1988 P.S.S.

### CAPITULO III

#### CONCEPTOS Y FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Para poder conocer lo que significa la administración de personal a continuación se enuncian algunas definiciones propuestas por distintos autores, con el fin de tener una idea clara de lo que es, hasta lograr una opinión propia.

Administración del personal.- "Es el empleo de los recursos por la empresa adentro de ella". [18]

Administración de personal.- "Fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada". [19]

"Administración de personal es un método para desarrollar potencialidades de los empleos, de manera que de su trabajo deriven el máximo de satisfacciones y de sus mejores esfuerzos de la organización". [20]

Según nuestro criterio podemos concluir, que la administración de personal trata de lograr que un grupo de personas con necesidades y metas propias, logren su realización al mismo tiempo que, trabajando en equipo, logran los objetivos de la organización en el menor tiempo posible y al más bajo costo de materiales y equipos.

Consideramos importante mencionar el tipo de autoridad con que opera este departamento: únicamente contará con autoridad lineal en su propio departamento. En los demás dará los servicios especializados que necesiten, contando sólo con la autoridad profesional que le da conocimiento, es decir, en plan de asesoría.

[18] Reyes Ponce Agustín.- Administración de Empresas.- Editorial Waley Lúmsa.- México, 1969, pág. 18.

[19] Pardiñas Felipe.- Metodología y Técnicas de la Investigación en -- Ciencias Sociales.- Editorial Siglo XXI, México, pág. 149.

[20] Administración de personal.- P. Pigors y Ch. Myers. Cfa.- México 1963.

Como departamento encargado del factor más importante de una empresa, ocupa el mismo nivel jerárquico que otros departamentos como de operación y servicios.

Para poder cumplir con los objetivos de la administración de personal en una forma adecuada, se divide en un conjunto de actividades a las que llamaremos funciones de personal.

FUNCIONES DEL  
DEPARTAMENTO DE  
PERSONAL.

- 1.- Planeación de Recursos Humanos.
- 2.- Integración y evaluación del personal.
- 3.- Capacitación y desarrollo.
- 4.- Administración de sueldos y salarios.
- 5.- Administración de prestación y servicios.
- 6.- Políticas de higiene y seguridad.
- 7.- Relaciones laborales.

Andrew F. Sikula en su libro: "Administración de personal" nos menciona que existen 7 funciones, siendo éstas:

1.- Planeación de Recursos Humanos.

"Es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal", por medio de él se pueden determinar las aptitudes y el número necesario de personal.

2.- Integración y Evaluación de Personal.

Es un proceso interrelacionado que incluye cuatro pasos:

a) *Reclutamiento*: atraer personal lo suficientemente capaz como para cubrir las vacantes que surjan en la organización. Pretende reunir empleados potenciales.

b) *Colocación*: "es el equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto".

c) *Instrucción*: también se le conoce como *inducción* y son las primeras instituciones y la capacitación que recibe un empleado.

d) *Evaluación*: puede ser *Formal*: por medio de metodologías y técnicas específicas que, por lo general, se llevan a cabo semestralmente; *Informal*: -- por medio de la observación y puede ser en forma continua. Esta evaluación es útil por que es muy necesario conocerla en el momento de hacer promociones, aumentos de sueldos y salarios, etc.

### 3.- Capacitación y desarrollo.

La capacitación es un corto proceso educativo relacionado con la experiencia y enfatiza el aprendizaje de conceptos abstractos y teóricos. El adiestramiento se dirige al personal ejecutivo.

La capacitación de sus componentes serán los resultados que se obtengan.

4.- Administración de sueldos y salarios se encargan de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado.

[21] Administración de personal. Andrew F. Sikuta,  
Editorial Limusa.- México 1979, pág. 10.



La técnica de administración de sueldos y salarios es muy compleja por que incluye varios métodos, como son:

Métodos de pago, compensaciones, control de sueldos y salarios, determinación de sueldos y salarios individuales, etc.

Para la realización de este trabajo se requiere de especialista en la materia por la complejidad de sus funciones; un ejemplo de esto se considera - muy difícil determinar el sueldo de un puesto, en base a las características especiales, las habilidades que se requieren para desempeñarlo y que después - de tomar en cuenta estos factores, se haga con igualdad y justicia.

#### 5.- Administración de prestaciones y servicios.

Las prestaciones y servicios es lo que se otorga al empleado adicionalmente al pago nominal. Estas prestaciones y servicios se conceden con diferentes finalidades: como protección financiera, ó para satisfacer necesidades sociales de los empleados.

#### 6.- Políticas de higiene y seguridad.

La higiene industrial está muy relacionada con la prevención de enfermedades de trabajo. La higiene industrial trata de crear y mantener un medio ambiente de trabajo saludable, agradable y productivo, y, como todos sabemos, la seguridad se relaciona con los accidentes de trabajo.

#### 7.- Relaciones laborales.

Estas funciones tratan sobre los contratos de trabajo: su negociación, su interpretación, su administración y el manejo de las violaciones y, en general, relaciones con el sindicato.

En forma breve se ha detallado las diferentes funciones del departamento de personal, así como los conceptos de administración de personal; esto no quiere decir que su aplicación sea universal.

Lo que se hizo es mencionar lo que se utiliza generalmente, sin embargo, ya en la práctica, cada empresa, dependiendo de su tamaño, giro y recursos asignar a su departamento de personal las funciones que considere necesarias.

### 3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SALARIO.

El hombre primitivo satisfacía sus propias necesidades en forma precaria gracias a dos factores: su trabajo personal y las bondades de la naturaleza.

En las primeras etapas de la civilización humana, la subsistencia de las agrupaciones o familias era en base a todo aquello que se encontraba en la naturaleza.

Con el avance de la civilización y la aparición de las organizaciones más rudimentarias de la sociedad política, los pueblos se hacen sedentarios.

Posteriormente surgen las siguientes etapas:

#### 3.1.1. Esclavitud.

Bajo este sistema la persona era propiedad de su amo. Todo el tiempo el esclavo estaba a disposición del amo, quien alimentaba al trabajador en la medida que estimaba necesario, para mantenerlo en condiciones eficientes de trabajo. Los ingresos del amo dependían del número de esclavos y la diferencia era entre el producto del trabajo de ellos y el costo de subsistencia.

### 3.1.2. Feudalismo y Servidumbre.

La servidumbre representa una nueva modalidad de trabajo o una forma atenuada de esclavitud, ya que muchos campesinos libres tienen que pagar impuestos cada vez más generosos; se provoca un fenómeno de endeudamiento progresivo que obliga a los campesinos a vender sus bienes y alquilarse a sí mismo y a su familia, para pagar mediante trabajos personales.

En el feudalismo, la relación de trabajo se basa en la prestación de servicios del siervo a cambio de la protección del señor feudal. Por otro lado, el siervo ya contaba con una serie de derechos superiores a los del esclavo, ya que contaba con la protección del señor feudal, y con una serie de derechos superiores a los del esclavo, ya que el siervo lograba subsistir mediante el trabajo de su parcela. Todo esto era a cambio de la obligación de consagrar el resto de su tiempo a cultivar los campos de su señor feudal.

### 3.1.3. Artesanando.

Se creó una clase de trabajadores independientes, viviendo de su oficio y trabajando solos o con auxiliares en las llamadas corporaciones, gremios o guildas, que eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad.

### 3.1.4. Revolución Industrial.

Con la Revolución Industrial provocada por los nuevos adelantos técnicos e industriales, como la máquina de vapor y los telares, se provoca un nuevo estilo de vida, un "individualismo" en el orden económico, de aquella famosa consignación "dejar hacer dejar pasar", en la que se asigna al trabajo contrate libremente, el estado no interviene, pero en realidad no existía libertad en la parte obrera debido a que ésta produjo a su vez un clima de la más -

absoluta explotación, de miles de trabajadores; sin importarles las condiciones, el hecho era trabajar por lo que fuera, como fuera y cuando fuera.

### 3.2. DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL.

El nivel general de salarios y sus variaciones son factores importantes que afectan el desarrollo económico y social de cualquier país y sin pretender examinar su problemática es menester apuntar algunas consideraciones de este crecimiento y la cuestión de los salarios, porque si bien el concepto de desarrollo económico revela el ritmo de crecimiento general de una nación, el concepto de desarrollo social permite considerar:

- a) ese crecimiento económico ha ido acompañado de un beneficio colectivo.
- b) si por el contrario dicho desenvolvimiento ha ocurrido o está ocurriendo sin alterar los patrones generales de la distribución de ingresos.
- c) si se ha registrado a expensas del bienestar general.

Las tres posibilidades señaladas se dan en la realidad histórica y podrían apuntarse diversos ejemplos de cada una de las tres categorías de desenvolvimiento que se han mencionado.

En la revolución industrial se provocaron una serie de conmociones sociales que dieron como resultado un desenvolvimiento económico industrial de la mayor parte de los países europeos. Inglaterra, Francia, Italia, Alemania y con posterioridad los Estados Unidos de América, registraron un ritmo de desarrollo extraordinario el cual se dió en forma inusitada y en muy corto tiempo. Hasta el siglo XVIII, la agricultura en Inglaterra no solo era floreciente y satisfacía las necesidades de la población, sino que permitía también la exportación de diversos productos del campo; en el proceso de industrialización se desplazaron numerosos grupos de población agrícola hacia los incipientes centros industriales en busca de ocupación e ingresos. Esto provocó una abundancia de mano de obra que a su vez dió lugar a la existencia de una compe-

tencia aguda por los puestos disponibles en las fábricas, y si bien permitió - un gran desarrollo de la industria inglesa con notables utilidades para el capital, también hizo del trabajo del obrero un régimen de explotación, colocándolo con frecuencia en condiciones de recibir salarios miserables, dando lugar a un empobrecimiento penoso de las clases laborantes a cuya costa se efectuó - el auge nacional. No hay que olvidar que Marx vivió precisamente en Inglaterra en el siglo XIX y que ese medio que él palpo, sirvió al propio tiempo, de base para sus teorías.

Son también hechos históricos, de sobra conocidos las jornadas de 84 - horas semanales de trabajo y la ocupación de niños en las fábricas, obligando los a dormir junto a los telares que tendrían que mover al día siguiente y proporcionándoles solo lo indispensable para mantener un nivel de subsistencia, - en perjuicio de la salud y la integración familiar.

Las situaciones anteriores provocaron violentas reacciones de aquellos que se sintieron defraudados al no obtener remuneración adecuada a su tarea. - Estas y otras consideraciones, provocaron con posterioridad la intervención de pensadores de diversas filosofías, que reclamaron mejores formas de tratamiento en las condiciones y remuneración del trabajo, dando lugar a posiciones extremas, como aquella de invocar que las utilidades provenientes de la combinación capital-trabajo, corresponden al trabajador y que el capitalista indebidamente puede beneficiarse en la realización de ese fenómeno; asimismo, la de negar al capital el derecho que le corresponde a una remuneración acorde a su -- contribución en el éxito de la organización.

A la fecha, se han logrado notables adelantos en el régimen de los salarios, particularmente en el aspecto legislativo; sin embargo, subsisten serias incomprensiones que determinan pagos inadecuados de salarios, con las repercusiones sociales que esto implica.

Lo interesante es señalar e insistir que puede lograrse un incremento extraordinario en el ritmo de desarrollo económico de un país, y que este no va necesariamente aparejado de un beneficio general para la población. Puede pensarse, sin embargo, en un tipo de desarrollo que vaya acompañado de una participación ocupada. Cualquier incremento en el producto nacional, lo recibe la mayoría de la población ocupada del país, pero el remate de los ingresos, que se destina a fines de inversión o ahorro, puede resultar demasiado pequeño para permitir un crecimiento real y palpable de la nación que lo realiza; en caso tal, se vería frenado el desarrollo económico. Al intentar, un país en proceso de crecimiento, alcanzar así un ritmo de desarrollo igual o superior a la distribución de los ingresos, sin disponer de los recursos económicos necesarios, tiene que recurrir a fondos exteriores para financiar ese desenvolvimiento, que puede crear situaciones y problemas de fricción política, tanto para el país que los envía, como para el que los recibe y lo que resulta aún más importante, propiciar el empobrecimiento cuando las utilidades generadas no son reinvertidas al extranjero.

En la contabilidad nacional, el producto bruto es la suma de bienes y servicios producidos en el país durante un tiempo determinado. Puede equiparse en forma aproximada al ingreso nacional dado que, para producir, los productores deben recibir una remuneración. En el ingreso nacional, entonces, están comprendidos los pagos por sueldos, intereses, regalías, etc. Parte del ingreso nacional se gasta en artículos de consumo y parte es reinvertido a través del ahorro. Evidentemente, entonces, para fortalecer la demanda y propiciar el desarrollo económico urge incrementar los salarios reales, pero sin perder de vista esa necesaria reinversión.

Precaución fundamental de los estudios ha sido encontrar la fórmula más adecuada para fijar con justicia y equidad la remuneración a la prestación de servicios como requisito ineludible, para poder hablar de un auténtico desarrollo económico y social.

### 3.3. DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE MÉXICO.

En recursos naturales, no puede asentarse que México sea un país excepcionalmente dotado, aunque tampoco resulta cierta la afirmación contraria. - Nuestro país tiene potencial agrícola, y forestal de 50 millones de recursos siderúrgicos que pueden permitir una producción de 10 millones de toneladas anuales de lingotes de acero y de recursos petroleros, que pueden establecer un potencial de 250 mil barriles anuales. Sin embargo, a pesar de que existe una variedad extraordinaria de clima y de condiciones hidrográficas y topográficas, la técnica actual en la mayor parte del país se encuentra atrasada, particularmente en la agricultura, la que continúa "... con sus tradicionales problemas estructurales... que ... incluyen: a) la escasez de crédito adecuado; b) utilización mínima de equipo mecanizado; c) baja explotación de la tierra; d) la falta de comunicaciones y transportes, tales como caminos alimentadores, y ellos bajos rendimientos, que cuando mucho han llegado a crecer en promedio de -1.5% al año en la última década. Como siempre comparación puede señalarse que Italia con un territorio más pequeño que el estado de Chihuahua, tiene una producción agrícola cuatro veces mayor que la de toda la República Mexicana.

Por lo que se refiere a la población, de todos es sabido que la tasa de aumento resulta una de las más altas del mundo. Esto significa que los incrementos que se logran en la producción de bienes y servicios tienen que repartirse entre un mayor número de consumidores; y si a este hecho se agrega -- que la composición de la población demuestra que en México existe una mayor -- proporción de individuos jóvenes, en comparación a lo que ocurre en otras naciones y que si bien, la potencialidad de estos es grande, en la actualidad so lo significa desde el punto de vista económico, que ellos se encuentran al mar gen de la función productiva nacional y, por lo mismo, que los que producen -- tienen que cubrir las necesidades de los que no producen.

---

[22] Administración de personal.- Andrew F. Skula.-

Editorial Lúmsa.- México 1979, pág. 10.

En la ciudad de México el 25% de la población no recibe por su trabajo ni siquiera el salario mínimo local, en tanto que en el resto de la República no lo percibe el 40% en promedio.

En nuestra patria es muy grande el porcentaje de organizaciones pequeñas que ocupan un número íntimo de personal y si bien es cierto, que tanto las pequeñas como las grandes empresas son necesarias a un país, también tienen inconvenientes; por ejemplo, una organización pequeña no debe pretender que se le exima de pagar a sus trabajadores los salarios y prestaciones a que tienen derecho, alegando que en caso de hacerlo tendría que desaparecer o buscar una protección que será el país quien finalmente pague.

El bajo poder de compra de la mayoría de la población de nuestro país, repercute en un mercado nacional raquítico y esto obliga a una excesiva diversificación de los productos de cada organización y origina precios más altos para estos artículos a causa de su escaso volumen de producción. Para darnos una idea más clara sobre la forma en que la inflación afecta a los distintos niveles de la población, dicen los expertos que es necesario relacionar los aumentos del costo de la vida, con el curso seguido por salarios, impuestos y ocupación, "Si consideramos el índice de poder adquisitivo de la moneda en el año de 1935 como 100, nos dicen los economistas, que para 1962 había bajado a 9.2, es decir disminuyó más del 90%. El salario mínimo promedio 1939-1935 era de 1.15; en 1962-1963, de 13.02. Hagamos el cálculo correspondiente y comprobaremos con horror que el salario mínimo promedio de 1962-1963 en pesos del año 1935, fue de 1.17 contra 1.15 en aquél de 1935, ¡Dos centavos de aumento -- real en 30 años!

Según los índices oficiales de precios, "a partir de la devaluación de 1954, el costo de la vida en el D.F. (No existe un índice para el país), subió entre el 4 y 6% anual en promedio y entre el 75 y 100% en los últimos 14 años, sin tomar en cuenta el costo de alquiler de habitación e inmuebles en general, que en el mismo lapso se estima que han subido más de 200%, disminuyendo severamente el poder de compra de quienes no tienen casa propia".



Durante el periodo 1954-1971 en términos muy generales, los salarios aumentaron menos que el costo de la vida y los impuestos subieron, aunque esto -- fue neutralizado por el notable aumento de la ocupación industrial que llegó a ser de 4% (de los más altos del mundo).

"...A precios estables, el aumento anual en el volumen de bienes y servicios producidos se estima a un ritmo de incremento medio anual del 7%, que ad quiere mayor significación si lo comparamos internacionalmente y basta con apuntar que este ritmo de incremento es casi el doble del registrado por los Estados Unidos de Norteamérica como promedio anual". A los datos anteriores habrá- que agregar los que se refieren al ingreso nacional y a la participación que en el tiene la población. El ingreso nacional representa la suma total que reci-ben en un año los habitantes de un país. Concebido desde ese punto de vista, - está constituido por: a) el total de los sueldos y salarios pagados; b) el monto total de utilidades que obtienen las empresas, y c) todas las demás formas- de ingreso como son el pago de dividendos, intereses y los ingresos de quienes- trabajan por su cuenta, etc.

