



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

00661
32
2el.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL ANALISIS MULTIVARIADO APLICADO
A LA ADMINISTRACION DE SUELDOS
Y SALARIOS.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
RICARDO ALFREDO VARELA JUAREZ

DIRECTOR: M. A. ALICIA VEGA SOSA



MEXICO, D. F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

AGRADECIMIENTOS

*A Alicia mi eterna compañera y amante esposa,
impulso permanente en mi vida.*

*A mis hijos Vanesa y Alfredo, una esperanza y
una promesa.*

*A mi madre Estela por darme la vida, formarme y
enseñarme a vivir.*

A la memoria de mi padre Ramón.

A mis hermanos Elba, Belinda, Carlos y Gerardo.

*A mi familia: Yolanda, Verónica, Augusto
y Ricardo*

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

***EL ANÁLISIS MULTIVARIADO APLICADO A
LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS***

ÍNDICE

Introducción	1
I.- Antecedentes Históricos	
<i>Introducción</i>	3
<i>Edad Antigua</i>	3
<i>Edad Media</i>	6
<i>Epoca Moderna</i>	8
<i>Antecedentes en México</i>	10
<i>Salario Mínimo</i>	14
II.- Marco Legal	
<i>Definición</i>	21
<i>Clases de Salario</i>	23
<i>Elementos que Integran el Salario</i>	23
<i>Protección al Salario</i>	24
III.- Administración de Sueldos y Salarios	
<i>Administración de Sueldos y Salarios</i>	28
<i>La Importancia de la Compensación para el trabajador</i>	28
<i>Teorías de la Compensación</i>	29
<i>Factores que Determinan los Niveles de Compensación</i>	29
<i>Costo de Vida</i>	29
<i>Mercado de Trabajo</i>	30
<i>Niveles de Pago</i>	33
<i>Estructura Interna de Pago</i>	33
<i>Negociación Colectiva</i>	34
<i>Negociaciones Individuales</i>	34
<i>Sistemas de Valuación de Puestos</i>	34
<i>La Compensación por Incentivos</i>	36
<i>Diferencias en las Necesidades en los Empleados</i>	37
<i>Integración de un Sistema de Administración de Sueldos y Salarios</i>	37

IV.- Aspectos Psicológicos, Motivacionales y Sociales de la Compensación

<i>Aspectos Psicológicos, Motivacionales y Sociales de la Compensación</i>	39
<i>Teorías de la Motivación</i>	40
<i>¿Cuál es el Valor del Trabajo?</i>	43

V.- Investigación de Campo

<i>Planteamiento del Problema</i>	48
<i>Identificación de Objetivos</i>	48
<i>Tipo de Investigación</i>	48
<i>Hipótesis de la Investigación</i>	49
<i>Identificación de Variables</i>	49
<i>Operacionalización de las Variables</i>	50
<i>Instrumentos de Medición</i>	53
<i>Población Objetivo</i>	54
<i>Censo</i>	54
<i>Prueba Piloto</i>	56
<i>Levantamiento de la Información</i>	56
<i>Tabulación</i>	57
<i>Metodología Estadística</i>	57
<i>Diseño en SPSS</i>	57

VI.- Resultados y su Análisis

<i>Resultados</i>	60
<i>Comprobación de Hipótesis</i>	61
<i>Modelo General</i>	61
<i>Ejemplo de una Aplicación</i>	66
<i>Valores de R Múltiple, R² y R² Ajustada</i>	68
<i>Conclusiones</i>	68

<i>Anexo I</i>	<i>Cuestionario</i>
<i>Anexo II</i>	<i>Descripciones de Puestos</i>
<i>Anexo III</i>	<i>Resultados de la Encuesta de Prestaciones y Beneficios de la Industria Hotelera 1996.</i>
<i>Anexo IV</i>	<i>Perfil de las Variables Asociadas a las Empresas</i>
<i>Anexo V</i>	<i>Comparativo de las Medias de las Variables Asociadas al Ocupante</i>
<i>Anexo VI</i>	<i>Resultados del SPSS</i>

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos veintisiete años, mi trabajo como ejecutivo y consultor de empresas en el área de Recursos Humanos, me ha llevado a una constante búsqueda de respuestas y explicaciones de fenómenos complejos y variados sobre la materia, en especial este trabajo recoge una serie de experiencias sobre la causa - efecto de la compensación a los empleados, especialidad en la que me he desarrollado, la cual me ha dejado una gran variedad de satisfacciones.

En el ejercicio de mi profesión, me he encontrado que resulta muy complejo el explicar y asesorar a una empresa cuanto debe pagar a sus trabajadores por su trabajo, la mayoría de ellas, apoya sus decisiones en las tendencias del mercado, sin embargo, no siempre es fácil definir qué es el mercado, cómo se comporta, quién tiene la razón, etc. En ocasiones resulta cómoda la posición de decir que a un puesto determinado el mercado le paga entre 10,000 y 30,000 pesos mensuales, que la media es 18,750 pesos y que cualquier cantidad que se encuentre dentro de esos límites es correcta.

Precisamente es este problema el que nos lleva a investigar y tratar de encontrar posibles respuestas que analicen las causas - efectos del fenómeno, para ello hemos encontrado que el esquema de relación causal multivariada, resulta apropiada para nuestros fines.

Al seleccionar las variables que según nuestro criterio afectan las líneas de pago en una empresa, seleccionamos un mercado definido y en cierta forma homogéneo, este resulta ser el de la industria hotelera en la ciudad de México, espacio donde aplicamos nuestra investigación.

El tratar encontrar causas objetivas y medibles del porqué de las variaciones en los sueldos de los empleados, nos lleva a profundizar en el conocimiento de la división del trabajo, de los tipos de organizaciones, de los usos y costumbres de nuestra sociedad, pero en especial, la esencia del trabajo mismo, como fuente generadora y transformadora de bienes y servicios para la sociedad, la cual busca incansablemente el ser más equitativa y competitiva.

En el deseo de alcanzar la perfección de nuestros oficios, la humanidad encuentra los motivos de su razón de ser y con ello se perpetúa como una especie superior.

La presente investigación está compuesta por seis capítulos, que pretenden describir algunas de las causas y efectos de un fenómeno cuya importancia para el acontecer social, económico y político en las organizaciones, tanto públicas como privadas es crítico. Este fenómeno se llama "la compensación a los empleados".

La mayoría de las relaciones entre hombres se realiza por medio de intercambios. Estos son los intercambios de mercancías, satisfactores, etc. Todo servicio o mercancía son producto del trabajo. Cuando los hombres producen no sólo se relacionan con la naturaleza, sino intercambian sus actividades, de tal manera que su relación con la naturaleza está determinada por sus relaciones sociales.

En el primer capítulo de nuestra investigación, presentamos una breve síntesis histórica de lo que ha sido la administración de sueldos y salarios para la humanidad, con un enfoque narrativo de los sucesos más importantes en varios países y en México.

En el segundo capítulo, se analizan los aspectos más relevantes desde un punto de vista legal, donde se estudian los conceptos de Salario, Salario Integrado y las Normas de Protección al Salario. Lo anterior tiene por objeto establecer en la investigación un Marco Legal.

La Administración de Sueldos y Salarios es tratada en el capítulo tercero, ahí se analizan; la importancia de la compensación, las teorías que de ello se desprenden y los factores que determinan los niveles de pago. En este apartado también se exploran el mercado de trabajo, los modelos de Valuación de Puestos y la forma en que deben implantarse dentro de una empresa; así como aquellos factores que inciden en el pago del personal.

En el capítulo cuarto, se plantean las bases de los aspectos psicológicos, motivacionales y sociales de la compensación; con esto, nos permitimos dejar algunos cuestionamientos de carácter personal, para reflexionar sobre puntos filosóficos de nuestro estudio.

En el capítulo quinto se describe la metodología que se utilizó en la investigación de campo que nos permitió a aceptar o desechar las hipótesis que se plantearon como probable solución del problema planteado.

Las conclusiones y recomendaciones se encuentran narradas en el capítulo sexto, donde el lector tendrá los resultados más importantes del estudio.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES HISTÓRICOS

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1 INTRODUCCIÓN

La humanidad conoce el trabajo desde su origen sobre la tierra, cazando animales y recolectando frutos para su subsistencia en un principio, hasta las mas diversas y complejas tareas que hoy en día desarrolla.

De la misma manera, la forma de compensar el trabajo tiene la misma antigüedad, aunque claro es, que no se retribuía en la misma forma en que se hace en la actualidad, sino que antes se realizaba el pago en especie, esto es, los productos de la caza y la recolección de frutos se repartía entre los participantes. Estos fueron los primeros indicios de su remota forma de pago a una persona por algún trabajo desempeñado y hoy conocido como estipendio.

A continuación reproducimos algunos informes de los cuales podemos apreciar como se pagaban los salarios en las distintas épocas de la historia.

1.2 EDAD ANTIGUA

Los salarios de los obreros agrícolas del poblado de Eschuna en Mesopotamia a principios del segundo milenio Antes de Cristo se narra de la siguiente manera:

Asignaban una unidad de trigo como forma de pago a un trabajador por su jornal, entendiéndose que este último se reconocía como el salario, por cada día de trabajo. La cantidad de alimentos asignada a cada trabajador le era entregada ya sea, en forma de ración diaria, o bien, como provisión al principio del período de trabajo, tiempo en el cual el obrero debía preocuparse de conservarla. A la cantidad de alimentos arriba mencionada se le conocía como "sila" equivalente a un poco menos de un litro de cebada tostada con un poco de aceite y una especie de jarabe.

Las mismas leyes de Eschuna fijaban en:

20 silas diarias el salario de un segador.

1 sila diaria el salario de los esclavos, y

2 silas diarias el salario de los trabajadores libres.

1.2.1 EGIPTO

En uno de los pasajes del antiguo Egipto que mostraba la forma de pago de los trabajadores decía: "... todas las personas que han trabajado en la construcción de mi tumba lo han hecho a cambio de pan, tejidos, aceite y trigo en gran cantidad ..." (texto privado del Imperio Antiguo).

Se relata como Ramsés II rey de Egipto de 1301 a 1235 a.c., trataba a los obreros que trabajaban en su estatua: "... he asegurado vuestra subsistencia en todos los productos, pensando que trabajaríais para mí con un corazón agradecido; me he preocupado constantemente de vuestras necesidades multiplicando vuestros víveres, porque sé que el género de trabajo que hacéis se hace con alegría cuando se tiene lleno el vientre.

Los graneros están llenos de trigo para vosotros. Os he llenado los almacenes con toda clase de productos, tales como panes, carnes, pasteles para sustentarlos; sandalias, trajes, aceites en abundancia para untaros la cabeza cada diez días, vestiros de nuevo cada año, y proveeros de sandalias cada día; nadie de vosotros pasa la noche lamentando su pobreza.

He hecho todo eso, diciéndome que encontraríais en ello un motivo para trabajar para mí con un corazón unánime..."

1.2.2 GRECIA

Los datos que se poseen sobre la retribución de los trabajadores en Grecia se refieren a la vida de los obreros que abrieron las tumbas reales. Con ello podemos tener cierta idea de los salarios; un obrero recibía mensualmente como promedio cuatro medidas, equivalente a 380 litros de trigo y una medida y media de cebada, algo más de 140 litros. Según los períodos de trabajo, estas remuneraciones, convertidas al patrón cobre, correspondían a un salario que variaba entre 7 y 28 debens.

También recibían pero con una frecuencia mas irregular otros bienes y satisfactores como ejemplo mencionamos algunos de ellos: pescado, legumbres, aceite, grasa, vestidos, agua, madera, vasijas, etc.

Al analizar un pasaje de los griegos en la época Cretomícena, se enuncia la existencia de los thetes¹ que era poco atractiva; se le otorga la comida, el vestido y el calzado; y en alguna ocasiones una pequeña porción de tierra que un dueño poco honrado les ofrecía pero que muchas veces se negaba a pagar alegando falsos pretextos (ser thete era a menudo una condición inferior a la de un esclavo).

En Grecia y en Roma había trabajadores esclavos y libres, pero hasta el reinado Diocleciano (año 300) no se encuentra una lista de salarios. Este monarca la realiza a causa del encarecimiento de las mercancías y del trabajo.

¹ Pobre diablo que no tiene otro recurso que sus brazos para vivir, alquila sus servicios a quien quiere emplearle.

El edicto fijó el salario de un obrero del campo en 25 denarios, o sea anualmente 27.6 artabas².

El salario de una tejedora a domicilio alimentada ascendía a 12 denarios, lo que correspondía a 13.3 artabas de trigo por año. El obrero calificado en 50 denarios³, 55.3 artabas.

Respecto del ejército, un soldado recibía anualmente 300 denarios, de los cuales aproximadamente la mitad era retenida para la adquisición de sus raciones, su uniforme, etc., lo que le dejaba como ingreso neto al cabo de un año la cantidad de 150 denarios.

La situación del asalariado agrícola podía ser a destajo, por ejemplo 8 dracmas⁴ por limpiar un granero que se encontraba infestado de ratas.

También el salario se le podía pagar por pieza, 2 dracmas para el acarreo de 1000 artabas, equivalente a 22 toneladas de trigo.

1.2.3 ROMA

En el mundo romano del trabajo, el ejercicio de las actividades laborales dependía directamente del nivel del obrero.

Los carentes de toda libertad jurídica se veían obligados a prestar su trabajo forzosamente (esclavos), otros, poseían una libertad restringida (libertos, ingenuos y patrocinados); y el grupo de condición jurídica libre que podía ejercer libremente su trabajo.

Los esclavos eran considerados como cosas y su trabajo como fruto físico natural. Su relación con el dueño de su persona no era propiamente laboral, sino que era de tipo posesional, pudiendo éste enajenarlos o adquirirlos e incluso ponerles trabajos innobles y exigirles jornadas exhaustivas de trabajo, parece ser, sin embargo, que los gobernadores provisionales obligaban a los dueños de los esclavos a vender a éstos porque eran tratados con excesiva crueldad, no por fines humanitarios sino como una medida de conservación de la mano de obra.

Su actividad primordial era el servicio doméstico o la agricultura, siendo empleados completamente en trabajos industriales rudimentarios. Los esclavos propiedad del Estado trabajaban en servicios públicos.

El segundo grupo tenía una posición distinta (trabajadores con libertad restringida) pues ya eran considerados como personas.

² Una artaba equivale a 0.022 toneladas de trigo aproximadamente.

³ Moneda romana de plata, equivalente a diez ases.

⁴ Moneda griega que valía cuatro sestercios.

Existían prohibiciones de exigir al libertos⁵ trabajos contrarios a su dignidad y seguridad, viniendo éste obligado a cumplir los requisitos derivados de la manumisión⁶.

El grupo de los trabajadores libres gozaban de plena capacidad jurídica para ejercer libremente su actividad laboral.

Al existir abundancia de las manumisiones, muchos trabajadores libres se vieron obligados a prestar sus servicios a empresarios ajenos, a entrar a un régimen de colonos o enrolarse en las empresas públicas. Sin embargo, lo normal era el ejercicio de su actividad laboral independiente, bien como artesanos en su propio taller, como comerciantes o como cultivadores de sus tierras.

La jornada romana de trabajo era el día solar, dividido en doce horas, con la peculiaridad de que no se concebía la fragmentación de la jornada laboral.

Aunque la norma era el trabajo de sol a sol, en la práctica la duración de esta se fijaba por las partes si se trataba de trabajadores libres, siendo conforme a la voluntad del dueño en los esclavos y con muchas restricciones para los libertos y trabajadores públicos.

Los esclavos solían trabajar 15 horas diarias, repetidas entre trabajo industrial o agrícola y el servicio doméstico. Durante el verano se les agregaba generalmente dos horas más. La jornada laboral de los libertos duraba 8 horas y por lo que se refiere a los libres, normalmente no pasa de 8 horas. En los servicios públicos se seguía la norma general de sol a sol.

1.3 EDAD MEDIA

En la Edad Media se hace difícil determinar los salarios de los obreros, dada la diversidad de instituciones y reglamentos; además, los monarcas alteraban el valor de las monedas, lo que modificaba el valor real de los salarios.

En aquellos tiempos abundaban los ordenanzas fijando salarios, como por ejemplo la dada por el rey Juan de Francia en 1351 a causa de la peste. Fijó el salario de los obreros en su casa en 12 denarios diarios, si se les daba comida el salario se reducía a 6 denarios; las sirvientas cobraban 30 sueldos anuales. Estos salarios representaban una tercera parte de los que regían antes de la peste.

En Inglaterra fueron dictadas las ordenanzas de 1349 y 1350, en las cuales se amenazaba con prisión al que pidiese un salario más elevado del que se daba desde hacía veinte años.

⁵ Esclavo a quien se daba libertad en la Antigua Roma.

⁶ Manumisión equivale a dar libertad a un esclavo.

Para darnos una idea de la evolución de los salarios en la Edad Media se reproduce las conclusiones a que llegó el vizconde G. d'Avence⁷ ... "De San Luis a Juan el Bueno (1226-1350) la población no cesó de progresar. La falta de brazos tuvo mucha influencia en la abolición de la servidumbre y la liberación ayudó a multiplicar los hombres. De una fecha a otra, los precios de las mercancías y el nivel de los salarios aumentaron paralelamente. Esta fijeza del salario a pesar del crecimiento del número de trabajadores, se explica fácilmente por la abundancia del terreno incul⁸ ".

Gente de otras ciudades llegaron y hallaron nuevas tierras para cultivar, su presencia no fue una carga para la comunidad; producían y consumían sus productos en las condiciones de sus vecinos; era la eclosión⁹ pacífica de un pueblo que se juntaba con otro.

A partir de 1350, empieza la despoblación de la peste, se abandonan los campos y comienza el pillaje y la barbarie. La población de 15 millones baja a 5 millones de habitantes. En este tiempo, en que la vida humana - tan poco respetada - valía poca cosa, los brazos del hombre valían mucho y esto se ve por la comparación del nivel de salarios con el precio de las mercancías.

Los salarios que permanecieron estáticos hasta el año de 1350 aumentaron en un principio un 4% hasta 1375, después del 14% en los 75 años siguientes.

Parecerá extraño que la enorme reducción de la población desde la mitad del siglo XV no hubiese repornado más que un alza del 18% en la mano de obra, pero es preciso considerar que el salario depende al mismo tiempo del consumo y la producción, y que si la segunda mitad se restringió porque había menos capacidad productora y productores, la primera disminuyó porque había menos consumidores.

Podría admitirse que proporcionadas la producción y el consumo de cada individuo la mano de obra debiera haber quedado al mismo precio, esto hubiera sucedido indudablemente con solo los dos términos en presencia: población y trabajo, pero en el precio de los brazos hay un tercer elemento: la tierra, ésta había perdido la mayor parte de su valor y en el envilecimiento de sus productos naturales contribuía a la baja del costo de las mercancías, y por lo tanto al aumento del salario real.

Fue, gracias a la intervención del tercer elemento que pudo observarse, en los siguientes 25 años (1451-1475) una nueva alza de los salarios, que progresaron al 13% al mismo tiempo que aumentó la población.

⁷ En su obra *Paysans et Ouvriers depuis cens ans*. Sa. Edición, París, 1913.

⁸ Terreno que nunca se ha cultivado.

⁹ Aparición de un fenómeno.

1.4 ÉPOCA MODERNA

1.4.1 LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La rápida expansión del comercio en el siglo XVII planteó a los mercaderes capitalistas el problema de buscar procedimientos que permitieran aumentar la cantidad de mercancías disponibles y la rapidez con que se elaboraban, reduciendo al mismo tiempo el costo para producirlas, a fin de obtener una ganancia mayor.

Para aumentar la rapidez en la producción, fueron dividiendo y subdividiendo el trabajo, haciendo que los obreros se especializaran cada vez más en operaciones simples y sencillas. Pero la división del trabajo, aunque muy favorable para obtener rapidez, aumentaba el número de operarios, y por lo tanto, los salarios a pagar. Es entonces cuando surgen las ideas tendientes a sustituir esas operaciones sencillas de los obreros especializados por ciertos mecanismos.

Las máquinas aplicadas a la producción, multiplicaban la rapidez y la cantidad de las mercancías producidas, reduciendo al mismo tiempo el pago de los salarios. Ellas eran, por lo tanto, la solución ideal para el auge del capitalismo.

La aplicación de las máquinas a la producción industrial, que se inició a fines del siglo XVII y se intensificó en los siglos XVIII y XIX, provocó una tremenda transformación técnica y económica, a la que se le llamó Revolución Industrial (Inglaterra fue cuna de ese movimiento).

En 1790 se dio un paso decisivo en ese avance, sustituyéndose la fuerza hidráulica por la de vapor en el servicio de las fábricas, inaugurándose así las grandes explotaciones industriales; la producción de hilados y tejidos de algodón que pronto alcanzó dimensiones colosales.

La introducción de las máquinas en la producción capitalista tiene repercusiones muy importantes en la historia del mundo.

En primer término, la máquina, al desplazar al hombre, creó el problema de gente sin trabajo; los salarios pagados a los obreros se depreciaron por el exceso de oferta de trabajo. Además, para pagar aún lo menos posible en vista de la sencillez del manejo de algunas máquinas, los industriales ocuparon a numerosas mujeres y niños, acentuando el problema de la desocupación de los adultos hombres.

Aumentó la producción, pero las relaciones se deshumanizaron. El obrero se especializó, pero al mismo tiempo surgió la esclavitud de la máquina. Los obreros debían vivir cerca de los centros fabriles a menudo en condiciones nada favorables y mucho menos higiénicas.

La producción era lo más importante y no la situación del obrero. Se dieron leyes en beneficio de la producción, pero no a favor del obrero.

La primera etapa de la introducción de las máquinas en la industria fue terrible para el obrero, víctima de injustas explotaciones que afectaron su salud, a la moral y a la institución de la familia, ya que ésta se desintegró por la intervención en el trabajo de las mujeres y

niños que estaban sometidos a las injusticias que provocaron la aparición de las doctrinas socialistas que iban en contra del liberalismo económico y principalmente del capitalismo, para redimir al trabajador.

El trabajador, reducido a la exasperación, veía en la máquina a su primer rival y contra ella estaba su indignación. Las incensantes huelgas que ocurrieron a fines del siglo XVIII y comienzos del XIX iban acompañadas comúnmente del incendio de las fábricas y de la consiguiente destrucción de las máquinas; movimiento que se extendía más y más y que al final adquirió tal carácter que el propio Parlamento inglés hubo de intervenir y promulgar una Ley que castigaba a los que destruyesen las máquinas, imponiéndoles la pena de muerte. En el transcurso de esta lucha de obreros contra patronos, y a partir del siglo XIX, aparecieron las primeras organizaciones obreras propiamente dichas.

Surgidos en tiempo de huelga, estos sindicatos sufrían serios descabros y persecuciones por parte del gobierno. La burguesía consiguió abolir el derecho de asociación obrera, y de ese modelo afán de los trabajadores por subsistir los llevó de la rebelión espontánea contra las máquinas, a la idea de agremiarse en sindicatos más solidarios, con el objeto de reclamar con mayor fuerza sus derechos en general.

Debido a la revolución de la técnica, el industrialismo adquirió un auge sorprendente.

Al mismo tiempo, con los nuevos sistemas de producción, también cambiaron las formas de organización del trabajo y las relaciones de las distintas clases sociales, estableciéndose un nuevo orden jurídico, político y filosófico en la sociedad.

Como consecuencia del desarrollo del capitalismo, surgió de un lado la doctrina económica llamada liberal, y por el otro, en el aspecto político, la proclamación de las Libertades o Derechos del Hombre, propuesta por Lafayette aprobándose los siguientes principios:

- *Igualdad ante la justicia.*
- *Igualdad de todos ante la Ley.*
- *Soberanía del pueblo.*
- *Igualdad de impuestos.*
- *Igualdad en la repartición de herencias.*
- *Libertad de expresión y de prensa.*
- *Libertad de trabajo.*
- *Libertad de cultos.*
- *Derecho de resistencia ante la opresión.*
- *Soberanía Nacional.*

Esta es hoy en día la base fundamental de muchas Constituciones del mundo.

1.5 ANTECEDENTES EN MÉXICO

1.5.1 ÉPOCA PRECORTESIANA

El origen de los aztecas data del año de 1325 y desde su inicio dan muestras de orden y gran organización.

Con lo que respecta a la fuerza de trabajo y la organización social, los aztecas estaban agrupados en comunidades llamadas Calpulli¹⁰ que eran porciones de tierra (parcelas) y la mayoría de los miembros del Calpulli eran familiares; todos se dedicaban a una misma profesión u oficio y por lo tanto había Calpullis de agricultores, de cazadores de aves lacustres, de pescadores, de artesanos y de comerciantes. Pagaban sus impuestos al Estado entregando bienes, trabajando por turnos en las obras de beneficio colectivo y enviando guerreros a combatir a sus enemigos.

El salario que recibían los miembros del Calpulli era en especie, siendo la parte que les correspondía por la repartición el trabajo comunal.

Por lo tanto, no existía un salario por una actividad específica, sino simplemente le daban sustento, vestido y comida al jefe de la familia además de una porción de tierra para cultivarla.

Es importante señalar que el trueque jugaba un papel importante en la economía de los aztecas, ya que de ello dependía el comercio de esta cultura.

1.5.2 ÉPOCA COLONIAL.

El mal trato a los indios, las malas condiciones de trabajo que prevalecían en la Nueva España y la esclavitud que se hacía patente en cada hacienda o mina, es el sello de la época colonial en materia de relaciones laborales. Prueba de ello, son los sistemas de trabajo empleados por los españoles en la agricultura y la minería, que eran de la siguiente manera:

- *La encomienda, que significó el reparto de indios entre los conquistadores, a fin de que ellos se encargaran de cristianizarlos y de protegerlos, a cambio de utilizar sus servicios. A pesar de este espíritu humanitario de la encomienda, la explotación de los indios fue sistemática y las violaciones constantes, pues frecuentemente los encomendadores alquilaban a sus indios para el peligroso y agotante trabajo en las minas.*
- *El repartimiento, que consistía en la facultad que tenían los alcaldes mayores para sacar de los pueblos a los indios que fueran indispensables para atender el cultivo de los campos, propiedad de los españoles y el trabajo en las minas durante el término de una semana. Este trabajo tenían que desarrollarlo en lugares distinto a*

¹⁰ Barrio.

sus pueblos, a jornadas de dos o tres semanas; prestar servicio en minas y campos, para regresar después con sus familias hambrientos miserables y enfermos.

- *El peonaje, que puso fin a la encomienda, pues el indio se convirtió en peón de las haciendas (laicas y eclesiásticas), de las minas y los obrajes.*

No obstante que el encomendado se transformó en peón, en realidad continuó en una situación de servidumbre, debido a que su salario era tan miserable que no pasaba de dos reales diarios, apenas suficiente para no morir de hambre.

Para el indio la situación no cambió. Las jornadas continuaron siendo no menores de doce horas diarias (de sol a sol); y como persistió la costumbre de adelantarles hasta veinte pesos anuales, en realidad hipotecaban sus vidas, pues eso equivalía su calidad de peones acasillados en las haciendas. Además, en algunos lugares se permitió que las haciendas tuvieran una especie de cárcel, llamada tlapizquera, en donde, con el pretexto de cuidar y vigilar a los indios, se les encerraba para evitar que buscaran un trabajo más remunerativo.

Con el fin de evitar estos abusos, el Virrey Matías de Gálvez, expidió un reglamento de Gañería, prohibiendo a los hacendados y dueños de reales de minas prestar a los indios, por cuenta de sus salarios.

Desgraciadamente, a pesar de la claridad de las leyes, éstas no se cumplían. Se ordenaba pagar en moneda y en propia mano; pero en haciendas, minas y obrajes existió la tienda de raya, donde el peón, en lugar de dinero, recibía artículos como ropa, alimentos, aguardiente, etc. a elevados precios, motivando que el trabajador siempre estuviera endeudado con el patrón.

Los peones de minas durante el siglo XVII tuvieron un salario de dos a cuatro reales diarios, además del derecho al beneficio partido, que consistía en poder trabajar más tiempo después de cumplir su jornada de doce horas para obtener una parte del metal extraído. Las Ordenanzas de 1770 suprimieron en definitiva los partidos, con el consiguiente descontento de los trabajadores, que provocaron tumultos y sublevaciones entre los mineros.

1.5.3 REVOLUCIÓN

La actividad industrial en México a fines de siglo XIX se vio incrementada por las fábricas textiles que adoptan también el sistema de tiendas de raya, donde se proporcionaba a los trabajadores todo lo necesario, y posteriormente descontándoles de su sueldo la cantidad comprada en los días anteriores al pago.

Los trabajadores de las fábricas podían encontrarse en dos gremios; el de los artesanos y el de los campesinos. A pesar de los malos salarios y de las jornadas tan largas, los trabajadores acudían en un gran número a las fábricas.

Se calcula que los salarios en México en el año de 1900, venían siendo aproximadamente equivalentes a los que pagaban en la mayoría de los países europeos. El dinero mexicano se basaba en el patrón plata.

Había mas obreros en las fábricas textiles que en cualquier otra industria, y sus salarios eran considerados como representativos del término medio de los salarios de todos los obreros industriales.

En el año de 1898, alegando escasez de mano de obra, los representantes británicos declararon que el salario promedio para los obreros del ferrocarril era de 75 centavos la hora. Pero a pesar de que estos salarios eran relativamente mas altos, las empresas tenían dificultades para reclutar campesinos a los que les pagaban 25 centavos al día. Sin embargo, aunque un estudio de salarios realizado en el porfiriato indicaba un aumento constante en los salarios (22 centavos en 1877 y de 59 centavos en 1912) por lo general, los autores están de acuerdo en que a fines del porfiriato el promedio de los obreros tenían menos poder de compra que en 1877.

La inflación que caracterizó a los años anteriores a 1905 (cuando México adoptó el patrón oro), absorbió la mayor parte de los aumentos de salarios; estos no eran uniformes y variaban de una región a otra, de una fábrica a otra, según la edad y el sexo. Las mujeres y los niños ganaban la mitad o la tercera parte del salario de un hombre.

En la década comprendida entre 1881 y 1890, los niños tenían los salarios mas bajos, unos 12 centavos diarios, los mas altos que se pagaban a los hombres era de 1.50 por día, aunque el promedio del jornalero se encontraba entre los 19 y 75 centavos.

En 1885 las mujeres de las fábricas Hércules de Querétaro ganaban entre 20 y 25 centavos diarios, y los operarios entre 31 y 52 centavos, según el nivel y habilidad.

En 1890 los salarios promedio eran de 50 centavos en la carda y 40 centavos en el hilado; ambas secciones utilizaban muchas mujeres y niños.

En Río Blanco, Veracruz en 1898, los jornales promedio eran de 30 y 50 centavos a los niños y entre 56 centavos y 2.50 los de los hombres. El salario mínimo solía estar bastante por debajo de estos promedios.

Entre las peticiones presentadas por Ricardo Flores Magón, al Congreso de la Unión, se encontraba la de un salario mínimo: para los hombres de 75 centavos, para las mujeres de 40 centavos y de 30 centavos para los niños, esta no era una demanda irrazonable, ya que salarios equivalentes se pagaban en muchas de las fábricas del norte de la ciudad.

A los tejedores se les pagaba a destajo, de manera que la velocidad y eficiencia significaban mas dinero, aunque era costumbre limitar las ganancias a un máximo de 2 pesos diarios. Al hilador jefe se le pagaba un promedio de 60 centavos diarios, que era un salario alto para el promedio del obrero mexicano, antes del año de 1900.

Durante todo el porfiriato no se acostumbraba un pago extra por el trabajo nocturno, aunque se convirtió en una de las demandas de los trabajadores del siglo XX.

La variación de los salarios en una fábrica era desde 25 centavos hasta 2.50 para los jornaleros, aunque el trabajo a destajo creaba diferencias importantes.

Aunque los voceros del gobierno insistían en que el peonaje por deudas había desaparecido durante el porfirato, los visitantes extranjeros observaban que los obreros, en cuanto recibían su pago, se volvían a quedar sin un centavo.