En 1939, año en que se dispuso de cifras fidedignas del ingreso nacio-nal la participación de los sueldos y salarios era del 28% dentro del mismo. - En los años posteriores esta participación declina hasta niveles peligrosos y - en el año de 1946 representa aproximadamente el 21%; para 1950, el 24%; para 1956, el 30% ( ).

Se estima que el incremento de la inversión privada en México en los últimos 20 años, quizá no tiene paralelo en ninguna parte del mundo por su cuen-ta; el ingreso nacional se ha dedicado a la creación de bienes de capital a -- costa de los salarios, pero eso ha traído como consecuencia mercados raqulticos que no han bastado para dar mayor impulso al desarrollo económico.

### 3.1. CONCEPTOS DE SUELDOS Y SALARIOS.

A continuación nos permitimos atar algunas definiciones por diferentes autores sobre los conceptos de sueldos y salarios, con la finalidad de dar a conocer ciertas referencias existentes en el manejo de dichos conceptos. (23)

El término salario se deriva de "sal" aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pago con ella.

Sueldo proviene de "sólidus": moneda de oro de peso cabal.

#### Salario:

"Es la compensación económica recibida por el trabajador a cambio de un servicio manual o mecánico es la retribución que debe de pagar el patrón al trabajador por su trabajo" (art. 82 Ley Federal del Trabajo). El artículo 84 de dicha Ley aclara que: el salario se integra por los pagos hechos en efectivo, - por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".

La oficina internacional del trabajo ha definido el Salario como la "ganancia" sea cual fuere su denominación, o método de cálculo siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijado por acuerdo o por legislación nacional y debida -- por un empleado o un trabajador; en virtud de un contrato de trabajo escrito o verbal por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicio que haya prestado o deba prestar". (24)

#### Sueldo:

Compensación pagada por el trabajo administrativo, técnico o profesional. (25)

---

[23] Tesis, Administración de Recursos Humanos y Unidad de Organización y Métodos.- México, 1979 pág. 4.

[24] Administración de personal, P. Pegors, y Ch. Myers, Cia. Editorial-Continental, S.A. México, 1963.

[25] Andrew, F. Sikula, Op. Cit. pág. 12.

- Término utilizado para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su destinación corresponde únicamente a la periodicidad de pago que generalmente es quincenal o decenal; la ley prohíbe que el plazo de pago sea mayor de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los trabajadores. (art. 18). (26)

Tanto el sueldo como el salario pueden definirse: "Toda retribución que persibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo". En forma más clara "Es la remuneración por una actividad productiva".

### 3.5.1. CLASIFICACION DE LOS SALARIOS.

1.- Por medio empleado para el pago.

- a) salario en moneda.
- b) salario en especie, es el que paga con comida, productos, habitación, servicios, etc.
- c) el salario mixto, el que parte del pago se hace en moneda y parte en especie.

2.- Por su capacidad adquisitiva.

a) Salario Nominal:

Es la cantidad de dinero que se conviene pagar el trabajador, según la unidad adoptada, tiempo, destajo, etc., dicho de otra manera es la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana, etc, de trabajo o pieza hecha.

b) Salario Real:

Es la relación entre el pago en dinero que recibe el asalariado por sus servicios y los precios de las mercancías que consume, dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos, esto es, que el salario nominal crece menos aprisa que el precio de los artículos ne-

sarios para la subsistencia, el salario nominal puede abarcar todo lo que el trabajador recibe a cambio de su trabajo y aún con las deducciones como: cuotas sin décimas, impuestos, etc., sólo así podemos comparar administrativamente los salarios de dos o más empresas.

3.- El salario por su capacidad satisfactoria puede ser:

Individual:

Este salario es suficiente para satisfacer las necesidades del trabajador.

Familiar:

Es aquel que requiere de la sustentación de la familia del trabajador y se subdivide en absoluto y relativo, según sea el que baste para la sustentación de una familia normal tomando como base de 5 a 6 miembros, o el que es necesario para sustentar a familias concretas, que pueden ser más numerosas, de 6 o más hijos.

4.- Por sus límites el salario se divide en:

a) Mínimo.

Este es el más pequeño que permite substancialmente satisfacer las necesidades del trabajador, o de su familia.

El salario mínimo se subdivide en: legal y contractual, según se fije, - en el caso de nuestro país, es por la comisión mixta del salario mínimo o por una contratación libre en determinada rama o empresas.

El salario mínimo legal:

a) general es aquel que se paga en forma obligatoria a toda clase de labores.

b) Profesional; es el que debe pagarse como mínimo a determinadas actividades, por considerarse que su calificación exige para ellas una remuneración mayor. Este se fija dependiendo de el giro de la empresa o rama de que se trate.

5.- Por razones de quien produce el trabajo o recibe el salario, se dividen en:

a) Personal: Es el que produce quien sostiene una familia, normalmente - el padre.

b) Colectivo: es el producto del trabajo de varios miembros de la familia que pueden colaborar al sustento.

c) De equipo: Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de el equipo la distribución del salario.

6.- Por la forma de pago.

a) Salario por unidad de tiempo: es aquel que sólo toma en cuenta el --- tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón, para lo cual se toma como base una jornada de 8 horas, aunque de hecho el trabajador se compute por día, por hora, por mes o por cualquier otro sistema.

Recordando que si el trabajador pone a disposición del empresario su --- fuerza de trabajo, gana salario, aunque de hecho no haga nada, a pesar de las desventajas que existen en este sistema, es el único que se aplica en la mayoría de labores.

b) Por unidad de obra o por rendimiento.

Es aquel en el que se computa de acuerdo con el número de unidades producidas o mejor conocido como destajo, aquí podemos considerar los sistemas de salarios de incentivos directos.

### 3.6. ASPECTO LEGAL.

En este inciso se mencionan, algunas disposiciones legales que a juicio del autor, son las más importantes en relación con esta materia.

La "Ley Federal del trabajo" en su capítulo Quinto art. 82, define al salario como: "La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". Y el art. 20, de la misma Ley define la relación de trabajo como: "La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario", también define al contrato individual de trabajo: como "Aquel, por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario".

El concepto jurídico de salario, está esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio que se presta.

Puede ocurrir que en ciertas prestaciones que el empresario no da por sí mismo, sino a través de una caja de subsidios familiares, no pueden considerarse como salarios jurídicamente, en tanto administrativamente sí debe tomarse en cuenta, ya que puede ocurrir también que las deducciones o gastos que el trabajador tiene que realizar, tales como gastos de transportación, cuotas sindicales, del seguro social, etc. jurídicamente no debe considerarse como parte del salario.

El art. 83; del capítulo V, dice que el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión a precio alzado u de cualquier otra manera.

#### Salario por unidad de tiempo:

Es aquel que sólo toma en cuenta el tiempo en el que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.

*Salario por unidad de obra:*

Es aquel en el que el trabajador se toma en cuenta, según el número de u nidades producidas, su retribución será tal, que para un trabajo normal en una - jornada de ocho horas resulte por lo menos el monto del salario mínimo.

*A precio alzado:*

Es cuando se realiza un trabajo por una cantidad previamente convenida.- Cuando se determina el pago en una sola cantidad, que comprende el total de la o bra realizada.

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

Se considera importante recalcar en este último artículo, que el salario está integrado por todo aquello que el trabajador recibe a cambio de su trabajo, es decir, que al determinar un salario, se tienen que tener como base elementos- objetivos.

Artículo 85: El salario debe ser remunerado y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo a las disposiciones de la ley, para fijar el importe del sa lario se tomarán en consideración la cantidad y la calidad del trabajo. En el - salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal que para un tra bajador normal en una jornada de ocho horas, de por resultado el monto del sala rio mínimo.

Quando el trabajador estime que el salario que se le cubre no es remunera dor en relación con los servicios que presta, deberá demandar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje la determinación del salario remunerador.

Artículo 86: A trabajador igual, desempeñado en puesto jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

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

El trabajador que no haya cumplido el año de servicio, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les paguen la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubiera laborado, cualesquiera que fuere éste.

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

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

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

### 3.6. ASPECTO ECONOMICO.

"Es de importancia considerar el costo de la vida como factor preponderante de los sueldos y los salarios, por lo que deberán revisarse cuando se produzcan alzas en el costo de la vida. De lo contrario los empleados no realiza--



rán un trabajo satisfactorio ante las dificultades sugeridas, como ocasión de la reducción del poder adquisitivo de sus ingresos económicos." (27)

Aunque no puede ser tratado como "una mera mercancía" porque es parte -- del esfuerzo de la persona humana, no deja de estar sujeto a la "Ley de la oferta y la demanda", ya que reúne las características de bien y de escasez. Estas leyes económicas no son fatales, ya que pueden y deben modificarse su causa. Para que el salario cumpla su misión social.

Mientras subsista el contrato de salariable deberá darse el mercado de -- trabajo. No hay contrato, son mercado.

Queda muy claro para todos, que el obrero es una persona, que ni se vende ni se compra. Pero dadas las circunstancias en que vivimos actualmente como todos los trabajadores dependientes alquilan por un precio su fuerza de trabajo, -- si el juego de las leyes de la oferta y la demanda, fija el nivel del salario como tendencia, esto es un nivel en el cual tratan espontáneamente de fijarse esos salarios, esto no implica que el empresario no pueda pagar más. "En la modificación de la distribución personal queda amplio margen para todas las ansias reformativas de los espíritus sociales."

### 3.7. ASPECTO MORAL O SOCIAL.

Uno de los más grandes problemas con los que tienen que enfrentarse las -- empresas ha sido el de remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.

Considerando el porcentaje de la población que subsiste mediante la prestación de sus servicios, es importante el establecimiento de salarios justos, debido a la gran trascendencia social que este tiene de no hacerlo, producirá conflictos entre el trabajador y el capital.

(27) Raymundo Amaro Guzmán. - Op. Cit. pág. 195 y 196.

El salario es una prestación procedente de un contrato, y constituye la contra-prestación de algo que se dió a cambio de él; por ello el servicio está regido por la justicia, la cual es la voluntad perpetua y constante de dar a cada quien su derecho.

El hablar de "Voluntad perpetua y constante", es una virtud, ya que es un hábito moral para citar ciertas acciones normalmente malas, cada virtud nos da facilidad, perfección y seguridad en cierto tipo de acciones que necesitamos realizar en nuestra vida, en relación con la moral.

En la definición de Ulpiano podemos analizar los aspectos esenciales en la justicia:

a) Alteridad. Alter significa "el otro" algo distinto al yo. El concepto de alteridad implica, que la justicia debe realizarse necesariamente entre -- dos o más personas. La justicia es una virtud eminentemente social y aún puede afirmarse que es la virtud básica de la vida social.

b) Objetividad. El que se satisfaga. La justicia o si la justicia no -- depende como en otras virtudes, de la mera voluntad, sino que exige la entrega -- virtual o real de la cosa a la que alguien tiene derecho como "lo suyo".

Un acto de justicia cumplido de mala gana, de mal modo, podrá lesionar -- otras virtudes, pero si hubo objetivamente cumplimiento, la justicia se halla satisfecha.

En razón de la objetividad, se impone la restitución de "aquello a lo -- que una persona tienen derecho como algo suyo", debe serle entregado o restituido por aquel que sin derecho posee tal bien, mientras no se haga la virtud de la justicia, no está satisfecha o cumplida. Tratándose de otras virtudes basta con cambiar de conducta; cuando se da la injusticia no se cumple con sólo cambiar de conducta, sino que es indispensable restituir: la cosa llama a su dueño.

c) Igualdad. La justicia es una virtud que busca la igualdad, la justicia tiende a restablecer la igualdad: cada quien tiene "lo suyo". Por eso Aristóteles la llamó "To Issom", "Lo igual", esta igualdad no se da del mismo modo cuando se trata de la justicia estricta, que cuando operan otras formas de justicia menos rigurosas, aunque son verdaderas justicias, e implican obligación de pagar.

d) Juridicidad. En esta característica de la justicia, tiene que existir un derecho perfecto por parte de alguien para exigir dicha obligación.

Después de cumplidas todas las obligaciones estrictas, puede ser muy grave su cumplimiento, con todo nadie tiene derecho a exigir esa obligación. Siempre obligación moral de otro tipo pero no de justicia.

#### Especies de Justicia.

Existen tres especies de justicia, la de cambio o conmutativa, la distributiva y la legal.

La Justicia estricta o de cambio, se da cuando el sujeto (obligado por justicia), y el término (el que tiene derecho correlativo), son personas privadas, la objetividad exige restitución estricta, de tal manera que no desaparezca la injusticia mientras no se haga restitución.

Más considerando que el hombre como ser naturalmente social tiene que vivir en una serie de sociedades, que van estructurándose, hasta que al fin terminan en el Estado, los miembros de ese estado que se benefician del bien común. Esa obligación por la que el particular tiene que dar al Estado lo que el bien común exige, es la justicia legal; pero como la persona física es a su vez parte de ese Estado, resulta que jurídicamente la distinción entre el que debe y el que paga no es completa: el deudor es parte también del grupo acreedor.

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

Relación entre las especies de justicia.

CUADRO #4

Tipo de Justicia	Sujeto de la Justicia	Término de la Justicia	Título o razón por la que se debe.
Justicia estricta	Persona Privada.	Persona Privada.	Bien particular.
Justicia legal	Persona Privada	Estado	Bien común.
Justicia distributiva.	Estado	Persona Privada.	Bien común.

Respecto en los conceptos anteriores de la justicia y sus especies, trataremos de lo que la moral señala respecto del pago de salario.

a) Sustento de trabajador y su familia:

Hay que fijarle al trabajador una remuneración que alcance a cubrir el sustento suyo y el de su familia, el resto de la familia puede también contribuir al sustento familiar, pero no debe abusarse de la edad y de la debilidad de la mujer.

Tomando en cuenta lo que el bien común exige, es necesario que el salario sea suficiente para sostener al trabajador y su familia normal.

Es indiscutible que si el salario es insuficiente para que satisfaga las necesidades de una familia normal, toda la sociedad recibirá daño, ya que, inclusive, la capacidad adquisitiva general será de un bajísimo nivel lo que impedirá que la economía pueda desarrollarse adecuadamente.

El trabajador ha entregado al patrón todo aquello de lo que dispone para proveer al sostenimiento de su familia y, por tanto si recibe menos de esto, la violación es de justicia estricta, porque el patrón da menos de lo que recibe.

b) Posibilidades de la empresa normal.

Sería injusto exigir unos salarios tan elevados que sin la ruina propia y la consiguiente de todos los obreros, la empresa no podría soportar.

No debe refugiarse como causa justa para disminuir a los obreros el salario.

Así como existe un mínimo por abajo del cual sería injusto el salario para los obreros, hay un máximo por arriba del cual sería injusto para las empresas dicho salario.

Un nivel de salario alto haría incosteable la empresa, lo cual le impediría desarrollarse normalmente en un momento como el actual.

Esto constituirá una injusticia, primero para el empresario, pero también para los trabajadores que verían cerrarse o al menos languidecer su fuente de trabajo. Los salarios no deben elevarse más allá de cierto nivel, sin detrimento para la empresa.

*Necesidades del Bien común.*

Las características principales que deben considerarse sea este respecto, es la justa proporción entre los salarios tanto interna, como externamente a la empresa.

Los salarios deben guardar dentro de la empresa una justa proporción con la importancia de las labores que remuneran para que pueda realizarse el bien común interno.

Debe procurarse una justa proporción entre las escalas de salarios que se paga a cada rama u ocupación, pues elevar demasiado los salarios de una de esas ramas, por el solo hecho de que en ellas existe mayor fuerza política, sindical, etc., sobre todo cuando se trata de servicios que se pagan a base de tarifas, que habrán de influir en todos los precios, equivale a beneficiar a un grupo o "élite" de trabajadores, con daño directo de la inmensa mayoría de los mismos trabajadores y de otros sectores más débiles, como el campesino.

## CAPITULO IV.

### J.1. FACTORES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LA ASIGNACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas, para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su -- puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a la posibilidad de la empresa.

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

Para mantener una fuerza de trabajo, una empresa debe pagar adecuadamente a su personal.

Los principales objetivos de un programa de administración de sueldos y salarios son:

#### Equidad Interna:

Una retribución equitativa significa que el pago recibido por un trabajador puede compararse con el de otros puestos con funciones, que existan dentro de la empresa. Quiere decir que el sueldo percibido por un puesto determinado -- en un departamento "x" y que hace un trabajo similar al de otro departamento, -- tienen que ser el mismo.

### Competitividad Externa:

Una retribución competitiva significa que la empresa paga lo suficiente para atraer candidatos y retener empleados para determinados puestos.

Considerando que mediante una retribución equitativa y competitiva, la empresa está procurando que los sueldos sean lo suficientemente atractivos para poder conseguir gente calificada y dar una seguridad apropiada al personal que se encuentra ya ocupando los puestos.

#### 4.1.1. Una sólida administración de sueldos y salarios.

El desequilibrio económico afecta sensiblemente a las estructuras salariales de las empresas se han previsto por un lado, las medidas fundamentales para realizar sin dificultad los cambios necesarios a través de la creación de un adecuado programa de compensación nacional justo y competitivo.

#### 4.1.2. Consideraciones sobre el sueldo y el salario.

a) para el trabajador: es lo que substancialmente lo motiva al -- trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar.

b) para la empresa: es un elemento de importancia que se refleja inmediatamente tanto en el servicio como en el ingreso. No en toda clase de industria tiene la misma importancia: en algunas puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo, y en otras reducirse. Esta reducción depende de la capitalización de la empresa.



c) para la sociedad: es el medio de subsistir, de una gran parte de la población. La mayor parte de la población, vive del salario.

d) para la estructura económica de un país: siendo el salario esencial en el contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes del régimen actual, la forma en que se manejen los sistemas de salarios, condicionará la estructura misma de la sociedad.

e) para la práctica profesional, en las carreras de relaciones industriales y administración de empresas: las políticas y técnicas de sueldos y salarios son las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

Las descripciones de puestos deben enfocarse hacia el puesto como unidad específica e impersonal, y no hacia las personas, se debe poner un énfasis principalmente en los resultados finales que se esperan y deben ser por los cuales se creó dicho puesto.

#### 4.1.3. Criterios para la aplicación de sueldos y salarios.

La determinación del pago se considera como un proceso lógico, consistente, sistemático y explicable.

Existen varios factores, normas y reglas de evaluación que son utilizadas para determinar las tasas de pago de las empresas, dichas tasas se calculan para evaluar la necesidad, equidad, contribución y adecuación del pago. Estos factores no operan por sí mismo, ya que generalmente actúan juntos en la determinación de las tasas de pago, los criterios de pago, son de naturaleza parcialmente económica conductual y ética. En manos de un criterio dado puede ser ético, pero al mismo criterio aplicado por otro grupo puede tener naturaleza económica, los criterios usados con mayor frecuencia son:

a) Pago corriente:

Dicho pago se identifica algunas veces con el pago usual o el pago planeado, el criterio de compensación mediante el pago corriente es el factor más importante entre todos los de remuneración; ofrecen por el mismo trabajo en el mismo mercado o en la misma industria, son considerar el lugar a largo plazo, una empresa debe ofrecer a sus empleados el mismo pago o algo cercano al nivel general de sueldos y salarios que sus competidores ofrecen.

El concepto de pago corriente es una abstracción de hecho el concepto existe, y muchas empresas pagan salarios superiores a los del mercado para obtener trabajadores satisfechos, en cambio a otras empresas tienen sueldos bajos -- porque económicamente tienen la necesidad de hacerlo.

b) Capacidad de pago:

La capacidad de una empresa influye en los niveles y estructuras generales de compensación de esta.

Las ganancias de una empresa están en función de las determinaciones de sueldos y salarios esto es aplicando aún así en las instituciones que su finalidad no es el lucro, los sindicatos tratan frecuentemente de calcular la capacidad de pago de una empresa de hacer peticiones de compensación. El criterio de remuneración por capacidad de pago es un componente de las fuerzas económicas a las que se enfrentan las empresas. Rara vez la capacidad de pago determina el pago preciso o la tasa de salario ya que establece el campo en que oscila el nivel actual de pago.

La capacidad de pago sirve para determinar un límite a los aumentos de pago, justificados aparentemente en otros terrenos. Cuando los sindicatos hacen alusión a este criterio de compensación, se convierte en un argumento de capacidad de pago, pero cuando la administración utiliza este concepto, se convierte en una forma de incapacidad de pago.

c) Fuerza de los contrarios sindicales.

La tasa de pago depende en alguna forma de la fuerza del contrato sindical. Esto incluso sucede en relaciones no sindicalizadas de patrón-empleado, como consecuencia del efecto que tienen los sindicatos sobre el concepto de pago corriente o semejante, entre más fuerte y poderoso sea el sindicato, mayor será la tasa de pago final, la fuerza del sindicato se miden dependiendo el número de trabajadores que lo integran o la fuerza financiera de la capacidad de huelga del sindicato.

d) Costo de vida.

Este concepto demanda ajustes en el pago, basado en las alzas o bajas del costo de la vida los ajustes que se realizan son a intervalos trimestrales cuando en costo de la vida aumenta los trabajadores y los sindicatos solicitan un ajuste a su salario para compensar las reducciones en los sueldos reales.

El criterio de compensación sobre este concepto no constituye una fuerza importante para establecer o llegar a una tasa de pago final entre el patrón y el empleado, este criterio se concibe como una corrección de pago mínima y automática.

e) Sueldo Estándar.

Este representa una medida "ideal" en forma de un presupuesto mínimo, los presupuestos mínimos consideran numerosos juicios valorativos y cálculos de fenómenos sociológicos y éticos estos son más subjetivos que en datos económicos.

En la actualidad se basan más en presupuestos mínimos, para determinar un nivel de pago en las empresas de empleo individual. El criterio de pago sobre el costo de la vida más apropiado uno como gula de una política social amplia, en lugar de un determinante de nivel específico de pago, los presupuestos mínimos pueden proporcionar la base de los cambios en

Las leyes de salarios mínimos, por lo general los empleados no se beneficiaban usando el concepto de sueldo estándar como guía para determinar el pago, ya que ellos preferían basar los salarios en la participación del empleado en lugar de la necesidad de trabajo.

f) Productividad.

La productividad se evalúa en términos de producción por hora-hombre.

El criterio de productividad se enfrenta a problemas de definición y evaluación ¿que es la productividad?

La evaluación común es la productividad física, que se obtiene de la división de unidades de producción entre las horas-hombre trabajadas; pero esto presupone que los aumentos en la productividad se deben únicamente al aumento en la productividad de trabajo, esto es producto de una mejor capacitación y esfuerzo de parte de la fuerza de trabajo, la productividad física evalúa las contribuciones de todos los factores de recursos: hombres, máquinas, métodos, materiales, administración y otros semejantes; otro de los problemas es que la productividad se puede evaluar en muchos niveles; trabajo, planta, industria, o niveles económicos nacionales.

g) Requerimientos del trabajo.

Los requerimientos del trabajo son factores determinantes para los niveles de sueldo o salario de una persona que tienen ciertas responsabilidades de trabajo.

Los trabajos se gradúan según proporciones relativas de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y las condiciones de trabajo requeridas.

### h) Factores de la oferta y demanda del mercado.

Los sueldos y salarios reciben influencias de las condiciones de la oferta y demanda del mercado.

Si la oferta de un trabajo escasea, los compradores (patrones) alzan el precio en el mercado laboral. Cuando la oferta de mano de obra capacitada es excesiva, disminuye el precio o sueldo por unidad de trabajo. El criterio de compensación de oferta y demanda están íntimamente relacionados con el pago corriente y el pago semejante, dichos factores de fuerzas del mercado inmediato.

Capacidad de pago.	Pago prevalen te en el mer- cado	Fuerza del contrato - colectivo.
Costo de la vida.	Criterios so- bre sueldos y salarios.	Productividad.
Sueldo estándar.	Factores de de manda del mer- cado.	Requerimientos del trabajo.

#### 4.1.4. Desigualdad en los sueldos:

Por lo general, en la determinación de sueldos existen algunos factores que causan problemas, debido a que para determinar los sueldos, se incluyen demansiadadas decisiones y, por lo tanto, son inevitables los errores.

Algunos ejemplos típicos de estos errores son:

- valuación incorrecta del valor de un puesto.
- valuación del mérito o valor de un empleado en cuanto a su desempeño en el puesto que ocupa.
- desconocimiento de los sueldos pagados en el mercado de trabajo a puestos semejantes.
- falta de modificaciones o cambios incorrectos en el sueldo cuando se asciende o promueve a un empleado.
- permitir que una presión indebida de los jefes, sindicatos y empleados tengan influencia en la determinación de sueldos.

Es difícil valuar con exactitud la aportación o eficiencia de un empleado para su compañía; por tanto el valor de uno u otro trabajador puede ser mejor calificado que otro.

#### 4.1.5. Factores que deben considerarse en la asignación de un sueldo.

- El valor del puesto para la organización.
- La eficiencia con que es realizado.
- Lo que se paga en otras empresas a puestos similares.

La valuación de puestos determina el valor de cada puesto en relación con el valor de otros. Proporciona también una base para determinar las normas.

#### 4.1.6. La Jerarquización de los puestos y salarios.

Para organizar al personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada Jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás.

La Jerarquización de los puestos requiere de la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones, guarden un orden, y -- dentro de él una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 86, establece que "a trabajo igual, desempeñado en un puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

El puesto se Jerarquiza o se valúa en razón del salario que por él se paga.

Pero el monto de la retribución del trabajo, no siempre corresponde a la importancia de éste, por varias razones las que principalmente son las ser:

- a) Favoritismo.
- b) La presión sindical para proteger a ciertos trabajadores.
- c) La falta de un conocimiento exacto de la importancia de los --- puestos.
- d) La fijación por cálculo de lo que debe pagarse en un puesto nuevo.
- e) La escasez de un tipo determinado de trabajadores.
- f) La fuga imperceptible de obligaciones de un puesto.
- g) La acumulación de cargas por una supervisión exigente.

Estas causas, y otras más, elevan o disminuyen indebidamente algunos salarios, rompiendo la estructura Jerárquica que debe existir en las -- las labores, desorganizando al personal.

#### 4.2. Concepto de valuación de puestos:

Es el sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Para lograr interpretar de una manera más clara dicha definición explicaremos los elementos de la definición:

##### Sistema Técnico.

Establece un conjunto ordenado de principios y reglas que se funda, en cuanto es posible, en elementos u objetivos y científicos.

##### Puesto.

Se trata de un elemento personal, que no tiene relación alguna con el individuo concreto que lo ocupa en un momento dado.

##### De la empresa.

La relación de importancia que indica una valuación, sólo vale para la empresa en la que se realiza esta técnica, ya que un cambio cualquiera en el contenido de los puestos, puede alterar su jerarquía.

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

Una correcta jerarquización de los puestos, favorece a la organización y la eficiencia de la empresa.



La valuación de puestos por sí sola, no aprecia la justicia en el monto de los salarios absolutos, pero señala la injusticia en los salarios relativos; no siempre se determina cuánto debe pagarse a un trabajador, si no sólo indica si lo que se le paga, guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

La injusticia en el pago de los salarios relativos, da lugar a más conflictos que la misma injusticia en los salarios absolutos porque, en el primer caso, el término de comparación está a la vista por tratarse de la misma unidad de trabajo lastimándose con ello más intensamente la dignidad del lesionado.

La línea de salarios, que se contruye como resultado de la valuación de puestos permite conocer en forma tangible si estos ascienden con rapidez, o, por el contrario. Su aumento es caso imperceptible al aumentar su categoría; si hay desproporción en los salarios pagados de un departamento a otro.

La valuación de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas, - como la línea de salarios, las circunstancias que puedan sobrevenir, y resolver los problemas relativos, con un criterio técnico pre-establecido.

#### 4.2.1. Posición de un trabajo nuevo:

Al crearse un nuevo puesto, ni la empresa ni los trabajadores tienen elementos objetivos seguros para fijar su posición y su salario. Su remuneración se establece sin base técnica, por puras apreciaciones subjetivas. La valuación de puestos permite, en cambio establecer desde un principio y en forma segura, la colocación y el salario que deben señalarse al nuevo puesto.

Cuando en los salarios básicos existen injusticias, cualquier sistema que venga a incrementar la retribución de los trabajadores proporcionalmente a su productividad, no hará sino aumentar aquellas, a la manera como una proyección que agranda una figura, hace más apreciable los defectos -- que en ella apenas eran perceptibles.

#### 4.2.2. Remuneraciones:

Una de las razones básicas para que exista diferencia en el monto del salario, es la diferencia que se da en la importancia de los puestos.

El puesto está constituido por la "unidad de trabajo específica e impersonal". No representa lo realizado concretamente por cada personal, ya que puede hacerse más o menos de "lo normal", sino el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral.

La remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto: "a trabajo igual, salario igual".

#### La eficiencia:

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

Existen ciertas diferencias entre eficiencia, rendimiento y productividad:

1.- Eficiencia: tiene un carácter más aún activo comprende no sólo cantidad sino calidad ahorro.

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

Productividad: Implica sobre todo la comparación de dos eficiencias o rendimientos con el fin de mejorarlos.

La eficiencia y rendimiento en cambio son más bien comparación de un trabajo real o sus resultados, con un estándar teórico fijado como el normal.

El principal problema en la compensación que afrontan todas las organizaciones se puede reducir cuidando que cada empleado reciba una justa retribución por su esfuerzo. Para propósitos de análisis es necesario subdividir el principal problema de compensación el cual se enfrentan todas las organizaciones en las siguientes categorías: (28)

#### 4.2.3. Nivel de pago.

Los niveles de pago tienen relación con los niveles de sueldo alto, promedio o bajo que tiene la empresa en comparación con el mercado de trabajo. Si el nivel de pago es muy bajo, las compañías; serán incapaces de atraer y retener a los empleados también pueden surgir conflictos con los organismos reguladores, las leyes de salario mínimo y los acuerdos de contratos públicos. Además los niveles de pago bajos pueden causar presiones del sindicato o actividades de creación de un sindicato.

Por lo regular los salarios altos pueden resolver estos problemas, pero con frecuencia se presentan otras complicaciones cuando existen niveles de pago altos. En los niveles de frecuencia se presentan otras complicaciones cuando existen niveles de pago altos.

(28) Andrew, F. Sikula.- Op. Cit. pág. 187.

Los niveles de pago altos significan elevados costos organizacionales; los gastos excesivos causan problemas de control financiero y con frecuencia un deterioro de la posición competitiva de la forma en el mercado de productos. Los altos costos laborales llevan a precios de producto más altos que pueden causar pérdida de ventas. Varios son los factores que influyen en los niveles de pago de la organización. Algunas de las consideraciones principales son: tarifas competitivas en el mercado de trabajo, - niveles de pago industriales, poder financiero de la compañía, políticas administrativas de pago, políticas públicas de pago y acuerdos de pago del - sindicato. La legislación estatal o federal muchas veces establece los límites de pago más bajos y los más altos. Dentro de estos límites la mayor influencia en los niveles de pago es la cantidad que se paga en el área o industria por un trabajo comparable. Para esta información se usan los -- estudios de salarios. Una vez que se recopila esta información se evalúan otras consideraciones, en un esfuerzo por llegar a un nivel de pago general de la compañía. Estas consideraciones se presentan frecuentemente en forma de "criterios de pago". Dichas consideraciones varían en importancia.

Los problemas del nivel de pago constituyen, intuitiva y programáticamente, la primera compensación principal a que se enfrenta una organización. Por lo general se soluciona el problema del nivel de pago antes - de que se puedan afrontar otros problemas de pago.

La estructura de pago está relacionado con la Jerarquía de las tasas y grados de pago y con la clasificación de puestos existentes dentro - de una organización. No todos los puestos dentro de una compañía son de igual importancia o dificultad.

La cuestión de la estructura de pago tiene que ver con la determinación exacta de lo que son las relaciones entre los puestos internos de - la organización.

La evaluación de puestos es el método que se usa para determinar estas relaciones internas.

Los puestos se comparan en término de los grados de inteligencia, experiencia, esfuerzo, seguridad y otras cualidades que se requieren para desempeñar con éxito las obligaciones y responsabilidades. La evaluación de puestos no es el único método para comparar empleos.

Las estructuras de pago pueden determinarse de diversas maneras, - la lógica que se usa es esencialmente la misma. Primero se realiza un estudio de los puestos de la organización, posteriormente se obtiene la información de puestos. El siguiente paso es decidir qué factor o factores colocan a un puesto en un punto más alto de la Jerarquía y, por consiguiente, merece una tasa de pago más alta. Para esto es necesario elaborar un sistema que nos permita evaluar los puestos de acuerdo con los factores claves. Finalmente son asignadas las tasas específicas de sueldos y salarios a los puestos de la Jerarquía.

#### 5.2.1. Determinación de pago individual.

El caso de la determinación de pago individual se centra alrededor de la cuestión de la cantidad, del sueldo o salario, que un individuo debe recibir por la realización de su trabajo.

La asignación del pago individual empieza con la clasificación del personal en los puestos y en los niveles de pago; se debe determinar un rango de pago para cada nivel; el lugar en que se debe colocar a un empleado individual dentro de un rango de pago se determina en parte por un proceso de evaluación que determina su desempeño. Los empleados altamente calificados reciben las tasas superiores de un rango, mientras que los que tienen calificación baja reciben las tasas más bajas del rango.

Una es el método de incentivos, en el que se establece la tasa base para el puesto y el pago al empleado se determina por sus propios esfuerzos. El otro método comprende el uso de rangos de pago que forman tasas mínimas y máximas. Una vez establecidos dichos rangos se debe seguir un procedimiento para mover a los individuos a través del rango.

Los procedimientos que más comúnmente se usan son:

#### 4.2.5. Método de pago:

Existen dos métodos fundamentales de pago que son:

Por tiempo (por hora, día, semana o mes). Y el pago por producción (por pieza producida o por el valor monetario de los artículos fabricados, a la cantidad de tiempo o dinero ahorrados).

El problema de elegir el método para evaluar la contribución del empleado parece sencillo, pero no lo es.

La razón es que el tiempo invertido en el trabajo suele medir el tiempo que ha pasado, en lugar de medir la contribución del empleado. Además puede resultar difícil valorar directamente los resultados obtenidos, por que la valoración de estas variables implica la evaluación del esfuerzo, fatiga del trabajador y otros factores como son:

-Tiempo y producción o sueldo e incentivo.

El tiempo y producción, se puede explicar en términos de sueldo e incentivos. A un trabajador se le puede pagar un salario fijo por unidad de tiempo alguna tasa o incentivo por unidad de producción, a estos criterios de pago se pueden definir como método de tiempo-sueldo o sueldo-incentivo.