Los salarios bajos disminuían mas al pagar parte en vales que debían redimirse en la tienda de raya y que a menudo se descontaban del 10 o 12 % de su valor nominal. Cuando el obrero salía de la fábrica el sábado después de que le pagaban y de depositar sus vales en la tienda de la compañía, al pagar sus deudas que estas se iban acumulando, comenzaba a pedir prestado a cuenta del salario de la semana siguiente en la misma tienda de raya donde por fuerza tenían que comprar, ya que esta era el único lugar donde le aceptaban sus vales y por supuesto donde tenía crédito. Debemos añadir, que este sistema agravaba mas la situación económica de la clase trabajadora pues los precios en éstas tiendas superaban a los del mercado en un 10 y 15%.

Aunque la jornada en las fábricas textiles refleja las condiciones de la época, tenían también algunas peculiaridades; las horas eran mas en el verano, comenzando el trabajo en las fábricas en cuanto había suficiente luz para ver. A las cuatro y media o cinco de la mañana se iniciaban las labores y continuaban hasta las nueve de la noche. La mayoría de las fábricas paraban al mediodía durante una hora para comer, aunque en los largos días del verano algunas veces daban media hora para desayunar y otra hora para comer.

A pesar de los jornales bajos y de las largas jornadas, la cantidad de obreros disponibles aumentó durante el porfirato.

Los informes de la época clasifican a los trabajadores en diferentes formas, pero en general se distinguían los jornaleros, a quienes se pagaba a destajo y cuyo jornal se calculaba cada día, el empleado que era un trabajador asalariado, a quien se pagaba por mes y que por lo general era un capataz o un especialista extranjero.

1.5.4 MÉXICO ACTUAL

Setenta años después de iniciada la Revolución, nuestro país ha sufrido transformaciones sustanciales en todos los órdenes, se han consolidado las instituciones y perfeccionado los sistemas que regulan la vida nacional.

La reforma Agraria realizada por el Gobierno Constitucional no sólo atiende a la distribución total de la tierra disponible, sino que esa tarea la vincula a un criterio técnico y económico - diversificación técnica de los cultivos, créditos y seguros agrícolas.

En el campo industrial, el Estado, atendiendo a la urgente necesidad de desarrollar el aparato productor, se ha preocupado, por una parte, de crear organismos adecuados que estimulen la iniciativa privada, y por otra, de intervención en aquellos renglones de interés colectivo. De esta suerte, el movimiento obrero comparte los imperativos de nuestra evolución, ahora que los trabajadores constituyen una clase sólida y organizada dentro de la composición social de México.

En el desarrollo de las luchas de los trabajadores, actualmente se han hecho intervenir nuevos conceptos, como la participación en los beneficios de las empresas. Esto significa que los obreros organizados tienen una clara conciencia de su condición de factor productivo, ligado estrechamente y en igual nivel de importancia al capital.

En los conflictos obrero-patronales, el sector obrero argumenta con validez que es urgente y justa la mejor distribución del ingreso nacional para equilibrar las fuerzas dinámicas de nuestra economía.

Aún cuando la pugna por un mejor salario continúa, los beneficios de la seguridad social, en los términos del Artículo 123 Constitucional y la Ley Federal del Trabajo, representan un factor compensador que aumenta la capacidad económica real del sector obrero. Los sistemas de seguridad que se aplican en México no se limitan a cubrir los riesgos establecidos: enfermedad, vejez, cesantía por edad avanzada y muerte; sino que se han avocado a la tarea de elevar el nivel social de la familia trabajadora, mediante la ejecución de amplios programas de vivienda de interés social, por medio de las rentas y espacios adecuados para evitar promiscuidades y el otorgamiento de préstamos con interés social para la adquisición de la vivienda. Por otra parte se han enfocado recursos para brindar prestaciones sociales que comprenden una diversa variedad de rubros ya sea en la asistencia educativa, deportiva y de esparcimiento de la clase trabajadora con el objeto de fortalecer los vínculos humanos de los obreros como clase.

1.6 SALARIO MÍNIMO

Los estudios relativos a ingresos y gastos de los individuos han sido preocupación para investigadores y países que inicia en Inglaterra en el siglo XVIII cuando Sir Frederick Morton Eden realiza una investigación para conocer el costo de la vida de setenta y tres familias de obreros agrícolas con un total de cuatrocientas quince personas.

Posteriormente, en el siglo XIX Federico Leplay estudió a lo largo de cincuenta años (1829-1879) las condiciones de vida de los obreros europeos. En su monumental obra "Les Ouvriers Européens. Etudes sur les travaux, la vie domestique et la condition morale des populations ouvrières de l'Europe" hizo escuela y a partir de ahí, investigaciones de este tipo se realizan periódicamente en la mayor parte de los países del mundo.

La institución de los salarios mínimos en México es más antigua de lo que en realidad se conoce, pues es tradicional hacer referencia a ella en la historia moderna de nuestro país, podemos encontrar algunos antecedentes entre los aztecas y la conquista.

Así, Hernán Cortés en su segunda carta de relación escrita al emperador Carlos V el 30 de octubre de 1520 en Segura de la Frontera, decía " hay en todos los mercados y lugares públicos todos los días muchas personas, trabajadores y maestros de todos los oficios esperando quien los alquile para sus jornales".

Así también, el salario para la mano de obra calificada encuentra sus antecedentes en la misma época, como señala Francisco Javier Clavijero, al decir que " existieron oficiales de varios oficios, siendo primero los aprendices y después maestros; destacando plateros, lapideros, carpinteros, canteros, albañiles, cantores, médicos, hechiceros, astrólogos, procuradores, etc., quienes recibían un salario por su trabajo".

Durante la Colonia, hacia el año de 1549, por medio de la cédula de Valladolid, se ordenaba que cuando los indios fueran ocupados en la previsión de bastimentos en las minas, se les debía pagar a destajo y no a jornal. Y agregaba que el pago otorgado debía alcanzar para mantenerse cómodamente y para ahorrar para otras necesidades (en otras palabras un salario mínimo).

De 1575 a 1600, se produjo un aumento importante en los salarios de los indios. Al principiar se les pagaba medio real a los peones y después esta cantidad se incrementó a un real y dos a los oficiales, es decir, albañiles, carpinteros herreros u otras personas que dominaban un oficio.

Durante la Independencia y la Reforma, continuó la diferencia de salarios entre los llamados peones y jornaleros, con aquellos con algún grado de capacitación u oficio y hasta 1862 en la Estadística de la República Mexicana de José Pérez Hernández se señala la existencia de remuneraciones diferenciales como se aprecia en el cuadro siguiente:

REMUNERACIONES DIFERENCIALES

OFICIO	PESOS ANUALES
<i>Tenedores de libros</i>	<i>de 600.00 a 3,000.00</i>
<i>Cajeros</i>	<i>de 600.00 a 2,800.00</i>
<i>Dependientes de almacén y mostrador</i>	<i>de 300.00 a 1,200.00</i>
<i>Cocineros</i>	<i>de 100.00 a 400.00</i>
<i>Maquinistas</i>	<i>de 500.00 a 2,000.00</i>
<i>Dependientes de farmacia</i>	<i>de 250.00 a 1,200.00</i>
<i>Otros servicios domésticos</i>	<i>de 48.00 a 100.00</i>
<i>Jornaleros de artesanía</i>	<i>de 2 a 4 reales diarios</i>
<i>Gañanes o peones</i>	<i>de 2 a 5 reales diarios</i>

Hacia finales del siglo XIX se pueden encontrar ejemplos de estas diferencias. En el Estado de Hidalgo, especialmente en Pachuca, el jornal diario era de 27 centavos, mientras los trabajadores de las minas podían recibir los siguientes salarios:

<i>Barretero</i>	<i>\$1.00</i>
<i>Adenador</i>	<i>1.00</i>
<i>Pepenador</i>	<i>0.50</i>
<i>Carpinteros y herreros</i>	<i>0.50</i>
<i>Operario de mortero</i>	<i>0.62</i>
<i>Arrastradores</i>	<i>0.43</i>
<i>Cernidores</i>	<i>0.37</i>

Para 1914 el General Eulalio Gutiérrez, gobernador del Estado de San Luis Potosí decretó que el salario mínimo debía ser de \$0.75 diarios y en las minas de \$1.25, no pudiéndose reducir en aquellos lugares donde ya fuese alto.

Hubo otras disposiciones sobre salario mínimo durante la época revolucionaria, pero fue la Ley Federal del Trabajo del estado de Yucatán (1915) la más importante desde el punto de vista social y económico. En sus artículos 84 y 85, decía:

Art. 84.- El criterio para fijar el salario mínimo deberá ser lo que necesita un individuo de capacidad productiva media para vivir con su familia y tener ciertas comodidades en alimentación y vestido.

Art. 85.- Se deberá tener presente que no se trata del salario para sostener la situación actual, sino del que se necesita colocarse en condición mejor de la que hasta ahora ha vivido.

Por lo tanto, se le daba al salario mínimo la posibilidad de ser un importante elemento en la distribución del ingreso.

Es primero en la Constitución de 1917 en sus artículos 5 y 123 y después en su reglamentación de la Ley Federal del Trabajo en 1933, cuando se definen los salarios mínimos, creándose las juntas municipales de los salarios mínimos que serían las responsables de fijar el monto de éstos, los cuales serían el del campo y el general y si habría la posibilidad de salarios mínimos profesionales.

En 1924 y 1925 el Departamento de Estadística Nacional realizó la primera encuesta acerca del costo de la vida. Posteriormente en 1931 la oficina de estudios económicos de los Ferrocarriles Nacionales de México elaboraron "Un estudio del Costo de la Vida en México". En 1954, la Secretaría de Industria y Comercio inició investigaciones de los ingresos y egresos de las familias, principiando ese año en el Distrito Federal, la ciudad de San Luis Potosí, la ciudad de Guadalajara y la de Guanajuato, para 1956, estudió toda la

República y sus resultados fueron publicados en el libro "Ingresos y Egresos de la Población de México" mismo que se presentaron para cada una de las cinco áreas estadísticas existentes en esos años.

En la publicación "Ingresos y Egresos de la Población de México 1958" la Secretaría de Industria y Comercio divulgó los resultados de la investigación practicada para cada una de la entidades federativas, divididas en zonas urbana y rural.

Es en 1963 al modificarse la Ley, cuando se define que el salario mínimo podría ser general, del campo o profesional y se considera a este salario como el suficiente para que el trabajador y su familia satisfagan sus necesidades de alimentación, vestido, vivienda, esparcimiento y educación.

Ahora bien, el artículo 90 define al salario mínimo como la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por servicios prestados en una jornada de trabajo; deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

1.6.1 MARCO LEGAL

Para cumplir con la función que le encomienda la Fracción VI del Artículo 123 Constitucional la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos debe practicar y realizar las investigaciones y estudios a que se refiere el Artículo 562 de la Ley Federal del Trabajo, por conducto de la Dirección Técnica.

En este marco, el H. Consejo de Representantes de la Comisión de Salarios Mínimos integrado por trabajadores, patronos y gobierno, realiza la Encuesta Nacional de Gastos de las Familias de Ingresos de Salario Mínimo, cuyos resultados permiten fijar el salario sobre bases más objetivas y actualizadas.

1.6.2 DISEÑO Y SELECCIÓN DE LAS UNIDADES DE MUESTREO

Para la realización del estudio, se entrevistan a unas 4000 o 5000 familias localizadas en 89 zonas salariales en la que se subdivide la República Mexicana, mismas que se agrupan en 25 áreas estadísticas.

El Diseño Muestral se realiza en forma multietápica para obtener una selección de las áreas estadísticas a fin de darles igual probabilidad, es decir tener una muestra autoponderada en donde se mantiene constante la fracción de muestreo.

1.6.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario de la Encuesta Nacional de Gastos de las Familias de Ingresos de Salario Mínimo lo presentan dividido en siete capítulos, de la manera siguiente:

I. Identificación, Selección e Ingresos de la Familia

II. Características Generales de la Familia

III. Gasto Semanal en Alimentos, Bebidas y Tabaco

IV. Pagos en un Período Determinado

V. Regalos Recibidos por la Familia

VI. Lugar de Compra

VII. Balance

A continuación se presenta en forma resumida el contenido de las distintas secciones de cada capítulo del cuestionario.

I.1 Identificación de la Familia

La información solicitada permite seleccionar a la familia objeto del estudio, de la misma forma, se determina la ubicación geográfica de la familia.

I.2 Selección de la Familia

En esta sección se determinan las condiciones de selectividad, que son:

- a) Nivel de Ingreso.*
- b) Rango aceptable del ingreso monetario familiar.*
- c) Relación de parentesco de los moradores de la casa habitación.*
- d) Residencia de la familia a una fecha determinada.*
- e) Calidad de obrero o trabajador del sustentador principal de la familia.*
- f) Ingreso monetario del sustentador.*
- g) Ingreso monetario total de la persona que sostiene a la familia.*
- h) Identificación del ingreso total familiar.*

I.3 Ingresos de la Familia

En esta sección se presentan las diferentes fuentes de ingreso, en forma horizontal y agregada, para cada familia que recibió durante un período determinado.

II. Características de la Familia

En esta sección se reconocen los perfiles sociodemográficos de la población sujeta al estudio, es decir analizar los siguientes apartados:

- 1. Características generales de la persona que sostiene a la familia.*
- 2. Características de la esposa o cónyuge de la persona que sostiene a la familia.*
- 3. Características de los miembros de la familia.*
- 4. Características generales de la casa en que vive.*

III. Gasto semanal en Alimentos, Bebidas y Tabaco

En este capítulo se conoce el objeto más importante del gasto de las familias en estudio.

El gasto en Alimentos, Bebidas y Tabaco desagregado en subtotales, artículos solos y artículos agrupados en Otros, se presenta con la siguiente estructura.

III.1 Alimentos

- a) Cereales y derivados.*
- b) Carnes, aves, pescados y mariscos.*
- c) Leche y derivados, huevos.*
- d) Aceites y grasas.*
- e) Frutas, raíces, verduras, legumbres, semillas y leguminosas.*
- f) Alimentos varios y bebidas no alcohólicas.*

III.2 Bebidas Alcohólicas Consumidas en el Hogar.

III.3 Tabaco.

IV. Pagos en un Período Determinado.

En esta sección se solicita la estimación por objeto del gasto de todas las erogaciones monetarias de la familia durante el período que se analiza.

La estructura del capítulo se presenta de la siguiente forma:

IV.1 Alimentos, Bebidas y Tabaco

- a. Consumidos en el hogar.
- b. Consumo de animales criados y artículos producidos o cultivados por la familia.

IV.2 Vivienda

- a. Ocupación y propiedad de la vivienda.
- b. Servicios generales de la vivienda.
- c. Equipamiento de la vivienda.
- d. Cuidados de la vivienda.

IV.3 Vestuario

- a. Ropa, calzado y accesorios para hombre.
- b. Ropa, calzado y accesorios para mujer.
- c. Ropa, calzado y accesorios para niñas y niños.
- d. Ropa, calzado y accesorios para bebés.
- e. Telas para ropa, confección y reparación de ropa y calzado.

También se agrupan los conceptos restantes como; transporte, productos y servicios médicos, artículos en bienes y servicios de cuidado personal, servicios y artículos para la educación y otros pagos no comprendidos en lo anterior.

V. Regalos Recibidos por la Familia

El objeto de la inclusión de este capítulo en el cuestionario, es completar la presentación del gasto corriente de la familia, con la estimación del valor en pesos de todos los artículos que ingresaron a la familia durante el periodo en referencia.

VI. Lugar de Compra

Nos permite determinar la frecuencia de compra de cada artículo o grupo de artículos en cada tipo de establecimiento con vista a la futura selección de fuentes informativas para índices de precios al consumidor.

VII. Balance

Presenta los conceptos respectivos a las percepciones monetarias y egresos de la familia.

La Institución del Salario Mínimo en nuestro país además de cumplir con un ordenamiento Constitucional, se ha utilizado como un elemento numérico para calculo de impuestos, deducciones, tarifas, etc. sobre la cual gira nuestra economía, de ahí que a manera de información se aneja una relación de como ha crecido el Salario Mínimo en la Ciudad de México desde 1934 a la fecha.

CAPÍTULO II
MARCO LEGAL

CAPITULO II

MARCO LEGAL

2.1 DEFINICIÓN

Entre las múltiples obligaciones que tienen a su cargo los patronos, destaca como de primordial importancia, la de pagar una retribución a los trabajadores (art. 132 frac. II de la Ley).

La doctrina y el Derecho han denominado esta retribución de las más variadas formas: sueldo, salario, jornal, remuneración, etc.

Nuestra Ley Federal del Trabajo supera tal diversificación y usa uniformemente la palabra Salario para referirse a la retribución. Pero el vocablo no lo es, aparentemente, por lo que respecta al significado con que se utiliza.

El legislador de 1970, al definir el concepto de salario expresa, en el artículo 82 de la Ley, que: "salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". De acuerdo con este precepto, el salario, una retribución que debe pagar el patrón al trabajador y que se le paga por el trabajo se contradice en forma extraña y paradójica en el artículo 346 que dispone: "las propinas", aún cuando no son pagadas por el patrón sino por una tercera persona, "son parte del salario de los trabajadores".

La anterior contradicción legislativa que converge en forma clara en nuestro tema, explica nuestro interés por exponer el concepto de salario que se desprende no sólo de la definición legal sino del análisis de un ordenamiento jurídico laboral positivo que nos rige. Para lograr este propósito tomaremos la definición legal y en forma articulada veremos el alcance de tres notas características que lo componen: a) retribución; b) que debe pagar el patrón al trabajador; y c) por su trabajo.

- a) *El salario es una retribución; La palabra retribución, dentro del contexto de la fórmula de Ley utiliza para definir al salario, indica el objeto que se le entrega al trabajador por su trabajo.*

El objeto constitutivo de la retribución, conforme al artículo 84 de la Ley, puede ser en efectivo o en especie.

La retribución en efectivo es una cantidad determinada de monedas de curso legal que se paga al trabajador por su trabajo. La retribución en especie consiste en todos los servicios y bienes distintos del dinero, que se le otorgan al trabajador, también por su trabajo.

Dados los graves abusos que se cometieron al pagar el salario únicamente en especie, nuestra Ley Federal del Trabajo teniendo presente esas nefastas experiencias y para evitar caer en el sistema de trucos o tiendas de raya, en el artículo 101, prescribe: "el salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal". En

la exposición de motivos de la Ley, al referirse a este precepto explica "... la parte del salario que deba pagarse en efectivo, que es la parte principal del mismo, no podrá pagarse nunca en mercancía..."; " las prestaciones en especie, como los alimentos, vestidos, etc. deben ser de tal naturaleza que no violen la prohibición que se acaba de mencionar".

En atención a lo anterior y en armonía con el artículo 4o., apartado 2 del Convenio número 95 de la O.I.T., aprobado por el Senado de la República, se dispuso en el artículo 102 de la Ley: "las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo".

Las especies más recurrentes son el alojamiento, alimentación, habitación, vestido, etc.

- b) *El salario debe pagarlo el patrón: el salario conforme al artículo 82, es siempre una retribución que debe pagar el patrón al trabajador. A contrario sensu, cualquier retribución pagada por otra persona no se considera salario.*

El artículo 346 de la Ley, al disponer que las "propinas", aún cuando no son pagadas por el patrón sino por una tercera persona, "son parte del salario de los trabajadores", han planteado un crítico problema que hasta la fecha no ha sido resuelto. Néstor del Buen Lozano en su obra Derecho del Trabajo, Tomo I, Editorial Porrúa, S.A., México, 1979, pág. 190; dice: "Si por salario se entiende al decir del artículo 82... la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, resulta evidente que hay una contradicción insuperable con la disposición del artículo 346 que integra la propina al salario".

Nosotros consideramos que las propinas, a pesar de la definición transcrita, no integran el salario, por no ser pagadas por el patrón.

- c) *El salario debe pagarlo el patrón al trabajador por su trabajo: La Ley Federal de 1931 en sus artículos 84 y 86 definía al salario como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de su labor ordinaria ". Con el fin de subrayar y vigorizar que la relación laboral es un vínculo personal comunitario y no de cambio patrimonial, en la Ley Federal del Trabajo de 1970, se suprimió: el salario a cambio de la labor ordinaria para definirlo "como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo" (art. 82).*

El alcance del vocablo trabajo que utiliza el legislador en la expresión "por su trabajo", comprende no sólo el desarrollo efectivo de la actividad laboral sino también abarca, conforme el sistema de cómputo de la jornada, la disponibilidad para trabajar, cuando se está en espera de órdenes, de que se repare la maquinaria, etc. y la permanencia en la empresa para descansar o tomar los alimentos, etc.

2.2 CLASES DE SALARIO

Por razones de orden sistemático, podemos agrupar a los salarios desde varios puntos de vista:

- 1. Desde el punto de vista de su valuación: a) unidad de tiempo; b) unidad de obra; c) comisión; y d) a precio alzado.*
- 2. Desde el punto de vista de la naturaleza de los factores que lo integran: a) efectivo; b) especie; y c) mixto.*
- 3. Desde el punto de vista de la periodicidad de pago: a) semanal; b) quincenal; c) mensual; y d) anual.*
- 4. Desde el punto de vista de su monto: a) mínimo general; b) mínimo profesional; c) remunerador, etc.*
- 5. Desde el punto de vista de la jornada en que se genera: a) ordinario; y b) extraordinario.*
- 6. Desde el punto de vista de los elementos que lo componen: a) tabulado; b) por cuota diaria; c) integrado; y d) para el cálculo de prestaciones.*

2.3 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SALARIO

Para determinar los elementos que integran el salario debemos distinguir entre factores que se entregan al trabajador por su trabajo y factores que se entregan al trabajador para poder desempeñar su trabajo.

Las cantidades o prestaciones que se entregan al trabajador por su trabajo forman parte del salario; así lo dispone el artículo 184, que a la letra dice " el salario se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se le pague al trabajador por su trabajo".

La definición que se adoptó, reproduce la jurisprudencia uniforme de la Suprema Corte de Justicia, que comprende ejecutorias que se han dictado desde el año de 1934. Dicha jurisprudencia está contenida en el Apéndice al Semanario Judicial de la Federación del año de 1965, Quinta Parte, Cuarta Sala, Tesis No. 151, pág. 143. Se desprende claramente que el salario no consiste únicamente en la cantidad de dinero que en forma periódica y regular paga el patrón, sino que además de esa prestación principal están comprendidas en el mismo todas las ventajas económicas establecidas en el contrato en favor del trabajador.

Es importante señalar que en nuestra legislación mexicana, todas las Leyes relacionadas con aspectos laborales han pretendido definir el salario integrado con diferentes enfoques, algunos de ellos contradictorios a la Ley Federal del Trabajo, y en un deseo por aclarar términos han concluido por confundir y hasta ser opuestos a nuestra Constitución y otras Leyes Reglamentarias.

De esta forma encontramos definiciones del salario por cuenta de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social; la Ley del Impuesto Sobre la Renta; la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, etc., todos ellos con diferentes enfoques y por supuesto necesidades cuyas concepciones tienden a formar juicios particulares y de aplicación limitada.

Por lo que respecta a las Empresas del Estado en materia de Trabajo, es obligatorio apoyar la política laboral que busca: aumentar y mejorar las oportunidades de empleo; elevar la productividad; mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y sus familias; promover la justicia en sus relaciones laborales, así como desarrollar y fortalecer las autoridades e instituciones encargadas de la política laboral y del bienestar social.

Para los trabajadores al servicio del Estado, las normas que rigen los aspectos salariales enunciados en el Apartado B Constitucional, existen en sus Reglamentos de Condiciones de Trabajo, sin embargo no es objeto de estudio de la presente Tesis el abordar el tema.

2.4 PROTECCIÓN DEL SALARIO

Las normas que protegen al salario en general las podemos clasificar, siguiendo a Mario de la Cueva, en normas que protegen en: 1. Contra del patrón, 2. Acreedores del trabajador, 3. Acreedores del patrón, y 4. En la defensa de la familia.

2.4.1 Contra del Patrón.

a) Truck System y tienda de raya prohibidos.

El salario debe pagarse en moneda de curso legal , no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda (art. 123-A, frac. X Constitución).

b) Lugar de pago.

Son condiciones nulas y no obligan a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados de esos establecimientos (art. 5, frac. VIII Ley).

c) Economatos.

Los almacenes y tiendas en que se expendan ropa, comestibles y artículos para el hogar, podrán crearse por convenio entre los trabajadores y los patronos, de una o varias empresas, siempre y cuando : la adquisición sea libre, los precios sean más bajos que los oficiales, los trabajadores tengan injerencia en la administración y vigilancia del almacén o tienda.

d) Prohibición de multas.

Son condiciones nulas y no obligan a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato, los que permitan retener el salario en concepto de multa (art. 123 frac. XXVII, f) Constitución.

e) Descuentos y sus excepciones.

I) *El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensaciones o descuentos (art. 123-A, frac. VIII).*

II) *Los descuentos a los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos siguientes: Pago de deudas contraídas con el patrón por concepto de anticipos de salario, pagos hechos en exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías, o adquisición de artículos producidos por la empresa. La cantidad exigida en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será el que convengan el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor al 30% del excedente del salario mínimo.*

III) *Pago de la renta a que se refiere al artículo 151 que no podrá exceder del 15% del salario, Pago de abonos del INFONAVIT.*

IV) *Pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y cajas de ahorro.*

V) *Pago de pensiones alimenticias.*

VI) *Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el fondo de fomento y garantía, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios.*

f) Prohibición de la compensación.

El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna (art. 105 Ley).

g) Prohibición de reducir salarios.

Es causa de rescisión de la relación de trabajo reducir el patrón el salario del trabajador (art. 51 frac. IV, Ley).

h) Prohibición de colectas.

Queda prohibido a los patrones hacer o autorizar colectas o suscripciones en los establecimientos y lugares de trabajo (art. 133, frac. VI Ley).

2.4.2

Contra acreedores del trabajador.

a) Obligación de pagar directamente al trabajador.

El salario se pagará directamente al trabajador, salvo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar el cobro personalmente, en este caso podrá designarse un apoderado mediante carta poder suscrita por testigos. El pago hecho en contravención a lo dispuesto no libera de responsabilidad al patrón (art. 271 Ley).

b) Nulidad de cesión de los salarios.

Es nula la renuncia que los trabajadores hagan de los salarios devengados, de las indemnizaciones y demás prestaciones que se deriven de los servicios prestados, o cualquier forma o denominación que se le dé.

c) Inembargabilidad del salario.

El salario mínimo queda exceptuado de embargo, compensación o descuento.

Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo en los casos de pensiones alimenticias decretadas por autoridad competente en beneficio de la esposa, hijos, ascendientes y nietos.

2.4.3

Contra acreedores del patrón.

a) Preferencia absoluta.

Los créditos en favor de los trabajadores, por salarios o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones tendrán preferencia sobre cualesquiera otras en caso de concurso o quiebra (art. 123-A, frac. XXIII Constitución).

b) Limitación de preferencia a un año.

Los salarios devengados en el último año y las indemnizaciones debidas a los trabajadores son preferentes sobre cualquier otro crédito (art. 113 Ley).

c) Concursos de acreedores y preferencia.

Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra o suspensión de pagos o sucesión (art. 114 Ley).

d) Preferencia con garantía real.

Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra o suspensión de pagos o sucesión. La Junta de Conciliación y Arbitraje procederá al embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de salarios e indemnizaciones (art. 114 Ley).

e) Concurrencia de embargo.

A partir del emplazamiento a huelga, deberá suspenderse toda ejecución de sentencia alguna, así como tampoco podrá practicarse embargo, aseguramiento, diligencia o desahucio, en contra de la empresa o establecimiento, ni secuestrar bienes del local en que se encuentran instalados.

2.4.4

Defensa de la familia.

a) Cancelación de deudas a los trabajadores.

Las deudas contraídas por los trabajadores a favor de los patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrán exigir a los miembros de la familia (art. 123-A, frac. XXIV Constitución).

b) Transmisión de los derechos y acciones de los trabajadores.

Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse, ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio (art. 115 Ley).

c) Patrimonio de la familia.

Las Leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de formalidades de los juicios sucesorios (art. 123-A, frac. XXVIII Constitución).

CAPÍTULO III
ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

CAPITULO III

3.1 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

En los últimos años se ha incrementado la importancia de la Administración de Sueldos y Salarios, sin embargo en nuestra opinión, el desarrollo de esta área en particular ha obedecido más a reacciones del entorno que a un proceso de planeación estructurado y con objetivos definidos.

Sin duda en muchas organizaciones la compensación no llega a motivar a los empleados hasta donde debiera. Una de las probables causas es la manera en que la compensación se administra, hecho que analizaremos más adelante sin pretender que esto forme parte fundamental del cuerpo de la tesis.

En la mayor parte de las organizaciones la compensación al trabajo representa una p substancial de los costos de operación. Por tanto, su éxito, o aún la supervivencia de la empresa, depende de cuán efectivamente estos costos son controlados y cómo se logre la productividad de los empleados a cambio de los sueldos y prestaciones que se pagan.

La productividad, a su vez, dependerá de cuán bien motivados estén los empleados por los pagos que reciben entre otras condiciones. Desgraciadamente durante los últimos años los incrementos a la compensación han obedecido más a procesos inflacionarios que tratan de conservar el poder adquisitivo del trabajador, que al reconocimiento de una actuación, por ello las porciones en que se han incrementado los sueldos no reconocen el concepto de desempeño.

3.2 LA IMPORTANCIA DE LA COMPENSACIÓN PARA EL TRABAJADOR

Para la mayor parte de los empleados el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, y sobre el reconocimiento que pueda tener ello en su status dentro de su comunidad y por supuesto dentro de su grupo de trabajo.

Cualquier diferencia en el pago puede afectar psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; a esto los empleados son muy sensibles. Si en la empresa hay un sistema objetivo para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, y cada persona está enterada de cómo se llega a esta determinación, es menos probable que los empleados se sientan a sí mismos como víctimas de una inequidad en el pago.

Existen muchos otros factores personales que de la misma forma afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. Por ejemplo, en la investigación de campo que se realizó para instrumentar la presente Tesis, se encontró que las personas con más edad en puestos Ejecutivos recibían mejores sueldos que los jóvenes en posiciones similares.

Hay evidencia de que el pago y su papel tiene un significado distinto para diferentes grupos de la población, y por supuesto mucho de ello depende del nivel de importancia relativa que el puesto tiene dentro de una organización.

3.3 TEORÍAS DE LA COMPENSACIÓN

Teoría del Intercambio. Es la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. La buena voluntad del empleado de hacer estas contribuciones depende de la forma favorable en que ellos perciban su contribución en relación a la recompensa que reciben.

La Teoría de la Equidad. Esta teoría sostiene que los empleados buscan un intercambio en el cual las recompensas sean percibidas equitativamente. Si perciben que el intercambio no es justo, los empleados probablemente tratarán de reducir las injusticias buscando o un aumento de salario, para reducir sus contribuciones, o apelar a las autoridades. Al contrario, si ellos perciben que sus recompensas son mayores que sus contribuciones, ellos tratarán de reducir esa inequidad aumentando su productividad.

Teoría de la Expectativa. Esta teoría postula que los empleados aumentan su productividad bajo la expectativa de recibir una recompensa apropiada. Para motivar un aumento de la productividad la recompensa debe ser alta. Es importante señalar que los empleados deben conocer en forma clara y definida los objetivos con que su expectativa será medida.

3.4 FACTORES QUE DETERMINAN LOS NIVELES DE COMPENSACIÓN

Existen diversos factores que afectan en forma directa e indirecta la determinación de los niveles de compensación dentro de una empresa. Estos factores incluyen: Los costos de vida, el mercado de trabajo, los niveles prevalentes internos, la habilidad de la organización para estructurar el pago (algunas empresas pagan mejor que otras erogando lo mismo, debido a sus planes de prestaciones que reducen las tasa impositivas); el poder de negociación del sindicato, el poder individual de negociación y el valor del trabajo. Además, las leyes establecidas que también surten efecto importante en los niveles de pago.

3.5 COSTO DE VIDA

Debido a la inflación continua, los salarios tiene que ser ajustados periódicamente para mantener el nivel de vida de los empleados. Los estudios y datos oficiales emitidos por el Banco de México reflejan el deterioro del poder adquisitivo durante un periodo determinado.

Por los años sesentas y parte de los setentas las revisiones a los Contratos Colectivos de Trabajo se realizaban cada dos años en forma integral, es decir, se revisaba tanto los beneficios como las escalas salariales, a raíz de los problemas inflacionarios sufridos a partir de la segunda mitad de la década de los sesentas, hubo que emendar la Ley Federal del Trabajo a fin de que los contratos se revisaran anualmente al menos la porción referente a escalas salariales, de ahí la aparición del artículo 399-bis.

Durante la primera mitad de la década de los ochentas la inflación se agudizó, a tal grado que los aumentos salariales se verificaron cada trimestre, en un interés por tratar de mantener en lo posible la capacidad de compra del trabajador.

Para el personal no sindicalizado la tendencia fue la de incorporarlos a las revisiones colectivas con el fin de simplificar la administración.

3.6 MERCADO DE TRABAJO

Hoy en día los sueldos y salarios son fijados por la oferta y demanda de los mercados de trabajo, aunque existen reglamentaciones legales y el poder de negociación de los individuos y sindicatos, con frecuencia el mercado determina los niveles de pago.

Los niveles de retribución son de importancia para la sociedad, porque ayudan a determinar el estándar de vida que en ella prevalece. Altos niveles de sueldos representan mayores ingresos por impuestos que se derivan en mejores ingresos para las escuelas, hospitales y muchos servicios públicos. Contribuyen al poder de compra de los empleados, a la economía y al nivel general de satisfacción de un país.

Las regiones que sus niveles de sueldo están deprimidos, se ven afectadas por el hecho de que la gente carece de dinero para lograr niveles de vida satisfactorios. Las recesiones comerciales, la reducción de los gastos federales y la competencia extranjera obliga a importantes restricciones y no permite el crecimiento individual ni colectivo.

El mercado de trabajo es un indicador muy sensible ante las variaciones del entorno económico, cuando un país se encuentra en crisis, los primeros cambios se presentan en el nivel de pago y después en el desempleo. Por otra parte si la economía es sana, los niveles de sueldo se tornan agresivos y la demanda de empleados se incrementa en forma importante.

La abundancia o escasez del talento o la mano de obra especializada es uno de los factores con más peso en el momento de definir un sueldo. Analicemos por un momento algunos fenómenos que fundamentan lo anterior.

Durante los años cincuentas, al aparecer las primeras computadoras para uso de la administración, se requería de personal con alta especialización en el manejo de los majestuosos dinosaurios de la Informática, su programación y operación retaban a los más brillantes talentos.

Por las condiciones especiales que estas máquinas requerían para su adecuada operación (aire acondicionado, piso especial, etc.), el trabajo con ellas, se presentaba sofisticado y lo era, pues pocas personas eran capaces de hacerlas funcionar, por tanto, los programadores y operadores también eran "especiales"; tenían horarios diferentes, como bohemios disfrutaban de trabajar por las noches, argumentando la tranquilidad de las oficinas a esas horas y eran tratados en forma diferente al resto de la empresa.

Por supuesto sus sueldos eran diferentes, los directivos concluían que si este tipo de personal se iba de la empresa, quién operaría la computadora y había que justificar la elevada inversión.

Los empleados que ocupaban los puestos de programadores, analistas, operadores, etc. recibían sueldos superiores al "valor" de sus puestos, es decir, si su valuación era de "X" puntos era indispensable pagar "algo más" para evitar la fuga de ese personal, o bien, había que forzar el resultado de la valuación, para explicar un poco el fenómeno de la oferta y demanda.

En la actualidad, las computadoras han crecido en capacidad, por otro lado han reducido en forma importante sus dimensiones, costos de adquisición, operación y mantenimiento. Muchas personas se han dedicado a estudiar este campo, por lo que la mano de obra ha reducido sus pretensiones, con ello se ha estabilizado el mercado de trabajo.

Como el ejemplo anterior podemos citar varios, todos ellos con bastante similitud y circunscritos a un determinado período tal es el caso de las secretarías, comunicadores, publicistas, especialistas en Re-ingeniería, etc. casos como la Administración misma, tan vieja y tan joven.

El administrador de personal debe reconocer estas tendencias y problemas temporales, sin afectar la integridad de un sistema.

Se entiende por mercado de trabajo: el ámbito donde se determinan la oferta y demanda de la mano de obra, así como las condiciones de trabajo, en especial los salarios y prestaciones.

3.6.1 Las Encuestas de Sueldos, Salarios y Prestaciones

La herramienta más eficiente para conocer las tendencias del mercado en materia de pagos, son las encuestas que son desarrolladas por las empresas y asociaciones.

Una encuesta es la recolección de datos (sueldos, salarios y prestaciones), que se agrupan bajo un método ordenado de la información y que tiene como propósito general el describir un fenómeno en un tiempo determinado.

Las encuestas de sueldos, contienen información valiosa que debe ser procesada y analizada con detenimiento, es frecuente el cometer errores de interpretación y con ello tomar decisiones inadecuadas. Algunas veces los administradores de personal descalifican las encuestas porque estas no muestran los datos que ellos desean observar, sin detenerse a realizar consideraciones de carácter estadístico sobre los datos.

Realizar encuestas de mercado es una función importante y compleja. Las políticas de compensación deben diseñarse a partir de los objetivos de la empresa, las ideas surgen de la equidad interna y el nivel de competitividad externa que se requiera. Mantener un control del mercado, exige un amplio conocimiento del mismo. Por ello el análisis del mercado es un e impreciso que requiere de una buena dosis de interpretación de sucesos.

3.6.2 ¿ Quién debe realizar las encuestas ?

Esta es una pregunta a la que se enfrentan muchas organizaciones. Estas a menudo cuentan con un área específica de administración de compensaciones, una de sus responsabilidades (entre otras) es precisamente la de identificar el nivel de competitividad de la empresa.

Por ello, algunas empresas prefieren elaborar sus propias encuestas, participar en grupos de intercambio o participar en encuestas realizadas por empresas especializadas en esa actividad, ya sean públicas o privadas. Lo más frecuente es que participen en varios estudios, con diferentes mercados y dimensiones de empresas o grupos a fin de obtener tanta información como sea posible a fin de contar con "termómetros" del mercado.

Un problema común de los anterior es que cuando se tiene demasiada información se pueden obtener varias respuestas a una misma pregunta, ello puede destruir la credibilidad de las encuestas. Cuando la encuesta propia arroja resultados no esperados se puede descalificar a las personas de otras empresas que nos dieron la información, cuando la encuesta es ajena, la crítica puede orientarse a quienes la elaboraron.

Debemos partir de una seria selección de fuentes de información, existen diversas empresas que se dedican a esta actividad y que pueden contribuir con buena información o bien su ayuda puede consistir en ayudarnos a diseñar un buen instrumento de medición.

3.6.3 Determinación del Alcance y Objetivos de una Encuesta

Una vez decidido que es preciso realizar una encuesta y que no existen empresas en la localidad para hacerlo, que puedan satisfacer una necesidad ya identificada, se deben plantear con toda claridad los alcances y objetivos de la encuesta. Nada hay más frustrante que precipitarse en la realización de la encuesta y descubrir que las interrogantes básicas siguen sin respuesta y que es necesario replantear un nuevo estudio, por ello antes de iniciar es crítico conocer a fondo los problemas que se desean resolver.

3.6.4 El Problema del Interés Creado.

Cuando una encuesta es realizada por una empresa en particular, el costo más elevado que se tiene que pagar es la falta de credibilidad, esto se debe a que los participantes en varias ocasiones se pueden sentir amenazados al proporcionar información que puede hacer vulnerable a su empresa, pues si otros conocen sus niveles de pago, sus empleados pueden ser invitados por otras empresas, inclusive la organizadora, a trabajar con ellos, perdiendo de esta forma ese talento.

Otro aspecto costos de una encuesta puede ser el interés creado internamente, esto puede surgir cuando un grupo de ejecutivos solicita el estudio sobre puestos específicos o áreas determinadas con el fin de justificar o fundamentar una decisión arbitraria respecto de una asignación de sueldo, o bien del ofrecimiento de un paquete de compensación con fines de reclutamiento y en algunos casos una aplicación de dudoso contenido ético.

En el primer caso la relación personal, la integridad de la empresa o grupo que desarrolle el estudio, serán importantes para resolver ese problema. Para el segundo caso, debe evitarse el realizar este tipo de estudios para propósitos "especiales".

Por lo general las encuestas se clasifican en cuatro categorías:

3.6.5 Encuestas de Puestos Representativos.

Tienen una clara intención en la formulación de hipótesis respecto de una p de las tendencias en compensación, estas encuestas son rígidas en su estructura pero con una amplitud suficiente para abarcar una extensa variedad de puestos, problemas o ambos. Estas encuestas se realizan en forma periódica (anual, semestral, etc.).

3.6.6 Encuestas de un Ramo o Giro.

Estas encuestas por sus características son muy similares a las anteriores, pero la diferencia más importante radica en que el análisis se orienta a estudiar problemas, condiciones y tendencias de una actividad concreta, donde los puestos, niveles organizacionales, procesos de operación, etc. son muy similares entre sí, por ejemplo la encuesta de la Industria Hotelera, del Sector Bancario, La Industria Química, etc.

3.6.7 Encuestas Regionales.

Por la concentración de actividad industrial en algunas regiones, se hace indispensable realizar encuestas de sueldos independientemente del giro, tamaño de la empresa, etc., esto obedece a que la mano de obra disponible es limitada y existe una gran competencia en una ciudad, ello puede provocar una competencia que desarrolle una inflación artificial de costo de los sueldos. Con esta herramienta se tiene una clara visión del fenómeno a estudiar.

3.6.8 Encuestas con Propósitos Especiales.

En estos estudios por lo general se realizan preguntas sobre aspectos particulares o problemas de compensación en una área o puestos específicos, juegan un papel menos importante en la toma de decisiones de las políticas generales, ya que los problemas que pretende resolver tienen un enfoque específico. Como ejemplo mencionaremos una encuesta de sueldos para vendedores al detalle, corredores comisionistas de bienes raíces, etc.

3.7 NIVELES DE PAGO

Los sistemas de compensación de las empresas deben considerar los niveles actuales de salario para cada puesto, es decir el valor interno del puesto y de ahí encontrar su curva de "equidad interna" que reconoce que entre más valor tenga un puesto representa más sueldo.

Para desarrollar adecuadamente esto, es importante mencionar el hecho de que la empresa debe contar con una infraestructura en materia de sueldos y para ello haber realizado un proceso de Valuación de Puestos.

3.8 ESTRUCTURA INTERNA DE PAGO

El estructurar atractivas formas de pago compuestas por dinero en efectivo o beneficios marginales, es un elemento básico en las empresas y los sindicatos, con ello se busca el reducir las cargas impositivas a cuenta de los trabajadores. Es digno de especial interés especial este apartado ya que en la actualidad se ha abusado de estos conceptos diseñando planes en donde el sueldo se encuentra sub-expresso tratando de agotar todas las partidas que el Fisco otorga como alternativas viables.

Por lo anterior suponemos que las nuevas estrategias Hacendarias irán encaminadas a reducir los espacios que permitan evitar impuestos y hacer más claras las políticas de pago en la empresas.

3.9 NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Si la empresa tiene un contrato colectivo de trabajo con alguna central obrera, los aumentos salariales y demás condiciones afectarán las políticas de pago inclusive al personal no sindicalizado, esto obedece a que si un sindicato es fuerte en la negociación buscará mejores condiciones para sus agremiados y ello traerá como consecuencia el que los empleados no sindicalizados obtengan parte de esa fuerza que se traduce en beneficios para ellos.

3.10 NEGOCIACIONES INDIVIDUALES

Aún cuando una variable de los niveles de salarios es la negociación colectiva, algunos individuos tiene más poder negociador para obtener mejores condiciones que otros. Este poder depende de lo valioso que la empresa considere las funciones de un puesto o persona determinada, por supuesto también es importante la disponibilidad de personas que puedan y tengan los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.

Por otra parte los empleados buscan mejorar sus condiciones y si otra empresa les ofrece esto, aceptarán un cambio favorable.

De los elementos anteriores los que se pueden aglutinar para establecer una política de pago son; El mercado de trabajo, el costo de la vida y la estructura interna, los restantes si bien son parte del análisis general configuran componentes para la apreciación interna.

3.11 SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

El valor relativo de un puesto debe ser determinado al compararlo con otros dentro de la empresa o con una escala elaborada para este propósito. Los métodos de valuación sirven para valorar un puesto como un todo o en las principales partes o factores que lo constituyen. Existen cuatro métodos de valuación que a continuación señalamos por orden de importancia: Sistema de alineación; sistema de grados predeterminados; sistema de puntos y sistema de comparación de factores (ver tabla).

3.11.1 ÁMBITO DE LA VALUACIÓN

	El puesto como un todo	El puesto en partes o factores
Puesto vs. Puesto	Alineación	Comparación de Factores
Puesto vs. Escala	Grados Predeterminados	Puntos

El objetivo que las empresas persiguen al tener un sistema es el poder combinarlo con otros elementos para; atraer, retener y motivar al personal. Para ser eficientes, dichos programas deben ser diseñados de tal manera que den respuesta rápida a las condiciones del entorno y principalmente al mercado.

Se tienen dos propósitos básicos:

- 1. Situar a todos los puestos de la organización de acuerdo con su grado de importancia.*
- 2. Indicar lo que directamente o indirectamente la empresa debe pagar a esos puestos.*

La selección de un método adecuado dependerá de las necesidades de la organización, es por ello importante considerar que un sistema de valuación puede reforzar los valores actuales de la empresa o bien desarrollar nuevos. Antes de seleccionar un sistema deberá decidirse qué valores se quieren reforzar o establecer y qué se quiere lograr con el sistema, para ello es útil considerar los cuestionamientos referentes a los siguientes temas:

3.11.2 Requerimientos del Sistema:

Número de puestos que se incluirán en el sistema. Se desea utilizar un sólo sistema o uno múltiple.

3.11.3 Características de la Empresa:

Grado de madurez de la empresa, estilo de dirección, tipo de organización, número de niveles, tipo de niveles a valorar. etc.

3.11.4 Implantación y Administración:

Pasos para su desarrollo e implantación, contar con el personal entrenado y capaz de manejarlo, contar con los recursos técnicos y financieros para instalar y mantener el programa, voluntad de la alta dirección para validarlo, etc.

3.11.5 Factores Externos:

Competencia clara de la empresa, mercado de trabajo con variaciones importantes, oferta y demanda de mano de obra, capacidad de pago, nivel de educación de la población, etc.

Aún cuando los sistemas de valuación tienen como finalidad establecer la jerarquía de los puestos, éstos difieren considerablemente según el criterio de medición que se utilice, el enfoque analítico que se aplique, el fenómeno del paralelismo del observador y el grado de conversión entre los rangos internos de los sueldos y el mercado competitivo.

Adicionalmente a los cuatro sistemas antes descritos, existen algunos más que en esencia son combinaciones de los básicos, cada uno de ellos tiene como finalidad la ordenación de los puestos en forma consistente y eficiente dentro de una empresa. Debemos recordar que la determinación de los sueldos viene de convertir los puntos, grados, niveles, etc. en unidades monetarias ya sea por hora, día, semana, mes y año.

La relación entre el valor relativo de los puestos expresado en puntos y los salarios como unidades monetarias a un periodo determinado puede ser representada por medio de una curva o tendencia rectilínea. Esta tendencia indica el valor relativo y el sueldo que paga una organización.

3.12 LA COMPENSACIÓN POR INCENTIVOS

Los sistemas de compensación no deben basarse solamente en los factores o elementos que demanda teóricamente el puesto sino que también debe considerar las contribuciones reales del empleado a la productividad, es decir reconocer el esfuerzo que adicionalmente un empleado aporta para lograr una meta definida.

Existe en la actualidad una tendencia de los empresarios a pagar más en base a resultados que con los sistemas tradicionales, por ejemplo, a los niveles ejecutivos el bono por resultados es un beneficio que se pacta al principio de un período como uso porcentual del sueldo base anual.

Es importante mencionar que hay otras formas de recompensar a los trabajadores, por ejemplo, como reconocimiento al esfuerzo de todos los empleados a los resultados globales de la empresa, existe la Participación de los Trabajadores en la Utilidades, de la misma forma, el reconocimiento individual al momento de revisar un sueldo y dar un aumento por desempeño o actuación de un empleado en particular. De hecho, esta práctica es común para los empleados no sindicalizados.

Otro ejemplo de ésta práctica lo constituyen los empleados del área de ventas, quienes desde ya una larga tradición su salario es fijado en dos porciones; la primera como una cantidad fija, y la segunda por una cantidad variable sujeta a los resultados en sus esfuerzos de ventas. Esta modalidad también se aplica a otros tipo de trabajo.

Los primeros incentivos económicos para recompensar a los empleados fueron en base a la producción; por ejemplo, Frederick W. Taylor y sus contemporáneos, a quienes se consideran los padres de estos sistemas, creían que los empleados se esforzarían más si se les pagara por la cantidad de producción en lugar de por día de trabajo. Taylor formuló el sistema de incentivos llamado "pago diferencial por pieza".

El movimiento científico de la administración sugirió una variedad de sistemas que llevan los nombres de ingenieros industriales que los formularon: Ganit, Emerson, Halsey, Rowan, Bedeau, etc. Estos métodos difieren en las formulas utilizadas para calcular el pago de incentivos.

Cada uno de ellos intenta relacionar el pago de un empleado con su productividad en diferente forma.

Un método de incentivo puede ser exitoso en una organización y en otra no alcanzar los resultados deseados. La razón de este fenómeno es: el éxito de un sistema no depende tanto de su mecánica sino de las condiciones ambientales de la organización. Para que un plan tenga éxito se debe formular para cubrir las necesidades y condiciones de los individuos y de la organización, algo así como conjugar de manera correcta los intereses de las partes.

Es importante que los empleados confíen en que la administración operará el sistema de una manera equitativa y en concordancia con los objetivos y deseos de los empleados. Esto explica el hecho de que los trabajadores deben desear también el tener incentivos, por supuesto el fenómeno también involucra el contar con sistemas de información adecuados que permitan tomar decisiones apropiadas. Un plan de incentivos no debe relacionarse

únicamente al beneficio de la empresa, sino que los empleados deben percibir que ellos recibirán un beneficio directo.

3.13 DIFERENCIAS EN LAS NECESIDADES EN LOS EMPLEADOS

Los empleados difieren en sus necesidades y en su voluntad de hacer sacrificios para cubrirlos. El nivel socio-económico, el tamaño de la familia y el modo de vivir entre otras causas pueden influir en sus actitudes sobre cómo obtener dinero. Algunos trabajadores prefieren dedicar su tiempo y energía a otras actividades mejor que a otro trabajo adicional. Otros consideran que el tener un mejor nivel de ingresos es de suma importancia para su vida, etc. es por ello que la motivación en este aspecto debe ser tratada con mucha cautela.

La cantidad de pago adicional que gane un empleado por medio de un plan de incentivos afectará también a la motivación. Generalmente, cuanto más grande sea la recompensa, más dispuestos estarán a hacer un esfuerzo adicional. Sin embargo, como lo indica Lawler, si la recompensa es demasiado grande, puede bajar la influencia que tenga ese dinero sobre el esfuerzo. La probabilidad que existe de poder ganar una prima adicional también afecta la motivación que logre el incentivo. Si la probabilidad es demasiado alta o baja dará menos motivación a los empleados a trabajar más.

3.14 INTEGRACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Una organización requiere de contar con un sistema integral de administración de sueldos y salarios, los pasos que tradicionalmente se recomiendan se describen brevemente a continuación:

1. *Seleccionar un sistema de valuación de puestos.*
2. *Desarrollar la descripción y análisis de puestos.*
3. *Formar y capacitar un comité de valuación.*
4. *Valorar los puestos de acuerdo con el sistema seleccionado.*
5. *Realizar los estudios de las tendencias de las siguientes variables:*
 - *Equidad Interna.*
 - *Mercado de Trabajo.*
 - *Costo de Vida.*
6. *Desarrollar una estructura salarial de conformidad con las variables arriba citadas y con la capacidad de pago de la misma.*
7. *Establecer un sistema de medición del desempeño.*

8. *Evaluar el desempeño o actuación de sus empleados para aplicarles las recompensas en base a resultados.*
9. *Mantener actualizado el sistema para reconocer:*
 - a) *Cambios en los puestos.*
 - b) *Cambios organizacionales.*
 - c) *Diversificación de los negocios.*
 - d) *Modificaciones tecnológicas.*
 - e) *Tendencia a pagar por resultados.*
 - f) *Orientación de más puestos al servicio.*
 - g) *Ensanchamiento del mercado de trabajo.*
 - h) *Demanda de los empleados por la apertura de nuevos puestos en la empresa.*
 - i) *Crecimiento de la empresa.*

CAPÍTULO IV
ASPECTOS PSICOLÓGICOS, MOTIVACIONALES Y
SOCIALES DE LA COMPENSACIÓN

CAPITULO IV

4.1 ASPECTOS PSICOLÓGICOS MOTIVACIONALES Y SOCIALES DE LA COMPENSACIÓN

El hombre como ser biopsicosocial tiene una influencia como parte integrante de las empresas, es por eso el constante estudio de la relación hombre-empresa para medir la interacción entre estos dos engranes que forman parte de un mecanismo de la sociedad.

La presencia del aspecto psicológico de las personas es primordial para las organizaciones ya que de ello depende gran parte del logro de los objetivos de ambos.

De la misma manera la motivación juega un papel determinante en el análisis de la relación antes mencionada; es por ello que en el presente capítulo se hace un breve estudio de la importancia que tiene el tema sin pretender llegar a formar parte central del objeto de la tesis.

La compensación constituye un medio para satisfacer necesidades. Las necesidades motivan a las persona. Luego, en la medida en que la compensación es un medio de satisfacción de necesidades, puede motivar a los empleados.

En el pasado se suponía que la paga era la única motivación del trabajo, y que el empresario le bastaba aumentarla para que de esta forma se incrementara la producción. Hoy se admite que esta hipótesis es demasiado simple. La motivación es sumamente compleja, porque complejos son los orígenes de las necesidades humanas.

Existe una jerarquía de necesidades básicas comunes a nuestra civilización. Pero hay además necesidades derivadas de nuestros grupos sociales que por supuesto varían de unos a otros, de individuo a individuo, e incluso en un mismo individuo, de un momento a otro.

Los factores de motivación no actúan en forma lineal, por ejemplo; "más dinero igual a más productividad".

Si se desea que el dinero actúe como motivador, es preciso que la empresa haya planeado y estructurado un programa como tal. Para ello, se requiere que los empleados comprueben que pueden realizar sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, y que, la compensación se ajuste a ese rendimiento.

La compensación nunca será un motivador único ni automático. La mayoría de las personas trabajan aún cuando no necesiten dinero. Los diferentes puntos en que pueden sustituirse la satisfacción proporcionada por el trabajo son; la participación, la autoridad, el poder, los privilegios y otros incentivos no económicos.

Debemos entender por motivación aquel proceso interno del individuo que determina su conducta hacia el incremento y mejoramiento de sus actividades y realizaciones.

4.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

Para tener una mejor apreciación sobre los aspectos motivacionales del individuo dentro de las organizaciones, a continuación reproducimos algunas teorías no con afán de discutir las sino simplemente de recordárselas y por supuesto para enmarcar nuestras hipótesis.

4.2.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham H. Maslow

Una de las teorías que más ha influido en las corrientes contemporáneas de pensamiento acerca de la motivación en las organizaciones, fue presentada por el fallecido A. H. Maslow, quien fuera presidente de la Asociación Americana de Psicología. Su teoría es conocida como la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, porque las necesidades humanas están organizadas según un sistema de prioridades. Esta teoría las agrupa en cinco categorías:

1. *Las Necesidades Fisiológicas. En este grupo se incluyen las necesidades de comida, agua, aire, descanso, etc. cuya satisfacción es necesaria para el mantenimiento del equilibrio corporal.*
2. *Las Necesidades de Seguridad. Estas incluyen las necesidades de seguridad tanto física como psicológica. La necesidad de estar protegido de los peligros externos que amenazan a nuestros cuerpos y a nuestra personalidad se integran en este grupo.*
3. *Las Necesidades de Afiliación. La necesidad de integrarse socialmente es la principal en esta categoría. Un individuo desea tener relaciones amistosas con otras personas, y desea ser respetado por un grupo social.*
4. *Las Necesidades de Estimación. Estas incluyen el deseo del respeto de sí mismo, la fuerza, la suficiencia, la destreza y competencia, la confianza frente al mundo, la independencia y la libertad. También se incluye en este grupo el deseo de una buena reputación o del prestigio, el respeto y la estimación de otras personas.*
5. *Las Necesidades de Autorrealización. Es el deseo de una persona de cumplir con sus propias metas; es decir, la tendencia a realizar y desarrollar su propio potencial. Esta tendencia pudiera ser expresada por la declaración, "lo que uno puede ser, uno debe ser".¹*

¹ Adaptado de A.H. Maslow, *Motivation and Personality* (2a. ed.; New York: Harper & Brothers, 1970).

4.2.2 **La Teoría del Logro como Motivación.**

La teoría se originó en el trabajo de H.A. Murray, quien desarrolló un sistema para clasificar a los individuos según la intensidad de diversas necesidades, las cuales tienen la capacidad de servir como motivadoras de la conducta. Murray enumera más de 20 necesidades psicogenéticas o sociales que posteriormente fueron utilizadas como la base de un inventario de personalidad, conocido por el nombre de la Escala de Edwards de Preferencias Personales. La escala contiene 225 puntos que miden la intensidad de las necesidades que manifiesta un sujeto (en contraste con las necesidades inconscientes) y están divididos en 15 campos, entre ellos la necesidad de éxito, orden, afiliación, dominación y cambio. En el campo de la administración de personal, el mayor interés se ha concentrado en la necesidad de logro. Esta necesidad se define como "la de sobresalir en relación con criterios competitivos internos".²

4.2.3 **La Teoría Dual de Herzberg.**

En 1959, F. Herzberg propuso la teoría "Dual" que combina la motivación y la satisfacción en el trabajo. Esta teoría señala que, en la sociedad contemporánea, las necesidades de nivel inferior, descritas por Maslow, han quedado satisfechas por lo general y allí donde no están satisfechas, el resultado es el descontento con el trabajo. Sin embargo, la sola satisfacción de cumplimiento de estas necesidades de nivel inferior no produce la satisfacción en el trabajo. Herzberg llama a los factores que producen satisfacción como "motivadores", porque mueven al trabajador a dar un rendimiento más alto y a los factores que pueden causar descontento los llama de "mantenimiento" o higiénicos.³

4.2.4 **La Teoría de la Equidad.**

Uno de los modelos más recientes de motivación laboral es la teoría de la equidad. La teoría expresa la idea de que la sensación de inequidad motivará al individuo a reducir esa inequidad. En las situaciones laborales es bastante común que los individuos sientan que, en comparación con otros empleados, no están recibiendo en términos generales de satisfacción de esfuerzo y capacidad. Según la teoría de la equidad, el poder de la motivación de reducir la inequidad es directamente proporcional a la magnitud del equilibrio percibido entre el esfuerzo hecho y los resultados.⁴

² Allen E. Edwards, *Edwards Personal Preference Schedule* (New York: The Psychological Corporation, 1954).

³ Frederick Herzberg, Bernard Mausener y Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work* (ed.: New York: Jhon Wiley & Sons, Inc., 1959).

⁴ J. Stacy Adams, "Inequity in Social Exchange," (New York: Academic Press, 1965).

4.2.5 La Teoría de Adams.

La teoría de Adams es una teoría general que trata de la inequidad social. Declara que los individuos establecen una relación entre el esfuerzo que hacen en una situación dada (input) y los resultados que provienen de esa situación (output) y entonces comparan el valor de esa proporción con el valor de la relación esfuerzo / resultado de otros individuos que tienen empleos parecidos. Si el valor de la proporción de un individuo iguala a la proporción de los demás, la situación se percibe como equitativa y no existen ninguna tensión. Según Adams, la presencia de inequidad crea tensión y esto motiva al individuo a buscar eliminarla o reducirla. La intensidad de la motivación esta en proporción directa de la magnitud de la inequidad percibida.

4.2.6 La Teoría de Expectativas.

Esta teoría ha sido desarrollada por psicólogos que consideran que los seres humanos son personas pensadoras, razonadoras con creencias propias y sentido de la previsión. La teoría de expectativas sostiene que la fuerza motivadora del rendimiento (esfuerzo) es una función de las expectativas que tiene un individuo en cuanto a los resultados futuros, multiplicado por el valor que se asigna a estos resultados. Vroom define una expectativa como la "creencia momentánea en la posibilidad de que una acción en particular dará un resultados específico"³

4.2.7 La Teoría del Reforzamiento de la Conducta.

La teoría del reforzamiento de la conducta expone la idea de que la conducta es susceptible de constantes refuerzos, es decir, cuando un buen rendimiento es seguido por recompensas, tiende a mejorar. Cuando las recompensas no dependen del rendimiento, éste se deteriorará. Así, el tipo de resultados provoca la reacción del individuo en forma positiva llevando a aumentar la frecuencia o negativamente llevando a minimizar la frecuencia. el proceso de influir en la conducta por medio del razonamiento se conoce también con el nombre de acondicionamiento operante. Este proceso, que originalmente se había demostrado en laboratorio, a llamado de la atención como método por el cual la conducta del empleado puede ser modificada.

³ John M. Ivancevich, *Organizational Behavior and Performance* (Santa Mónica, California: Goodyear Publishing Company Inc., 1977.

4.3 ¿ CUÁL ES EL VALOR DEL TRABAJO ?

4.3.1 *Práctica de la Teoría del Intercambio*

La mayoría de las relaciones entre hombres se realiza por medio de intercambios. Estos son intercambios de mercancías, satisfactores, etc. Todo servicio o mercancía son producto del trabajo. Hegel observaba que "en el consumo, el hombre está en relación con producciones humanas, y que estas a su vez son esfuerzos humanos los que utiliza". Carl Marx contestaba que " cuando producen, los hombres se relacionan no sólo con la naturaleza, sino intercambian sus actividades, de tal manera que su relación con la naturaleza está determinada por sus relaciones sociales".

Las relaciones sociales en la producción, tienen diversas estructuras y normas aplicables a la división del trabajo, las diversas tecnologías, sus aplicaciones, el desarrollo del mercado, la capacidad de producir, es decir, horas de trabajo, las relaciones de sueldos y salarios, los beneficios, la rentabilidad de la inversión, etc.

Algunos escritores plantean que la división del trabajo tiene sus orígenes en la esclavitud. ¿eran hombres esclavos porque eran inferiores? o ¿eran inferiores porque eran esclavos? Platón pensaba que la división del trabajo tenía sus orígenes en la sociedad misma.

Según Nicolás Grimaldi, quien en sus reflexiones me ha inspirado, no hubo, desde Jenofonte e Sócrates hasta Marx, ni un sólo pensador de la economía y de la política que no constatará la íntima relación entre la división del trabajo y la productividad. Cuando se trata de producción, cien veces hacen mucho más que una vez cien; cien obreros haciendo cada uno una sola cosa y misma operación para fabricar un reloj, producen más relojes y mucho mejor, que un solo obrero haciendo las cien operaciones sucesivas para producir uno.

De lo anterior se desprenden algunos de los principios de que cada sociedad le corresponde una función, y que cada función corresponde a una necesidad; por lo tanto cada tarea supone una aptitud específica, que cada oficio demanda destrezas y talentos de su naturaleza, y es precisamente la división del trabajo la que permite por medio de la diversidad alcanzar la excelencia al desarrollar talentos y habilidades, al dar oportunidad a cada individuo de dedicarse a ejercitar un oficio.

Las concepciones ergonómicas de la sociedad consideran, ya sea sobre el modelo del taller en el cual cada uno ejercita con eficiencia una tarea especializada acorde a sus habilidades, o bien si contemplamos el modelo de un cuerpo donde cada órgano se desarrolla conforme a su naturaleza y ejerce una función especializada que corresponde al sitio dentro del organismo. Los dos modelos justifican plenamente la existencia de cada obrero y empleado, ellos son la productividad y la organización de taller ya que explican la existencia de otros, son el desarrollo y fortaleza del cuerpo los que justifican la particularidad anatómica y la estricta especialización de cada órgano.