Ventajas y desventajas:

Los sueldos por tiempo son más fáciles de calcular y son más convenientes para llevar la contabilidad de nómina, los sindicatos y los empleados prefieren los sueldos por tiempo; las desventajas radican en las tasas

por tiempo no existe relación con la productividad; cuando se hace un pago de este tipo no hay una relación directa entre lo que hace el empleado y - las tasas de tiempo impiden que el patrón planea por adelantado los costos de mano de obra por unidad.

El pago por incentivos o producción tiene la ventaja de basar la - compensación en los resultados obtenidos del trabajo; la mayor desventaja - de los métodos de pago por producción es que dañan las relaciones empleado - patrón, donde se puede haber competencia entre los trabajadores, por las - diferencias de pago dentro de clasificaciones similares de trabajo.

La administración se enfrenta a costos crecientes de pago por in- - centivos, la administración debe formular normas de trabajo consistentes y - proporcionar condiciones de trabajo uniformes.

#### Tiempo y Producción.

La decisión de pagar por tiempo o por producción implica muchas -- consideraciones, ya que es más aplicable un pago por tiempo cuando es difi- - cil evaluar y diferenciar las unidades de producción. Los trabajadores -- pueden controlar la cantidad de producción, no existe una relación clara - entre esfuerzo y producción y los retrasos en el trabajo son frecuentes y - no son controlables por el empleado, las cantidades sobre la producción -- son importantes de considerar, debe existir una buena y justa superación.

Existen diversas combinaciones de estos métodos de pago, es común - encontrar empleados que reciben un pago sobre la base de una mezcla de es- - tos dos conceptos ejemplo de ello es que la mayoría de los empleados reci- - ben un pago regular (salario). Más una comisión extra basada en el por- - centaje de sus ventas. Además los salarios mensuales ya establecidos en - el caso de los ejecutivos reciben suplementos económicos en forma de cuen- - tas de gastos, reparto de utilidades bonos, opciones de ahorro y otros in- - gresos e incentivos económicos.

#### 4.3. Incentivos.

Un incentivo puede ser algo que incita o que tiene una tendencia a incitar a la acción, son los motivos e inducciones desinadas a aumentar o mejorar la producción. Debido a que todos los individuos son únicos, tienen diferentes necesidades y diferentes motivos. Lo que puede servir como un motivo o un incentivo para una persona, a otras puede no incitar dicha acción. La variedad de programas de incentivos que existen actualmente en las organizaciones son resultado de sinceros intentos de las empresas que reunen a la mayoría de los trabajadores dentro de un establecimiento de empleo particular.

Todos los sistemas de incentivos tienen distintas características, propósitos y métodos de aplicación y operación la mayoría de los planes de incentivos poseen una tasa base garantizada que paga a todos los trabajadores, aún aquellos que no alcanzan la producción estándar. La mayoría de los planes de pago de incentivos contiene por lo menos algunos elementos - de los métodos de compensación que se basa en el tiempo y en la producción los planes de incentivos se clasifican de acuerdo con el personal, los planes de incentivos pueden ser individual grupo o directo o indirectos.

##### -Incentivos Directos o indirectos.

La mayoría de los planes se caracterizan por los incentivos económicos directos, pero algunos sistemas de incentivos ofrecen recompensas indirectas como pueden ser vacaciones, descanso, pensiones, obsequios etc. - el pago puede ser inmediato o afinal de año o diferido hasta la jubilación.

##### 4.3.1. Incentivos indirectos.

###### -Ascensos y Promociones.

1.- tiene caracter de incentivo indirecto ya que todo ascenso supone ordinariamente un aumento de salario, implica también un incentivo mo--ral por el Status Social, supuesta la necesidad de "etase o grados de sala-



rio", hay que considerar la necesidad de correlinar el aumento de salario - "dentro de la clase", con el cambio de clase. Como principio Fundamental debe recordarse que un trabajador que no puede obtener ya ninguna mejora, pierde interés.

2.- El ascenso por antigüedad sola (escalafón ciego), tiene como - desventaja que:

- a) Todos los estímulos los pierde el trabajador (depende del tiempo).
- b) En ocasiones son colocadas las personas más ineficientes.
- c) Cada vacante implica una movilización total de personal inferiores, lo cual trae consigo desventajas.
- d) A los trabajadores los obliga a ascender a puestos contrarios a sus aptitudes y conocimientos.

3.- Las ventajas, que se presentan podrían ser el mejoramiento del obrero. Aumentando su interés, preserva al obrero de favoritismos que le impiden ascender, o le exigen lograrlo sólo con gran dificultad; reducir la rotación de personal, por que produce una mayor estabilidad de éste, al saber que tendría que ascender necesariamente.

Todo ascenso exige un período de prueba, considera esos ascensos, - por antigüedad, no como una preferencia para ocupar el puesto, sino como una preferencia sólo para el efecto "de ser probado", puede rechazarseles - sino llenan los requisitos durante el período de prueba.

4.- A ascenso por Capacidad.

Por definición, de proporcionar a los trabajadores más capaces los mantiene con interés por mejorar para lograr su ascenso sólo asciende el trabajador que tiene aptitudes, los problemas a que se enfrenta, el ascenso por capacidad es que da lugar al "favoritismo", es difícil de comprobar objetivamente el porque ascendió "otro trabajador", los empleados que no ascienden se desmotivan.

#### 4.3.2. Individual:

Con este plan de incentivos se paga a una empleado con base a un esfuerzo individual.

Todos los incentivos forman incentivos financieros indirectos. -- Sin embargo algunos planes de incentivos ofrecen recompensas indirectas. Un incentivo puede ser inmediata, al final del año o diferida hasta el retiro.

#### Beneficios que producen los Beneficios.

Para la empresa:

1.- Aumenta el volumen de la producción los gastos generales y semifijos se distribuyen entre un mayor número de unidades producidas, reduciéndose en consecuencia el costo de Estas.

2.- La producción se acerca más a los niveles teóricos señalados a la maquinaria, lograndose un mejor rendimiento del capital invertido en ella y reduciendo el costo de producción.

3.- Al estimular al trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal se disminuye el desempeño oculto.

4.- Al disminuir la necesidad de supervisar la intensidad del trabajo, la supervisión, puede ser aprovechada en aspectos tales como la calidad del mismo.

#### Beneficios para el trabajador.

1.- Los salarios incentivos permiten derramar sobre el trabajador en forma equitativa y fácil, los incrementos que se logren en la productividad.

2.- Las remuneraciones de los trabajadores son mayores; con lo que su nivel de vida será mayor, y esto, sin que los costos tengan que agravarse, por lo que los aumentos son reales.

#### 4.3.5. Limitación de los incentivos:

No todos los salarios incentivos son aplicables a toda clase de trabajos:

1.- Los trabajadores en que sea imposible computar el número de unidades producidas.

2.- Aquellos en que la rapidez de la máquina hace que el obrero no pueda tener influencia efectiva en la cantidad de producción.

3.- Las labores en que las interrupciones de trabajo son demasiado fuertes.

4.- Aquellos casos en los que la calidad es de fundamental importancia y podría verse afectada por una mayor rapidez que se imprimiera al trabajo, con el ánimo de obtener una mayor remuneración.

5.- Aquellas industrias en que el trabajo es especialmente peligroso, y los riesgos podrían aumentarse como resultado del incremento de la producción.

Para todos estos casos en que los salarios incentivos no son aplicables, suele aplicarse a otros estímulos como la calificación de méritos procurándose vincular a ellos remuneraciones indirectas.

Para que un sistema de salarios de incentivos pueda aplicarse con éxito es indispensable.

1.- Que los procesos y operaciones hayan sido mejorados por medio de estudios de movimientos, por sistemas de sugerencias, etc. Por que de lo contrario subirían después las eficiencias y los salarios en forma desproporcionada.

2.- Que los trabajadores a los cuales se van aplicar hayan sido -- previamente estandarizados, definidos y medidos, de preferencia a base de estudios de tiempo.

3.- Debe existir buenas relaciones entre la empresa y sus trabajadores.

4.- Que existan buenas relaciones entre la empresa y sus trabajadores.

5.- Que el plan se de a conocer previamente a los supervisores y a los trabajadores.

6.- Que el sistema sea tan sencillo en su aplicación que cualquier trabajador pueda calcular el salario que le corresponde.

7.- Que se establezca un procedimiento claro, sencillo y rápido para recibir las quejas que surgirán, sobre todo al principio.

Los beneficios que esta tiene es que se llega en una forma más  sencilla al cómputo y existe menos gasto.

#### 4.3.4. Grupos de salarios incentivos.

Son cuatro los principales grupos de salarios por rendimiento los principales sistemas dentro de cada uno de estos grupos son:

##### 4.3.4.1. Grupo A

Sistema en que la remuneración varía en la misma proporción que el rendimiento del trabajador.

Sistema de pago por pieza destajo.

Consiste asignar una tarifa a cada unidad de producción el salario es el equivalente al No. de unidades producidas por lo que hace al salario mínimo en relación con el pago por unidad de obra el art. 85 de la ley federal de trabajo señala al respecto: "En el salario por unidad de obra, la

retribución que se pague, será tal, que para un trabajador normal en una jornada de 8 horas, de por resultado, el monto del salario mínimo por lo menos."

#### Sistema de horas estándar.

También conocido como "sistema de la norma horaria" "norma de tiempo", "trabajado por pieza a la hora", "sistema de tiempos tipo", etc. no es sino una variante del destajo, que consiste en asignar a cada unidad de producción el tiempo que técnicamente, se ha determinado como necesario para que un trabajador normal, en condiciones normales, produzca esa unidad, pagándose el salario por la suma de los tiempos correspondientes a las piezas realizadas, independientemente del tiempo real ocupado.

#### 1.3.4.2. -Grupo B.

Sistemas en que las remuneraciones varían en una proporción menor que el rendimiento del trabajador.

##### Sistema de Halsey:

Este sistema se garantiza un salario base hasta la eficiencia normal; cuando este es aumentado, y se concede al trabajador un promedio de sólo el 50% del tiempo ahorrado. [24]

##### Sistema Bedaux.

Garantiza al trabajador un salario base hasta la eficiencia normal o de 100%... A partir de este punto, se paga al trabajador el 75% del tiempo ahorrado lo que realmente es característico de este sistema, consiste en que se toma como unidad de trabajo el desarrollo de un minuto incluyendo el, descanso y otras necesidades, en forma proporcional.

El sistema Bedaux, es el más simple de los estímulos por que permite a las empresas de registro uniforme del rendimiento de cualquier trabajador o departamento, en forma de unidades que indican inmediatamente si -

[24] Agustín Reyes Ponce.- Administración de personal.- Op. Cit.

la producción alcanza el nivel deseado.

#### 4.3.4.3. -Grupo C

Sistemas en que la remuneración varía en proporción mayor que el rendimiento.

Sistema de tasas elevadas por piezas. Garantiza un salario hasta el 100% de la eficiencia, y cuando se le sobre pasa, se paga una prima superior al aumento de la producción lograda. Es este sistema el trabajador no sólo recibe el beneficio en directo del aumento de su esfuerzo, sino -- que practicamente también en la reducción de costos que la empresa obtiene, por la distribución de gastos generales en un mayor volumen de producción.

Este sistema es muy costoso para la empresa y su cálculo resulta, además difícil de comprender para el trabajador.

#### 4.3.4.4. -Grupo D.

Sistemas en que la remuneración varía en una proporción diversa, - según los diferentes niveles de rendimiento.

Aquí también se garantiza al trabajador su salario base por rendimientos inferiores a la normal establecida, la cual se fija un poco alta. Cuando el trabajador alcanza esta norma, automáticamente recibe una prima que suele ser del 20 hasta el 30% de su salario base. A partir del 100% - de eficiencia, se le abona una tasa elevada por pieza.

Sistema de tarifas diferenciales de Taylor.

Este sistema no garantiza un salario base, antes por el contrario -- cuando el empleado no ha alcanzado la norma fijada, el aumento de su salario es inferior al aumento de la producción que vaya logrando. Pero cuando alcanza la norma, o sea el 100% del que se considera normal, bruscamente recibe un premio de 50% de lo que se le pagaba, con lo que asciende hasta un 125%... De ahí en adelante la proporción en que crece el salario, es superior al aumento de la producción.

El sistema de Taylor tiene tres etapas:

a) antes de llegar a la norma fijada, se paga un salario demasiado bajo y el aumento de salario es menor que el de la eficiencia.

b) al alcanzar la norma, no solamente alcanza el salario normal, - sino que bruscamente se aumenta por arriba de él.

c) cuando la norma se sobre pasa, los beneficios de lo anterior se deduce:

a) Taylor penaliza al obrero que está por abajo de la norma de rendimiento.

b) trata de forzar a que alcance la norma.

c) estimula los rendimientos superiores a la norma.

#### 4.4. Compensaciones Indirectas.

En una remuneración que los empleados reciben en forma distinta de los sueldos y salarios directos. Estas pueden ser de naturaleza financiera o no este tipo de compensación no están relacionadas con las contribuciones productivas de los empleados en lo individual. Ciertas prestaciones y algunos servicios de la compañía benefician a sus trabajadores como consecuencia de su participación en la empresa.

En las compensaciones indirectas existe un desacuerdo en los conceptos que se van a incluir como compensación indirecta las unidades en que se van a medir los costos y valores y los propósitos a que van a servir, tampoco existe un acuerdo de quién es el responsable de los programas de compensación indirecta, el costo financiero y el valor social de dichas prestaciones y los criterios de desempeño con que se ha de juzgar y evaluar la efectividad.

#### 1.1.1. Control de pago.

El control de pago abarca una cuestión administrativa la implicación e implicaciones de los pagos directos e indirectos forman la médula del problema de control de pago. El control de pago, abarca la valoración de la suficiencia y eficacia de las soluciones y otros problemas de pago, el control de pago es un control de nóminas de costo de mano de obra indirectos y directos, todas las técnicas y programas requieren de una valoración regular para asegurarse de que cada una este cumpliendo su cometido.

El control de pago en un problema encuentra de todos los problemas de administración de sueldos y salarios ya que este no es manejado con eficacia, los métodos de compensación no estan cumpliendo sus finalidades y objetivos. El control requiere de un patrón para comprobar la práctica.

La tarea del control de pago es:

- 1.- desarrollar continuamente normas de compensación y mejorar las ya existentes.
- 2.- evaluar los resultados en función de las normas, para verificar su compatibilidad.
- 3.- tomar las acciones necesarias para alinear los cambiantes patrones y resultados de la remuneración, esto es los problemas de control de pago llevan implícito que se este seguro de que las practicas de compensación logren su objetivo.

Dicho control es necesario debido a varias razones. Los aspectos y componentes externo e internos de una organización están en un cambio -- constante por tal motivo las organizaciones tiene por obligación realizar un cambio constante, para evaluar continuamente los programas de compensaciones para asegurar que se ajusten a las nuevas condiciones y con esto lograr el objetivo de pago, estos pueden variar facilmente debido a los cambios que nuestro país esta viviendo en un constante desarrollo y actualización y pueden darse también por las presiones ambientales, todo esto nos da como consecuencia la necesidad de modificar las prácticas y relaciones de pago.



## RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Con el objeto de dar una visión más clara de nuestra investigación analizamos en forma clara y breve cada uno de los elementos que consideramos para llevar a cabo dicha investigación y lograr obtener óptimos resultados de nuestro trabajo.

### 1.4 Diseño de la prueba

"Llamamos diseño de la prueba al modelo destinado a comprobar la hipótesis de una investigación", "aunque para ellos se requiere de un 100% de probabilidad y no hay ningún procedimiento científico ordinario que alcance este porcentaje" [30], ya que se podrá decir que prueba y comprobación aparentemente significan lo mismo, sin embargo, utilizamos la palabra comprobación que significa verificar que los hechos observados concuerdan con la hipótesis planteada, para la comprobación o disprobación, llamese a este último a la falta de concordancia de los hechos, observando en la hipótesis propuesta, requiriendo se el establecimiento del diseño de la prueba, donde se elegirá el tipo de investigación adecuada para la comprobación de la hipótesis planteada, considerando las técnicas del muestreo, determinado las posibilidades y el margen de error, los sistemas de recopilación de datos, tabulación, análisis y evaluación de los mismos.

El modelo general de la investigación lleva un armazón teórico y varias posibilidades de representación, para que tenga la efectividad suficiente, determinándose el proceso a seguir con el fin de promover las variables que pueden interferir en el desarrollo de la comprobación y marco de referencia donde se aplicaran las técnicas, postulación y marco de referencia donde se aplicaran las técnicas para comprobar la hipótesis.

[30] Pardini Felipe, op. cit. pág. 167.

Por la cual el presente trabajo, se utilizarán los siguientes métodos:

#### 1.4.1. Investigación Documental.

"La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (Libros, folletos, periódicos, memorias, registros, leyes, reglamentos, códigos, constituciones entre otros. [31])

Esta investigación se realizará consultando todo tipo de publicaciones referentes al tema, en algunas bibliotecas de la Ciudad de México, como de la Universidad Nacional Autónoma de México de la Universidad Anahuac, de la Universidad Iberoamericana, de la Universidad del Nuevo Mundo, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de la Cámara Nacional del Autotransporte Público Federal de Pasaje y Turismo de la Confederación de Transportistas entre otras con objeto de obtener información de los trabajos ya elaborados sobre temas a fines y relacionados (administración, estadísticas, sociología, entre otras). Asimismo se contactará con organismos relacionados con el tema como la Comisión de Salarios para actualizar y conocer lo que en esta materia se ha hecho a nivel nacional.

#### 1.4.2. Investigación de Campo.

"Es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de la tesis", [32]

---

[31] Elizondo L. Arturo.- La investigación contable.- Editorial E.C.S., México, 1980. Pág. 61 y 62.

[32] Pardina Felipe.- Metodología y Técnicas de investigación en C. Sociales. Edi. Siglo XXI. México, 1979. págs. 61 y 62.

La técnica que se empleará para el presente trabajo, es de observación y encuesta. Observación se define como: "La acción de observar, de mirar detenidamente", "O bien, como es nuestro caso de experiencia del investigador" que nos permite estar dentro de los parámetros de la observación participante, basándose en la observación de las conductas que son una serie de acciones de actos que perceptiblemente son vistos y observados en una entidad determinada". [33] podríamos anexar a lo anterior que las conductas humanas dependiendo del ámbito donde se desarrollan tienen características estandarizadas obteniéndose una teoría general de las conductas humanas dentro de la remuneración justa y equitativa. La encuesta se puede definir como: El método de investigación de los hechos sociales, preguntas orientadas acerca de un tema que se quiere conocer.

Para la observación participante se diseñará una forma que -- permitirá tomar nota en el preciso instante en que ocurrirán los hechos y para las encuestas se diseñará un cuestionario que dará la oportunidad de reafirmar la información obtenida en las observaciones para el desarrollo de la industria del autotransporte.

### El Cuestionario

La certeza de la investigación que se realizará para saber si existe un sistema idóneo para la distribución de los sueldos y salarios dentro de la industria transportista, estará destinada en un 95% de probabilidad, pues además de que se establecerá correctamente el perfil de los investigados, se procederá a elaborar un cuestionario que al recabar la información evitará la desviación de los datos, siendo así lo suficientemente concretos, claros y precisos para que no hubieren problemas de tabulación.

[33]Pardinas, Felipe.- Op. Cit. pág. 58.

En el proceso de elaboración del cuestionario se tomarán en cuenta todas las circunstancias que intervienen en su aplicación lo cual lleva implícita una amplia documentación previa sobre el problema a investigar, para que las preguntas formuladas sean adecuadas y garanticen de este modo resultados válidos para la investigación.

Los elementos básicos que debe contener un cuestionario son los siguientes:

a.- Elementos de identificación.

Nombre o clave que permita conocer inmediatamente la encuesta concreta a la que se refiere.

Número correlativo, que normalmente se coloca en el ángulo superior derecho para su fácil localización.

Nombre de la entidad que realiza la encuesta, lugar de la entrevista, fecha, hora, así como el nombre del entrevistado.

b.- Elementos complementarios.

Independientemente de los elementos de identificación, es común solicitar de los entrevistados una serie de datos básicos, como de nivel de ingresos, puesto dentro de la empresa, estudios y otros que permitan determinar hasta que punto la investigación escogida fue representativa del universo a que se refiere.

c.- Elementos específicos

Son aquellos directamente relacionados con el tema de la encuesta. Son las preguntas cuya finalidad es la de obtener información sobre los problemas concretos del estudio.

Los tipos de preguntas que debe incluir un cuestionario se adaptarán de acuerdo a la especialidad, así como el grado de conocimiento que se estime que puedan tener los entrevistados sobre el tema a investigar, dado la complejidad del mismo, así como de la forma de obtener la información.

- 1.- Preguntas de tipo introductivo.  
Para atraer la atención del entrevistado y disponerlo a una actitud favorable hacia la entrevista personal, siendo estas preguntas agradables y sugestivas, por que las mismas despiertan el interés en el entrevistado.
- 2.- Preguntas de tipo Vocotómicas.  
Con dos opciones con el fin de dar confianza al entrevistado y evitar respuestas no previstas.
- 3.- Preguntas de opción múltiple.  
Como su nombre lo indica da lugar a varias respuestas previstas con anterioridad.
- 4.- Preguntas filtro.  
Permiten hacer una selección cualitativa, clasificando a las personas entrevistadas, y se hace a través de preguntas cerradas.
- 5.- Preguntas de Control.  
Para saber si la persona entrevistada esta ofreciendo información "real" o falsea datos.
- 6.- Preguntas jerarquizadas.  
Son aquellas que tienen un rango dentro de las preferencias del entrevistado.

Cabe mencionar que además de la observación participante se efectuará una encuesta por entrevista directa aplicada a las personas que laboran en las distintas empresas del autotransporte público federal de pasaje. Lo cual permitirá conocer los problemas con que se enfrenta la industria del autotransporte.

#### 1.4.3 Delimitación del universo

Si se considera que se llama universo o población a "todo grupo de objetos que poseen alguna característica en común" (34) "el total de elementos sujetos a investigación que contengan características similares de las cuales puede tomar una muestra representativa representativa" (35)

El universo a investigar, estará conformado por personas que llevan a cabo la venta de boletos y a los conductores, que son la parte medular dentro de la industria del transporte, así como a los en-cargados de administrar los sueldos y los salarios.

El tamaño del universo quedará conformado por las empresas en cargadas de proveer el servicio de transporte de pasajeros, 12 compañías que cubrirán las siguientes características:

Empresa prestadoras de servicio público federal de pasaje de la clase y de 2a. clase considerando para el levantamiento de esta investigación a personas físicas.

Por lo anterior a continuación se muestra el cuestionario piloto.

---

(34) Pardinias Felipe.- op. cit. pág 78.

(35) Universidad Anahuac.- Manual de investigación s/e México, 1979 pág. 22.

1.4.4 Instrumento de primera prueba piloto.

CUESTIONARIO PILOTO  
UNIVERSIDAD DEL NUEVO MUNDO  
ESCUELA DE ADMON. DE EMPRESAS Y CONTADURIA

Nombre del entrevistado

Sexo F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña

Tiempo en la empresa

1.- Existe un departamento encargado de administrar los sueldos y salarios en la empresa.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.- ¿Dónde está ubicado el departamento dentro del organigrama de la empresa.

3.- Podría describir brevemente su trabajo.

4.- Como considera su relación con el depto. de personal

Buena { }

Regular { }

Mala { }

Porque \_\_\_\_\_

5.- Como considera el servicio que presta la empresa

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

Porque \_\_\_\_\_

6.- En que proporción considera usted que participa en el servicio que presta la empresa.

100% \_\_\_\_\_ 80% \_\_\_\_\_ 60% \_\_\_\_\_ 40% \_\_\_\_\_ 20% \_\_\_\_\_

7.- El sueldo que percibe por su trabajo es:

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

Porque \_\_\_\_\_

8.- Que tan capacitado y competente se considera usted para el puesto que desempeña.

100% \_\_\_\_\_ 80% \_\_\_\_\_ 60% \_\_\_\_\_ 40% \_\_\_\_\_ 20% \_\_\_\_\_

9.- Ha participado en algún curso de capacitación impartido por la empresa:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

A cuantos \_\_\_\_\_ Cuales \_\_\_\_\_

10.- Que recursos de la empresa utiliza para cumplir las funciones de su puesto.

Autóbus \_\_\_\_\_ Dinero \_\_\_\_\_ Comedor \_\_\_\_\_

Boletos \_\_\_\_\_ Dormitorios \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_



11.- Conoce usted las prestaciones y compensaciones que otorga la empresa.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12.- Como las considera.

Buenas \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malas \_\_\_\_\_

13.- Existe sindicato en la empresa.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14.- Cumple el sindicato con las demandas de los trabajadores.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15.- Como considera su relación con la empresa.

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

16.- Como calificaría su desempeño en el uso de los recursos de la empresa.

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

17.- Si la empresa estableciera un programa de incentivos cree usted -- que el servicio mejoraría.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

#### 1.4.4.1. Resultados del cuestionario Piloto

La característica fundamental para aplicar el cuestionario piloto es poder establecer las modificaciones para el cuestionario definitivo en el presente caso no se referencio pues algunos de los entrevistados prefirieron contestar las preguntas sin informar sobre su nombre.

##### Resultados del cuestionario piloto

La característica fundamental para aplicar el cuestionario -- piloto es poder establecer las modificaciones para el cuestionario de finitivo en el presente caso no se referencía pues algunos de los entrevistados prefirieron contestar las preguntas sin informar sobre su nombre.

La pregunta número 2 se excluyo del cuestionario en virtud -- de que la mayoría de los entrevistados no conocen al organigrama de -- la empresa.

La pregunta número 3 se excluye del cuestionario.

La pregunta número 4 se modifica y pasa a ser pregunta número 2 y se cambia su relación con el departamento de personal a como -- considera el trabajo que desempeña el departamento de personal.

Se pone a las preguntas 10 que quedan de la siguiente forma -- ha participado en algún curso de capacitación impartido por la empresa y la número 11 cuantos cursos y cuales.

La pregunta 11 pasa a ser la 12 por las correcciones anteriores.

De las preguntas restantes, cabe hacer notar que con la finalidad de mejorar el instrumento de recopilación de información, se modificaron todas aquellas que se consideran confusas y algunas no sufrieron modificaciones, debido a que las respuestas cumplieron con su objetivo y proporcionaron los datos relevantes, que sirvieron para comprobar o disprobar las hipótesis por lo que posteriormente se procederá a estructurar el cuestionario definitivo.

Del No. de 12 compañías antes citadas se tomaron personas por cada una, con lo que el universo de personas físicas hizo un total de 600.

#### 1.4.5. Determinación de la Premuestra.

Una vez definido el universo o marco muestral, se procedió a determinar el tipo de muestreo que se efectuaría por lo que se escogió el método de muestreo al azar simple. En base a una lista previamente elaborada, conteniendo los nombres de las personas que intervienen en las empresas transportistas de pasaje de 1a. y 2a. clase de la República Mexicana y, otorgándoles a cada una un número que las representará, introduciéndose las fichas en un recipiente y tomando entre ellas las que contienen el número que las represento a las personas a entrevistarse de donde para la premuestra se obtuvieron sus personas que al aplicarles el cuestionario informan en su mayor parte existe inconformidad pero no existe comunicación adecuada entre el patron y el trabajador para manifestar sus inconformidades causa por la cual prefieren renunciar en forma voluntaria.

Se harán correcciones correspondientes al cuestionario y se procederá a la determinación de la muestra definitiva.

1.4.5. Determinación del tamaño de la muestra.

Para poder determinar la muestra, se hará un muestreo de 33 personas entre las 600 a efectuar este servicio, obteniendo que el número de respuestas favorables de la hipótesis planteada es igual a un 75%.

Utilizando la fórmula que sirve para determinar la muestra para universos finitos, se prefijo un error de más de 6% y con la confiabilidad utilizada frecuentemente en México para este tipo de investigaciones, cuya fórmula es igual a:

$$N = \frac{Z^2 pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

N= Universo

Z= Confiabilidad conferida a la información a recopilar.

p= Parte proporcional del universo delimitado, que considera de utilidad contar con un sistema de remuneración justa y equitativa en la industria del auto-transporte.

q= Parte proporcional del universo delimitado que no considera la utilidad de un sistema para la industria del auto-transporte.

E= Máximo error proporcional.

Z= Valor estándar de normalización para la confiabilidad (Z) conferida a la información a recopilar.

Al ejecutar el muestreo se encontró que el 75% en favor y considerando que en México se otorga el 95% de confiabilidad, establecimos el margen de error de 6% quedando en la siguiente forma:

N= 600 Z=2 para Z=95% p=75% q=25% E=6%

$$N = \frac{Z^2 pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

$$N = \frac{Z^2 pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

$$N = \frac{4 \times .75 \times .25 \times 600}{(.12)^2 (600 - 1)} = 4 \times .75 \times .25$$

### Integración de la muestra.

Como se puede analizar, la muestra quedará establecida en 155-encuestas mismas que se efectuarán entre las personas que conforman el perfil establecido dentro del trabajo de investigación, sin embargo -- con el fin de evitar lo más posible la distorsión que se sufre en el lapso de la investigación, se consideró, un margen de error del 6%, - con objeto de que al efectuar mayor número de entrevistas, y ser detectadas aquellas que no arrojaran datos específicos buscados y al efectuar la tabulación cruzada se expresará los datos acercados a la validez de la problemática actual dentro de la industria del autotransporte en base a los listados que apreciaron anteriormente.

Con base a lo anterior se procedió a realizar el cuestionario-definitivo que a continuación presenta.

#### 1.4.6. Instrumento de prueba definitivo.

CUESTIONARIO DEFINITIVO  
UNIVERSIDAD DEL NUEVO MUNDO  
ESCUELA DE ADMON. Y CONTADURÍA.

Sexo F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_  
Empresa \_\_\_\_\_  
Departamento \_\_\_\_\_  
Puesto Actual \_\_\_\_\_  
Tiempo en la empresa \_\_\_\_\_

1.- Existe un depto encargado de administrar los sueldos y salarios en la empresa.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.- Como considera el trabajo que desempeña el dpto. de personal.

Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

Porque \_\_\_\_\_

3.- Como considera el servicio que presta la empresa.

Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

Por que \_\_\_\_\_

4.- En que proporción considera usted que participa en el servicio que presta a la empresa.

100% \_\_\_\_\_ 80% \_\_\_\_\_ 60% \_\_\_\_\_ 40% \_\_\_\_\_

5.- El sueldo que percibe por su trabajo es:

Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

6.- Que tan capacitado y competente se considera usted para el puesto que desempeña.

100% \_\_\_\_\_ 80% \_\_\_\_\_ 60% \_\_\_\_\_ 40% \_\_\_\_\_

7.- Que recursos de la empresa utiliza para cumplir las funciones de su puesto.

Autobus \_\_\_\_\_ Dinero \_\_\_\_\_ Comedor \_\_\_\_\_

Boletos \_\_\_\_\_ Dormitorio \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

8.- Existen prestaciones y compensaciones en la empresa.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.- Como las considera

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

10.- Ha participado en algún curso de capacitación impartido por la empresa.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.- Cuantos cursos y cuales.

\_\_\_\_\_

12.- Existen sindicatos en la empresa

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13.- Cumple el sindicato con las demandas del trabajador.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14.- Como considera su relación con la empresa.

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

15.- Como calificaría su desempeño en el uso de los recursos la empresa.

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

16.- Si la empresa estableciera un programa de incentivos cree usted -  
que el servicio mejoraría.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

#### 1.4.6.1. Justificación.

La fundamentación del cuestionario consiste en dar a conocer el objetivo de cada pregunta, estableciendo la relación existente con la hipótesis establecida para comprobar las mismas, así como los objetivos del trabajo, que fueron planteados al inicio del estudio.

Por lo expuesto a continuación se expone la relación de las preguntas y los resultados obtenidos en dicha investigación.

En la pregunta No. 1, se trata de conocer la opción sobre la existencia del departamento encargado de administrar los sueldos y los salarios en las empresas del autotransporte de pasajeros, donde se efectuó la entrevista, permitiendo por lo tanto comprobar o reprobar la hipótesis 1, así como alcanzar el objetivo general.

En las siguientes preguntas únicamente se pondrá después de un guión, el número de objetivos e hipótesis para justificación o comprobación.

La pregunta 2, permitirá conocer cual es la opinión de los empleados en relación con el depto. de personal y determinar su imagen real. --- O.G.1., O.E.2.- y H.1.

La pregunta 3, permitirá establecer como es el servicio que presta la empresa.- O.G.1., H.1., H.2 y H.5.

La pregunta 4, determina cual es la participación de los recursos humanos de la prestación del servicio.- O.G.1., O.E.4., H.1. H.2., H.3 y --- H.5.

Las preguntas 5 y 6, establece cual es el sentir de los empleados - es relacionar lo que perciben de sueldo, que salario en relación a como ellos se consideran capacitados y competentes.- O.G.1., O.E.1., O.E.3., --- O.E.4., H.1 y H.2.



La pregunta 7, es para determinar cuales son los recursos que se utilizan para que cumplan con su trabajo.- O.G.1., O.G.4 y H.1.

Las preguntas 8 y 9, demostrard la opinion de los entrevistados sobre -- las prestaciones y compensaciones que perciben.- O.G.1, O.E.2., O.E.3., H.1 y - H.4.

Las preguntas 10 y 11, tienen como finalidad conocer si los entrevista-- dos participan en los cursos de capacitación que se imparten y que beneficio les representa a quienes realmente los utilizan.- O.G.1., O.E.4., H.1 y H.2

Las preguntas 12 y 13, tiene como objetivo determinar que tanto conoce - el entrevistado de su sindicato y como califica la función que realiza.- O.G.1., O.E.3., O.E.4., H.1., y H.3.

La pregunta 14, nos permitira controlar la veracidad de la información-- O.G.1., O.E.4., H.1 y H.3.

La pregunta 15, determinard el grado de motivación que tienen los entre-- vistados, para cumplir optimamente con sus obligaciones laborales.- O.G.1., --- O.E.4., H.1., H.2 y H.3.

La pregunta 16, demostrard la opinion de los entrevistados sobre la rea-- lización de un programa permanente de incentivos.- O.G.1., O.E.3., O.E.4., H.1., H.2., H.3., H.4 y H.5.

CUADRO RESUMEN DE JUSTIFICACION.

No. de Preguntas.	O.G.1	O.E.1	O.E.2	O.E.3	O.E.4	H.1	H.2	H.3	H.4	H.5
1	X					X				
2	X		X			X				
3	X					X	X			X
4	X				X	X		X		X
5	X	X		X	X	X				
6	X				X	X		X		
7	X				X	X				
8	X	X		X					X	
9				X					X	
10	X				X	X				
11					X		X			
12				X				X		
13	X				X	X		X		
14	X				X	X		X		
15	X		X		X	X	X	X		
16	X		X	X	X	X	X	X	X	X

O.G.1.- Objetivo General 1  
 O.E.1.- Objetivo Especifico 1  
 O.E.2.- Objetivo Especifico 2  
 O.E.3.- Objetivo Especifico 3  
 O.E.4.- Objetivo Especifico 4

H.1.- Hipotesis 1  
 H.2.- Hipotesis 2  
 H.3.- Hipotesis 3  
 H.4.- Hipotesis 4  
 H.5.- Hipotesis 5

#### 1.4.7.1. Resultado de la Observación:

Dado a que se acarrea de un 80% de notas escritas sobre sistemas de remuneración, se efectúan las actividades en forma mecánica, aparentemente secuenciales, con alteraciones propias, debido a la carencia de un sistema de procedimientos que lleve implícita una forma sistemática para ejecutar las acciones.