Un sociólogo francés Durkheim caracterizó perfectamente el problema que a continuación planteamos: "¿debemos ser un ser completo que se basta a sí mismo?, o por el contrario, ¿ser alguna parte de un todo, un órgano de un organismo?". Con lo anterior, la primera meta es el cumplimiento del individuo que se expresa en el trabajo, a costa de cierta pobreza

colectiva, la segunda meta es la productividad, crear riqueza colectiva, en donde cada empleado es una parte. En una visión, nuestro objetivo es la meta colectiva, aun sobre el debilitamiento espiritual del individuo, es decir la meta del trabajo es el desarrollo de las más altas facultades de cada trabajador, utilizando sus habilidades y cumpliendo con la necesidad de los intercambios.

El problema es saber si esta alternativa es adecuada y en consecuencia preguntarnos, ¿hay que ser ignorante de casi todo para ser sabio en alguna cosa? ¿es necesario ser incapaz en muchas tareas para ser capaz en una? ¿el no tener conocimientos de inglés nos hace más capaces de dominar el francés? ¿se hace un hombre como se fabrica un objeto? ¿hay que estar carente de toda cultura general, para hacer técnicamente una tarea determinada?. Este problema podemos reducirlo a: la humanidad entera debe realizar lo que un hombre puede, o si el hombre debe realizar en él su humanidad.

No hay trabajador que no sea formado y transformado por su trabajo.

A fines del siglo XIX, se pensaba que la eficacia y la productividad de la sociedad debían ser el ideal de las personas, mientras que años atrás, la perfección era lo ideal. Estas concepciones confundieron el trabajo productivo y el trabajo como medio de perfeccionamiento de los individuos.

La división del trabajo recibió muchas críticas, se decía que el hombre se limitaba al limitar su trabajo, se constataba en forma paradójica: Cuanto más se libera el hombre de la naturaleza por su trabajo, más esclavizado está por él. Cuanto más domina el hombre su trabajo, haciéndolo más mecánico, simple, rudimentario, fácil, más inhumano viene a ser su trabajo

La división del Trabajo trajo como consecuencias más importantes, el desarrollo de la productividad y de la sociedad industrial y de consumo, originó la vida urbana, los obreros se desplazaron a los grandes centros industriales. En su libro Nicolás Grimaldi propone dos tipos de trabajadores que constituyen dos tipos de hombres diferentes. Unos, artesanos, obreros que, actúan sobre la materia desnuda que transforman; están en relación con cosas sometidas únicamente a la pura necesidad. No conocen más que leyes de la naturaleza, y son la ley que no admiten excepción. Para ellos, lo posible es un teorema de lo real: el porvenir es deducible del presente. Es, pues, inútil intentar lo que no se puede; pero lo que se puede tiene que ser hecho. Otros, los vendedores, abogados, políticos, sacerdotes, profesores, actúan sobre los hombres que intentan persuadir: están en relación con otras voluntades sometidas únicamente a su libertad. Su quehacer está determinado, por lo menos determinable que existe: la opinión. No conocen otras reglas que la costumbre, de los usos, de la cortesía, que sufren siempre de miles de excepciones. Mientras unos sólo tiene relación con la eficacia mecánica, los otros sólo se relacionan con la eficacia de los signos, del lenguaje, de la retórica y de la semiología. Para ellos, basta con convencer para vencer. Seducir es aceptar. Todo puede ser defendido: nada está nunca ganado o perdido de antemano. Lo posible está escondido en lo real: has que intentar siempre, e intentar si la primera falló. Para unos, es el mérito el que hace el éxito. Para otros, es el éxito el que hace el mérito. Los primeros no creen más que en la fuerza, y una fuerza donde todo es explicable. Los segundos casi no creen más que en la suerte. Por eso los primeros casi no tienen religión; mientras que los otros casi todos son religiosos: pero su religión es más bien superstición.

Estos análisis podríamos completarlos con los del obrero, ingeniero, contador, o artesano, ponen de manifiesto que todo hombre actúa como piensa y piensa como trabaja. En consecuencia, si no hubiera una cultura general de la cual participen todos los hombres y que los forme, habría tantas humanidades como tipos de trabajo.

4.3.2 El Valor de Intercambio de una Mercancía.

Según Adam Smith y Marx, el valor de un producto es el tiempo de trabajo materializado, coagulado en él, entonces el problema viene a ser el de saber lo que constituye el valor de trabajo. Si un Pablo Picasso pintara varios cuadros al día, el valor de estos no sería el equivalente al tiempo que pasó pintándolos. Por eso, el propio Picasso decía que necesitó cuarenta años de trabajo para hacerse capaz de pintar un cuadro en dos horas. Con este mismo ejemplo planteemos otra interrogante; ¿qué justifica el precio de los cuadros de pintor ? ¿ el trabajo de pintor o el trabajo de los corredores de arte ?.

¿ Existe algo que constituye el justo precio de un trabajo ? ¿ Qué determina el valor de los diversos tipos de trabajo ? ¿ qué justifica que en una empresa haya diferentes salarios ? el concepto justicia según Platón en su obra la República, la justicia no es hija de nuestra sociedad, sino de nuestra debilidad. Es por ello que los débiles deben ser protegidos por los más fuertes. Si se tratara de una contienda de guerra, los que tienen más posibilidades de salir victoriosos son los más poderosos, sin contar las excepciones del Bíblico David, de lo anterior diríamos que en un ejército los salarios más elevados debieran ser los de los fuertes, corpulentos y hábiles con las armas; por supuesto a nivel combatiente (tropa), pues a nivel estratégico las demandas de habilidades cambian en forma importante.

¿ Es la utilidad social la que fija el valor de los puestos ? Desde este ángulo, el trabajo de un cocinero tiene un valor más elevado que el de un músico, ningún artista o cantante podrían estar cerca de los niveles salariales de éste, o bien, un sastrero o zapatero. Sin embargo con esta visión diríamos que no es la utilidad sino la dificultad de realizar una tarea. Sería un problema de oferta y demanda, al parecer es más sencillo o requiere de menos práctica el elaborar un platillo que interpretar un concierto para violín. Entonces, el quehacer de un filósofo es mucho más que la de un funcionario público, y un científico más que la de un vendedor.

¿ Es lo penoso del trabajo lo que explica las diferencias ? en este caso la tarea de un guardia nocturno valdría más que la de su jefe, un operador de un camión más que un ejecutivo bancario. ¿ Puede ser la responsabilidad el factor que determina el valor del trabajo ? si se trata de la responsabilidad financiera un director de un banco valdría más que el de un campeón pugilista.

Un hombre de negocios inversionista es quien genera las investigaciones, compra la tecnología, la explota, la comercializa, crea fuentes de empleo, mueve la economía. Ahora bien, ¿ quién tuvo la responsabilidad de formar a los ingenieros, técnicos e investigadores, sino sus maestros ?. En una sociedad no hay nada más valioso que la dedicación y entrega de las personas a sus tareas. Con esta afirmación los sacerdotes y maestros debieran ser extremadamente ricos. sin embargo, entre más pobres son, se presume son más entregados a su misión; pero entonces, si lo que determina el valor de un trabajo no es lo que se paga, ¿ qué se paga cuando se paga un trabajo ?.

Lo que no tiene un valor real de uso no puede tener valor de intercambio. Por ejemplo, si decidimos invertir una buena cantidad de tiempo y trabajo para traducir una obra de Kafka al Esperanto, puesto que casi nadie lee el esperanto, y quienes lo conocen pueden leer a Kafka en otro idioma más conocido; en términos de intercambio ese trabajo no valdría nada.

Si continuamos narrando paradojas, contradicciones y extrañezas, respecto de la relación del trabajo y de su precio, no tiene como objeto central el negar la relación entre el trabajo y el dinero: queremos poner de manifiesto el carácter contingente, aleatorio y a menudo incongruente de esta relación. No existe una relación directa entre la entrega, la dedicación, la invención y el talento, que son cualidades intrínsecas del trabajo y el pago que le corresponde.

En este trabajo no pretendemos negar que el trabajo deba ser retribuido, sino negar que la retribución sea el único motivo, la causa y la razón del trabajo. Por supuesto, muchos de nosotros no trabajaríamos si no existiera un sueldo.

Un principio sociológico no indica que si una profesión es considerada como digna y honrada, seguirá atrayendo a personas capaces y de entrega, aunque sea poco el salario. Por definición cualquier precio es relativo, mientras que todo valor es absoluto. Sin embargo nos queda inconclusa la idea de ¿cómo retribuir el valor de un trabajo sin reconocerle un precio? Ahora bien, pagamos como una cantidad abstracta y relativa lo que en el trabajo, es de manera concreta, cualitativa, insustituible y absoluta, la vida misma del trabajador. Tratamos algo absoluto como si fuera relativo.

CAPÍTULO V
INVESTIGACIÓN DE CAMPO

CAPITULO V

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En términos generales, el proceso metodológico que empleamos se ajusta al Método Científico con algunas modalidades para ajustarlo a nuestras necesidades y que a continuación describimos:

METODOLOGÍA

- 1. Planteamiento del Problema.*
- 2. Identificación de los Objetivos.*
- 3. Tipo de Investigación.*
- 4. Hipótesis de la Investigación.*
- 5. Identificación de Variables.*
- 6. Operacionalización de las Variables.*
- 7. Diseño del Instrumento de Trabajo (cuestionario).*
- 8. Población Objetivo.*
- 9. Censo.*
- 10. Prueba Piloto.*
- 11. Levantamiento de la Información.*
- 12. Tabulación.*
- 13. Metodología Estadística.*
- 14. Diseño en SPSS.*

5.1 Planteamiento del Problema.

Con el objeto de fijar políticas de pago externamente competitivas, las organizaciones requieren de información confiable y oportuna de las tendencias del mercado. Estos datos se obtienen por medio de encuestas y aunque sus resultados pueden ser satisfactorios, existen elementos que deben distinguirse claramente a fin explicar ciertas variaciones, es decir, si encontramos que para un puesto determinado hay una tendencia, esta puede verse modificada por variables como son la edad del ocupante, el tramo de control, las ventas de la empresa, entre otras.

Este trabajo pretende identificar y cuantificar esas diferencias o variables que son claras de medir y entendibles para las empresas.

5.2 Identificación de los Objetivos.

5.2.1 Objetivo General.

Desarrollar un modelo de regresión multivariado, que permita cuantificar las relaciones que existen entre el sueldo y la compensación total gravable (variables dependientes) contra, atributos de un empleado y dimensiones de la empresa (variables independientes).

5.2.2 Objetivos Secundarios.

- *Conocer los niveles de compensación (sueldo y prestaciones) que paga la Industria Hotelera a puestos tipo.*
- *Conocer el tipo de prestaciones que la Industria Hotelera otorga a sus empleados.*
- *Conocer la capacidad instalada y servicios de las empresas hoteleras en la Ciudad de México.*
- *Conocer las políticas de administración de sueldos y salarios en las empresas hoteleras en la Ciudad de México.*

5.3 Tipo de Investigación.

La investigación que se realizó es de tipo correlacional, es decir que el propósito es medir el grado de relación que existe en forma parcial, entre el sueldo base, la compensación total gravable y diversas variables del ocupante y la empresa.

También podríamos decir que la investigación es de tipo explicativa y transversal, pues pretende responder las causas de los eventos sociales.

5.4 Hipótesis de la Investigación.

Hipótesis Real

$H_1 =$ El sueldo base y la compensación total gravable están relacionadas con las variables del ocupante que son: la Unidad Organizacional, el Nivel de Reporte, el Número de empleados que supervisa directamente, la Antigüedad en el Puesto, la Antigüedad en la empresa y la edad; también se relacionan con atributos de la empresa tales como: el Número de estrellas (clasificación de los niveles de los hoteles), las Ventas Totales Anuales, el Número total de Personal, el Número de cuartos, el Número de Cuartos y la Tarifa Comercial Promedio.

Hipótesis Nula

$H_0 =$ El sueldo base y la compensación total gravable no están relacionadas con las variables del ocupante que son: la Unidad Organizacional, el Nivel de Reporte, el Número de empleados que supervisa directamente, la Antigüedad en el Puesto, la Antigüedad en la empresa y la edad; tampoco se relacionan con atributos de la empresa tales como: el Número de estrellas (clasificación de los niveles de los hoteles), las Ventas Totales Anuales, el Número total de Personal, el Número de cuartos, el Número de Cuartos y la Tarifa Comercial Promedio.

5.5 Identificación de Variables

La identificación de variables de la compensación, se presenta como producto de un claro planteamiento de objetivos, debemos tomar en cuenta que tratamos de medir, qué tanto pagan diversas empresas, a puestos más o menos similares (ya que no existen puestos exactamente iguales).

Las variables que se utilizaron se clasifican en dos grandes rubros: **Variables de la Empresa y Variables del Ocupante.**

5.5.1 Variables de la Empresa

El tamaño de una empresa resulta ser demasiado evidente en cuanto a su capacidad de pago, es decir si tiene grandes ingresos podrá tener buenos sueldos, comparado con empresas más pequeñas.

Las variables que se tomaron en consideración són:

- » *Número de Estrellas,*
- » *Ventas Totales,*
- » *Número de Empleados,*
- » *Activos Totales,*
- » *Capital Contable,*
- » *Número de Cuartos,*
- » *Número de Centros de Consumo,*
- » *Tarifa Promedio.*

La información anterior nos refiere a cifras y razones de carácter financiero, estas nos pueden indicar cuál es la posición o capacidad de una empresa, en cuanto a magnitudes, es decir, se pueden establecer hipótesis como las siguientes; una empresa paga mejores sueldos si sus utilidades son las más altas del mercado; Si una empresa tiene pérdidas, sus niveles de sueldo bajarán respecto del mercado; etc. Estas hipótesis deberán ser probadas o medidas en nuestro estudio del mercado.

5.5.2 Variables del Ocupante

Es común que en las organizaciones encontremos sueldos diferentes para puestos similares, esto se debe principalmente a diferencias que existen entre los individuos y que las empresas reconocen, tal es el caso del desempeño o actuación. Sin embargo, podemos encontrar otras diferencias que hacen variar los niveles de pago, entre las más importantes mencionamos:

- » *Unidad Organizacional a la que pertenece,*
- » *Nivel de Reporte,*
- » *Volumen de Ventas de la Unidad a la que pertenece,*
- » *Número de Personal Supervisado,*
- » *Antigüedad en la Empresa,*
- » *Antigüedad en el Puesto,*
- » *Edad.*

5.6 Operacionalización de las Variables.

Para efectos de nuestro estudio las variables se definen y operacionalizan de la siguiente forma:

A) Variables Dependientes.

Sueldo base:

Es el estipendio que recibe mensualmente un empleado, en las empresas sujetas al estudio.

Compensación Total Gravable:

Es la retribución anual del empleado que incluye pagos garantizados por: sueldo anualizado, prima de vacaciones, aguinaldo, bonos fijos anuales y otros pagos gravables.

B) Variables Independientes.

I. Del Ocupante

Unidad Organizacional:

Los participantes de la encuesta, debían seleccionar el ámbito de influencia de cada puesto dentro de la empresa. Con el objeto de comparar adecuadamente a estos, se definió una codificación que a continuación se muestra:

- 1.- Departamento (Centro de Consumo)*
- 2.- Área o División (Cuartos, Alimentos y Bebidas, etc.)*
- 3.- Departamento Corporativo*
- 4.- Unidad u Hotel*
- 5.- Corporativo*

Nivel de Reporte:

Las empresas se estructuran internamente de diversas formas, los puestos reportan a otros y existe una dependencia que le da más o menos importancia relativa, con el fin de simplificar esta jerarquización se estableció una codificación del nivel de reporte de los puestos siguiendo su propio organigrama, a continuación indicamos los criterios:

- Nivel de Reporte 1 =** *Equivale a la más alta autoridad dentro del Hotel, por ejemplo; Director General o Gerente General.*
- Nivel de Reporte 2 =** *Equivale a aquellos puesto que reportan al Director o Gerente General (nivel 1), por ejemplo; Sub Gerente Ejecutivo.*
- Nivel de Reporte 3 =** *Equivale a aquellos puestos que reportan a los niveles 2, por ejemplo; Gerente de Alimentos y Bebidas, Gerente de Ventas, etc.*

Empleados Supervisados:

Esta variable representa la responsabilidad que tiene un puesto en la supervisión del trabajo de subordinados, para determinar esto se le solicitó a cada empresa participante, que a los puestos que reportaran para el estudio, indicaran el número de personal que supervisaba cada puesto.

Antigüedad en la Empresa:

Esta variable se definió como; los años de trabajar en la empresa que tenía el ocupante del puesto, infiriendo que a más antigüedad, mayor el nivel de sueldo.

Antigüedad en el Puesto:

Esta variable se definió como; los años que tenía ocupando el puesto actual el empleado reportado, esta variable trata de explicar situaciones de recientes promociones en las cuales los empleados aún no alcanzan el nivel de sueldo de su nuevo rango.

Edad:

Esta variable trata de explicar si existe diferencia entre los empleados jóvenes y maduros.

2. De la Empresa

Número de Estrellas

Se refiere a la clasificación que otorga la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C., para efectos del estudio. Sólo participaron hoteles de 5 estrellas y Gran Turismo (6 estrellas).

Ventas Totales

Se refiere al volumen de ventas totales del ejercicio anterior de la empresa, esta variable infiere que a más ingresos mejor capacidad de pago.

Número Total de Empleados

Se refiere a la plantilla total de personal a tiempo completo y con contrato definitivo al momento de dar la información.

Número de Cuartos

Es la cantidad total de cuartos disponibles para renta del hotel.

Centro de Consumo

Esta variable se refiere a los centros de consumo que tiene instalados el hotel, que generan ingresos por alimentos y bebidas.

Tarifa Promedio

Es la tarifa que cobra el hotel por la renta de un cuarto un día, en ocupación sencilla, esta variable está muy relacionada con los ingresos del hotel.

5.7 Instrumentos de Medición (cuestionarios).

En el anexo I, se muestra el cuestionario que fue llenado por los responsables del área de Recursos Humanos de los hoteles participantes.

El formato del cuestionario permitió conocer:

- I) Datos de identificación del hotel.*
- II) Información General (dimensiones).*
- III) Magnitudes (ventas y número de personal).*
- IV) Políticas de Administración de Sueldos y Salarios.*
- V) Prestaciones.*
- VI) Prestaciones de Previsión Social y otras.*

El segundo formato (anexo II), permitía obtener la información de las tendencias de sueldos por cada puesto tipo de la operación, de la misma forma se entregó un catálogo de puestos que tenía una breve descripción de la misión (descripción genérica), con el objeto de comparar en forma relativa las funciones del puesto.

Es importante mencionar que los participantes identificaron sus puestos en forma satisfactoria, pues la selección se realizó previa identificación de las estructuras organizacionales, con ello, las comparaciones resultaron adecuadas.

5.8 Población Objetivo.

Las encuestas del mercado de sueldos, normalmente se enfocan a puestos muy específicos, por ejemplo; nivel no sindicalizado, nivel ejecutivo, técnicos, personal de ventas, etc. algunas tratan de investigar todos los niveles de la organización, estas resultan ser muy ambiciosas y en ocasiones sus resultados son de mala calidad.

Por lo anterior y de acuerdo a nuestros planteamientos originales, enfocaremos nuestro estudio a empresas hoteleras, con las características y dimensiones especificados anteriormente.

5.9 Censo

Con la participación de la Asociación Nacional de Hoteles y Moteles, A.C. se determinó que para efectos de nuestro estudio, los criterios de selección de las empresas participantes fueron los siguientes:

△ *Número de Estrellas*

Encontrarse clasificadas por la Asociación Mexicana de Hoteles, A.C. con 5 estrellas o Gran Turismo.

△ *Ventas Totales*

Que las ventas totales de la operación (hospedaje y centros de consumo) se encontrara entre 50 y 200 millones de pesos anuales.

△ *Número de Empleados*

Que la plantilla de personal ascendiera a más de 350 empleados de tiempo completo y permanentes.

△ *Activos Totales*

Que los activos totales de la empresa ascendieran a \$125,000,000.00 de pesos o más.

△ *Capital Contable*

Que el capital contable de la empresa ascendieran a \$350,000,000.00 de pesos o más.

△ *Número de Cuartos*

Contar con una instalación física de más de 200 cuartos.

△ *Número de Centros de Consumo.*

Que el hotel contara con 3 centros de consumo por lo menos.

△ *Ubicación*

Que las instalaciones se encontraran en la ciudad de México.

Por las condiciones que nuestro estudio requería, las características antes mencionadas nos permitirían buscar aquellas empresas hoteleras que por sus dimensiones contaran con estructuras formales en el área de Recursos Humanos, esto nos permitiría contar con información confiable y pertinente.

Según la Asociación Nacional de Hoteles y Moteles, A.C. existen registrados 15 hoteles con las características antes descritas, por lo que determinó que no era necesario establecer una muestra sino que se realizaría un censo, por lo que se invitaron a los 15 hoteles cuyos nombres a continuación se mencionan:

- 1.- Hotel Crown Plaza Reforma*
- 2.- Hotel Camino Real*
- 3.- Hotel del Prado*
- 4.- Hotel Fiesta Americana Reforma*
- 5.- Hotel Fiesta Americana Aeropuerto*
- 6.- Hotel Four Season*
- 7.- Hotel Galería Plaza*
- 8.- Hotel Krystal Zona Rosa*
- 9.- Hotel Mandarin (en construcción)*
- 10.- Hotel María Isabel Sheraton*
- 11.- Hotel Marquis Reforma*
- 12.- Hotel Nikko*
- 13.- Hotel Presidente Intercontinental*
- 14.- Hotel Raddison Perisur*
- 15.- Hotel Raddison*

La presente investigación se llevó al cabo en el Distrito Federal en un lapso de 5 meses y la participación real fue de 14 hoteles.

5.10 Prueba Piloto.

Con el objeto de conocer las posibles variables que pueden influir en el diseño del cuestionario, se realizó una prueba piloto con el fin de obtener un diseño adecuado del cuestionario, por tal motivo se aplicó a 3 hoteles de la muestra.

Para verificar el instrumento de medición se realizaron las siguientes pruebas:

a) Validez

Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello a lo cual está destinado. Un instrumento es válido en la forma en que sus mediciones están libres del error sistemático (sesgo).

Para la validez se aplicaron las técnicas de coeficiente de correlación, con lo que se pretende medir la validez de: contenido, criterio y de convergencia.

b) Confiabilidad

Un instrumento de medición es confiable cuando los resultados que arroja son congruentes. La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales.

c) Rediseño

Una vez obtenida la validez y confiabilidad de los resultados, se procedió a rediseñar los instrumentos de medición.

Dentro de los cambios más significativos que se realizaron después de la prueba piloto están; la cancelación de las variables Utilidades de las Empresas, Rendimiento de la Inversión de los Accionistas, Ventas Totales entre Utilidades y Capital Social, las cuales no todas las empresas contaban con esa información o bien era considerada como confidencial; para la variable Nivel de reporte, fue necesario plantearla nuevamente a fin de que no ofreciera dudas.

5.11 Levantamiento de la Información.

Para el levantamiento de la información se llevaron al cabo los siguientes pasos:

- a) Se enviaron las invitaciones a las empresas para participar en el estudio.*
- b) Se concertaron las citas y se acudió personalmente a obtener la información.*

5.12 Tabulación.

Se aplicaron 14 cuestionarios (uno por hotel), los cuales se tabularon de una manera sencilla, a través de una hoja de cálculo. Para los datos referentes a los niveles de sueldo y variables se utilizó el formato que aparece como anexo III.

5.13 Metodología Estadística.

Tomando en cuenta la formulación de nuestras hipótesis, se seleccionaron los siguientes métodos y técnicas estadísticas para aceptar o rechazar las hipótesis y para dar respuestas a los cuestionamientos de nuestro estudio.

Todas las hipótesis fueron probadas por medio de la Ji Cuadrada (X^2). Las cuales son pruebas no paramétricas que determinan si las variables son o no estadísticamente independientes. Se empleó el coeficiente de FI y el de V de Cramer para describir el grado en que los valores están o no relacionados.

5.14 Diseño en SPSS.

- Para el procedimiento "ENTER" aplicado a la variable dependiente Sueldo Base, se utilizó el siguiente programa.

```
SET DISK="B:\REGLOG.LST".
DATA LIST FILE="B:\REGLOG.DAT" FREE
/SB CTG UO NR ES AE AP EDAD NOE VTA NEMP NCTO CC TAR.
REGRESSION VARIABLES SB UO NR ES AE AP EDAD NOE VTA NEMP NCTO CC TAR
/DEPENDENT SB
/METHOD=ENTER
/SCATTERPLOT=(*SRESID,*PRED)
/RESIDUALS=HISTOGRAM(SRESID) NORMPROB(SRESID) DURBIN SIZE(SMALL).
```

- Para el procedimiento "STEPWISE" aplicado a la variable dependiente Sueldo Base, se utilizó el siguiente programa.

```
SET DISK="B:\REGLOG.LST".
DATA LIST FILE="B:\REGLOG.DAT" FREE
/SB CTG UO NR ES AE AP EDAD NOE VTA NEMP NCTO CC TAR.
REGRESSION VARIABLES SB UO NR ES AE AP EDAD NOE VTA NEMP NCTO CC TAR
/DEPENDENT SB
/METHOD=STEPWISE
/SCATTERPLOT=(*SRESID,*PRED)
/RESIDUALS=HISTOGRAM(SRESID) NORMPROB(SRESID) DURBIN SIZE(SMALL).
```

- Para el procedimiento "ENTER" aplicado a la variable dependiente *Compensación Total Gravable*, se utilizó el siguiente programa.

```
SET DISK="B:\REGLOG.LST".  
DATA LIST FILE="B:\REGLOG.DAT" FREE  
/SB CTG UO NR ES AE AP EDAD NOE VTA NEMP NCTO CC TAR.  
REGRESSION VARIABLES CTG UO NR ES AE AP EDAD NOE VTA NEMP NCTO CC TAR  
/DEPENDENT CTG  
/METHOD=ENTER  
/SCATTERPLOT>(*SRESID,*PRED)  
/RESIDUALS=HISTOGRAM(SRESID) NORMPROB(SRESID) DURBIN SIZE(SMALL).
```

- Para el procedimiento "STEPWISE" aplicado a la Variable dependiente *Compensación Total Gravable*, se utilizó el siguiente programa.

```
SET DISK="B:\REGLOG.LST".  
DATA LIST FILE="B:\REGLOG.DAT" FREE  
/SB CTG UO NR ES AE AP EDAD NOE VTA NEMP NCTO CC TAR.  
REGRESSION VARIABLES CTG UO NR ES AE AP EDAD NOE VTA NEMP NCTO CC TAR  
/DEPENDENT CTG  
/METHOD=STEPWISE  
/SCATTERPLOT>(*SRESID,*PRED)  
/RESIDUALS=HISTOGRAM(SRESID) NORMPROB(SRESID) DURBIN SIZE(SMALL).
```

CAPÍTULO VI
RESULTADOS Y SU ANÁLISIS

CAPITULO VI

RESULTADOS Y SU ANÁLISIS

El análisis de datos es la manipulación de hechos y números para lograr ciertas informaciones en una técnica que ayuda al investigador a tomar decisiones de una manera apropiada. La idea principal de cualquier investigación es lograr cierta información válida y confiable. En el estudio de la estadística, se utilizan varias técnicas para manipular los datos.

Básicamente un investigador tiene siete objetivos generales cuando trata de analizar datos.

Objetivos del Análisis	Técnicas Utilizadas
1. <i>¿Qué hay en los datos?</i>	<i>Media, Moda y Mediana.</i>
2. <i>¿Qué tanto varían?</i>	<i>Desviación Estándar, Rango, Varianza y Desviación Promedio.</i>
3. <i>¿Cómo están distribuidos los datos?</i>	<i>Frecuencia.</i>
4. <i>¿Qué relación existe entre las variables?</i>	<i>Correlación y Medidas de Asociación.</i>
5. <i>¿Qué estimaciones y predicciones resultarán de los datos?</i>	<i>Estimación de Punto Intervalor, Regresión y Series de Tiempo.</i>
6. <i>¿Qué diferencia existe entre grupos y variables?</i>	<i>Prueba de T, Z y Análisis de Varianza.</i>
7. <i>¿Qué variables causan variación en otras?</i>	<i>Prueba de T, Z y Análisis de Varianza.</i>

El investigador casi siempre aplica estas técnicas con ayuda de la computadora. A menos que se tengan muy pocos datos y tenga interés de realizar un análisis simple. El investigador no debe ser un experto en programación sino simplemente saber usar los datos estadísticos que surgen del SPSS (The Statistical Package for the Social Sciences).

En la presente investigación el capítulo correspondiente a los resultados y su análisis está dividido en dos partes, la primera se refiere a la distribución de frecuencias y tendencias centrales; la segunda se realiza después de analizar una hipótesis que parece importante en una teoría determinada, se recogen los datos empíricos que dan información directa acerca de la aceptabilidad de esa hipótesis. La decisión respecto del significado de los datos puede conducir la conformación, revisión y rechazo de la hipótesis y con ella, la teoría que originó.

Para decidir con objetividad si una hipótesis particular es confirmada por un conjunto de datos, necesitamos un procedimiento que nos lleve a un criterio objetivo para aceptar o rechazar esa hipótesis. Se insiste en la objetividad porque el método científico requiere que las conclusiones sean alcanzadas por métodos públicos susceptibles de ser repetidos por otros investigadores.

Este procedimiento debe basarse tanto en la información obtenida al investigar como en el margen de riesgo que estamos dispuestos a aceptar si nuestro criterio de decisión con respecto a la hipótesis resulta correcto.

6.1 RESULTADOS

Para interpretación de los resultados nuestro análisis lo dividiremos en dos apartados; el primero nos describe el tipo de empresas que fueron encuestadas así como sus características más importantes, y el segundo nos permite comprobar nuestras hipótesis.

6.1.2 Empresas Participantes.

Las empresas que participaron en nuestro estudio, se enuncian a continuación:

- 1.- Hotel Crown Plaza Reforma
- 2.- Hotel Camino Real
- 3.- Hotel del Prado
- 4.- Hotel Fiesta Americana Reforma
- 5.- Hotel Fiesta Americana Aeropuerto
- 6.- Hotel Four Season
- 7.- Hotel Galería Plaza
- 8.- Hotel Krystal Zona Rosa
- 9.- Hotel Mandarin (en construcción)
- 10.- Hotel María Isabel Sheraton
- 11.- Hotel Marquis Reforma
- 12.- Hotel Nikko
- 13.- Hotel Presidente Intercontinental
- 14.- Hotel Raddison Perisur

El cuestionario que se les aplicó, requería información que a manera de capítulos mencionamos:

- I) Datos de identificación del hotel.
- II) Información General (dimensiones).
- III) Magnitudes (ventas y número de personal).
- IV) Políticas de Administración de Sueldos y Salarios.
- V) Prestaciones.
- VI) Prestaciones de Previsión Social y otras.

En el anexo III se muestran los resultados, mismos que son analizados por medio de tendencia central y medidas de posición.

6.1.3 Validación de los Criterios de Inclusión.

Las empresas antes mencionadas, cubrieron los requisitos de inclusión en la muestra y el análisis de las mismas se encuentra resumido en el anexo IV.

6.1.4 Determinación de los Puestos Sujetos al Estudio.

Con el fin de precisar los puestos que dada su naturaleza eran propios del giro (hotelería), se elaboró un catálogo propio del sector, en el anexo II, se muestran las descripciones de 128 puestos.

6.1.5 Información de Sueldos y Prestaciones en Efectivo.

El total de puestos reportados por las empresas fue de 100, que comprenden 746 ocupantes, incluyendo las variables independientes y que forman parte de nuestras hipótesis. En el anexo V, se muestra un listado que contiene las medias de las variables.

6.1.6 Proceso del SPSS.

En el anexo VI se muestran los resultados que generó el programa SPSS, en donde se comprueban las siguientes hipótesis de nuestro estudio.