Lo más común en este medio y en la actividad concreta de manejo se efectúan actividades aisladas que conducen a grandes errores durante el desarrollo del evento.

La experiencia a esta función durante muchos años así como estar investigando sobre la existencia de una guía que simplifique la labor, han hecho que se intensifique dentro de una actividad de gran importancia como es la remuneración justa y equitativa en un sistema de sueldos y salarios.

El 30% de las empresas manejan porcentajes de comisiones sobre la venta abordo, el 30% se fija en base a kilómetros recorridos el 20% esta en base a -- compensaciones y premios y el 10% en base a sueldo fijo más comisión.

#### 1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.

Desobra es conocido que los alcances y limitaciones de la investigación están enmarcados en una serie de problemas y oportunidades en el desarrollo de la misma teniendo sobre entendido que las limitaciones que en el presente nos enfrentamos es la carencia de información escrita así como de la falta de metodología que lleva implícito todo procedimiento administrativo con el fin de optimizar la operación.

Los entrevistados son un 80% de los casos se limitaron a responder las preguntas sin mayor comentario, y en ocasiones remuentes para brindar información.

La delimitación del universo trato de ser la más idónea en base a observaciones dentro del mismo campo. Por lo que se tuvo que estimar en algunos casos los ingresos que tienen los ejecutivos dedicados a esta actividad, puesto que estos se obtienen en muchos casos a través de comisiones y varían dependiendo de la empresa que los contrate.

La serie de limitaciones que toda investigación trae consigo, se va atenuando con el alcance que se obtiene con la información verídica de los sucesos que al ser estudiados cuidadosamente pueden dar óptimos resultados al formalizar el análisis.

De lo anterior se puede decir que en la presente investigación se obtuvieron datos de campo en la mayor parte del trabajo y, como se menciona con antelación, de la industria del autotransporte público federal de pasaje.

Cabe hacer notar que por la falta de información escrita para este tipo de trabajo, se acudió a fuentes de las diferentes empresas dedicadas a esta rama del transporte encontrándose con la problemática de que dichos datos varían considerablemente, ya que al tratar de hacer comparativos sobre el incremento que ha habido en los últimos años, referente al transporte público federal de pasaje, para poder establecer parámetros en cuanto a ocupación, las estadísticas presentan diferencias considerables.

La desviación en cuanto a error de muestreo, fue prevista anticipadamente sin embargo, el tiempo que para la obtención de información se necesitó, se fue incrementando notablemente, por la negatividad en algunos casos de parte de los encuestados y de las empresas para brindar información veraz.

Pero a lo anterior no fue obstáculo para cumplir con los objetivos del presente trabajo de investigación.

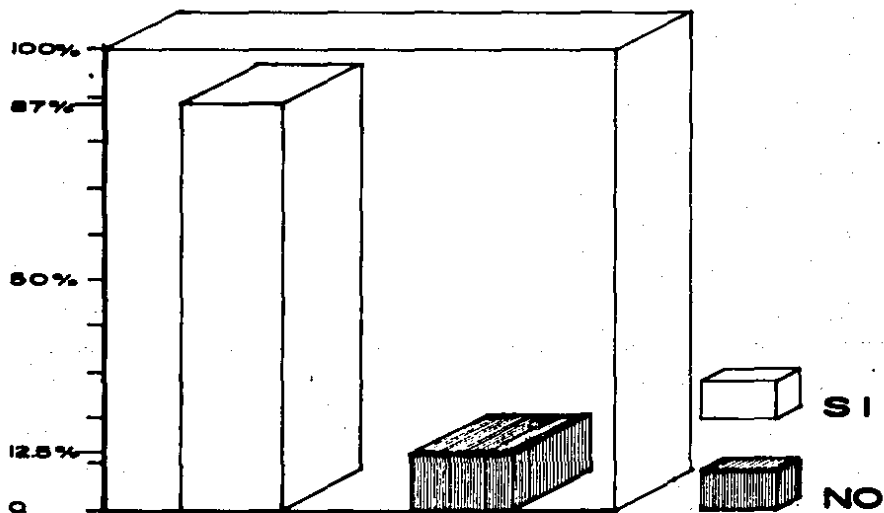
Por lo anterior expresado, se tiene la certeza que la aplicación justa y equitativa de los sueldos y salarios por medio de un sistema, aumentará considerablemente teniendo que prepararse la industria de autotransporte para satisfacer la demanda del usuario y ante todo estableciendo bases concretas y sistemáticas, que simplifiquen la labor de las personas encargadas de llevar a cabo estas organizaciones.

Por ello, se hace hincapié en hacer notar la falta de un procedimiento para la aplicación de un sistema, por lo que a través de los siguientes capítulos intentará determinar el sistema que habrá que seguir con la finalidad de obtener una adecuada distribución de sueldos y salarios que traera como consecuencia la estandarización de la secuencia que lleva implícita la remuneración justa y equitativa a los trabajadores de la industria del autotransporte de pasajeros público federal.

GRAFICA 1.

¿Existe un departamento encargado de administrar los sueldos y salarios en la empresa.

El 87.5% de los encuestados contestó que sí, en tanto que el restante 12.5% no tiene un departamento encargado de administrar los sueldos y salarios dentro de la empresa.

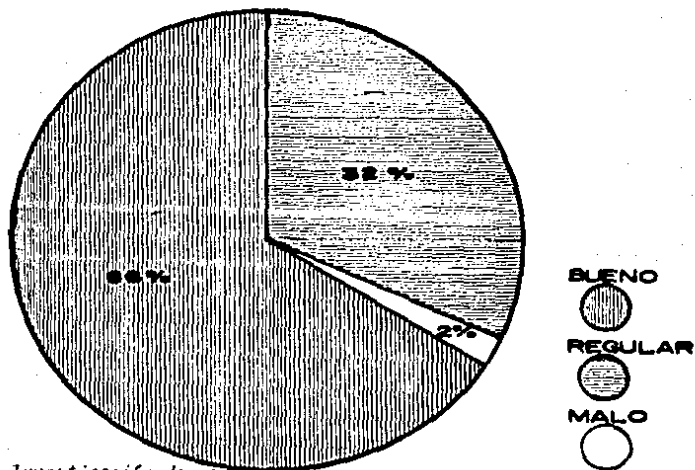


Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

GRAFICA 2.

¿Como considera el trabajo que desempeña el departamento de personal?

El 66% de los encuestados lo considera bueno el 32% considera que el trabajo que el departamento de personal desempeña es regular y el 2% restante lo considera malo.

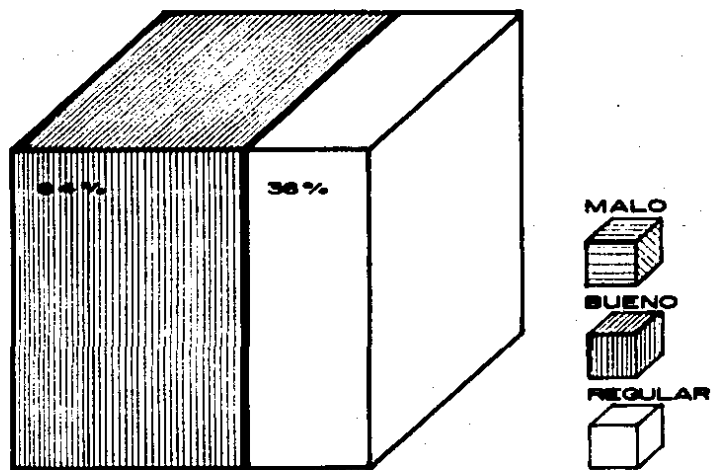


Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

GRAFICA 3.

¿Como considera el servicio que presta la empresa?

El 64% de los encuestados califican el servicio que la empresa como bueno y el 36% lo consideran regular.



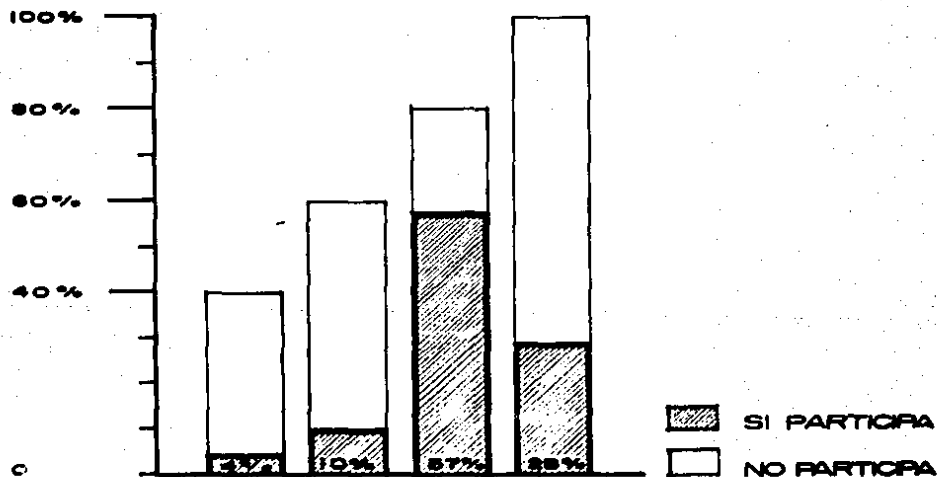
Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.



GRAFICA 1.

¿En que proporción considera usted que participa en el servicio que presta a la empresa?

El 29% de los encuestados consideran que su participación en el servicio que presta a la empresa es un 100%, el 57% considera que su participación es del 80%, 60% consideran que su participación en el servicio es de 10% y el 4% restante consideran su participación en la empresa es de 10%.

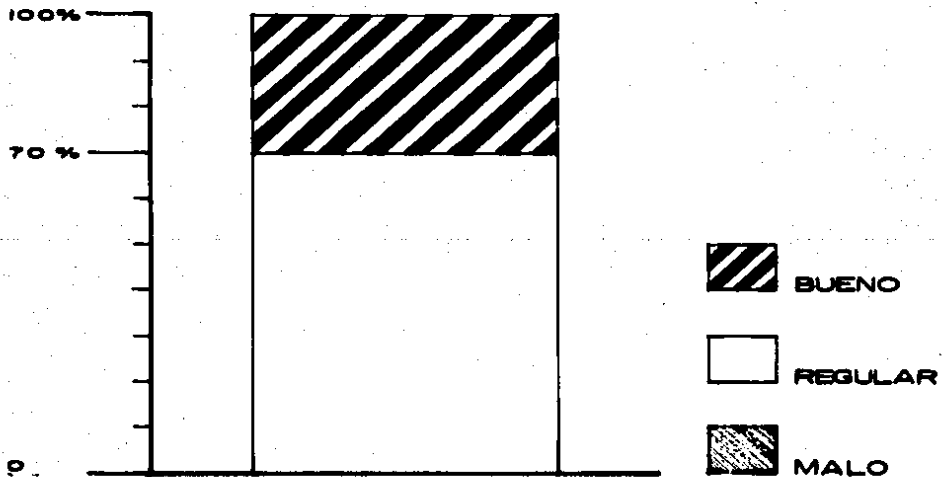


Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

GRAFICA 5.

El sueldo que percibe por su trabajo es:

De los encuestados el 30% considera bueno su sueldo y el 70% consideran el sueldo que perciben como regular.

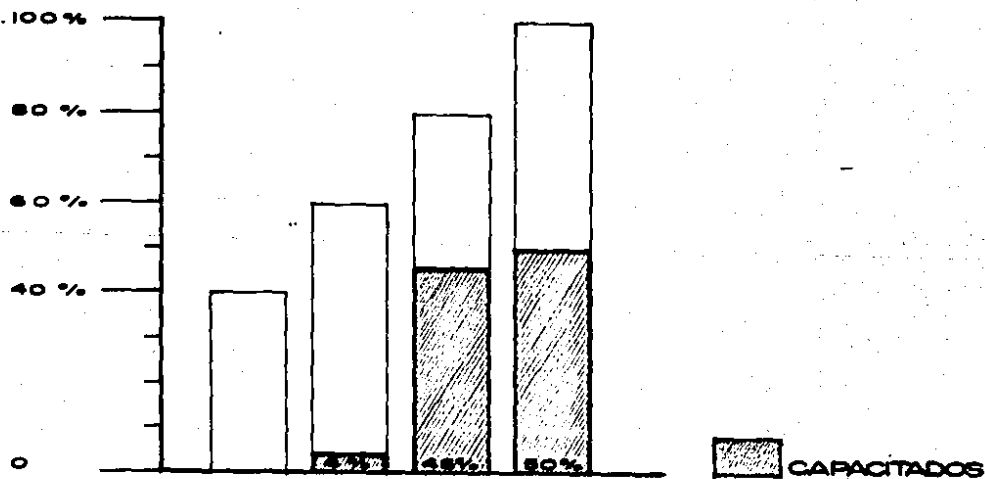


Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

GRAFICA 6.

¿Que tan capacitado y competente se considera usted para el puesto que desempeña?

El 50% dice tener una capacitación del 100% el 46% del 80% y el 4% restante dicen estar capacitados un 40%.

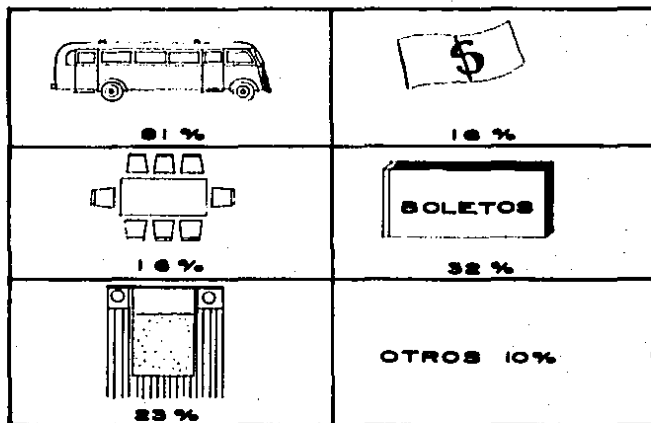


Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

GRAFICA 7.

¿Que recursos de la empresa utiliza para cumplir las funciones de su puesto?

El 61% utiliza el autobus, el 16% utiliza comedor y dinero el 32% ha ce uso del dormitorio quedando como ultimo el rubro de otros que re- presenta el 10% y que nos permite concluir que solamente un 10% hace uso de todos los recursos que proporciona la empresa para dar cumpli- miento a su trabajo.

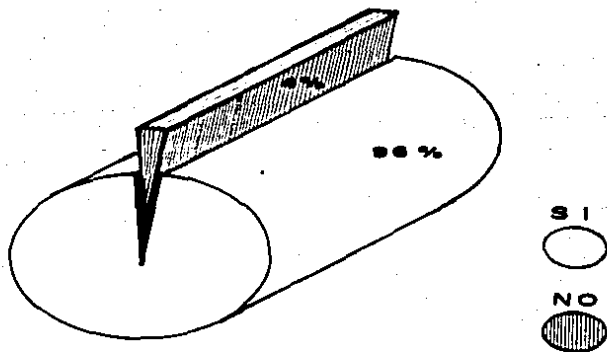


Fuente: Investigación de campo  
 Elaboración propia.

## GRAFICA 8.

¿Existen prestaciones y compensaciones en la empresa?

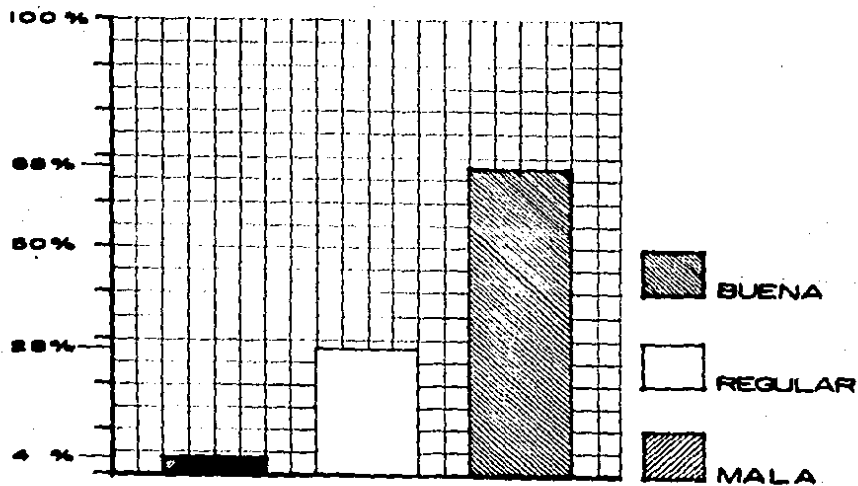
El 96% de los trabajadores opinan que sí existen y el 4% opinan que no existen las prestaciones y compensaciones en la empresa.



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

¿Como las considera?

68% de los trabajadores opinan que son buenas, el 28% las considera regulares y el 4% opina que estas son malas.

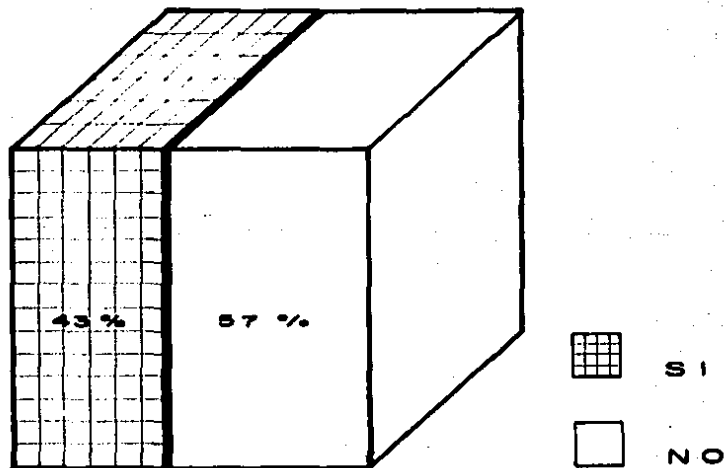


Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

GRAFICA 10.

¿Ha participado en algún curso de capacitación impartido en la empresa?

El 43% de los encuestados a participado en la capacitación y - el 57% no participa en capacitaciones impartidas por la empresa.

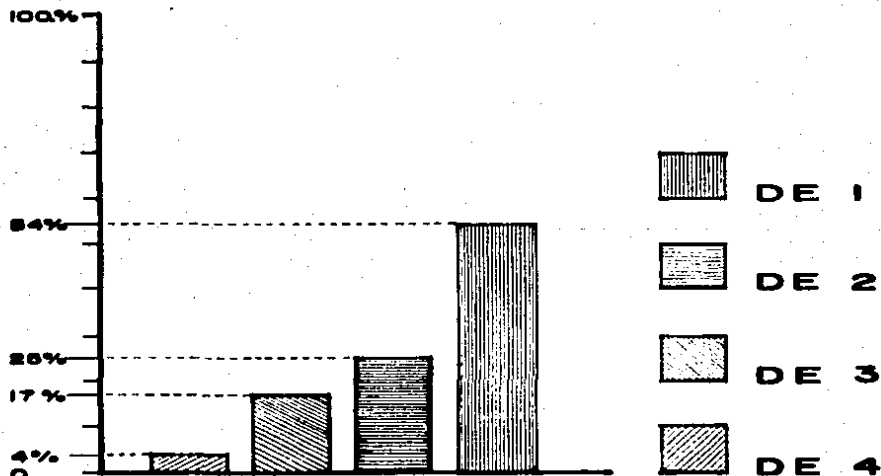


Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

GRAFICA 11.

*¿Cuántos cursos?*

El 54% tomó un curso, el 25% ha tomado dos cursos el 17% tres cursos y el 4% restante ha participado en cuatro cursos de capacitación impartidos por la empresa.



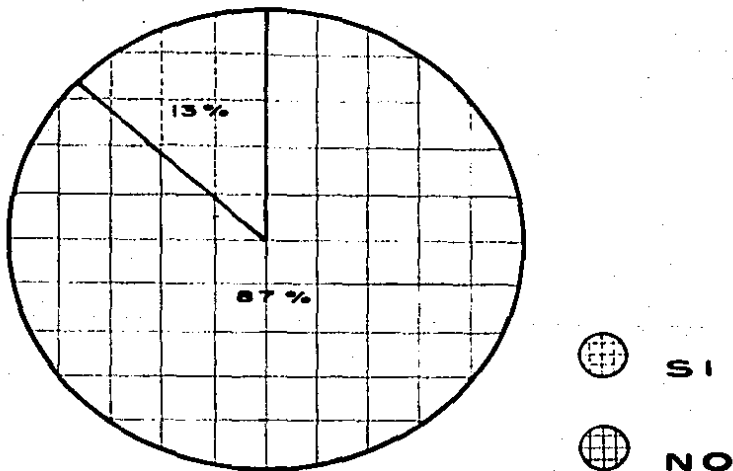
Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.



GRAFICA 12.

¿Existen sindicatos en la empresa?

Los trabajadores encuestados opina el 13% que si existe sindicato y el 87% contesto negativo.

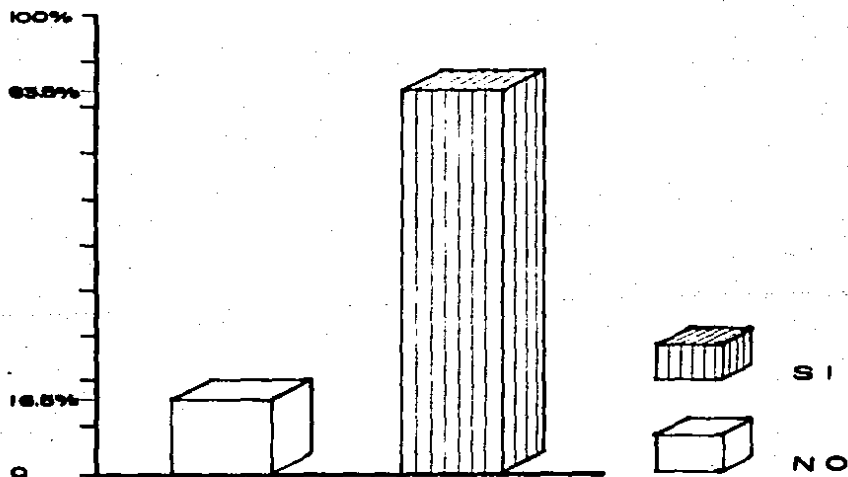


Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

GRAFICA 13.

*¿Cumple el sindicato con las demandas del trabajo.*

*De los encuestados el 83.5% opina que el sindicato cumple con sus demandas y el 16.5% opina lo contrario.*

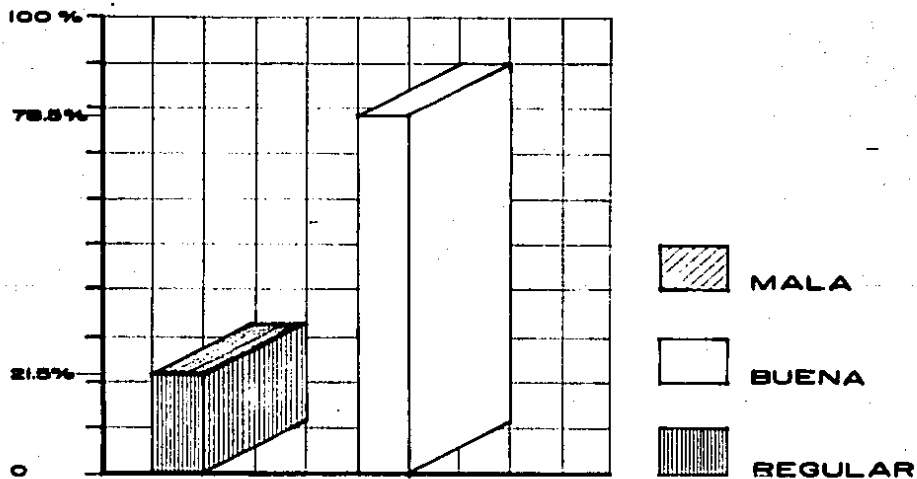


*Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.*

GRAFICA 14.

*¿Como considera su relación con la empresa?*

El 76.5% opina que su relación es buena y el 21.5% la considera regular.

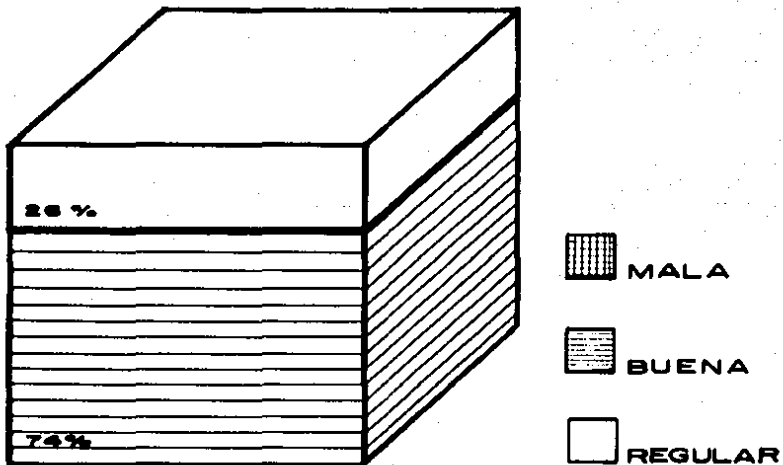


Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

GRÁFICA 15.

¿Como calificarla su desempeño en el uso de los recursos de la empresa?

El 75% de los encuestados lo califican bueno y el 26% lo califican regular.

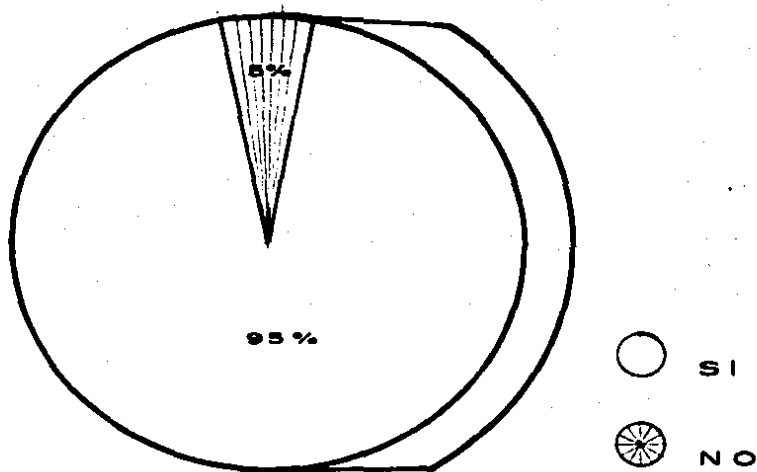


Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

GRAFICA 16.

*¿Si la empresa estableciera un programa de incentivos cree usted que el servicio mejoraría?*

La opinión del 95% fue positiva y un 5% de los empleados encuestados opino que no.



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración propia.

## CAPITULO VI

## AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS.

6.1. ESTRUCTURA BASICA DEL SISTEMA DE COMPENSACION AL 30/SEPTIEMBRE/90  
IMPACTO POTENCIAL DE LAS DISPOSICIONES FISCALES A PARTIR DE OCT-02-90

En la actualidad, la estructura basica de sueldos compensación en el sector del autotransporte de pasajeros se puede resumir conforme a la tabla que se presenta a continuación.

TIPO DE INGRESO	TIPO DE PERSONAL				EJECUTIVO.
	DIRECTO (OPERADOR)	VENTAS (TAQUILLERA)	TECNICO (MECANICO)	ADITIVO	
COMISION SOBRE BOLETOS VENDIDOS	SI	NO	NO	NO	NO
PREMIOS AL TRABAJO	SI	SI	NO	NO	NO
SUELDO BASE	NO	SI	SI	SI	SI
COMPENSACION ADICIONAL	SI	SI	SI	SI	SI
HONORARIOS COMO CONSEJEROS	NO	NO	NO	NO	SI

## 6.1.2. ASPECTOS RELEVANTES DE LA ESTRUCTURA BASICA DE COMPENSACION

- 1) Para PERSONAL DIRECTO, es una práctica generalizada que la empresa pa que los impuestos sobre las remuneraciones percibidas.

IMSS / 1% SOBRE REMUNERACIONES / 5% INFONAVIT / 2% NOMINAS / ISPT ---  
sobre la base de 2.25 veces S.M.R. para Chofer de Planta/Posturero  
sobre la base de 1.6 veces S.M.R. para Cobradores.

EL IMPACTO EN NOMINA POR CAMBIO EN REGIMEN FISCAL SE PRESENTARIA UNICAMENTE EN AQUELLOS CASOS EN QUE LA EMPRESA PAGASE EL ISPT DEL TRABAJADOR PORQUE REQUERIRIA UN INCREMENTO EN SUELDO EQUIVALENTE AL PAGADO, PARA EFECTOS DE DEDUCTIBILIDAD POR PARTE DE LA EMPRESA.

En este caso, como el REGIMEN FISCAL SIMPLIFICADO impuesto a partir del 1ro. de octubre de 1990 contempla un 7% sobre las mismas bases anteriores, el impacto maximo mensual por trabajador seria:

CHOFERES DE PLANTA/POSTUREROS	$\$11,263$	POR MES
(EJEMPLO PARA EL D.F.)		$[7\% \times 2.25 \times 50.4 \text{ dlas} \times 10,080/\text{dla}]$
COBRADORES	$\$54,320$	$[7\% \times 1.60 \times 30.4 \text{ dlas} \times 10,080/\text{dla}]$

LA RESPUESTA A ESTA SITUACION SE PODRIA MANEJAR A TRAVES DE PAGAR UN VIATICO MENSUAL (DEDUCIBLE) Y RETENER EL I.S.P.T. PARA CON ESTO NO AFECTAR AL TRABAJADOR Y EL PATRON ABSORBE LOS COSTOS APOYANDOSE DE LAS POLITICAS HACENDARIAS PARA ESTE SECTOR.

- Para el resto del personal, el sueldo base es de 1 S.M.R. para efectos de pagos al IMSS, 1%, 2%, 5% (Obviamente no entera ISPT)
- La COMPENSACIONA ADICIONAL corresponde al sobresueldo (Libre de impuestos) que recibe el personal, permitiendo a la empresa lograr cierto nivel de mercado (en cada zona) y mantener "competitividad".

Como ejemplo, se presenta un comparativo para el JEFE DE COBRANZA en una empresa con TRIBUTACION NORMAL vs TRANSPORTE.

	TRIBUTACION NORMAL -----	TRIBUTACION ESPECIAL -----
SUELDO BASE	\$3,000,000	\$306,432
COMPENSAC. ADICIONAL	\$0	\$1,600,000
BASE GRAVABLE (1)	\$2,632,080	\$0
	-----	-----
I.S.P.T.	(\$921,228)	\$0
IMSS TRABAJADOR	(\$150,044)	(\$15,326)
	-----	-----
INGRESO NETO	\$1,928,728	\$1,891,106

IMPACTO PARA EMPRESA

(1%-2%-5%- IMSS)	\$510,000	18.00%	\$55,158	2.89%
------------------	-----------	--------	----------	-------

A partir del 1ro. de octubre de 1990, la empresa tienen que entrar a REGIMEN DE TRIBUTACION SIMPLIFICADO, el cual no la exime del pago de obligaciones sobre productos del trabajo. El sobre costo adicional -- que impactarla en nómina, para el ejemplo presentado seria de:

\$3'000,000 - \$1'600,000 - 306,542=	\$1,093,568
18% de 3'000,000 - \$55,158 (actual) =	\$181,812

IMPACTO POTENCIAL TOTAL	\$1,578,410	82.79%
	*****	*****

Realizando el mismo tipo de ejercicio para los diferentes rangos de I.S.P.T. conforme al artículo 80 de la L.I.S.R. nos permite determinar un IMPACTO TOTAL (POTENCIAL) PROMEDIO DADO POR LOS INCREMENTOS QUE SE MUES--



TRAN EN LA SIGUIENTE TABLA PARA TODO EL PERSONAL DE VENTAS, PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PARA EL PERSONAL EJECUTIVO.

6.2. IMPACTO POTENCIAL DE INCREMENTO EN NOMINA PARA PERSONAL DE VENTAS --- ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO EN FUNCION DE RANGOS REALES DE PERCEPCIONES.

SALARIOS ACTUALES REALES EN EL RANGO DE	TASA	IMPACTO POTENCIAL MAXIMO EN AUMENTO DE COSTO DE NOMINA	
\$11,000,000 a \$20,000,000	35%	Promedio	92.00%
\$5,500,000 a \$10,000,000	35%	Promedio	88.00%
\$1,946,083 a \$5,000,000	35%	Promedio	83.00%
\$1,675,932 a \$1,946,083	32%	Promedio	62.00%
\$1,484,532 a \$1,675,932	25%	Promedio	46.00%
\$976,808 a \$1,484,532	17%	Promedio	34.00%
\$385,415 a \$976,808	10%	Promedio	17.00%
\$306,432 a \$385,415	3%	Promedio	3.00%

CON ESTOS CRITERIOS, CADA CASO PARTICULAR DE PAGO EN LAS EMPRESAS INTEGRANTES DE UN GRUPO PODRIAMOS DIMENSIONAR AL IMPACTO DEL SOBRECOSTO EN LA NOMINA SI SE INTEGRASE EL SALARIO REAL Y SI SE MANTUVIESE EL INGRESO NETO EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS ACTUALES.

(V SOSTENER LA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE MANO DE OBRA)

6.2.1. PUNTOS PRACTICOS

- 1) EL PUNTO DE PARTIDA PARA DETERMINAR EL IMPACTO DE LA REFORMA FISICAL, ES DETERMINAR EL PERFIL DE PAGOS REAL EN LA ACTUALIDAD.

- 2) ESTRUCTURAR DICHO PERFIL DE PAGOS EN FUNCIÓN DE LOS RANGOS QUE SE MUESTRAN EN LA TABLA ANTERIOR.
- 3) DETERMINAR LAS POSIBLES PRESTACIONES DE ALCANCE GENERAL QUE DISEÑEN LA OPCIÓN A REMUNERACIONES PAGADAS NO GRAVABLES, DE ALCANCE GENERAL A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

ALGUNAS RESPUESTAS A ESTE PROBLEMA ESTAN EN:

- \* CREAR FONDOS DE AHORRO
- \* INCORPORAR "VALES DESPENSA"
- \* CANTIDAD FIJA COMO AYUDA PARA MATERIAL DIDACTICO POR CADA HIJO DEL TRABAJADOR.