6.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

6.2.1 Hipótesis Real.

El sueldo Base y la Compensación Total Gravable de un empleado se encuentra relacionadas con las variables: Unidad Organizacional, Nivel de reporte, Número de Empleados Supervisados Directamente, Antigüedad en el Puesto, Antigüedad en la Empresa y la Edad.

Por su parte las variables de la empresa tales como la Clasificación por Medio de Estrellas, Ventas Totales Anuales, Número de Personal Total, Número de Cuartos, Número de Centros de Consumo y Tarifa Comercial Promedio, determinan la competitividad de los sueldos y compensación.

6.2.2 Hipótesis Nula.

Los coeficientes de cada variable independiente, determinan su influencia en la variable dependiente, por tanto se desecha la Hipótesis Nula.

6.3 MODELO GENERAL

La forma en que las variables independientes afectan a la variable dependiente según los métodos ENTER y STEPWISE, se muestra en las siguientes ecuaciones:

REGRESIÓN MÚLTIPLE

ECUACIÓN GENERAL PARA DETERMINAR EL SUELDO BASE

Método ENTER

SB- SB	16.35		+
2957.50	(Unidad Organizacional - <u>Unidad Organizacional</u>)		+
87.20	(Nivel de Reporte - <u>Nivel de Reporte</u>)		+
214.30	(No.de Empleados Supervisados - <u>No.de Empleados Supervisados</u>)		+
144.40	(Años en la Empresa - <u>Años en la Empresa</u>)		+
88.30	(Años de Edad - <u>AÑOS de Edad</u>)		+
101.52X10 ⁻⁷	(Ventas de la Empresa - <u>Ventas de la Empresa</u>)		+
2.40	(No.de Empleados de la Empresa - <u>No.de Empleados de la Empresa</u>)		+
-0.87	(Número de Cuartos - <u>Número de Cuartos</u>)		+
1.89	(Número de Centros de Consumo - <u>Número de Centros de Consumo</u>)		+
1.04	(Tarifa Promedio - <u>Tarifa Promedio</u>)		+
-101.58	(Número de Estrellas - <u>Número de Estrellas</u>)		+
242.55	(Antigüedad en el Puesto - <u>Antigüedad en el Puesto</u>)		+

REGRESIÓN MÚLTIPLE

ECUACIÓN GENERAL PARA DETERMINAR LA COMPENSACIÓN TOTAL GRAVABLE

CTG-CTG=163.44	+
39632.33 (Unidad Organizacional - <u>Unidad Organizacional</u>)	+
853.05 (Nivel de Reporte - <u>Nivel de Reporte</u>)	+
2987.28 (No.de Empleados Supervisados - <u>No.de Empleados Supervisados</u>)	+
1831.16 (Años en la Empresa - <u>Años en la Empresa</u>)	+
1246.87 (Años de Edad - <u>Años de Edad</u>)	+
-3.67X10 ⁻⁶ (Ventas de la Empresa - <u>Ventas de la Empresa</u>)	+
-4.23X10 ⁻³ (No.de Empleados de la Empresa - <u>No.de Empleados de la Empresa</u>)	+
-8.20 (Número de Cuartos - <u>Número de Cuartos</u>)	+
25.89 (Número de Centros de Consumo - <u>Número de Centros de Consumo</u>)	+
12.88 (Tarifa Promedio - <u>Tarifa Promedio</u>)	+
-2170.76 (Número de Estrellas - <u>Número de Estrellas</u>)	+
3076.49 (Antigüedad en el Puesto - <u>Antigüedad en el Puesto</u>)	+

Con las ecuaciones antes descritas, se puede predecir el nivel de pago más adecuado para un empleado, de conformidad con las tendencias del mercado.

Cada coeficiente y su respectiva variable, pueden estimar el nivel de pago de los empleados de esta muestra; puede ser predictivo para otras empresas hoteleras que posean características similares.

REGRESIÓN MÚLTIPLE

ECUACIÓN GENERAL PARA DETERMINAR EL SUELDO BASE

Método STEPWISE

Variables Incluidas en la Ecuación

SB- \overline{SB}	-26.24	+
244.47	(Antigüedad en la Empresa - $\frac{\text{Antigüedad en la Empresa}}{\text{Empresa}}$)	+
3010.37	(Unidad Organizacional - $\frac{\text{Unidad Organizacional}}{\text{Unidad Organizacional}}$)	+
91.49	(Años de Edad - $\frac{\text{Años de Edad}}{\text{Años de Edad}}$)	+
220.77	(No.de Empleados Supervisados - $\frac{\text{No. de Empleados Supervisados}}{\text{Supervisados}}$)	+
149.97	(Años en la Empresa - $\frac{\text{Años en la Empresa}}{\text{Años en la Empresa}}$)	+
-0.65	(Número de Cuartos - $\frac{\text{Número de Cuartos}}{\text{Número de Cuartos}}$)	

Variables Excluidas de la Ecuación

- * Nivel de Reporte
- * Número de Estrellas
- * Ventas de la Empresa
- * Número de Empleados de la Empresa
- * Número de Centros de Consumo
- * Tarifa Promedio

REGRESIÓN MÚLTIPLE

ECUACIÓN GENERAL PARA DETERMINAR LA COMPENSACIÓN TOTAL GRAVABLE

Método STEPWISE

Variables Incluidas en la Ecuación

CTG-CTG--243.70+

244.47	(Antigüedad en el Puesto - Antigüedad en el Puesto)	+
40129.79	(Unidad Organizacional - Unidad Organizacional)	+
1283.99	(Años de Edad - Años de Edad)	+
3080.88	(No. de Empleados Supervisados - No. de Empleados Supervisados)	+
1886.62	(Años en la Empresa - Años en la Empresa)	+
-5.72	(Número de Cuartos - Número de Cuartos)	

Variables Excluidas de la Ecuación

- Nivel de Reporte
- Número de Estrellas
- Ventas de la Empresa
- Número de Empleados de la Empresa
- Número de Centros de Consumo
- Tarifa Promedio

Al aplicar el Método Stepwise, la mitad de nuestras variables se ven excluidas del modelo, dada su significancia de T, es decir cuando resulta que PIN es menor a 0.050. Lo anterior no implica que esas variables no tengan una relación directa con la variable independiente, sino que su valor es muy pequeño, esto se puede observar directamente al comparar los valores de los coeficientes en los cuatro modelos.

6.4 EJEMPLO DE UNA APLICACIÓN

Para ilustrar los resultados obtenidos, supóngase el siguiente ejemplo:

Puesto: Gerente de Capacitación

Variables del Ocupante y de la Empresa:

Unidad Organizacional	= 3
Nivel de Reporte	= 3
No. de Empleados Supervisados	= 2
Años en la Empresa	= 3
Años de edad	= 28
Ventas de la Empresa	= 140,000,000.00
No. de empleados de la Empresa	= 700
Número de Cuartos	= 500
Número de Centros de Consumo	= 15
Tarifa Promedio	= 620.00
Número de Estrellas	= 5
Antigüedad en el Puesto	= 3

Valores de las Medias de la Población para el Puesto Seleccionado:

Unidad Organizacional	= 3
Nivel de Reporte	= 4
No. de Empleados Supervisados	= 1
Años en la Empresa	= 2
Años de edad	= 27
Ventas de la Empresa	= 142,509,103.00
No. de empleados de la Empresa	= 691
Número de Cuartos	= 546
Número de Centros de Consumo	= 20
Tarifa Promedio	= 562.00
Número de Estrellas	= 5
Antigüedad en el Puesto	= 2

Aplicando las diferentes ecuaciones tendríamos:

REGRESIÓN MÚLTIPLE

ECUACIÓN GENERAL PARA DETERMINAR EL SUELDO BASE

Método ENTER

$SB - \overline{6,110.00} = 16.35$		+
2957.50	(3 - 3)	+
87.20	(3 - 4)	+
214.30	(2 - 1)	+
144.40	(3 - 2)	+
88.30	(28 - 27)	+
-101.52×10^7	(140,000,000.00 - 142,509,103.00)	+
-2.40	(700 - 691)	+
-0.87	(500 - 546)	+
1.89	(15 - 20)	+
1.04	(620.00 - 562.00)	+
-101.58	(5 - 5)	+
242.55	(3 - 2)	+

SUELDO BASE ESTIMADO = \$ 6,701.60

REGRESIÓN MÚLTIPLE

ECUACIÓN GENERAL PARA DETERMINAR LA COMPENSACIÓN TOTAL GRAVABLE

$CTG - \overline{79077} = 163.44$		+
39632.33	(3 - 3)	+
853.05	(3 - 4)	+
2987.28	(2 - 1)	+
1831.16	(3 - 2)	+
1246.87	(28 - 27)	+
-3.67×10^6	(140,000,000.00 - 142,509,103.00)	+
-4.23×10^3	(700 - 691)	+
-8.20	(500 - 546)	+
25.89	(15 - 20)	+
12.88	(620.00 - 562.00)	+
-2170.76	(5 - 5)	+
3076.49	(3 - 2)	+

COMPENSACIÓN TOTAL GRAVABLE ESTIMADA = \$ 88,360.54

Como se puede observar en ejemplo anterior, cada una de las variables independientes, tienen un valor o peso específico, si al puesto analizado le aumentamos o disminuimos una o más de las variables, el sueldo base y la compensación total gravable se verán modificadas en una determinada proporción.

Las variables que más peso tienen para esta población son: la unidad organizacional, la antigüedad en el puesto, el número de empleados supervisados, los años de servicio en la empresa y la edad.

6.5 VALORES DE R MÚLTIPLE, R^2 Y R^2 AJUSTADA

En el anexo IV, se encuentran los resultados de la corrida del SPSS, en cada reporte se encuentra la estimación de la R múltiple, R^2 o coeficiente de correlación y la R^2 ajustada, como se puede observar, los resultados obtenidos tienen una alta correlación entre las variables independientes de las dependientes.

6.6 CONCLUSIONES

En este trabajo se buscó principalmente el demostrar que para la administración de sueldos y salarios, se deben desarrollar herramientas más precisas que permitan conocer más las tendencias del mercado, con el fin de tomar decisiones acertadas y oportunas de cuánto pagar al trabajador por su trabajo, manteniendo un adecuada equidad interna.

Para el objeto de nuestra investigación, encontramos un modelo de valoración cuantitativo que se origina de variables que tienen un peso específico para un segmento del mercado; la evaluación de la actuación o desempeño de la persona no se identifica en el proceso dada su subjetividad, ya que en muchos de los casos estas evaluaciones son apreciaciones informales del jefe y depende de muchas otras variables que por lo regular no son medibles.

Por lo anterior se derivan las siguientes conclusiones:

6.6.1 Desarrollo de Modelos.

Se pueden desarrollar modelos multivariados, que reconocen diferencias cuantificadas y claras del porqué una persona con similares responsabilidades que otra tenga mejor sueldo, excluyendo el desempeño o actuación variable que no se mide en virtud de ser normalmente apreciaciones subjetivas de los jefes inmediatos.

6.6.2 Modelos de Productividad y Compensación Variable.

Queda para futuras investigaciones el desarrollar modelos que se relacionen con la eficiencia, productividad y rentabilidad de las empresas como un punto de partida para resolver las profundas diferencias sociales que vive nuestra sociedad.

También queda de manifiesto, que las empresas deben adoptar modelos más exactos y precisos que midan las aportaciones reales de los empleados y de esta forma traducir su esfuerzo en ingresos más equitativos y de esta forma migrar a la Compensación Variable.

6.6.3 El Mercado de Trabajo como Punto de Referencia.

El mercado de trabajo debe ser medido periódicamente con el objeto primordial de tener puntos de comparación, sin embargo la capacidad económica de la empresa deberá ser el elemento básico para definir sus niveles de pago.

6.6.4 La Dinámica de la Compensación.

Los modelos que adopten las empresas deben ser revisados constantemente, pues de lo contrario la equidad y la competitividad pueden perderse por los cambios de costumbres y por la adaptación necesaria a los retos del entorno.

Ninguna organización puede permanecer inmóvil ante el arribo del nuevo milenio.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

BANCO DE INFORMACIÓN EN COMPENSACIÓN COMPUTARIZADO

INDUSTRIA HOTELERA

I INFORMACIÓN PARA EFECTOS DE IDENTIFICACIÓN

1. *Nombre de la empresa* _____

2. *Domicilio :*
Calle _____
_____ *No.* _____
Col _____ *C.P.* _____
Municipio _____ *Entidad Federativa* _____
Teléfono _____ *Fax* _____
3. *Nombre de la persona que proporcionó información :*

Puesto que Ocupa : _____

ANEXO I
CUESTIONARIO

II. INFORMACION GENERAL

- | | |
|---|--|
| 1. No. de estrellas: _____ | 6. No. de Bares: _____ |
| 2. No. de Cuartos: _____ | 7. Discoteque: _____ |
| 3. No. de Restaurantes: _____ | 8. Ocupación promedio/Ultimo año fiscal: _____ |
| 4. No. de Salones para Banquetes: _____ | 9. Tarifa Promedio/Ultimo año fiscal: _____ |
| 5. Aforo del Salón Mayor: _____ | _____ |

III. MAGNITUD

1. Ventas Totales/Ultimo Ejercicio: N\$ _____
2. Resultados / A = Inferiores _____
- B = Superiores
- C = Los Programados
3. Presupuesto Ventas / Ejercicio Actual: N\$ _____
4. Personal y costo de la nómina

NOMINA MENSUAL		NUMERO TOTAL DE PERSONAL	
Sindicalizados	N\$	Sindicalizados	
No Sindicalizados	N\$	No Sindicalizados	
Comité Ejecutivo	N\$	Comité Ejecutivo	

(sin incluir prestaciones y cargas sociales)

(no incluir eventuales)

IV. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

1. *¿Existen en su empresa una estructura formal para administrar sueldos y salarios a través de una valuación de puestos o un tabulador?.*
Si _____ No _____
2. *¿Con qué frecuencia se revisa el tabulador ?.*
_____ 6 meses _____ 12 meses
_____ otros especifique : _____
3. *¿Con cuál porcentaje y en qué mes y año se incremento por última vez el tabulador vigente?.*
_____ % _____ Mes _____ Año
4. *¿En que mes y en que porcentaje piensan modificar el tabulador en el presente ejercicio?.*
mes _____ % _____
5. *¿Cuales fueron los límites de los porcentajes en el último aumento de sueldos?.*
Mínimo _____ Promedio _____ Máximo _____
6. *Los aumentos de salario otorgados por su empresa para los puestos reportados en esta encuesta son :*
_____ Aniversario del ejecutivo
_____ Sin un programa definido
_____ Generales. Por favor indique los meses programados.

7. *Método o sistema de valuación de puestos que utilizan :*

Alineación *Grados predeterminados*

Puntos *Comparación de factores*

Otros, especifique: _____

8. *Método o sistema que utilizan para evaluar la actuación o desempeño individual del personal no sindicalizado (excluya Comité Ejecutivo del Hotel).*

Calificación de méritos

Apreciación informal del jefe inmediato

Resultados contra objetivos

Otros, especifique: _____

9. *Método o sistema que utilizan para evaluar la actuación o desempeño individual de sus ejecutivos (Comité Ejecutivo del Hotel).*

Calificación de méritos

Apreciación informal del jefe inmediato

Resultados contra objetivos

Otros, especifique: _____

10. *¿Existe una política de posicionamiento de su empresa en relación al grupo del mercado al cual pertenece?.*

Sí *No*

11. *Si su respuesta fue afirmativa, indique en que rango se ubica.*

Abajo del primer cuartil

Entre el primer cuartil y la media

Entre la media y el tercer cuartil

Arriba del tercer cuartil

12. ¿En que año fue nombrado el actual director general del hotel?.

Año _____

13. ¿Cual fue el índice de rotación del personal el año anterior?. (Planilla base promedio entre numero de bajas).

Comité Ejecutivo del Hotel _____ %

Sindicalizado _____ %

No sindicalizado _____ %

V. PRESTACIONES

Exclusivamente personal no sindicalizado y Comité Ejecutivo del Hotel)

V.1 **DÍAS DE DESCANSO, DÍAS LABORALES Y TURNO.**

1. Señale los días de descanso en adición a la ley.

<input type="checkbox"/> Jueves Santo	<input type="checkbox"/> 12 de diciembre
<input type="checkbox"/> Viernes Santo	<input type="checkbox"/> 24 de diciembre
<input type="checkbox"/> 5 de mayo	<input type="checkbox"/> 31 de diciembre
<input type="checkbox"/> 24 de febrero	<input type="checkbox"/> 1o. de noviembre
<input type="checkbox"/> 10 de mayo	<input type="checkbox"/> 2 de noviembre
<input type="checkbox"/> 12 de octubre	<input type="checkbox"/> Cumpleaños del trabajador
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____

2. ¿Existe una compensación adicional cuando los días festivos coinciden con sábado o domingo?.

Si No

3. Cual es la forma de compensación.

Un día hábil de descanso.
 Pago adicional del 100%.
 Pago adicional del 200%
 Otros, especifique: _____

4. *Días laborales.*

_____ 5 Días a la semana

_____ 6 Días a la semana

_____ Variable 5 y 6 días a la semana

_____ Otros, especifique:

5. *Número de horas trabajadas por semana.*

_____ 37.5 horas

_____ 40 horas

_____ 42 horas

_____ 45 horas

_____ 48 horas

_____ 50 horas

_____ otros _____

V.2 **PRIMA DOMINICAL**

6. *¿Existe un pago superior al legal por concepto de prima dominical?*

Si _____

No _____

7. *¿Que personal puede recibir este beneficio?.*

8. *¿Como se calcula este beneficio?.*

V.3 VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL:

9. ¿Cuántos días de vacaciones conceden y cual es el porcentaje de prima vacacional?

AÑOS DE	COMITE EJECUTIVO DEL HOTEL		EMPLEADOS		JEFES DEPARTAMENTALES	
	DÍAS	PRIMA %	DÍAS	PRIMA %	DÍAS	PRIMA %
1						
2						
3						
4						
5 - 9						
10 - 14						
15 - 19						
10 - 24						
25 - 29						

V.4 AGUINALDO

10. ¿Cuántos días de aguinaldo conceden?

COMITE EJECUTIVO DEL HOTEL		EMPLEADOS		JEFES DEPARTAMENTALES	
AÑOS DE SERVICIO	DÍAS DE AGUINALDO	AÑOS DE SERVICIO	DÍAS DE AGUINALDO	AÑOS DE SERVICIO	DÍAS DE AGUINALDO

V.5 PREMIO DE PUNTUALIDAD

11. ¿Existe un premio de puntualidad?.

Si _____ No _____

12. *¿Que personal recibe este beneficio?*

13. *¿En que consiste el premio de puntualidad?*

V.6 PREMIOS DE VENTAS

14. *¿Existen premios o incentivos de ventas?*

Si _____ No _____

15. *¿Cuál es el personal elegible para recibir el premio?*

Especifique :

16. *¿En qué consiste el premio o premios?*

17. *¿Cuáles son las bases para otorgarlo?*

VI. PRESTACIONES DE PREVISIÓN SOCIAL

VI.1 SEGURO DE VIDA :

1. *¿La empresa proporciona seguro de vida?.*

Si _____ No _____

2. *¿Qué personal goza de este beneficio y qué proporción paga la empresa?.*

<i>Personal que goza este beneficio</i>	<i>PERSONAL</i>	<i>COSTO PARA LA EMPRESA</i>
- Sindicalizados	_____	_____
- Sólo personal no sindicalizado	_____	_____
- Sólo comité ejecutivo del hotel	_____	_____
- Todo el personal	_____	_____

3. *¿Cuál es la regla para determinar la suma asegurada?.*

VI.2 PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO:

4. *¿Existe un plan de retiro voluntario (diferente o adicional al plan de pensiones) para el personal no sindicalizado?.*

Si _____ No _____

5. ¿A que edad y con qué antigüedad se puede retirar un empleado?.

_____ años de edad _____ años de antigüedad

6. ¿Cuál es el beneficio que se otorga?.

7. ¿Bajo qué condiciones?.

VI.3 SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MAYORES

8. ¿Se otorga un seguro de gastos médicos mayores para personal no sindicalizado?.

Si _____ No _____

9. ¿A qué personal se le otorga?.

_____ Todo el personal no sindicalizado

_____ Comité ejecutivo del Hotel

_____ Otros _____

10. ¿En esta prestación además del empleado, quiénes quedan cubiertos?.

_____ Cónyuge _____ Hijos _____ Padres

11. ¿Cuál es el monto máximo asegurado?.

N\$ _____ Por año _____ Por evento

12. ¿A cuánto asciende el deducible?

Por accidente (N\$ ó %) _____

Por enfermedad (N\$ ó %) _____

13. ¿A cuánto asciende el coaseguro?

Por accidente (N\$ ó %) _____

Por enfermedad (N\$ ó %) _____

14. ¿El plan es contributivo por parte del empleado?

Si _____ No _____

15. ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa, con qué regla se calculan las contribuciones?

VI.4 SUBSIDIO POR INCAPACIDAD DEL IMSS:

16. ¿La empresa otorga algún subsidio por la incapacidad adicional del IMSS?

Si _____ No _____

17. Bases para otorgarlo

18. *Monto del subsidio*

VI.5 SERVICIOS MÉDICOS:

19. *¿El Hotel cuenta con una unidad de Servicios Médicos para los empleados?*

Si _____ No _____

20. *El personal Médico que presta sus servicios en esa unidad es:*

Empleado _____ Profesionista _____ Contrato con
Independiente _____ otra empresa _____

VI.6 PLAN DE JUBILACIÓN:

21. *¿Existe un plan de jubilación para el personal no sindicalizado distinto al plan de retiro voluntario al que nos referimos en la pregunta No. 4 de la sección VI.2?*

Si _____ No _____

22. *¿Cuáles son sus bases?*

23. *¿Cuál es la edad de jubilación y cuántos años de servicio se requieren?*

_____ edad _____ años de servicio

24. *¿Existe un plan de jubilación anticipada?*

Si _____ No _____

25. *¿Cuáles son las bases?.*

VI.7 FONDO DE AHORRO:

26. *¿Existe un fondo de ahorro para el personal no sindicalizado?.*

Si _____ No _____

27. *¿Qué porcentaje del sueldo mensual se puede ahorrar?.*

_____ % mínimo _____ % máximo

28. *¿Qué porcentaje de sueldo mensual aporta la empresa?.*

_____ %

29. *¿Se conceden préstamos al personal participante?.*

Si _____ No _____

30. *¿Se cobra algún interés por el préstamo?.*

Si _____ No _____ % _____ (mensual o anual).

31. *¿Cuáles son las bases para otorgar el préstamo?.*

32. *En los casos de sueldos superiores a 10 veces el salario mínimo la política es:*
- _____ *Se otorga únicamente hasta el tope legal y la diferencia se pierde.*
- _____ *Se otorga hasta el tope legal libre de impuestos y la diferencia se paga y se acumula a los ingresos del ejecutivo.*
- _____ *Se otorga cualquiera que sea la cantidad exenta de impuestos.*

VI.8 SERVICIO DE COMEDOR:

33. *¿La empresa tiene servicio de comedor?.*
- Si _____ No _____
34. *¿El Comité Ejecutivo puede consumir alimentos en los Restaurantes del Hotel?.*
- Si _____ No _____
35. *¿El beneficio es extensivo a sus familiares?.*
- Si _____ No _____
36. *¿Cuál es el costo diario individual promedio para la empresa y para el personal?.*
- N\$ _____ ejecutivos N\$ _____ empresa*
- N\$ _____ No sindicalizados N\$ _____ empresa*
37. *¿Cuánto tiempo se emplea en tomar alimentos?.*
- _____ *horas.*

VI.9 AYUDA DE TRANSPORTE

38. _____ *Todo el personal*
_____ *Solo empleados*
_____ *Solo ejecutivos*
_____ *Ayuda económica mensual N\$* _____
_____ *Se proporciona servicio gratuito*
_____ *Se paga una cuenta de gastos de transporte N\$* _____
_____ *Otro* _____
39. *Comentarios :* _____

40. *Otras prestaciones de Previsión Social (No incluidas):* _____

VI.10 PRESTACIONES PARA EJECUTIVOS

- 41.
- Automóvil*

	TIPO DE AUTOMOVIL	TIEMPO DE REPOSICION	GASTOS SIN LIMITE	
			SI	NO
<i>D. GENERAL</i>				
<i>1er. NIVEL</i>				
<i>2do. NIVEL</i>				
<i>3er. NIVEL</i>				

VI.11 OPCION DE COMPRA:

42. _____ Valor comercial _____ Valor en libros
_____ % sobre valor comercial _____ Promedio (val. libros y comercial)
_____ Otro
_____ Especificar : _____

43. GASTOS

* Límites de Gastos de Automóvil	Comentarios :
Gasolina N\$	
Mantenimiento N\$	
Placas / Tenencia N\$	
Otro N\$	
Total Mensual N\$	

VI.12 EXAMEN MEDICO

44. ¿El ejecutivo tiene derecho a un examen médico periódico?
Si _____ No _____
45. ¿A partir de que nivel se concede esta prestación?
Nivel _____
46. ¿Con qué periodicidad se practica el examen médico y en dónde?
_____ 12 meses _____ México
_____ 24 meses _____ Extranjero
_____ Otros, especifique _____

VI.13 LIVING-IN: (PERSONAL QUE VIVE DENTRO DEL HOTEL).

47. ¿Se le proporciona al ejecutivo la prestación de Living In?

Si _____ No _____

48. ¿A partir de que puesto se concede esta prestación?

Especifique :

Puestos :

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

49. A partir de los siguientes conceptos, explicar el porcentaje sobre el sueldo que representan los beneficios.

	PUESTOS		
	PERSONALES	CON FAMILIA	%
1. Casa habitación equipada			
Casa habitación sin equipar			
2. Alimentos (1,2,3)			
3. Lavandería y tintorería			
4. Bebidas			
5. Servicio doméstico			
6. Teléfono			
7. Luz			
8. Agua			
9. Gas			
10. Servicio de Seguridad			
11. Invitaciones personales <small>(sólo alimentos, bebidas y si esto incluye servicio).</small>			

VI.14 LIVING OUT :

50. ¿Se le proporciona al ejecutivo la prestación del Living Out?.

Si _____ No _____

51. ¿A partir de que puesto se concede esta prestación?

52. ¿Existe una política de cambios de residencia para el personal ejecutivo?.

Si _____ No _____

53. ¿En que consiste la política?.

54. A partir de los siguientes conceptos, explicar el porcentaje sobre el sueldo que representan los beneficios

	PUESTOS		
	PERSONALES	CON FAMILIA	%
1. Casa habitación equipada			
Casa habitación sin equipar			
2. Alimentos (1,2,3)			
3. Lavandería y tintorería			
4. Bebidas			
5. Servicio doméstico			
6. Teléfono			
7. Luz			
8. Agua			
9. Gas			
10. Servicio de Seguridad			
11. Invitaciones personales			
<small>(sólo alimentos, bebidas y si esta incluye servicios)</small>			

VI.15 CUENTA DE GASTOS PERSONALES:

55. *¿El ejecutivo tiene una cuenta de gastos personales pagados por la empresa, independientemente de los gastos de representación?*

Si _____ No _____

56. *¿Si su respuesta es afirmativa indique que porcentaje de su sueldo representa?*

_____ %

57. *¿A partir de qué nivel se concede esta prestación?*

_____ Nivel

VI.16 PLANES DE VIAJE

58. *¿El ejecutivo cuenta con planes de viaje a disfrutar en hoteles de la compañía?*

Si _____ No _____

59. *Cobertura:*

Indique el límite _____ *Alimento.*
_____ *Habitación.*
_____ *No. de días.*

60. *¿A partir de qué nivel se concede esta prestación?*

_____ Nivel

61. *¿Número de días?*

VI.17 PRESTAMOS PERSONALES:

62. ¿El ejecutivo tiene derecho a préstamos personales independientes de la caja de ahorros o fondo de ahorro?

Si _____ No _____

63. ¿El préstamo se otorga con interés preferencial?

Si _____ No _____

64. ¿Cuáles son las bases para otorgarlo?

65. ¿A partir de que nivel se concede esta prestación?

_____ Nivel

VI.18 COMPRA DE ACCIONES:

66. ¿El ejecutivo tiene opción a compra de acciones de la empresa?

Si _____ No _____

67. ¿Cuáles son las bases para otorgarlas?

68. ¿A partir de qué nivel se concede esta prestación?

_____ Nivel

VI.19 BECAS:

69. ¿Existe algún plan de becas para estudios de posgrado o equivalente para ejecutivos?

Si _____ No _____

70. ¿A cuánto asciende el presupuesto anual y qué tipo de estudios abarca?

NS _____ Presupuestos por persona

Tipo de estudios _____

71. ¿A partir de qué nivel se concede esta prestación?

_____ Nivel

VI.20 BONO:

72. ¿Se proporciona al ejecutivo un bono anual?

Si _____ No _____

73. Si su respuesta fue afirmativa indique las bases para otorgarlo.

74. ¿A cuánto asciende el monto del Bono?.

_____ % de sueldo N\$ _____ Monto

75. ¿A partir de que nivel se otorga esta prestación?.

_____ Nivel

VI.21 PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES:

76. ¿A cuánto ascendió la última participación de los trabajadores en las utilidades?.

N\$ _____ Monto Total.

77. ¿A cuántos días de salario en promedio represento la participación de utilidades?.

- Sindicalizados _____

- No sindicalizados _____

- Ejecutivos _____

78. ¿Existe una política que garantice a los ejecutivos utilidades de la empresa?.

Si _____ No _____

79. ¿Cuales son las bases para otorgarlas?.

80. ¿A cuántos meses asciende el monto de este beneficio?.

_____ meses de sueldo

81. ¿A partir de que nivel se concede esta prestación?.

_____ Nivel

VI.22 PLAN DE BECAS PARA ESTUDIOS DE LOS HIJOS:

82. ¿Existe algún plan de becas para los estudios de los hijos de los empleados no sindicalizados (incluir Comité a nivel Ejecutivo).

Si _____ No _____

83. ¿Los gastos tienen límite por familia o por hijo?.

_____ Por familia _____ Por hijo

84. ¿A cuánto asciende la beca y qué tipo de gastos cubre?.

Beca

Tipo de gastos

_____	_____
_____	_____
_____	_____

VI.23 CLUB DEPORTIVO Y DE NEGOCIOS:

85. ¿Cuentan los ejecutivos con derecho a club deportivo?

Si _____ No _____

86. ¿A cuánto ascienden los gastos por persona?.

Acción o membresía N\$ _____

Cuotas mensuales N\$ _____

87. ¿A partir de que nivel se concede esta prestación?.

_____ Nivel

88. ¿Existe club de negocios para los ejecutivos?

Si _____ No _____

89. ¿A cuanto asciende el gasto por persona?.

Acción o membresía N\$ _____

Cuotas mensuales N\$ _____

90. ¿A partir de que nivel se concede este beneficio?.

_____ Nivel

VI.24 PLAN DE BENEFICIOS MÚLTIPLES :

91. ¿Existe un plan de beneficios múltiples (plan de cafetería)?.

Si _____ No _____

92. ¿A que personal se otorga?.

- Ejecutivos (1o. y 2o. nivel) _____

- Personal no sindicalizado _____

- Personal sindicalizado _____

93. ¿Cuáles son las bases para otorgarlo?.

94. *¿Qué tipo de gastos se incluyen?*

95. *En los casos en que está prestación exceda el tope legal la política es:*

- Se otorga únicamente hasta el tope legal y la diferencia se pierde.*
- Se otorga hasta el tope legal libre de impuestos y la diferencia se paga y se acumula a los ingresos del ejecutivo.*
- Se otorga cualquiera que sea la cantidad exenta de impuestos.*

96. *¿Qué porcentaje del sueldo representa?*

_____ %

VI.25 OTRAS PRESTACIONES :

97. *Describa cualquier otra prestación que su empresa otorga y que no se haya incluido en este cuestionario?.*

BANCO DE INFORMACION EN COMPENSACION COMPUTARIZADO

INDUSTRIA HOTELERA

CODIGO No.