### 6.3 SITUACION ACTUAL:

La empresa presenta un rezago en el pago a sus niveles intermedios y bajos estimado en alrededor de un 14% (menor a la inflación de 1990)

La conjuntura en materia fiscal se puede aprovechar de la siguiente manera:

- I) CREAR UN GRUPO DE PRESTACIONES QUE SEAN COMUNES A TODO EL PERSONAL DE TIERRA "NO SINDICALIZADO". ESTO PERMITIRIA LA DEDUCIBILIDAD TOTAL DE DICHAS PRESTACIONES Y NO SERIAN GRAVABLES PARA EL TRABAJADOR.
- II) INTEGRAR DICHAS PRESTACIONES A TODOS LOS TRABAJADORES INDIRECTOS (ADMINISTRATIVOS Y EJECUTIVOS, ASI COMO EN EL CASO DE PERSONAL DE VENTAS CONTRATADO POR LA EMPRESA Y PERCEPCIONES CON BASE EN COMISIONES)
- III) AL PERSONAL DE MAYOR NIVEL Y QUE POR LA NATURALEZA DE SU TRABAJO SEA JUSTIFICABLE, INTEGRAR UNA CANTIDAD FIJA COMO "VIATICO", EL CUAL SE CONSIDERA DEDUCIBLE Y NO GRAVABLE.

POLITICA PROPUESTA:	DE 6.0 A 8.0 MILLONES:	VIATICO=	\$1'800,000
	DE 4.0 A 5.9 MILLONES:	VIATICO=	1'200,000
	DE 2.0 A 3.9 MILLONES:	VIATICO=	600,000
	DE 1.4 A 1.9 MILLONES:	VIATICO=	300,000

#### 6.3.1. IMPACTO DE LA POLITICA PROPUESTA EN PERSONAL "NO REGULARIZADO" --- PARA EFECTOS DE IMPUESTOS.

(6)

ACTUAL		FONDO AHORRO		POLITICA VIATICO	ISPT MENSUAL	IMSS MENSUAL	NETO PARA EL EJECUTIVO	
		SUELDO NUEVO*	Y DESPENSA					
\$7,500,000	R.G.	\$5,000,000	\$700,000	\$1,800,000	\$1,660,571	\$237,500	\$5,601,929	-25%
\$5,100,000	P.P	\$3,421,053	\$478,947	\$1,200,000	\$1,107,959	\$162,500	\$3,829,561	-25%
\$5,000,000	C.G.	\$3,333,333	\$466,667	\$1,200,000	\$1,077,237	\$156,333	\$3,764,429	-25%
\$3,000,000	E.G.	\$2,105,263	\$294,757	\$600,000	\$647,413	\$100,000	\$2,252,587	-25%
\$2,500,000	C.P.	\$1,666,667	\$233,333	\$600,000	\$493,904	\$79,167	\$1,926,929	-23%
\$2,500,000	C.F.	\$1,666,667	\$233,333	\$600,000	\$493,904	\$79,167	\$1,926,929	-23%
\$2,000,000	B.S.	\$1,491,228	\$208,772	\$300,000	\$395,429	\$70,833	\$1,533,738	-23%
\$2,000,000	M.C.	\$1,491,228	\$208,772	\$300,000	\$395,429	\$70,833	\$1,533,738	-23%
\$2,000,000	N.M.	\$1,491,228	\$208,772	\$300,000	\$395,429	\$70,833	\$1,533,738	-23%
\$1,800,000	G.G.	\$1,315,769	\$184,211	\$300,000	\$339,289	\$62,500	\$1,398,211	-22%
\$1,400,000	Q.D.	\$1,228,070	\$171,930	\$0	\$243,140	\$58,333	\$1,098,527	-22%
\$1,000,000	R.P.	\$877,193	\$122,807	\$0	\$105,636	\$41,667	\$852,646	-15%
\$900,000	D.N.	\$769,474	\$110,526	\$0	\$90,773	\$37,500	\$771,727	-14%
\$750,000	M.J.	\$657,895	\$92,105	\$0	\$40,238	\$31,250	\$678,512	-10%
\$600,000	S.S.	\$526,316	\$73,684	\$0	\$27,060	\$25,000	\$547,920	-9%

NOTAS: \*) [S.N.+FONDOS+VIATICO] = INGRESO ACTUAL

S.N. + O.I.XS.N + VIATICO = INGRESO ACTUAL

S.N. = [INGRESO ACTUAL - VIATICO]61.14

MICROBIOS				PERSONAL DIRECTO			
EMPRES	AUTOBUS	Y OTROS	TOTAL	PLANTA	POSTURA	COBRADOR	TOTAL
ACFA	423	96	519	597	52		649
S. L. L.	177	86	263	233	20		254
BAJOS	168	16	184	212	18		230
JORUL	109	84	193	222	19		241
L. P.	153	15	168	193	17		210
CUERA	36		36	41	4	30	75
CABAD	6		6	7	1	6	14
TURIS	120		120	138	12	88	238
F. O	7		7	8	1	7	16
PURUA	21		21	24	2	16	42
CORTA	12		12	14	1	10	25
D. L. C	5		5	6	1	5	11
COLIS	3		3	3	0	3	7
A. V. T.	7		7	8	1	7	16
A. O.	296		296	340	32		372
A. O. V	35		35	40	4		44
A. O. L.	68		68	78	7		85
T. H.	89		89	102	19		121
H. P	323		323	371	32		404
AMEAL	6		6	7	1		8
AZTEC	22		22	25	2		28
INSUR	28		28	32	3		35
L. P.	4		4	10	1		11
SATEL	29		29	33	3		36
A. O. F.	276		276	317	22		339
JILO		22		22			
ATIA		14		14			
ZINAN	326		326	375	33		408
			3231	3752	330	204	4250

ESTIMACION TAMANO DE LA  
POBLACION "PERSONAL DIRECTO"  
PARA TRANSPORTE FORANEO  
(Extrapolando la Participación  
de cada grupo en el mercado)

G. B. U. P. O	P. U. H.	DIRECTOS
SURESTE	23%	5869
NORESTE	20%	5103
OCIDENTE	13%	3593
NOROESTE	15%	3828
OTROS	24%	6124

TOTAL PERSONAL DIRECTO 25117

**AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS**  
**ESTRUCTURA BASICA DEL SISTEMA DE COMPENSACION AL 30/SEPTIEMBRE/90**

PERFIL DE PAGOS PARA LA EMPRESA S.P DEL GRUPO "OCCIDENTE"  
 (TOTAL PERSONAL INDIRECTO + ADMINISTRATIVOS + EJECUTIVOS)

		NOMINA	COMPENSACION	TOTAL REAL	ENTRADO ISPT	REAL IMSR	IMPACTO %	POTENCIA %
R.O.B.	TOL	\$7,500,000	\$7,500,000	\$7,500,000	0	0	88%	\$6,000,000
P.P.	TOL	\$5,100,000	\$5,100,000	\$5,100,000	0	0	88%	\$4,688,000
C.G.J.	TOL	\$5,000,000	\$5,000,000	\$5,000,000	0	0	88%	\$4,400,000
E.O.B.	TOL	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	0	0	83%	\$2,490,000
C.P.J.	TOL	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	0	0	83%	\$2,075,000
C.P.A.	TOL	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	0	0	83%	\$2,075,000
B.S.A.	TOL	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	0	0	83%	\$1,640,000
M.C.L.	TOL	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	0	0	83%	\$1,640,000
GARCIA MEMDOSA M.	TOL	\$1,800,000	\$1,800,000	\$1,800,000	0	0	62%	\$1,116,000
GARCIA GOMEZ B.	TOL	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	0	0	66%	\$848,000
QUINONES DELGADO A.	TOL	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	0	0	66%	\$848,000
TOPFER ROMERO T.	TOL	\$1,015,691	\$1,015,691	\$1,015,691	\$106,622	\$50,796	0%	\$0
R.P.R.	TOL	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	0	0	34%	\$340,000
D.M.W.	TOL	\$900,000	\$900,000	\$900,000	0	0	17%	\$153,000
D.M.W.	TOL	\$750,000	\$750,000	\$750,000	0	0	17%	\$127,500
MONDRAGON J.	TOL	\$689,957	\$689,957	\$689,957	45422	33846	0%	\$0
AMFON HORILDO A.	TOL	\$683,171	\$683,171	\$683,171	44164	33522	0%	\$0
FRALTA COPONA L.R.	TOL	\$600,000	\$600,000	\$600,000	0	0	17%	\$102,000
S.B.S.	TOL	\$579,226	\$579,226	\$579,226	28928	28220	0%	\$0
ROJAS SERRANO M.I.	TOL	\$579,226	\$579,226	\$579,226	28928	28220	0%	\$0
ROSALES GUTIS M.C.	TOL	\$579,226	\$579,226	\$579,226	28928	28220	0%	\$0
ORTA PALMERIN E.G.	TOL	\$579,226	\$579,226	\$579,226	28928	28220	0%	\$0
BECCERIL REYNAL M.F.TOL	\$565,129	\$565,129	\$565,129	\$565,129	21328	25398	0%	\$0
BASTIEN FLORES L.	TOL	\$432,837	\$432,837	\$432,837	16328	21166	0%	\$0
QUINONES BARRON V.	TOL	\$432,837	\$432,837	\$432,837	16328	21166	0%	\$0
MARTINEZ VILFONIS G.	TOL	\$432,837	\$432,837	\$432,837	16328	21166	0%	\$0
VALLADARES CAPPANZATO	TOL	\$432,837	\$432,837	\$432,837	16328	21166	0%	\$0
QUINTO CUENCA E.	TOL	\$432,837	\$432,837	\$432,837	16328	21166	0%	\$0
RFYES MARIN E.	TOL	\$410,059	\$410,059	\$410,059	11328	19754	0%	\$0
RAMIREZ LERMA J.R.	TOL	\$410,059	\$410,059	\$410,059	11328	19754	0%	\$0
RODRIGO HERNANDEZ A.	TOL	\$410,059	\$410,059	\$410,059	11328	19754	0%	\$0
CARDENAS GONZALEZ M.TOL	\$410,059	\$410,059	\$410,059	\$410,059	11328	19754	0%	\$0
RIVERA LEON H.	TOL	\$410,059	\$410,059	\$410,059	11328	19754	0%	\$0
SALAS ASCENCIO R.M.	TOL	\$410,059	\$410,059	\$410,059	11328	19754	0%	\$0
MORA USANDO J.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
GODOY MERCADO R.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
GARCIA CORREA A.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
GONIALES RIVERA E.	TOL	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
MIRANDA SAAYDRA J.D.F.	\$306,432	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
LOPEZ MIRAMON J.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
ESQUIVEL GARCIA G.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
FLORES LOPEZ V.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
HERNANDEZ LIMON J.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
GARCIA CORREA A.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
PADILLA GARCIA C.A.D.F.	\$306,432	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
ROSARIO CHIU J.A.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
MENDOZA HERNANDEZ AD.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
ELIZALDE VICARIO R.D.F.	\$306,432	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
MORALES RAMIREZ J.P.D.F.	\$306,432	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
GARCIA TORICHE H.J.D.F.	\$306,432	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
GARCIA NOBLES T.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
LOPEZ MIRAMON M.A.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
GUERRERO SANTOS J.L.D.F.	\$306,432	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
MATEU COLUNGA I.	D.F	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
MENDOZA MARTINEZ J.D.F.	\$306,432	\$306,432	\$306,432	\$306,432	0	0	0%	\$0
MONDRAGON COLIN G.	TOL	\$255,512	\$255,512	\$255,512	0	0	0%	\$0
FIERKI MEDINA J.C.	TOL	\$255,512	\$255,512	\$255,512	0	0	0%	\$0
ESPINOSA GUADARRAMA.TOL	\$255,512	\$255,512	\$255,512	\$255,512	0	0	0%	\$0
LEPEDA ESPINOZA M.L.TOL	\$255,512	\$255,512	\$255,512	\$255,512	0	0	0%	\$0
CALDERON AGUILAR M.TOL	\$255,512	\$255,512	\$255,512	\$255,512	0	0	0%	\$0
MENDOZ ANDRADE A.	TOL	\$255,512	\$255,512	\$255,512	0	0	0%	\$0
CALDERON AGUILAR M.TOL	\$255,512	\$255,512	\$255,512	\$255,512	0	0	0%	\$0
BIOS MOLINA R.	TOL	\$255,512	\$255,512	\$255,512	0	0	0%	\$0
MARTINEZ VIVEROS A.	TOL	\$255,512	\$255,512	\$255,512	0	0	0%	\$0
CAMARENA AYALA G.	TOL	\$255,512	\$255,512	\$255,512	0	0	0%	\$0

TOTAL MENSUAL 521 529,590,500  
 REGULARIZADOS 274 518,135,589  
 NO REGULARIZADOS 486 338,356,432

VENTA MENSUAL (000\$) 54,500,000  
 PERSONAL INDIRECTO COMO % DE VENTAS 1.36

RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de cualquier Trabajo de investigación es - aclarar algunos aspectos tanto negativos como positivos que se presentan y que de alguna forma nos llevan a establecer parámetros precisos sobre las diversas variables existen, que dan lugar a posteriores decisiones - acertadas.

En tal sentido y después de haber considerado el entorno en el cual se ubica la industria del autotransporte en nuestro país, así como los resultados de la investigación documental, de campo y empírica, se puede concluir que ;

Definitivamente existe una gran ignorancia en el departamento de personal en la industria del autotransporte en lo que corresponde al aspecto de los sueldos y salarios.

Existe una gran carencia de personal capacitado y competente - en todos los niveles.

Los criterios utilizados para la aplicación de los sueldos y - los salarios, no cuentan con un orden sistemático que permita estable - cer un criterio general.

Con el uso del presente trabajo en la industria del autotransporte de pasajeros, se optimizan los recursos tanto humanos como mate - riales, mediante su aplicación y consecuentemente incrementara el ren - dimiento de los mismos propiciando una mejor distribución del ingreso - en los trabajadores de la rama.

Considero importante mencionar la gran importancia que en cu - alquier empresa representa el correcto rendimiento de las funciones. - del departamento de personal .

Sin importar el nombre que se le de así como la estructuración de sus áreas, ya el recurso humano es imprescindible para la coherente - coordinación de los demás recursos (Técnicos-materiales), por tal motivo es indispensable contar con un departamento que vigile el desarrollo de los recursos humanos.

Por último se hace necesario contar con instrumentos que logren una justa administración de sueldos y salarios, en donde exista una equidad interna basada, tanto en la evaluación del desempeño de cada trabajador, así como en la investigación de mercados, que permitan competir en esta materia con las demás empresas del ramo. Para lo que resulta - indispensable llevar acabo una combinación de las distintas técnicas, - existentes en la administración de sueldos y salarios. Teniendo el claro concepto y conocimiento logrando darle un enfoque y la aplicación - adecuada en la rama del autotransporte, es de vital importancia para la empresa como para el departamento de personal tener un amplio y claro - conocimiento de las reformas fiscales (Regimen fiscal simplificado) - para poder integrar de una manera correcta los sueldos y salarios sin - afectar los intereses tanto del trabajador como de la empresa, y esto - lo podran obtener con una buena asesoría fiscal para que actualice al - personal responsable en esta area y poder integrar los sueldos y los - salarios de manera adecuada, pensando siempre en el apoyo y beneficio - para ambas partes.

Proporcionando una adecuada retribución, sin salirse de los - parametros establecidos, obteniendo una actualización y apegados al nuc - vo regimen de simplificación fiscal para el autotransporte de pasajeros.



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

- 1.- Amaro Guzmán Raymundo. *Administrativo de personal*. Editorial Limusa. México, D.F. 1981.
- 2.- Arias Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México, D.F. 1979.
- 3.- Bianki Belloni Hector. *Análisis del autotransporte de pasajeros en México* cátedra de política de negocios maestría en administración Instituto Tecnológico autónomo de México. México, D.F. 1990.
- 4.- Bravo Carlos. *Apuntes para la industria del autotransporte*. Editorial. Talleres de la dirección general de autotransporte federal. México, D.F. 1983.
- 5.- Cámara Nacional del autotransporte federal de pasaje y turismo. *Estatutos*. México, D.F. 1990.
- 6.- P. Dionis y Ch. Myers C.I.A. *Administración de personal*. Editorial Continental. México, D.F. 1963.
- 7.- Elizondo, L. Arturo. *La investigación contable*. Editorial E.C.A. S.A. México, D-F. 1980.
- 8.- Heneman Schwabjosum Dyer. *Administración de los Recursos Humanos y personal*. Editorial C.E.C.S.A. México, D.F. 1983.
- 9.- Munch Galindo, García Martínez. *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas 5ª Edición. México, D.F. 1990.

- 10.- *Ley General de Vías de Comunicaciones*. Editorial Porrúa. México, -- D.F. 1990.
- 11.- *Pardinas Felipe Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias - Sociales*. Editorial Siglo XXI. México, D.F. 1981.
- 12.- *P. Pigors y Ch. Myers. Administración de personal*. Editorial Continental S.A.A. México, D.F. 1990.
- 13.- *Reyes Ponce Agustín. Administración de Sueldos y Salarios*. Editorial Limusa. México, D.F. 1990.
- 14.- *Reyes Ponce Agustín. El análisis de Puestos*. Editorial Limusa. México, D.F. 1977.
- 15.- *Reyes Ponce Agustín. Relaciones Humanas*. Editorial Limusa. México, D.F. 1990.
- 16.- *Sikula F. Andrew. Administración de personal*. Editorial Limusa. México, D.F. 1980.
- 17.- *Sikula F. Andrew. Administración de Recursos Humanos en Empresas*. Editorial Limusa. México, D.F. 1979.
- 18.- *Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Desarrollo del Transporte Carretero. Libro 9º Plan Nacional del Transporte*. México, D.F. 1975.
- 19.- *Historia del Auto transporte en México*. México, D.F. 1983.
- 20.- *Trillas, Diccionario*. Editorial Trillas. México, D.F. 1989.

- 21.- Trueba Urbina Alberto, Trueba Barrera Jorge. *Ley Federal del Trabajo*.  
Editorial Porrúa S.A. México, D.F. 1990.