VENTAS ANUALES DEL HOTEL: \$ _____

NOMBRE DEL HOTEL: _____

LOCALIDAD: _____

COMPENSACION ACTUAL											
CODIGO FAS	IDENTIFICADOR	SUELDO BASE (MIL DOL.)	ALICUOTADO	PRIMA Y ALICUOTADO	BONO GARANTIZADO (MIL DOL.)	M ASIGNAR BONOS	OTROS PAGOS EN RECEIPTS	FONDO DE AJUROS	PLAN DE RENTAS MUTUAL	OTROS PAGOS MIL DOL.	% DE BONO MIL DOL.

NIVEL DIRECCION

0001	GERENTE GENERAL										
0002	SUBGERENTE EJECUTIVO										
0003	DIRECTOR DE OPERACIONES										

AREA DE SEGURIDAD

0101	JEFE DE SEGURIDAD										
0102	AGENTE DE SEGURIDAD										
0103	SUP. DE TURNO DE SEGURIDAD										

AREA DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

0301	GTE. DE RECURSOS HUMANOS										
0302	GTE. DE CAPACITACION										
0303	GTE. DE PERSONAL										

*) Favor de poner un asterisco cuando la cantidad sea en dólares

BANCO DE INFORMACION EN COMPENSACION COMPUTARIZADO

INDUSTRIA HOTELERA

CODIGO No.

VENTAS ANUALES DEL HOTEL: \$ _____

NOMBRE DEL HOTEL: _____

LOCALIDAD: _____

COMPENSACION ACTUAL											
CODIGO DEL PUESTO	DESCRIPCION	SUELDO BASE (MENSUAL)	AGUINALDO	PENAL LABORAL	BONO LABORAL	SENIORIDAD	OTROS PAGOS	FONDO DE ANHEMO	PLAN DE BENEFICIOS	OTROS PAGOS	G DE BONO

AREA DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

0304	JEFE DE NOMINA										
0305	ASISTENTE DE PERSONAL										
0306	MEDICO INTERNO - EMPLEADOS										

AREA DE ALMACENES

0401	JEFE DE ALMACEN										
0402	RECEPCIONISTA DE MERCANTIAS										
0403	ALMACENISTA										
0404	ASISTENTE DE ALMACEN										
0405	JEFE DE ALMACEN MANITO.										

*) Favor de poner un asterisco cuando la cantidad sea en dólares

BANCO DE INFORMACION EN COMPENSACION COMPUTARIZADO

INDUSTRIA HOTELERA

CODIGO No:

VENTAS ANUALES DEL HOTEL No _____

NOMBRE DEL HOTEL: _____

LOCALIDAD: _____

COMPENSACION ACTUAL											
CÓDIGO DEL PUESTO	IDENTIFICADOR	DELEGADO	ACTIVIDAD	PRIMA	BONO	NS	OTROS	PUNTO	PLAN DE	OTROS	% DE BONO
		BASE	ALTERNATIVA	VACACIONAL	GARANTIZADO	ATENCIÓN	PAGOS EN	DE	RENTA	PAGOS	NO PAGAR
		(MENSUAL)			(ANUAL)	RENTA	DELEGADO	ANEXO	MULTIPLES	MENSUAL	TRIMESTRAL
AREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS											
0601	EJEC. RESP. DE ADMON. Y FINANZAS										
0602	EJEC. RESP. DE LAS FINANZAS										
0603	CONTRALOR										
0604	TESORERO										
0605	GTE. DE CONTROL FISCAL Y PIAL										
0606	GTE. DE COBRANZAS										
0607	GERENTE DE CREDITO										
0608	SUB- CONTRALOR										
0609	CONTRALOR DE COSTOS										
0610	CONTADOR										
0611	SUB- CONTADOR										
0612	ENCARGADO CUENTAS POR COBRAR										
0613	ENCARGADO CUENTAS POR PAGAR										
0614	JEFE DE CAJEROS										
0615	JEFE DE CAJEROS DE RECEPCION										
0616	JEFE DE CAJERO DEPARTAMENTAL										
0617	CAJERO GENERAL										

*) Favor de poner un asterisco cuando la cantidad sea en dólares

BANCO DE INFORMACION EN COMPENSACION COMPUTARIZADO

INDUSTRIA HOTELERA

CODIGO No:

VENTAS ANUALES DEL HOTEL \$ _____

NOMBRE DEL HOTEL: _____

LOCALIDAD: _____

COMPENSACION ACTUAL

CODIGO	IDENTIFICADOR	SUELDO	AGUINALDAS	PRIMA	BONO	% DE BONO	OTROS	FONDO	PLAN DE	OTROS	% DE BONO
PLISSO		BASE	AGUINALDAS	VACACIONAL	GAUANTIZADO	ATIVIDAD	PAGOS EN	DE	RENEF	PAGOS	NO GABAN
		(MENSUAL)			(ANUAL)	RENTA	EFECCIAS	AMORBO	MULTIPLES	NO GABAN	TICIAS

AREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

0618	CAJERO DEPARTAMENTAL										
0619	CAJERO DE RECEPCION										
0620	AUDITOR DE INGRESOS										
0621	AUDITOR NOCTURNO										
0622	AUXILIAR DE CONTABILIDAD										
0623	AUXILIAR DE COSTOS										
0624	CAJERO TOMA ORDENES										
0625	AUDITOR INTERNO										

AREA DE INFORMATICA

0701	EJEC. RESP. DE LA INFORMATICA										
0702	EJEC. RESP. PROCESAMIENTO DATOS										
0703	LIDER DE PROYECTO										
0704	ASISTENTE DE SISTEMAS										

*) Favor de poner un asterisco cuando la cantidad sea en dólares

BANCO DE INFORMACION EN COMPENSACION COMPUTARIZADO

INDUSTRIA HOTELERA

CODIGO No.

VENTAS ANUALES DEL HOTEL No. _____

NOMBRE DEL HOTEL: _____

LOCALIDAD: _____

COMPENSACION ACTUAL												
CODIGO DEL PUESTO	IDENTIFICACION	SUELDO BASE (MENSUAL)	ALONUELO	PRIMA VACACIONAL	BONO SUBSISTENCIAL	IN ALIENA DE BENA	DIOS DE PAGOS DE	FINAN DE	PLANE DE	OTROS PAGO	DE BONO NO LABO	DE BONO TIZADO

AREA DE RELACIONES PUBLICAS

0801	GTE. DE RELACIONES PUBLICAS											
0802	ANFITRIONA SOCIAL											

AREA DE COMPRAS

0901	GERENTE DE COMPRAS											
0902	JEFE DE COMPRAS											
0903	AUXILIAR DE COMPRAS											
0904	COMPRADOR											

AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

1001	DIR. DE ALIMENTOS Y BEBIDAS											
1002	GTE. DE RESTAURANTES Y BARES											
1003	GTE. REST. DE ESPECIALIDADES											
1004	MATRE CENTRO DE CONSUMO											

*) Favor de poner un asterisco cuando la cantidad sea en dólares

BANCO DE INFORMACION EN COMPENSACION COMPUTARIZADO

INDUSTRIA HOTELERA

CODIGO No.:

VENTAS ANUALES DEL HOTEL: \$ _____

NOMBRE DEL HOTEL: _____

LOCALIDAD: _____

COMPENSACION ACTUAL

CATEGORIA DEL PUESTO	IDENTIFICADOR	SUELDO BASE (MENSUAL)	AGUINALDO	PRIMA VALORACIONAL	BONO GARANTIZADO (ANUAL)	% ALICUOTA DE RETEN.	OTROS PAGOS EN EFECTIVO	FONDO DE AHORRO	PLAN DE BENEF. MSA/TRELL	OTROS PAGOS NOMINALES	% DE BONO POR GARANTIZADO
----------------------	---------------	-----------------------	-----------	--------------------	--------------------------	----------------------	-------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------------	---------------------------

AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

1005	CAPITAN										
1006	ENC. DE MONTAJE DE BANQUETES										
1007	CHEF CARNICERO										
1008	CHEF DE PRODUCCION										
1009	CHEF DE REST. DE ESPECIALIDADES										
1010	CHEF DE TURNO										
1011	CHEF DE UN CENTRO DE CONSUMO										
1012	CHEF EJECUTIVO										
1013	CHEF GARDE MANAGER										
1014	CHEF PASTELERO										
1015	CHEF STEWARD										
1016	COCINERO ESPECIALIZADO										
1017	SUPERVISOR STEWARD										
1018	SOUS CHEF										
1019	SOUS CHEF PASTELERO										
1020	JEFE DE SERVI-BAR										
1021	ASISTENTE STEWARD										

*) Favor de poner un asterisco cuando la cantidad sea en dólares

BANCO DE INFORMACION EN COMPENSACION COMPUTARIZADO

INDUSTRIA HOTELERA

CODIGO No:

VENTAS ANUALES DEL HOTEL: _____

NOMBRE DEL HOTEL: _____

LOCALIDAD: _____

COMPENSACION ACTUAL

CÓDIGO DE PUESTO	IDENTIFICADOR	SUELDO BASE (MENSUAL)	AGUINALDO	PRIMA VACACIONAL	BONO GARANTIZADO (ANUAL)	% ATILERA DE BENTA	OTROS PAGOS EN SEGUROS	FONDO DE AHORRO	PLAN DE BENEFICIOS	OTROS PAGOS	% DE BONO NO GARANTIZADO
------------------	---------------	-----------------------	-----------	------------------	--------------------------	--------------------	------------------------	-----------------	--------------------	-------------	--------------------------

AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

1022	JEFE DE BARES										
1023	SUB-GTE. DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
1024	ENCARGADO DE ROOM SERVICE										
1025	ENC. COMEDOR DE EMPLEADOS										
1026	SURTIDOR DE SERVI-BAR										
1027	HOSTESS										

AREA DE CUARTOS

2001	GERENTE DE TELEFONOS										
2002	GERENTE DE DIVISION CUARTOS										
2003	GERENTE DE RECEPCION										
2004	GERENTE NOCTURNO										
2005	SUB-GTE. DE RECEPCION										
2006	JEFE DE RECEPCION										
2007	RECEPCIONISTA										
2008	AMA DE LLAVES EJECUTIVA										

*] Favor de poner un asterisco cuando la cantidad sea en dólares

BANCO DE INFORMACION EN COMPENSACION COMPUTARIZADO

INDUSTRIA HOTELERA

CODIGO No.

VENTAS ANUALES DEL HOTEL N° _____

NOMBRE DEL HOTEL: _____

LOCALIDAD: _____

COMPENSACION ACTUAL

CÓDIGO DE PUESTO	IDENTIFICADOR	SUELDO BASE (MENSUAL)	AGRAVADO	PRIMA SEMANAL	BONO GARANTIZADO (ANUAL)	AYUDA DE ALQUILER	OTROS PAGOS EN BILLETAS	FONDO DE AHORRO	PLAFON DE BENEFICIOS	OTROS PAGOS NO GUBERNAMENTALES	% DE BONO
------------------	---------------	-----------------------	----------	---------------	--------------------------	-------------------	-------------------------	-----------------	----------------------	--------------------------------	-----------

AREA DE CUARTOS

2009	ASISTENTE DE AMA DE LLAVES										
2010	CAPTAN DE BOTONES										
2011	SUPERVISORA DE TELEFONOS										
2012	SUPERVISOR DE AREAS PUBLICAS										
2013	SUPERVISOR DE PISO										
2014	OPERADORA DE TELEFONOS										
2015	CONCIERGE										
2016	JEFE DE AREAS PUBLICAS										
2017	ENCARGADO DE ROPLERIA										

AREA DE MANTENIMIENTO

3001	DIRECTOR DE MANTENIMIENTO										
3002	GERENTE DE MANTENIMIENTO										
3003	JEFE DE LAVANDERIA										
3004	JEFE DE MANTENIMIENTO										
3005	JEFE DE TURNO DE MANTENIMIENTO										

*) Favor de poner un asterisco cuando la cantidad sea en dólares

BANCO DE INFORMACION EN COMPENSACION COMPUTARIZADO

INDUSTRIA HOTELERA

CODIGO No:

VENTAS ANUALES DEL HOTEL NS _____

NOMBRE DEL HOTEL: _____

LOCALIDAD: _____

COMPENSACION ACTUAL										
CARGO		SUELDO	PRIMA	BONO	OTROS	FONDO	PLAN DE	OTROS	% DE BONO	
DEL	DESCRIPCION	BASE	ACORDADO	Y AFIN BONO	PARANTE/NO	AYUDA DE	PAGOS EN	DE	RENTA	PAGOS
POSTO	(MENSUAL)			(ANUAL)	RENTA	ESPECIAL	CONTRATO	MULTIPLICA	MULTIPLICA	TRABAJA

AREA DE MANTENIMIENTO

3006	SUPERVISOR ELECTROMECANICO									
3007	SUPERVISOR OBRA CIVIL									
3008	TECNICO DE AIRE ACONDICIONADO									
3009	TECNICO DE LUZ Y SONIDO									
3010	SUP. DE AIRE ACOND. Y REFRIG.									
3011	JEFE DE JARDINEROS									
3012	ENC. SALA MAQUINAS (FOGONERO)									
3013	VALET									

VARIOS

4001	SECRETARIA EJEC. DEL DIRECTOR									
4002	SECRETARIA DEPARTAMENTAL									
4003	SECRETARIA EJEC. EN ESPAÑOL									
4004	ARCHIVISTA									
4005	CHOFER									
4006	SEC. DE JEFES DEPARTAMENTALES									

*) Favor de poner un asterisco cuando la cantidad sea en dólares

ANEXO II
DESCRIPCIONES DE PUESTOS

DESCRIPCION DE PUESTOS

NIVEL DIRECCIÓN

- 0001 **GERENTE GENERAL.** Planeación, organización, implementación, dirección y control de las operaciones del hotel. Dirige y coordina las actividades de Finanzas, Mercadotecnia, Ventas, Compras, Recursos Humanos y Relaciones Públicas.
- 0002 **SUBGERENTE EJECUTIVO.** Supervisa el cumplimiento de objetivos y políticas planteadas por la gerencia general en la línea de operación del hotel, representante del Gerente General en los casos que el mismo determine. Asiste al Gerente General en las labores administrativas del hotel.
- 0003 **DIRECTOR DE OPERACIONES.** Asegura la satisfacción de la clientela mediante la prestación de servicios de hoteles de calidad cobrados a tarifas competitivas que permitan obtener utilidades, retribuir al personal, mantener instalaciones y desarrollar nuevos proyectos.

ÁREA DE SEGURIDAD

- 0101 **JEFE DE SEGURIDAD.** Tiene a su cargo el establecimiento de medidas que garanticen la seguridad de los huéspedes y sus pertenencias, de los inmuebles y equipo, así como del hotel. Planea, organiza, programa y supervisa los suministros y la instrucción del departamento de seguridad. Planifica su programa con todas las medidas tendientes a la prevención de riesgos.
- 0102 **AGENTE DE SEGURIDAD.** Reporta al Asistente de Seguridad. Efectúa recorridos de vigilancia en las áreas asignadas por su jefe inmediato, reportando cualquier anomalía y tomando las medidas correctivas de acuerdo a los procedimientos establecidos al respecto.
- 0103 **SUPERVISOR DE TURNO DE SEGURIDAD.** Sustituye al jefe de seguridad en su ausencia, responsable directo de todas las actividades del personal en sus respectivos turnos de trabajo.

ÁREA DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

- 0301 **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.** Reporta al Gerente General. Dirige y Coordina todas las actividades de: Reclutamiento y Selección, Administración de Personal, Capacitación y Desarrollo, y determinación de sueldos, a fin de asegurar que el hotel cuente con el personal que cualitativamente y cuantitativamente requiere para el logro de sus objetivos.
- 0302 **GERENTE DE CAPACITACIÓN.** Reporta al Gerente de Recursos Humanos. Aplica y da seguimiento a todos los planes y programas de capacitación, desarrollo, integración y motivación del personal, manteniendo un programa de detección de necesidades constante que comprenda la totalidad de los empleados del hotel. Efectúa ante la Dirección General de Capacitación y Productividad todos los trámites correspondientes para asegurar la validez oficial de los programas.
- 0303 **GERENTE DE PERSONAL.** Reporta al Gerente de Recursos Humanos. Recluta, selecciona y contrata al personal que se requiera en el hotel. Verifica que las condiciones de trabajo y las presentaciones de los empleados sean acordes a los lineamientos legales y del hotel. Asesora a jefes departamentales sobre la aplicación de las diferentes disposiciones de la Ley Federal del Trabajo para asegurar un clima de trabajo adecuado.
- 0304 **JEFE DE NOMINA.** Reporta al Sub/Contralor, Registra, procesa y emite la información referente a percepciones y deducciones de los empleados por concepto de remuneración del trabajo y obligaciones de la empresa que se desprenden por ese concepto.
- 0305 **ASISTENTE DE PERSONAL.** Reporta al Gerente de Personal. Registra, archiva y tramita toda la documentación que resulta de las operaciones de la Administración de personal (expedientes de empleados, pagos de cuotas al IMSS, altas, bajas y modificaciones a nomina, etc.).
- 0306 **MEDICO INTERNO PARA EMPLEADOS.** Reporta al Gerente de Recursos Humanos. Brinda atención médica a los empleados que lo requieren. Controla las tarjetas de salud del personal. Asesora a la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad. Proporciona capacitación al personal, respecto a primeros auxilios.

ÁREA DE ALMACENES

- 0401 **JEFE DE ALMACÉN.** Reporta al Contralor. Coordina y Supervisa la recepción, almacenaje y despacho de todos los artículos que requiere el hotel para su funcionamiento y verifica que se cumpla con los estándares de calidad en la mercancía que se recibe. Mantiene control en los inventarios establecidos.

- 0402 **RECEPCIONISTA DE MERCANCIAS.** Reporta al Jefe de Almacén. Recibe, registra y verifica los artículos que llegan al almacén cumplan con especificaciones de precio, calidad y cantidad determinadas en la orden de compra.
- 0403 **ALMACENISTA.** Reporta al Jefe de Almacén. Almacena la mercancía recibida, surte las requisiciones de los diferentes departamentos y labora los registros necesarios para asegurar el control de los inventarios.
- 0404 **ASISTENTE DE ALMACÉN.** Reporta al Jefe de Almacén. Asegura que las entradas, salidas y manejo de mercancías en el almacén se verifiquen de acuerdo a los procedimientos establecidos, a fin de garantizar su disponibilidad en condiciones óptimas.
- 0405 **JEFE DE ALMACÉN MANTENIMIENTO.** Es responsable del control físico y en inventarios de las herramientas, repuestos, partes y demás suministros que el departamento requiere para dar mantenimiento preventivo y correctivo.

ÁREA COMERCIAL

- 0501 **EJECUTIVO RESPONSABLE DE LA MERCADOTECNIA Y VENTAS.** Es responsable del diseño e implantación de los programas, políticas de mercado y ventas de la organización. Esta posición se considera a Nivel Dirección y no se involucra en las operaciones diarias de las áreas.
- 0502 **DIRECTOR DE MERCADOTECNIA.** Es el responsable de la aplicación de políticas y planes relativos a las actividades de mercadotecnia. Sus funciones incluyen el desarrollo de estrategias y objetivos del mercado, monitoreando en forma frecuente el avance contra lo planeado. Es común que sus actividades se orienten a la investigación de mercados, publicidad, promoción y desarrollo de nuevos proyectos.
- 0503 **DIRECTOR DE VENTAS.** Coordina y Dirige las Actividades de Ventas. Relaciones Públicas, con el objeto de apoyar el logro de los objetivos de ocupación, de tarifa promedio e ingresos establecidos para el hotel.
- 0504 **EJECUTIVO RESPONSABLE DE LA PROMOCIÓN Y LA PUBLICIDAD.** Es responsable de diseñar e implantar las campañas de promoción y publicidad a través de recursos internos y/o de agencias externas.
- 0505 **EJECUTIVO RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.** Realiza estudios orientados a investigar las situaciones del mercado presentes y futuras para proponer programas efectivos de ventas y mercadotecnia, así como la factibilidad de colocar nuevos proyectos. Provee información para facilitar la toma de decisiones en el desarrollo de los planes.

- 0506 **GERENTE DE VENTAS.** Reporta al Director de Ventas. Coordina y participa en las funciones de promoción y negociación de convenios de ventas de servicio, de acuerdo a los lineamientos del hotel, a través de la atención directa a clientes potenciales tanto nacionales como extranjeros a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de ocupación y tarifa. Asesora a los ejecutivos de cuenta a su cargo.
- 0507 **GERENTE DE RESERVACIONES.** Reporta al Director de Ventas. Coordina y supervisa las funciones de atención a clientes para el registro de reservaciones de habitaciones que se da vía telefónica y personalmente, verificando que la misma sea de la más óptima calidad y oportunidad, a fin de colaborar al logro de metas de ocupación del hotel. Controla los inventarios de reservación.
- 0508 **GERENTE DE BANQUETES.** Reporta al Director de Ventas. Planea, organiza, controla, supervisa y administra todos los salones de banquetes y servicio a domicilio, promoviendo a través de su personal la venta de alimentos y bebidas, obteniendo la máxima utilidad y desarrollando una de las mejores operaciones del mercado a este respecto.
- 0509 **GERENTE DE GRUPOS Y CONVENCIONES.** Reporta al Director de Ventas. Promueve, impulsa e incrementa la venta de eventos y convenciones en el hotel, verificando y controlando que los servicios que han sido contratados por los clientes, sean de la mejor calidad y se realicen con esmero a fin de incrementar las ventas y utilidades.
- 0510 **COORDINADOR DE GRUPOS.** Atención directa a grupos de pasajeros que llegan al hotel, coordina las fechas de llegadas de grupos y planifica la distribución de estos con el jefe de recepción, comunicaciones directas con aeropuertos y estar al tanto de la llegada y despacho de télex en lo que se refiere a su labor, mantener al día el libro de control de grupos, verificar que los requerimientos de los grupos estén siendo cumplidos.
- 0511 **EJECUTIVO DE CUENTA.** Reporta al Gerente de Ventas. Promociona la venta de servicios que brinda el hotel, mediante la visita y negociación con clientes de cartera y potenciales.
- 0512 **ENCARGADO DE RESERVACIONES.** Procesa todas las reservaciones de habitaciones ya sean individuales o de grupos, mantiene un registro adecuado de las reservaciones.
- 0513 **RESERVACIONISTA.** Efectúa reservaciones, cambios y cancelaciones. Mantiene en orden los archivos de depósitos, reembolso y mensajes.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- 0601 **EJECUTIVO RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.** Tiene como responsabilidad principal el diseño e implantación de planes y políticas del Área Financiera y Administrativa.
- 0602 **EJECUTIVO RESPONSABLE DE LAS FINANZAS.** Es responsable de la función financiera, teniendo a su cargo las finanzas, contabilidad, tesorería e impuestos.
- 0603 **CONTRALOR.** Administración de los recursos financieros del hotel, preparación, registro y flujo de la información financiera para la cual planea, dirige y controla las actividades de Contabilidad de Costos y Contabilidad General, mantiene control sobre los ingresos del hotel, implementa y vigila los controles necesarios para aumentar la productividad financiera del hotel.
- 0604 **TESORERO.** Es responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa y mantener relaciones con los bancos. Realiza estudios para determinar las necesidades financieras a corto y largo plazo.
- 0605 **GERENTE DE CONTROL FISCAL Y PRESUPUESTAL.** Reporta al Contralor. Coordina, controla y supervisa la presentación correcta y oportuna de la documentación relativa a las obligaciones fiscales del hotel. Participa en la elaboración y control del presupuesto de gastos de todo el hotel. Efectúa evaluaciones de control interno.
- 0606 **GERENTE DE COBRANZAS.** Reporta al Contralor. Revisa, controla y vigila que los adeudos con la empresa sean cobrados oportuna y correctamente, elaborados programas de cobro y supervisando al personal a su cargo en las operaciones de: facturación, manejo de cuentas, atención a clientes, compañías y agencias de viajes.
- 0607 **GERENTE DE CRÉDITO.** Reporta al Contralor. Coordina y analiza las operaciones de otorgamiento de créditos así como su autorización, asegurando que se cuente con garantías para la liquidación de los mismos.
- 0608 **SUB-CONTRALOR.** Reporta al Contralor. Coordina y controla las operaciones contables que realiza el personal de las diferentes áreas de contraloría, supervisando que los procedimientos y sistemas sean aplicados correctamente, con el propósito de contabilizar la información en forma homogénea y objetiva.
- 0609 **CONTRALOR DE COSTOS.** Responsable del control de los ingresos en el área de alimentos y bebidas, reporta el costo real de alimentos y bebidas vendidas durante el mes. Supervisa el recibo de mercancías. Prepara todos los reportes que sean necesarios.

- 0610 **CONTADOR.** Supervisa el cierre de todos los libros al terminar el mes económico, es responsable de la preparación sub/siguiente de toda la información financiera que se solicite. Asiste al contralor general en relación con todos los asuntos financieros del hotel, preparación de reportes financieros y presupuestos.
- 0611 **SUB-CONTADOR.** Reporta al Contador. Revisa y participa en el registro contable de la información financiera, elaboración de declaraciones fiscales y estados financieros en general. Apoya al Contador en la programación y coordinación de actividades del personal subordinado.
- 0612 **ENCARGADO DE CUENTAS POR COBRAR.** Responsable del mantenimiento de un registro de todas las cantidades adeudadas al hotel, por huéspedes, concesionarios o inquilinos, así como otros conceptos, además es responsable por la presentación puntual de las cuentas y estados de cuentas.
- 0613 **ENCARGADO DE CUENTAS POR PAGAR.** Responsable de la intervención, procesamiento y pago puntual de todos los desembolsos del hotel, mantiene un registro adecuado de todas las cuentas por pagar. Prepara los análisis de gastos tales como los desembolsos estimados para la semana. Recibe las facturas y las confronta con las órdenes de compra.
- 0614 **JEFE DE CAJEROS.** Supervisa y entrena a todos los cajeros de recepción y departamentales. Es responsable del horario adecuado de todos ellos, corrige errores y los asiste en problemas que puedan tener, facilita todos los suministros requeridos por los mismos.
- 0615 **JEFE DE CAJEROS DE RECEPCIÓN.** Supervisa las funciones de los cajeros de recepción garantizando un oportuno y correcto manejo de las cuentas de huéspedes.
- 0616 **JEFE DE CAJERO DEPARTAMENTAL.** Es responsable de supervisar y entrenar a los cajeros de un departamento. Es responsable de la operación en un solo departamento, corrige errores, asiste en los problemas que se presentan y facilita los suministros requeridos por su personal.
- 0617 **CAJERO GENERAL.** Recolecta, cuantifica e ingresa todos los fondos en efectivo y en documentos que se generan en los centros de consumo, tanto de alimentos y bebidas como de renta de habitación. Controla los fondos fijos y concentra en esta posición los reportes de todos los cajeros departamentales y de Recepción.
- 0618 **CAJERO DEPARTAMENTAL.** Se encarga de aplicar correctamente los ingresos por concepto de pagos de Alimentos y Bebidas en el centro de consumo correspondiente, por medio de cargos de los cheques de consumo en la caja registradora, evitando faltantes en efectivo y documentos por cobrar.
- 0619 **CAJERO DE RECEPCIÓN.** Es responsable de hacer los cargos adecuados a los huéspedes (resta de habitación, alimentos, bebidas y misceláneos) y cuentas internas, confecciona el reporte diario de caja y documentos que los respalden.

- 0620 **AUDITOR DE INGRESOS.** Supervisa y asegura que los procedimientos de registro y control de ingresos de los centros de consumo y caja general se efectúen correctamente, evitando fugas o pérdidas económicas. Colabora al mejoramiento de los sistemas de control al respecto.
- 0621 **AUDITOR NOCTURNO.** Reporta al Auditor de Ingresos. Efectúa durante el turno de la noche, las auditorías a los registros y operaciones de caja de los centros de consumo y caja general realizados durante el día, a fin de verificar su correcta aplicación. Informa a su jefe inmediato, mediante un reporte.
- 0622 **AUXILIAR DE CONTABILIDAD.** Realiza labores contables de poca complejidad, interviene en la preparación de estados financieros, elaborando pólizas sencillas y asientos ruñarios.
- 0623 **AUXILIAR DE COSTOS.** Auxilia al contrator de costos en costeo de alimentos, bebidas responsable de kardex, levanta inventarios mensuales.
- 0624 **CAJERO TOMA ORDENES.** Responsable de dar servicio a los clientes de Room Service, levantando la comanda, sugiriendo y promoviendo las ventas. Es responsable de emitir el cheque de cargo al cliente, verificando las cantidades solicitadas y servidas.
- 0625 **AUDITOR INTERNO.** Reporta al Contralor. Supervisa y asegura que los procedimientos de registro y manejo de efectivo de los centros de consumo se efectúen correctamente, colabora al mejoramiento de los sistemas de control.

ÁREA DE INFORMÁTICA

- 0701 **EJECUTIVO RESPONSABLE DE LA INFORMÁTICA.** Responsable de la función de proceso de datos en la empresa. Incluye normalmente la dirección y control de actividades en el análisis, diseño y aplicación de sistemas, manejo de base de datos, telecomunicaciones, etc. Diseña e implanta políticas y programas de computación dando prioridades al desarrollo de trabajo según se requiera.
- 0702 **EJECUTIVO RESPONSABLE DEL PROCESAMIENTO DE DATOS.** Es responsable directo de la Operación del Computador central y de la emisión de reportes, controlando al personal operativo.
- 0703 **LÍDER DE PROYECTO.** Es el responsable de diseñar los programas y sistemas que la operación requiera, tiene bajo su mando analistas y programadores. Cada proyecto le es asignado por su jefe inmediato.

- 0704 **ASISTENTE DE SISTEMAS.** Es responsable de apoyar a los diferentes usuarios en la utilización del software, colaborando en aspectos de capacitación y operación, auxilia en el mantenimiento, diseño e implantación de programas, por medio de la detección de necesidades del Hotel. Colabora en el mantenimiento de hardware e instalación del mismo.

ÁREA DE RELACIONES PUBLICAS

- 0801 **GERENTE DE RELACIONES PUBLICAS.** Promueve la mejor imagen de los servicios y calidad del hotel, mediante asistencia a eventos sociales, participación en campañas promocionales, contacto con los medios de difusión y coordinación de visitas del VIP'S.
- 0802 **ANFITRIONA SOCIAL.** Organiza eventos recreativos para hacer la estancia del huésped más placentera y mantenerlo dentro del hotel con la finalidad de que los consumos los haga dentro del mismo. Responsable del club de tenis, organiza torneos, cobro de cuotas en combinación con la coordinadora de grupos. Organiza programas especiales para grupos. Responsable de fiestas infantiles locales celebradas en el hotel.

ÁREA DE COMPRAS

- 0901 **GERENTE DE COMPRAS.** Asegura la obtención oportuna y correcta de material, equipo y suministros que se requiera en las diferentes áreas del hotel, de acuerdo a los lineamientos y prácticas de operación establecidos para estos efectos.
- 0902 **JEFE DE COMPRAS.** Atiende a todos los proveedores y de acuerdo a las necesidades de la empresa, realiza las cotizaciones correspondientes y compra los artículos y materiales con la aprobación correspondiente. Responsable de todas las compras que realicen, manteniendo estándares de calidad y los mejores precios.
- 0903 **AUXILIAR DE COMPRAS.** Efectúa las operaciones de revisión de cotizaciones, adquisiciones y despachos de mercancías de acuerdo a las necesidades de los diferentes departamentos del hotel, a fin de proporcionar oportunamente los materiales requeridos para la operación.
- 0904 **COMPRADOR.** Es responsable de activar y dar seguimiento a los pedidos, que permitan al hotel abastecerse de los insumos y productos necesarios para la operación, siguiendo los procedimientos fijados y de acuerdo a la cantidad y calidad especificada en las ordenes de compra. Solicita cotizaciones y colabora en la solución de proveedores.

ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- 1001 **DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.** Dirige y coordina la operación de los departamentos que integran la división de Alimentos y Bebidas con el fin de proveer a los clientes un servicio de calidad en una atmósfera agradable, así como el entretenimiento de los mismos durante su estancia en los centros de consumo, logrando las metas económicas establecidas en el plan anual de negocios.
- 1002 **GERENTE DE RESTAURANTES Y BARES.** Reporta al Gerente de Alimentos y Bebidas del hotel. Coordina y supervisa que los restaurantes y bares de todo el hotel sean administrados eficientemente, motivando a su personal y que éstos a su vez tengan una comunicación satisfactoria con los huéspedes y clientes manteniendo siempre los estándares establecidos.
- 1003 **GERENTE RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES.** Reporta al Gerente de Restaurantes y Bares. Supervisa, dirige y controla las actividades de su personal así como las operaciones y administración del restaurante, asegurando la completa satisfacción del cliente.
- 1004 **MAITRE CENTRO DE CONSUMO.** Reporta al Gerente del centro de consumo. Supervisa y mantiene el buen funcionamiento del restaurante asegurando que su personal a cargo dé el mejor servicio a los clientes.
- 1005 **CAPITÁN.** Controla y/o supervisa la organización del personal, manteniendo el buen funcionamiento del restaurante tanto la distribución y operación del mismo.
- 1006 **ENCARGADO DE MONTAJE DE BANQUETES.** Asegura la correcta distribución de mesas, pista de baile y tarimas a través de su personal de acuerdo a lo solicitado por el cliente y necesidades del servicio.
- 1007 **CHEF CARNICERO.** Controla, supervisa y organiza al personal de la carnicería de producción, además de vigilar que se cumplan los estándares y procedimientos de almacenamiento, distribución y operación de la carnicería en general, participando también en la elaboración de cortes de carne, pescados, mariscos, para su distribución en las diferentes cocinas o centros de consumo.
- 1008 **CHEF DE PRODUCCIÓN.** Dirige y coordina el manejo de todos los productos que sirven para la elaboración de los alimentos, asegurando el óptimo uso de recursos humanos y materia prima para la presentación del platillo, tanto en buffet, banquetes y productos de la cocina de producción.
- 1009 **CHEF DE RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES.** Planea, organiza, dirige y controla la utilización de recursos humanos y materia prima necesarios para la elaboración y presentación de los platillos para asegurar el estilo de comida y así satisfacer al cliente Gourmet.

- 1010 **CHEF DE TURNO.** Realiza las diferentes funciones de los chefs en caso de ausencia y contribuye en la supervisión, control y coordinación de las diferentes cocinas en las cuales desarrolla su trabajo temporal; permitiendo se realicen las actividades normalmente, y así cumplir con los parámetros de calidad, cantidad, costo y tiempo.
- 1011 **CHEF DE UN CENTRO DE CONSUMO.** Supervisa, coordina y controla la preparación de los alimentos además de participar en la presentación de los mismos, asegurando la satisfacción del cliente y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.
- 1012 **CHEF EJECUTIVO.** Supervisa a todo el personal que participa en la preparación de las comidas, supervisa todas las operaciones de la cocina inspeccionando la preparación de los alimentos, planea las comidas y colabora con el gerente de alimentos y bebidas, en funciones tales como fijar precios, organización de Banquetes, etc. Hace pedidos de alimentos y equipo y lleva a cabo otras funciones relacionadas.
- 1013 **CHEF GARDE MANAGER.** Asegura el adecuado manejo y corte de carnes, aves, pescados y mariscos, desde su recepción hasta su utilización en la elaboración de platillos.
- 1014 **CHEF PASTELERO.** Supervisa, controla, programa, dirige e interviene en la elaboración y presentación de pastelería, repostería y panadería en general, asegurando los estándares de calidad establecidos para su distribución a los diferentes centros de consumo del hotel.
- 1015 **CHIEF STEWARD.** Supervisa la sanidad de la cocina y al personal específico como fregador de loza, limpiados de hornillas, inspecciona equipos, hace los pedidos de suministro de limpieza y lleva a cabo los inventarios de la loza.
- 1016 **COCINERO ESPECIALIZADO.** Reporta al Chef de Especialidades. Elabora los platillos que le sean asignados por su jefe inmediato (Chef de Especialidades), ya sean fríos o calientes manteniendo estándares de calidad establecidos.
- 1017 **SUPERVISOR STEWARD.** Asigna y supervisa el trabajo de los mozos de cocina, entrena a mozos de nuevo ingreso y controla horarios de trabajo.
- 1018 **SOUS CHEF.** Coordina, supervisa y controla las actividades del personal de cocinas, verificando que sus labores se desempeñen adecuadamente, manteniendo los estándares de calidad, elaboración y preparación establecidos, para que la preparación de platillos sea homogénea, rápida y programada.
- 1019 **SOUS CHEF PASTELERO.** Asiste en la organización y supervisión de la pastelería y panadería en general, así como en la elaboración y presentación de los mismos de acuerdo a las especificaciones del Chef Pastelero para mantener los estándares de calidad establecidos.

- 1020 **JEFE DE SERVI-BAR.** Responsable del almacén de suministros para servi-bar, checar servi-bares de habitaciones y hacer cargos por consumo.
- 1021 **ASISTENTE STEWARD.** Es responsable de dar mantenimiento adecuado y servicio en el área de cuartos así como en las diferentes áreas del hotel.
- 1022 **JEFE DE BARES.** Es responsable de la operación de los bares del hotel. Supervisa al personal de servicio así como proporciona y vigila los suministros requeridos.
- 1023 **SUB-GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.** Reporta al Director de Alimentos y Bebidas. Coordina y supervisa que los restaurantes sean administrados eficientemente, motivando y entrenando a su personal, buscando dar calidad en el servicio a los huéspedes. En algunos hoteles también supervisa la operación de bares.
- 1024 **ENCARGADO DE ROOM SERVICE.** Es responsable de la operación de un centro de consumo (ROOM SERVICE). Supervisa y coordina la operación a su cargo, motivando y entrenando a su personal, con el objeto de buscar la satisfacción del huésped.
- 1025 **ENCARGADO DEL COMEDOR DE EMPLEADOS.** Es responsable de la operación de comedor de empleados, supervisando la producción de comida, limpieza, cantidad y calidad estipuladas, entrena y supervisa al personal a su cargo, asegurando la satisfacción de los empleados.
- 1026 **SURTIDOR DE SERVI-BAR.** Es responsable de surtir cada uno de los refrigeradores de los cuartos, dotándolos de los productos establecidos por los procedimientos, preparando la orden de cargo al cliente durante la reposición y verificando el buen funcionamiento del equipo.
- 1027 **HOSTESS.** Reporta al Gerente de un Centro de Consumo. Sus actividades consisten en asignar mesa a los clientes, promover la venta de productos (alimentos y bebidas) y en términos generales colaborar en dar un servicio de calidad a los clientes.

ÁREA DE CUARTOS

- 2001 **GERENTE DE TELÉFONOS.** Es el responsable del adecuado funcionamiento y calidad de servicio de teléfonos en el hotel. Tiene bajo su responsabilidad a las supervisoras de teléfonos.
- 2002 **GERENTE DE DIVISIÓN CUARTOS.** Coordina y supervisa las funciones de los siguientes departamentos: Teléfonos, Recepción, Ama de Llaves, Lavandería, Servicio a Huéspedes y Canchas Deportivas. Asegurando que estos servicios cumplan con los estándares de calidad de la compañía.

- 2003 **GERENTE DE RECEPCIÓN.** Coordina y supervisa las operaciones de recepción y concierge, asegurando la atención óptima del hotel.
- 2004 **GERENTE NOCTURNO.** Coordina y supervisa todas las operaciones del hotel durante el turno de la noche. Supervisa que el trabajo de recepción durante el día haya sido el correcto. Tiene a su cargo la supervisión del trabajo de los empleados que laboran en este turno. Tiene autoridad para darle solución a los problemas que se presentan en el hotel durante el desempeño de sus funciones.
- 2005 **SUB-GERENTE DE RECEPCIÓN.** Supervisa y participa en las funciones de recepción a huéspedes, tales como: orientación e información directa a clientes, asignación de habitaciones, manejo de entradas y salidas de huéspedes y supervisión de cajeros recepcionistas.
- 2006 **JEFE DE RECEPCIÓN.** Responsable de supervisar el área de la recepción, mediante el mantenimiento de datos sobre la ocupación futura de las habitaciones. Mantener relaciones con los departamentos de ventas, área de llaves y contabilidad. Coordinar todas las actividades del área de recepción.
- 2007 **RECEPCIONISTA.** Responsable del registro de huéspedes y asignación de habitaciones, mecanografía los folios, opera la terminal de la computadora, procesa baja de los huéspedes.
- 2008 **AMA DE LLAVES EJECUTIVA.** Planea, organiza, supervisa y controla la limpieza y mantenimiento de habitaciones, pasillos de circulación, áreas públicas y de servicio, jardines, exteriores del hotel; asegura la excelente presentación de blancos en habitaciones, mantelería y uniformes, con el fin de proyectar la mejor imagen del hotel hacia empleados y huéspedes.
- 2009 **ASISTENTE DE AMA DE LLAVES.** Coordina las funciones de inspección de cuartos, asignando áreas de trabajo a los supervisores de piso, y coordina la correcta distribución, de suministros para habitaciones.
- 2010 **CAPITÁN DE BOTONES.** Supervisa el trabajo de los mozos, atendiendo el orden y funcionalidad de las principales áreas del hotel.
- 2011 **SUPERVISORA DE TELÉFONOS.** Supervisa de acuerdo a los lineamientos de operación, a las operadoras de teléfonos a fin de brindar un adecuado servicio de teléfonos a clientes y personal del hotel.
- 2012 **SUPERVISOR DE ÁREAS PÚBLICAS.** Supervisa que se efectúen correctamente las operaciones de limpieza, orden y funcionalidad en áreas públicas del hotel; así mismo controla y distribuye los suministros y equipo de trabajo del personal a su cargo.

- 2013 **SUPERVISOR DE PISO.** Supervisa las funciones de las camaristas a su cargo, asegurando la limpieza, orden y funcionalidad de habitaciones y área de acceso a las mismas. Distribuye y controla las herramientas de trabajo de su personal, tanto de suministros a huéspedes como de limpieza.
- 2014 **OPERADORA DE TELÉFONOS.** Proporciona el servicio telefónico interno y externo, solicitado por clientes y personal del hotel para satisfacer sus necesidades de comunicación.
- 2015 **CONCIERGE.** Encargado de dar atención al cliente, dando una imagen de servicio de calidad y presentación al hotel.
- 2016 **JEFE DE ÁREAS PÚBLICAS.** Reporta al Gerente o Sub-Gerente de División Cuartos. Supervisa se efectúen correctamente las operaciones de limpieza, orden y funcionalidad en Áreas Públicas del Hotel; supervisa y controla los suministros de trabajo del personal a su cargo.
- 2017 **ENCARGADO DE ROPERÍA.** Es responsable del cuidado de jardines, jardineras y flores de ornatos del hotel, verificando se mantengan en condiciones de higiene, salud y presentación.

ÁREA DE MANTENIMIENTO

- 3001 **DIRECTOR DE MANTENIMIENTO.** Dirige y Coordina la operación de la división de mantenimiento. Colabora en el diseño de los programas de mantenimiento y vigila la correcta aplicación de los mismos, manteniendo el costo de operación dentro de los estándares establecidos en la compañía, para conservar en óptimas condiciones de operación, funcionalidad, calidad y presentación todo el equipo electromecánico, edificios y mobiliario del hotel.
- 3002 **GERENTE DE MANTENIMIENTO.** Mantener en buen estado el equipo, maquinaria y edificio con el menor costo, programar y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo del hotel.
- 3003 **JEFE DE LAVANDERÍA.** Supervisa y administra la operación general de lavandería observando que el personal desarrolle sus funciones de acuerdo con los patrones establecidos, control de entradas y salidas de ropa.
- 3004 **JEFE DE MANTENIMIENTO.** Responsable del control y ejecución de trabajos generales de mantenimiento, instruir al personal a su cargo sobre trabajos a realizar solicitados por distintas secciones, supervisar el trabajo en terrenos, solución a problemas originados en el hotel y problemas de personal.

- 3005 **JEFE DE TURNO DE MANTENIMIENTO.** Verifica la correcta aplicación de los sistemas y procedimientos de mantenimiento establecidos para los equipos e instalaciones del hotel, así como para habitaciones, pasillos, áreas de públicas, centros de consumo, cocina, lavandería, y áreas de servicio cumpliendo con los requerimientos de calidad, acabado y limpieza de ejecución para su ágil funcionamiento.
- 3006 **SUPERVISOR ELECTROMECÁNICO.** Es el responsable de llevar a cabo los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e instalaciones electromecánicas de todo el hotel, mediante la coordinación del personal a su cargo integrado por: fogoneros, mecánicos, soldadores, operadores de subestación, plomeros, electricistas, técnicos en aire acondicionado y operadores de alberca.
- 3007 **SUPERVISIÓN OBRA CIVIL.** Reporta al Gerente de Mantenimiento. Coordina y supervisa que los trabajadores de obra civil realizados tanto por contratistas como por personal de mantenimiento del hotel, se efectúen en el tiempo, calidad y costo programados.
- 3008 **TÉCNICO DE AIRE ACONDICIONADO.** Vigila y asegura el buen funcionamiento del equipo de aire y refrigeración, para las diferentes áreas del hotel, así como los cuartos de los huéspedes.
- 3009 **TÉCNICO DE LUZ Y SONIDO.** Asegura el Servicio del equipo de luz y sonido de acuerdo a las características y requerimientos de los eventos que se realicen en los salones del hotel destinados para este fin.
- 3010 **SUPERVISOR DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN.** Vigila el Correcto funcionamiento del equipo de aire acondicionado y refrigeración del hotel, efectuando recorridos de verificación de los mismos así como coordinando las actividades del personal a su cargo en las operaciones de mantenimiento aliadas a estos sistemas.
- 3011 **JEFE DE JARDINEROS.** Es responsable del cuidado de jardines, jardineras y flores de ornatos del hotel, verificando se mantengan en condiciones de higiene, salud y presentación.
- 3012 **ENCARGADO DE SALA DE MAQUINAS (FOGONERO).** Asegura el servicio de la sala de máquinas verificando el buen funcionamiento de calderas y equipo de refrigeración, manteniendo los niveles adecuados de consumo de combustible y lubricación del equipo. Esta posición requiere la licencia del fogonero.
- 3013 **VALET.** Es responsable de dar al cliente el servicio de lavandería, elaborar la nota de cargo al cliente y dar un servicio de calidad.

VARIOS

- 4001 **SECRETARIA EJECUTIVA DEL DIRECTOR.** Toma y transcribe dictado en Inglés y español, realiza traducciones, transcribe decisiones, selecciona entrevistas y correspondencia para su jefe, mantiene archivos confidenciales; atiende teléfonos y contesta correspondencia.
- 4002 **SECRETARIA DEPARTAMENTAL.** Toma y transcribe dictado en español, mantiene archivos, atiende teléfonos y contesta correspondencia.
- 4003 **SECRETARIA EJECUTIVA EN ESPAÑOL.** Toma y transcribe dictados en español, mantiene archivos, atiende teléfonos y contesta correspondencia.
- 4004 **ARCHIVISTA.** Encargada de la correcta ubicación de los documentos que se le asignan.
- 4005 **CHOFER.** Responsable de las unidades de transporte, de personal, conocimientos y experiencias en mecánica y automóviles.
- 4006 **SECRETARIA DE JEFES DEPARTAMENTALES.** Reporta a un Jefe de Departamento. Toma y transcribe dictados en español, mantiene archivos, atiende teléfonos y contesta correspondencia.

VARIOS

- 4001 **SECRETARIA EJECUTIVA DEL DIRECTOR.** Toma y transcribe dictado en Inglés y español, realiza traducciones, transcribe decisiones, selecciona entrevistas y correspondencia para su jefe, mantiene archivos confidenciales; atiende teléfonos y contesta correspondencia.
- 4002 **SECRETARIA DEPARTAMENTAL.** Toma y transcribe dictado en español, mantiene archivos, atiende teléfonos y contesta correspondencia.
- 4003 **SECRETARIA EJECUTIVA EN ESPAÑOL.** Toma y transcribe dictados en español, mantiene archivos, atiende teléfonos y contesta correspondencia.
- 4004 **ARCHIVISTA.** Encargada de la correcta ubicación de los documentos que se le asignan.
- 4005 **CHOFER.** Responsable de las unidades de transporte, de personal, conocimientos y experiencias en mecánica y automóviles.
- 4006 **SECRETARIA DE JEFES DEPARTAMENTALES.** Reporta a un Jefe de Departamento. Toma y transcribe dictados en español, mantiene archivos, atiende teléfonos y contesta correspondencia.

ANEXO III
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PRESTACIONES
Y BENEFICIOS
INDUSTRIA HOTELERA 1996

INTRODUCCIÓN

México, D.F.

En el presente capítulo de nuestro estudio analizamos las características de nuestros participantes según los siguientes apartados:

- I Perfil de los Participantes*
- II Políticas de Administración de Sueldos*
- III Prestaciones*
- IV Prestaciones de Previsión Social y Otras*

Con el objeto de facilitar el análisis de nuestro estudio hemos segmentado la muestra de hoteles participantes por las principales tendencias del mercado.

I. PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

En este capítulo de nuestro estudio se muestran las características de los participantes según los siguientes conceptos:

- 1. Tamaño de la Muestra*
- 2. Número de Estrellas*
- 3. Dimensiones de los Hoteles*
 - * Por Número de Cuartos;*
 - * Por Número de Centros de Consumo;*
 - * Por Ocupación Promedio;*
 - * Por tarifas Promedio;*

- * Por Volumen de Ventas Anuales y Presupuesto 1996;
- * Por Costo Mensual de la Nómina, Prestaciones y Cargas Sociales;
- * Por Número de Personal.

Para su comprensión y análisis, los datos son representados a través de medidas de tendencia central.

1. Tamaño de la Muestra

El total de los participantes en la plaza de México es de 14 hoteles.

2. Número de Estrellas

El 100% de los participantes se encuentran clasificados en 5 estrellas y Gran Turismo.

3. Dimensiones de los Hoteles

3.1. Por Número de Cuartos

MEDIDA	NÚMERO DE CUARTOS
MÍNIMO	209
25%	302
MEDIA	510
MEDIANA	574
75%	708
MÁXIMO	752

3.2. Por Número de Centros de Consumo

MEDIDA	RESTAURANTES	SALONES PARA BANQUETES	AFORO DEL SALÓN MAYOR	BARES
MÍNIMO	2	5	250	1
25%	3	8	300	--
MEDIA	4	13	1,228	3
MEDIANA	4	10	1,500	2
75%	5	20	1,800	--
MÁXIMO	6	28	3,000	5

El 22.2% de los participantes cuenta con una Discoteca.

3.3. Por Ocupación Promedio

MEDIDA	OCUPACIÓN PROMEDIO
MÍNIMO	55.8
25%	68.2
MEDIA	70.7
MEDIANA	72.3
75%	75.7
MÁXIMO	78.0

3.4. Por Tarifas Promedio

MEDIDA	TARIFA DIARIA PROMEDIO (\$)
<i>MÍNIMO</i>	312
25%	354
<i>MEDIA</i>	513
<i>MEDIANA</i>	476
75%	670
<i>MÁXIMO</i>	827

3.5. Por Volumen de Ventas Anuales, Ejercicio 1996.

MEDIDA	VTAS. ANUALES 1996 (Miles de \$)
<i>MÍNIMO</i>	52,403
25%	68,097
<i>MEDIA</i>	115,620
<i>MEDIANA</i>	117,181
75%	158,680
<i>MÁXIMO</i>	189,946

3.5. *Por Costo Mensual de la Nómina, Prestaciones y Cargas Sociales.*

PERSONAL SINDICALIZADO

MEDIDA	COSTO MENSUAL DE LA NÓMINA (\$)	COSTO PORCENTUAL DE LAS PRESTACIONES Y CARGAS SOCIALES (%)
<i>MÍNIMO</i>	180,588	46.0
25%	205,280	49.0
<i>MEDIA</i>	401,802	61.7
<i>MEDIANA</i>	396,597	58.5
75%	578,000	73.7
<i>MÁXIMO</i>	674,074	85.0

PERSONAL NO SINDICALIZADO

MEDIDA	COSTO MENSUAL DE LA NÓMINA (\$)	COSTO PORCENTUAL DE LAS PRESTACIONES Y CARGAS SOCIALES (%)
MÍNIMO	313,844	49.0
25%	478,751	58.5
MEDIA	712,644	69.6
MEDIANA	609,636	70.0
75%	975,912	85.0
MÁXIMO	1,258,713	90.0

PERSONAL COMITE EJECUTIVO

MEDIDA	COSTO MENSUAL DE LA NÓMINA (\$)	COSTO PORCENTUAL DE LAS PRESTACIONES Y CARGAS SOCIALES (%)
MÍNIMO	120,000	49.0
25%	123,611	58.5
MEDIA	236,206	70.9
MEDIANA	188,220	70.0
75%	253,651	85.0
MÁXIMO	590,700	90.0

3.6. Por Número de Personal

<i>MEDIDA</i>	<i>SINDICALIZADOS</i>	<i>NO SINDICALIZADO</i>	<i>COMITÉ EJECUTIVO</i>
<i>MÍNIMO</i>	190	129	0
25%	220	157	5
<i>MEDIA</i>	395	248	11
<i>MEDIANA</i>	378	254	9
75%	448	324	15
<i>MÁXIMO</i>	728	411	33

3.7. Por Número Total de Personal (suma de frecuencias).

<i>MEDIDA</i>	<i>PERSONAL TOTAL</i>
<i>MÍNIMO</i>	342
25%	377
<i>MEDIA</i>	653
<i>MEDIANA</i>	643
75%	779
<i>MÁXIMO</i>	1,127

3.8. Relación Número de Personal vs. Cuartos.

<i>MEDIDA</i>	<i>NÚMERO DE PERSONAL VS. CUARTOS</i>
<i>MÍNIMO</i>	1.64
25%	1.25
<i>MEDIA</i>	1.28
<i>MEDIANA</i>	1.12
75%	1.10
<i>MÁXIMO</i>	1.50

II. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

En este apartado de analizar las tendencias del mercado referentes a la forma en que se administran los sueldos y salarios de las empresas, a su vez este se divide en:

- A) Estructuras y Aumentos de Sueldo
- B) Métodos de Valuación de Puestos y Evaluación de Personas
- C) Rotación de Personal

A continuación se presentan los resultados más sobresalientes.

A) Estructuras y Aumentos de Sueldo

1. Estructura Formal

En la siguiente tabla se muestra la respuesta dada por los participantes, en el sentido de si la empresa cuenta con una estructura formal de sueldos:

SI	NO
89%	11%

2. *Frecuencia de Revisión de Tabuladores*

6 MESES	12 MESES
33%	67%

3. *Porcentaje del último Aumento al Tabulador*

MEDIDA	% DE AUMENTO
MÍNIMO	8.0
25%	12.0
MEDIA	17.3
MEDIANA	16.0
75%	18.1
MÁXIMO	22.3

4. *Fecha de la Última Revisión al Tabulador*

MES Y AÑO	FRECUENCIA
Enero 1995	11%
Enero 1996	55%
Marzo 1996	22%
Mayo 1996	11%

5. *Porcentajes de Aumentos Concedidos al Personal durante 1996.*

PERSONAL SINDICALIZADO

MEDIDA	% DE AUMENTO SINDICALIZADO	% DE AUMENTO NO SINDICALIZADO	% DE AUMENTO EJECUTIVO
<i>MÍNIMO</i>	7.0	8.1	9.3
25%	17.0	16.8	16.9
<i>MEDIA</i>	21.9	22.1	24.1
<i>MEDIANA</i>	22.0	23.4	25.0
75%	24.0	25.6	27.6
<i>MÁXIMO</i>	27.1	27.4	31.0

6. *Mes en el que se otorgaron los Aumentos*

MES	SINDICALIZADOS	NO SINDICALIZADOS
<i>Enero</i>	78%	67%
<i>Febrero</i>	11%	11%
<i>Marzo</i>	11%	11%
<i>Abril</i>	--	11%

B) Métodos de Valuación de Puestos y Evaluación de Personas

7. Método de Valuación de Puestos Utilizado

MÉTODO	FRECUENCIA
<i>Puntos</i>	<i>75.0%</i>
<i>Comparación de Factores</i>	<i>12.5%</i>
<i>Grados Predeterminados</i>	<i>12.5%</i>

8. Método de Evaluación del Desempeño Utilizado para el Personal No Ejecutivo

MÉTODO	FRECUENCIA
<i>Apreciación del Informal del Jefe Inmediato</i>	<i>11%</i>
<i>Resultados Contra Objetivos</i>	<i>33%</i>
<i>Calificación de Méritos</i>	<i>56%</i>

9. Método de Evaluación del Desempeño Utilizado para el Personal Ejecutivo

MÉTODO	FRECUENCIA
<i>Resultados Contra Objetivos</i>	<i>56%</i>
<i>Calificación de Méritos</i>	<i>34%</i>

10. Políticas de Posicionamiento de las Empresas

POLÍTICA DE POSICIONAMIENTO	FRECUENCIA
<i>Entre la Media y el Tercer Cuartil</i>	67%
<i>Entre el Primer Cuartil y la Media</i>	11%
<i>No Contestaron</i>	22%

C) Rotación de Personal

11. Rotación de Personal

MEDIDA	EJECUTIVOS	NO SINDICALIZADOS	SINDICALIZADOS
<i>MÍNIMO</i>	0.0%	1.7%	3.0%
<i>MEDIA</i>	17.2%	17.5%	26.9%
<i>MEDIANA</i>	17.8%	15.6%	26.5%
<i>MÁXIMA</i>	33.3%	41.0%	54.0%

III. PRESTACIONES

En este capítulo se muestran las prestaciones que otorgan las empresas a sus empleados, los datos son ordenados y agrupados por medio de tendencias.

1. *Días Festivos en Adición a la Ley Federal del Trabajo*

DÍA	FRECUENCIA
<i>Jueves Santo</i>	<i>11%</i>
<i>Viernes Santo</i>	<i>36%</i>
<i>1o. de Noviembre</i>	<i>11%</i>
<i>12 de diciembre</i>	<i>11%</i>
<i>Cumpleaños del Trabajador</i>	<i>27%</i>
<i>Día del Gastronómico</i>	<i>11%</i>

2. *Compensación Cuando un Día Festivo Coincide con Sábado o Domingo*

El 11% de la muestra otorga una compensación adicional cuando un día festivo coincide con sábado o domingo; y consiste en dar un día adicional de descanso, solo aplicable al personal sindicalizado.

3. *Días y Horas Laborables por Semana*

<i>DÍAS POR SEMANA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>HORAS POR SEMANA</i>	<i>FRECUENCIA</i>
6	89%	48	89%
<i>Variable 5 y 6</i>	11%	<i>Variable 45 y 48</i>	11%

4. *Vacaciones y Prima de Vacaciones*

Por las características de las empresas en la forma de otorgar este beneficio, se reportan los resultados por nivel de los empleados y su antigüedad.

COMITE EJECUTIVO								
AÑOS DE SERVICIO	25%		MEDIA		MEDIANA		75%	
	DÍAS	PRIMA	DÍAS	PRIMA	DÍAS	PRIMA	DÍAS	PRIMA
1	15	25	17	32	18	28	28	40
2	16	25	17	32	21	28	28	40
3	18	25	19	32	26	28	30	40
4	18	25	25	32	26	28	30	40
5-9	21	25	25	33	26	28	30	40
10-14	24	25	26	33	26	28	30	40
15-19	24	25	26	33	26	28	30	40
20-24	26	25	27	34	28	30	30	40
25-29	26	25	27	34	28	30	30	40

PERSONAL NO SINDICALIZADO								
AÑOS DE SERVICIO	25%		MEDIA		MEDIANA		75%	
	DÍAS	PRIMA	DÍAS	PRIMA	DÍAS	PRIMA	DÍAS	PRIMA
1	6	25	7	29	6	25	8	30
2	8	25	9	30	8	30	10	35
3	10	25	11	30	10	30	12	35
4	12	25	13	30	12	30	14	35
5-9	14	25	15	31	15	30	17	35
10-14	16	25	18	32	18	30	19	35
15-19	18	25	19	32	19	30	20	38
20-24	19	28	20	34	20	33	21	40
25-29	20	28	21	34	22	33	22	40

JEFES DEPARTAMENTALES								
AÑOS DE SERVICIO	25%		MEDIA		MEDIANA		75%	
	DÍAS	PRIMA	DÍAS	PRIMA	DÍAS	PRIMA	DÍAS	PRIMA
1	6	25	10	30	9	30	12	35
2	8	25	12	31	11	30	12	35
3	10	25	13	31	12	30	13	35
4	12	25	16	31	15	30	15	35
5-9	14	25	19	32	18	30	19	35
10-14	16	25	20	33	20	30	23	35
15-19	18	25	21	33	20	30	24	35
20-24	20	28	22	35	20	33	24	43
25-29	20	28	23	36	22	33	24	44

5. *Aguinaldo del Personal del Comité Ejecutivo*

DÍAS				
AÑOS	25%	MEDIA	MEDIANA	75%
1 ó más	30	28	30	30

6. *Aguinaldo del Personal No Sindicalizado*

DÍAS				
AÑOS	25%	MEDIA	MEDIANA	75%
1-4	15	21	20	27
4 ó más	21	24	24	29

7. *Aguinaldo del Personal Jefes Departamentales*

DÍAS				
AÑOS	25%	MEDIA	MEDIANA	75%
1-4	15	22	21	30
4 ó más	21	25	25	30

8. Premio de Puntualidad

De los hoteles participantes, el 22% otorga un premio de puntualidad a sus empleados.

En un caso (11%), este premio se otorga solamente al personal sindicalizado y consiste en el pago de un bono de 15 días de sueldo.

Otro caso lo otorga al personal steward, auxiliares de limpieza, de áreas públicas y camaristas . El premio consiste en el pago de N\$ 100.00 mensuales (mozos y stewards) y N\$ 50.00 mensuales a camaristas.

9. Premio e Incentivos de Ventas

Esta prestación se encuentra establecida en el 44% de los hoteles, el personal elegible lo conforman los directores, gerentes y ejecutivos de ventas.

El premio se determina de la siguiente forma:

- 20% del sueldo anual*
- Viaje anual internacional*
- Discrecional (incluye desempeño)*

IV. PRESTACIONES DE PREVISIÓN SOCIAL Y OTRAS

Por su contenido y alcance de estas prestaciones, en el presente apartado mostraremos las tendencias del mercado hotelero tratando de identificar naturaleza y características de las mismas.

I. Seguro de Vida

El total de la muestra (100%), otorga un seguro de vida a todo su personal (sindicalizados, no sindicalizados y comité ejecutivo).

Suma Asegurada

Existen diversas formas para determinar las sumas aseguradas, tanto para el sector elegible, como por la antigüedad del personal, a continuación presentamos un resumen de esas tendencias.

TIPO DE EVENTO	MÍNIMO	MEDIA	MÁXIMO
<i>Muerte Natural</i>	<i>13 meses</i>	<i>25 meses</i>	<i>36 meses</i>
<i>Muerte Accidental</i>	<i>26 meses</i>	<i>47 meses</i>	<i>72 meses</i>

2. Seguro de Gastos Médicos Mayores

El 78% de empresas incluidas en la muestra proporcionan a su personal un seguro de gastos médicos mayores de acuerdo a las siguientes modalidades:

Personal Elegible

TIPO DE PERSONAL	FRECUENCIA
Todo el personal no sindicalizado	71%
Solo comité ejecutivo	29%

Familiares Cubiertos por el Seguro

Empleado	100%
Cónyuge	100%
Hijos	100%
Padres	14%

Monto Asegurado

MÍNIMO (N\$)	PROMEDIO (N\$)	MÁXIMO (N\$)
35,000	134,500	225,582

Deducible por Enfermedad

EVEN TO	MÍNIMO (N\$)	PROMEDIO (N\$)	MÁXIMO (N\$)
<i>Enfermedad</i>	275	1,168	2,745

Deducible por Accidente

EVEN TO	10% DEL COSTO	SIN COSTO
<i>Accidente</i>	29%	71%

Coaseguro

MÍNIMO	PROMEDIO	MÁXIMO
5%	11%	20%

- * En el 29% de los casos el plan es contributorio por parte del empleado.

3. Subsidio por Incapacidad

El 22% de las empresas otorga subsidios por incapacidad complementarios a los planes del Instituto Mexicano del Seguro Social, consistentes en:

- * Pago del 100% del sueldo por los primeros 3 días y
- * Complemento del sueldo (40%) del cuarto día en adelante.

4. Servicio Médico

El 67% de los hoteles tienen establecido un servicio médico para la atención del personal.

Este servicio es proporcionado por un profesional independiente en un 33% de los casos y por un médico empleado de la empresa en un 76%.

5. Fondo de Ahorro

Los hoteles que han implantado esta prestación son:

SI	NO
56%	44%

Aportaciones Empresa / Empleado

APORTACION :	MÍNIMO	PROMEDIO	MÁXIMO
Empresa	8%	12%	13%
Empleado	8%	12%	13%

Préstamos

El 60% de las empresas que proporcionan esta prestación, dan préstamos al personal sobre el fondo de ahorro, de los cuales solo una empresa cobra un interés del 3% mensual.

Los préstamos se otorgan con base a las disposiciones de carácter legal (Ley del I.M.S.S.).

Tope Legal

Para los sueldos que son superiores a los 10 salarios mínimos, las tendencias sobre esta prestación son las siguientes:

MODALIDAD	FRECUENCIA
<i>Se otorga hasta el tope legal y la diferencia se pierde.</i>	80%
<i>Se otorga hasta el tope legal, la diferencia se paga y se acumula a los ingresos del ejecutivo.</i>	20%

6. Comedor para Empleados

El 100% de los participantes tiene un comedor exclusivo para su personal.

Servicio de Comedor para el Comité Ejecutivo

La totalidad de las empresas permiten a sus ejecutivos comer en los restaurantes del hotel.

Costo Promedio Empresa / Empleado

SERVICIO DE COMEDOR	COSTO PROMEDIO (N\$)
<i>Empresa</i>	7.68
<i>Empleado</i>	3.56

Tiempo Otorgado para Comer

TIEMPO	FRECUENCIA
<i>Media hora</i>	22%
<i>Una hora</i>	67%
<i>Hora y media</i>	11%

7. Examen Médico para Ejecutivos

El 44% de las empresas proporcionan a sus ejecutivos un examen médico.

Personal Elegible

El 100% brinda este beneficio a los ejecutivos de primer nivel (directores y miembros de los comités).

Periodicidad

PERIODICIDAD	FRECUENCIA
<i>Cada 12 meses</i>	75%
<i>Cada 24 meses</i>	25%

8. *Living In*

Esta prestación se otorga en un 67% de los casos, a diferentes directivos de acuerdo con las siguiente tabla:

PUESTO	FRECUENCIA
<i>Presidente</i>	17%
<i>Vicepresidente</i>	17%
<i>Gerente General</i>	83%
<i>Gerente Residente</i>	50%
<i>Contralor</i>	17%

9. *Living Out*

El 67% de los hoteles otorgan esta prestación a diversos ejecutivos de acuerdo al siguiente cuadro:

PUESTO	FRECUENCIA
<i>Gerente General</i>	33%
<i>Director de Ventas</i>	17%
<i>Dir. de Mantenimiento</i>	17%
<i>Chef Ejecutivo</i>	17%
<i>Algunos Ejecutivos Expatriados</i>	33%

10. Políticas de Cambio de Residencia para Ejecutivos estimó en un 30% del sueldo del ejecutivo en forma anualizada (12 meses).

De la muestra el 44% de las empresas tienen establecida una política de cambios de residencia para ejecutivos. Este beneficio consiste en el pago de los gastos de mudanza, del menaje de casa y la transportación del empleado y su familia.

11. Bono

El 78% de las empresas tienen establecido un programa de bono para sus ejecutivos. El bono es fijado en función a objetivos y metas que se plantean en forma individual y se evalúan una vez al año.

En el reporte "Cuadro Comparativo Individual" se muestran las posiciones que son elegibles para este beneficio y el monto expresado en % del sueldo anualizado.

12. Participación de los Trabajadores en las Utilidades

En el siguiente cuadro se reflejan los montos de utilidades repartidos por los participantes:

MEDIDA	MONTO REPARTIDO N\$
25%	941,428
MEDIA	2,110,335
MEDIANA	1,755,284
75%	3,479,065

13. Equivalencia en Días Promedio del P.T.U.

En la siguiente tabla se expresan en días de sueldo promedio lo que representó para los trabajadores de los distintos niveles el P.T.U.

DÍAS DE SUELDO PROMEDIO

MEDIDAS	SINDICALIZADOS	NO SINDICALIZADOS	EJECUTIVOS
25%	33	20	13
MEDIA	61	42	13
MEDIANA	42	37	14
75%	85	57	28

14. Utilidades Garantizadas para Ejecutivos

El 11% de los hoteles tiene implantada un política de pago garantizado las Utilidades y consiste en el pago de 30 días de sueldo, existan o no utilidades.

15. Plan de Beneficios Múltiples (Vales de Despensa)

Esta prestación se encuentra implantada en el 89% de las empresas con las siguientes características:

Personal Elegible

PERSONAL ELEGIBLE	FRECUENCIA
<i>Todo el Personal</i>	86%
<i>Solo Personal Sindicalizado</i>	14%

Monto

El monto de este beneficio se presenta en dos modalidades:

- *Un porcentaje del sueldo (10%)*
- *Una cantidad Fija*

Tope Legal

En la totalidad de los casos el beneficio se encuentra topado en términos de la Ley.

16. Planes de Viaje y Descuentos en Hoteles de la Cadena.

El 67% de las empresas han implantado una política de planes de viaje y descuentos para su personal en hoteles de las cadenas, de acuerdo a las siguientes tendencias:

Descuentos por Alimentos

DESCUENTO	FRECUENCIA
25%	33%
50%	67%

Descuento en Habitación

DESCUENTO	FRECUENCIA
50%	33%
100%	67%

Número de días

DÍAS	FRECUENCIA
5	66%
7	17%
10	17%

ANEXO IV
PERFIL DE LAS VARIABLES ASOCIADAS
A LAS EMPRESAS

PERFIL DE LAS VARIABLES DE LAS EMPRESAS

CODIGO	NUMERO DE ESTRELLAS	NUMERO DE CUARTOS	CENTROS DE CONSUMO	TARIFA PROMEDIO	VENTAS TOTALES	NUMERO TOTAL DE PERSONAL			
						SIND.	NO SIND.	COM. EJEC.	TOTAL
30001	5	713	36	476	165,886,245	699	411	14	1124
30002	5	752	28	724	150,041,260	479	267	20	766
30003	5	240	14	680	52,402,800	296	149	8	453
30004	6	746	17	456	173,773,327	535	348	33	916
30005	5	439	12	429	73,230,203	220	157	0	377
30006	5	610	24	319	97,004,666	448	324	7	779
30007	5	302	15	349	53,360,271	207	129	6	342
30008	5	708	35	477	189,946,064	728	389	10	1127
30009	6	209	9	581	53,000,000	190	170	13	373
30010	5	659	17	827	132,774,365	444	288	5	737
30011	5	558	21	354	101,587,000	330	248	4	582
30012	5	294	11	312	68,097,000	208	136	0	344
30013	6	315	15	670	158,679,050	320	190	15	525
30014	5	590	25	523	148,900,000	425	260	18	703

ANEXO V
COMPARATIVO DE LAS MEDIAS DE LAS
VARIABLES ASOCIADAS AL OCUPANTE

COMPARATIVO DE MEDIAS DE LAS VARIABLES

1/3

CODIGO DEL PUESTO	IDENTIFICADOR	SUELDO BASE MENSUAL	COMP. TOTAL GRAVAB.	UNIDAD ORG.	NIVEL DE REP.	EMP. SUP.	ANT. EN LA EMP.	ANT. EN EL PTO	EDAD	NUM. DE ESTRE	VENTAS	NUM. DE EMP.	NUM. DE CUART.	CENTROS DE CONS.	TARIFA
0002	SUBGERENTE EJECUTIVO	32,759	451,223	4	2,0	5	5	4	42	5	133,871,203	652	519	19	538
0101	JEFE DE SEGURIDAD	9,979	131,535	3	4	5	2	2	30	5	135,207,603	636	508	18	565
0102	AGENTE DE SEGURIDAD	1,809	23,601	3	5,8	0	4	3	25	5	110,922,066	670	493	19	490
0103	SUP. TURNO DE SEGURIDAD	2,395	30,652	3	5	3	4	3	32	5	92,144,767	582	400	18	542
0302	GERENTE DE CAPACITACION	6,110	79,077	3	4	1	2	2	27	5	142,509,103	691	546	20	562
0303	GERENTE DE PERSONAL	7,681	100,548	3	4	2	3	2	25	5	129,698,214	596	473	19	581
0304	JEFE DE NOMINAS	4,232	54,163	3	5	2	3	3	29	5	142,509,103	691	546	20	562
0305	ASISTENTE DE PERSONAL	3,509	44,639	3	5	0	2	2	22	5	119,656,905	508	434	16	598
0306	MEDICO INTERNO-EMPLEADOS	4,420	56,951	3	5	0	4	4	33	5	133,821,045	705	553	18	554
0401	JEFE DE ALMACEN	3,509	45,428	3	5	2	3	3	31	5	147,036,860	662	546	19	549
0402	RECEPCIONISTA DE MERCANCIAS	2,496	32,053	3	7	0	2	1	22	5	152,406,089	735	561	21	580
0403	ALMACENISTA	1,890	26,264	3	7	0	1	1	20	5	128,883,437	619	491	19	548
0404	ASISTENTE DE ALMACEN	2,191	28,192	3	7	0	2	1	19	5	175,846,810	625	540	18	711
0405	JEFE DE ALMACEN MANITO	2,188	28,161	3	6	1	3	3	21	5	178,251,964	783	616	21	613
0503	DIRECTOR DE VENTAS	27,204	357,582	3	3	4	4	4	39	5	113,882,003	638	490	18	515
0507	GERENTE DE RESERVACIONES	5,421	70,462	3	4	3	5	2	30	5	133,871,203	652	519	19	538
0508	GERENTE DE BANQUETES	6,915	89,725	3	5	5	4	3	34	5	133,871,203	652	519	19	538
0509	GERENTE DE RESERVACIONES	5,276	67,894	3	4	1	3	2	28	5	123,582,939	694	532	21	546
0510	GERENTE DE GRUPOS Y CONVENCION	5,276	67,894	3	4	1	3	2	28	5	170,486,899	750	607	24	539
0519	COORDINADOR DE GRUPOS	3,594	46,357	3	5	0	2	1	25	5	156,450,899	668	527	21	591
0511	EJECUTIVO DE CUENTA	4,174	53,728	3	6	0	3	2	28	5	156,450,899	668	527	21	591
0512	ENCARGADO DE RESERVACIONES	3,728	48,283	3	6	1	3	3	27	5	184,429,174	751	641	23	614
0513	RESERVACIONISTA	2,588	33,196	3	7	0	2	2	22	5	133,871,203	652	519	19	538
0605	GTE DE CONTROL FISCAL Y PTAL.	6,356	81,426	4	4	1	4	4	36	5	152,890,267	660	528	21	553
0606	GTE. DE COBRANZAS	5,119	66,375	3	5	2	3	3	42	5	123,832,974	653	505	19	578
0606	GTE. DE COBRANZAS	5,119	66,375	3	5	2	3	3	42	5	155,296,118	736	594	21	559
0607	GERENTE DE CREDITO	5,259	68,473	3	5	3	3	2	34	5	142,509,103	691	546	20	562
0608	SUB CONTRALOR	12,349	161,982	4	4	7	7	5	42	5	142,509,103	691	546	20	562
0609	CONTRALOR DE COSTOS	5,780	74,918	3	5	3	4	2	31	5	144,061,517	673	517	19	585
0610	CONTADOR	5,924	76,127	3	5	3	4	2	31	5	133,871,203	652	519	19	538
0611	SUB CONTADOR	3,941	50,583	3	6	2	2	1	26	5	150,825,416	671	502	23	557
0612	ENCARGADO CUENTAS POR COBRAR	3,727	48,012	3	6	0	2	1	23	5	133,871,203	652	519	19	538
0613	ENCARGADO CUENTAS POR PAGAR	3,701	47,743	3	6	0	2	1	22	5	133,871,203	652	519	19	538
0616	JEFE CAJEROS DEPARTAMENTALES	3,175	40,976	3	6	11	3	2	24	5	160,748,337	716	586	20	582
0617	CAJERO GENERAL	3,958	51,064	3	6	0	4	3	32	5	133,871,203	652	519	19	538
0618	CAJERO DEPARTAMENTAL	1,601	20,592	3	7	0	2	1	22	5	144,054,753	677	554	20	520
0619	CAJERO DE RECEPCION	2,304	29,457	3	7	0	2	1	22	5	120,933,476	707	516	20	436
0620	AUDITOR DE INGRESOS	4,100	52,609	3	5	1	1	1	27	5	133,871,203	652	519	19	538

CODIGO DEL PUESTO	IDENTIFICADOR	SUELDO BASE MENSUAL	COMP. TOTAL GRAVAB.	UNIDAD ORG.	NIVEL DE REP.	EMP. SUP.	ANT. EN LA EMP.	ANT. EN EL PTO.	EDAD	NUM. DE ESTRE.	NUM. DE VENTAS	NUM. DE EMP.	NUM. DE CUART.	CENTROS DE CONS.	TARIFA
0621	AUDITOR NOCTURNO	2,751	35,221	3	6	0	3	2	30	5	110,408,749	635	456	19	539
0622	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	2,163	27,598	3	7	0	1	1	21	5	132,047,537	718	563	19	515
0623	AUXILIAR DE COSTOS	2,772	35,772	3	7	0	3	2	24	5	144,054,753	677	554	20	520
0624	CAJERO TOMA ORDENES	1,672	21,612	3	7	0	2	2	23	5	149,301,813	678	563	23	459
0625	AUDITOR INTERNO	4,233	53,935	3	5	1	3	2	36	5	167,737,658	665	615	20	575
0701	EJEC. RESP. DE LA INFORMATICA	9,050	116,968	3	4	7	4	3	37	5	128,883,437	619	491	19	548
0704	ASISTENTE DE SISTEMAS	4,227	54,226	3	5	0	3	2	23	5	154,277,445	688	579	22	521
0801	GERENTE DE RELACIONES PUBLICAS	7,174	93,090	3	4	2	3	2	30	5	139,869,242	643	526	20	529
0901	GERENTE DE COMPRAS	7,600	99,129	3	4	4	6	4	31	5	133,871,203	652	519	19	538
0903	ASISTENTE DE COMPRAS	2,736	35,174	3	6	0	3	2	24	5	133,821,045	705	553	18	554
0904	COMPRADOR	2,195	28,185	3	6	0	2	2	23	5	145,255,773	677	517	22	490
1002	GERENTE DE RESTAURANTE	5,385	69,479	3	4	5	4	3	36	5	126,055,979	672	545	21	480
1003	GTE. REST. DE ESPECIALIDADES	6,485	89,333	3	4	5	4	3	37	5	108,470,479	649	469	17	524
1004	MAITRE CENTRO DE CONSUMO	3,707	47,517	3	5	3	3	2	24	5	155,381,432	725	590	20	545
1005	CAPTAN	2,204	28,198	3	6	5	5	3	30	5	133,871,203	652	519	19	538
1006	JEFE DE MONTAJES	2,693	34,493	3	6	3	4	2	28	5	142,509,103	691	546	20	562
1007	CHEF CARNICERO	3,542	45,652	3	6	1	4	2	25	5	129,698,214	596	473	19	581
1008	CHEF DE PRODUCCION	4,800	61,827	3	6	5	4	3	28	5	168,133,299	756	589	23	485
1009	CHEF DE REST. DE ESPECIALIDADES	6,706	93,327	3	6	6	4	2	39	5	107,723,516	655	459	21	531
1010	CHEF DE TURNO	4,094	52,619	3	6	6	4	2	29	5	160,748,337	716	586	20	582
1011	CHEF DE UN CENTRO DE CONSUMO	3,768	54,161	3	6	4	4	3	33	5	178,251,964	783	616	21	613
1012	CHEF EJECUTIVO	29,272	390,204	3	4	4	8	6	44	5	122,350,860	675	530	19	505
1013	CHEF GARDE MANAGER	5,246	67,891	3	5	3	5	3	37	5	105,392,089	625	454	19	495
1014	CHEF PASTELERO	6,886	116,026	3	5	2	6	3	38	5	105,097,528	598	453	18	523
1015	CHEF STEWARD	5,403	69,974	3	5	17	4	2	30	5	133,871,203	652	519	19	538
1016	COCHERO ESPECIALIZADO	1,950	25,035	3	6	0	2	1	22	5	136,320,423	753	548	22	551
1017	SUPERVISOR STEWARD	1,811	23,219	3	6	4	3	2	25	5	141,451,328	686	529	20	552
1018	SOUS CHEF	7,415	95,017	3	5	6	6	6	40	5	128,576,303	730	530	19	557
1019	SOUS CHEF PASTELERO	3,941	50,863	3	6	1	5	3	34	5	179,222,323	770	591	24	677
1020	JEFE DE SERVI-BAR	2,552	32,888	3	6	3	3	2	26	5	150,905,749	687	541	21	546
1021	ASISTENTE STEWARD	2,451	31,611	3	6	5	2	1	24	5	171,102,879	792	652	23	481
1022	JEFE DE BARES	3,605	46,645	3	6	3	4	2	28	5	137,273,885	684	530	20	524
1024	ENCARGADO DE ROOM SERVICE	4,233	54,587	3	6	4	4	2	29	5	152,406,089	735	561	21	580
1025	ENC. COMEDOR DE EMPLEADOS	2,587	33,071	3	7	2	2	1	24	5	128,576,303	730	530	19	557
1026	SURTIDOR DE SERVI-BAR	1,323	16,983	3	8	0	1	1	19	5	168,013,859	772	595	24	605
1027	HOSTESS	1,782	22,782	3	7	0	2	1	24	5	133,871,203	652	519	19	538
2001	GERENTE DE TELEFONOS	4,623	59,827	3	5	6	8	5	37	5	133,871,203	652	519	19	538

COODIGO DEL PUESTO	IDENTIFICADOR	SUELDO BASE MENSUAL	COMP. TOTAL GRAVAB.	UNIDAD ORG.	NIVEL DE REP.	EMP. SUP.	ANT. EN LA EMP.	ANT. EN EL PTO.	EDAD	NUM. DE ESTRE.	VENTAS	NUM. DE EMP.	NUM. DE CUART.	CENTROS DE CONS.	TARIFA
2003	GERENTE DE RECEPCION	8,838	115,183	3	4	8	9	7	39	5	133,871,203	652	519	19	538
2004	GERENTE NOCTURNO	5,234	67,324	3	4	6	5	4	40	5	136,171,123	773	556	23	576
2006	SUB-GERENTE DE RECEPCION	5,238	67,235	3	5	4	5	4	36	5	140,519,916	638	502	19	620
2005	JEFE DE RECEPCION	3,168	40,751	3	6	4	3	2	34	5	179,466,858	800	653	21	548
2006	RECEPCIONISTA	2,810	36,065	3	7	0	2	1	27	5	135,207,603	636	508	18	565
2007	AMA DE LLAVES EJECUTIVA	8,568	111,355	3	4	8	10	7	45	5	136,414,093	598	485	16	603
2008	ASISTENTE DE AMA DE LLAVES	6,125	78,682	3	5	4	6	3	29	5	152,406,089	735	561	21	580
2009	CAPTAN DE BOTONES	2,574	32,985	3	6	2	3	2	28	5	139,040,342	668	539	20	476
2010	SUPERVISOR DE TELEFONOS	2,873	37,466	3	6	4	5	2	24	5	182,590,211	627	617	19	660
2011	SUPERVISOR DE AREAS PUBLICAS	2,208	28,363	3	6	14	3	2	26	5	120,669,718	680	517	18	538
2012	SUPERVISOR DE AREAS PUBLICAS	2,204	28,360	3	6	4	3	2	28	5	140,519,916	638	502	19	620
2013	OPERADORA DE PISO	2,231	28,670	3	7	0	2	2	22	5	150,022,562	663	542	20	557
2014	OPERADORA DE TELEFONOS	2,946	38,034	3	5	3	3	2	29	5	113,682,003	638	490	18	515
2015	CONCIERGE	2,812	36,277	3	6	6	2	2	27	5	172,179,339	757	635	23	555
2016	JEFE DE AREAS PUBLICAS	2,812	36,277	3	6	3	4	3	26	5	160,648,904	729	592	21	599
2017	ENCARGADO DE ROPERIA	2,151	27,798	3	6	3	4	3	26	5	102,787,137	568	458	15	520
3001	DIRECTOR DE MANTENIMIENTO	35,150	474,084	3	3	5	7	5	47	5	142,509,103	691	546	20	562
3003	JEFE DE LAVANDERIA	4,089	53,022	3	5	5	4	2	30	5	153,977,859	691	515	21	658
3004	JEFE DE MANTENIMIENTO	4,907	63,265	3	5	5	4	2	32	5	144,054,753	677	594	20	520
3005	JEFE DE TURNO DE MANTENIMIENTO	3,114	40,048	3	6	3	3	2	28	5	168,013,859	772	595	24	605
3008	TECNICO DE AIRE ACONDICIONADO	1,927	24,656	3	7	1	2	1	24	5	172,445,004	783	653	22	539
3009	TECNICO DE LUZ Y SONIDO	1,732	22,414	3	7	0	2	1	24	5	148,844,882	705	531	17	574
3012	ENC. SALA MAQUINAS (FOGONERO)	2,202	28,123	3	7	1	2	2	25	5	135,732,394	629	522	17	574
4001	SECRETARIA EJEC. DEL DIRECTOR	6,120	78,644	3	5	0	6	3	33	5	135,207,603	636	508	18	565
4002	SECRETARIA DEPARTAMENTAL	3,415	43,811	3	6	0	2	2	24	5	109,838,067	663	493	20	451
4003	SECRETARIA EJEC. EN ESPAÑOL	2,340	30,078	3	6	0	2	2	24	5	121,717,423	644	471	19	558
4004	ARCHIVISTA	1,536	19,676	3	8	0	2	2	23	5	113,682,003	638	490	18	515
4005	CHOFER	2,468	31,881	3	8	0	3	3	28	5					

ANEXO VI
RESULTADOS DEL SPSS

ANEXO VI
RESULTADOS DEL SPSS MÉTODO ENTER
VARIABLE SUELDO BASE

The raw data or transformation pass is proceeding
SPSS/PC has written 746 cases to the active file

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Listwise Deletion of Missing Data
Equation Number 1 Dependent Variable.. **Sueldo Base**
Beginning Block Number 1. Method: **Enter**

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. **SB**

Variable(s) Entered on Step Number

1.. TAR
2.. NOE
3.. UO
4.. NR
5.. AE
6.. NCTO
7.. EDAD
8.. ES
9.. AP
10.. NEMP
11.. VTA
12.. CC

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. **SB**

Multiple R .77881
R Square .70654
Adjusted R Square .70010
Standard Error 1109.52378

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	12	1391049978.92496	115920831.57708
Residual	733	902354539.12046	1231043.02745

F = 94.16473 Signif F = 0.0

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TAR	1.04235	.33768	.18029	3.087	.0021
NOE	-101.57553	112.19114	-.02173	-.905	.3656
UO	2957.51032	285.71405	.26629	10.351	.0000
NR	87.23402	255.43511	8.2986E-03	.342	.7328
AE	144.43734	44.24301	.15548	3.265	.0011
NCTO	-.87388	.52260	-.10104	-1.672	.0949
EDAD	88.33176	10.54323	.23195	8.378	.0000
ES	214.28681	36.89142	.16846	5.809	.0000
AP	242.55447	57.43057	.19357	4.223	.0000
NEMP	-2.36339E-06	5.57582E-06	-.09390	-.424	.6718
VTA	-1.52337E-07	1.48202E-06	-8.697E-03	-.103	.9182
CC	1.89304	1.52286	.27740	1.243	.2142
(Constant)	16.35329	57.50530		.284	.7762

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

End Block Number 1 All requested variables entered.

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

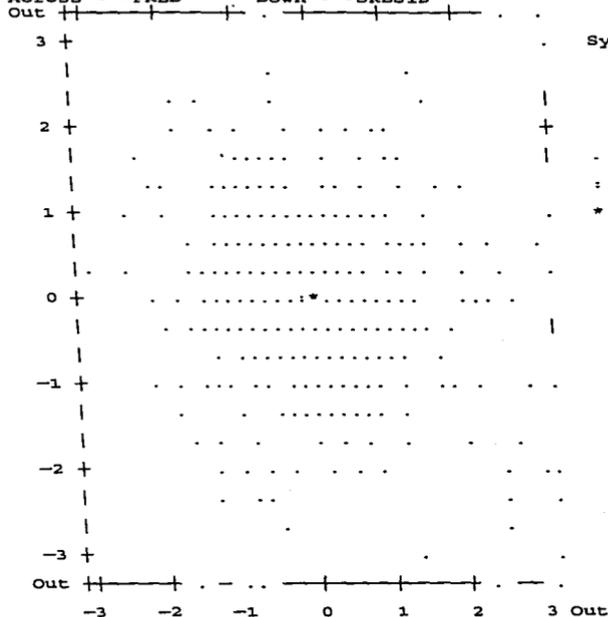
Residuals Statistics:

	MIN	MAX	MEAN	STD DEV	N
*PRED	-4089.0115	12109.0039	23.2809	1366.4484	746
*ZPRED	-3.0095	8.8446	.0000	1.0000	746
*SEMPRED	57.5053	509.1666	136.1581	54.0129	746
*ADJPRED	-4094.9805	11167.4980	21.1872	1353.2382	746
*RESID	-6066.2007	8478.5938	-.0000	1100.5517	746
*ZRESID	-5.4674	7.6417	-.0000	.9919	746
*SRESID	-5.5025	7.8942	.0009	1.0136	746
*DRESID	-6144.2988	9048.3789	2.0937	1150.3173	746
*SDRESID	-5.6159	8.2472	.0016	1.0242	746
*MAHAL	1.0026	155.8941	11.9839	12.4242	746
*COOK D	.0000	.6866	.0037	.0305	746
*LEVER	.0013	.2093	.0161	.0167	746

Total Cases = 746

Standardized Scatterplot

Across - *PRED Down - *SRESID



Symbols:

Max N

: 27.0

: 54.0

* 111.0

This procedure was completed at 14:33:42

ANEXO VI
RESULTADOS DEL SPSS MÉTODO STEPWISE
VARIABLE SUELDO BASE

The raw data or transformation pass is proceeding
 SPSS/PC has written 746 cases to the active file

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Listwise Deletion of Missing Data
 Equation Number 1 Dependent Variable.. **Sueldo Base**
 Beginning Block Number 1. Method: **Stepwise**

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB
 Variable(s) Entered on Step Number 1.. AP

Multiple R .62193
 R Square .38680
 Adjusted R Square .38598
 Standard Error 1374.84622

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	887095703.07187	887095703.07187
Residual	744	1406310386.96237	1890202.13301

F = 469.31261 Signif F = .0000

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	779.30092	35.97279	.62193	21.664	.0000
(Constant)	21.13201	50.33679		.420	.6747

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
UO	.34180	.41357	.89777	12.382	.0000
NR	-.09707	-.12156	.96158	-3.338	.0009
ES	.32288	.35386	.73254	10.313	.0000
AE	.32833	.21660	.26687	6.048	.0000
EDAD	.34015	.38618	.79038	11.412	.0000
NQE	1.4852E-03	.00190	.99903	.052	.9588
VTA	-.03030	-.03869	.99968	-1.055	.2916
NEMP	-3.195E-03	-.00408	.99999	-.111	.9115
NCTO	-.09587	-.12234	.99854	-3.360	.0008
CC	-3.925E-03	-.00501	.99999	-.137	.8914
TAR	.06750	.08604	.99634	2.354	.0188

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB
 Variable(s) Entered on Step Number 2.. UO

Multiple R .70120
 R Square .49168
 Adjusted R Square .49032
 Standard Error 1252.60172

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	1127630858.07697	563815429.03849
Residual	743	1165775231.95726	1569011.07935

F = 359.34445 Signif F = .0000

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	642.36220	34.59007	.51265	18.571	.0000
UO	3796.09022	306.59160	.34180	12.382	.0000
(Constant)	16.88358	45.86238		.368	.7129

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
NR	-.04804	-.06531	.87708	-1.783	.0750
ES	.24771	.28978	.69564	8.248	.0000
AE	.34151	.24740	.25737	6.955	.0000
EDAD	.29443	.36344	.74817	10.627	.0000
NOE	-.01171	-.01640	.89615	-.447	.6552
VTA	-.02892	-.04056	.89747	-1.106	.2692
NEMP	-4.105E-04	-.00058	.89770	-.016	.9875
NCTO	-.08132	-.11385	.89591	-3.122	.0019
CC	-8.288E-04	-.00116	.89768	-.032	.9747
TAR	.05528	.07733	.89593	2.113	.0349

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB
 Variable(s) Entered on Step Number 3.. EDAD

Multiple R .74755
 R Square .55883
 Adjusted R Square .55704
 Standard Error 1167.73212

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	1281616145.46147	427205381.82049
Residual	742	1011789944.57277	1363598.30805

F = 313.29269 Signif F = 0.0

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	489.13494	35.32343	.39036	13.847	.0000
UO	3361.23806	288.73307	.30264	11.641	.0000
EDAD	112.12833	10.55162	.29443	10.627	.0000
(Constant)	17.88720	42.75509		.418	.6758

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
NR	-.01441	-.02086	.74353	-.568	.5703
ES	.19735	.24361	.64794	6.837	.0000
AE	.22849	.17181	.24943	4.747	.0000
NOE	-.01168	-.01756	.74705	-.478	.6327
VTA	-.03507	-.05277	.74813	-1.439	.1507
NEMP	-4.131E-04	-.00062	.74815	-.017	.9865
NCTO	-.08174	-.12285	.74785	-3.370	.0008
CC	-1.071E-03	-.00161	.74815	.044	.9650
TAR	.04403	.06606	.74775	1.802	.0719

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

Variable(s) Entered on Step Number 4.. ES

Multiple R .76486
 R Square .58501
 Adjusted R Square .58277
 Standard Error 1133.31584

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	4	1341662139.58832	335415534.89708
Residual	741	951743950.44591	1284404.79142

F = 261.14472 Signif F = 0.0

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	396.94059	36.83874	.31679	10.775	.0000
UO	2944.10642	286.78738	.26508	10.266	.0000
EDAD	99.05901	10.41749	.26012	9.509	.0000
ES	251.03781	36.71538	.19735	6.837	.0000
(Constant)	17.93546	41.49498		.432	.6657

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
NR	-.01460	-.02179	.64441	-.593	.5534
AE	.16621	.12581	.23777	3.450	.0006
NOE	-6.009E-03	-.00931	.64759	-.253	.8001
VTA	-.03422	-.05309	.64789	-1.446	.1485
NEMP	-4.260E-05	-.00007	.64791	-.002	.9986
NCTO	-.07730	-.11973	.64788	-3.281	.0011
CC	-9.088E-04	-.00141	.64792	-.038	.9694
TAR	.04101	.06342	.64779	1.729	.0843

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

Variable(s) Entered on Step Number 5.. AE

Multiple R .76914
 R Square .59158
 Adjusted R Square .58882
 Standard Error 1125.07092

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	5	1356725509.91584	271345101.98317
Residual	740	936680580.11839	1265784.56773

F = 214.36910 Signif F = 0.0

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	241.03130	58.13786	.19236	4.146	.0000
UO	3048.01567	286.28996	.27444	10.647	.0000
EDAD	91.04153	10.59964	.23906	8.589	.0000
ES	223.19102	37.33146	.17546	5.979	.0000
AE	154.40325	44.75847	.16621	3.450	.0006
(Constant)	18.52293	41.19346		.450	.6531

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
NR	-.01117	-.01679	.23737	-.457	.6481
NQE	-8.576E-03	-.01339	.23753	-.364	.7160
VTA	-.03240	-.05066	.23764	-1.379	1.983
NEMP	-2.763E-04	-.00043	.23776	-.012	.9606
NCTO	-.07484	-.11679	.23753	-3.197	.0014
CC	-1.040E-03	-.00163	.23777	-.044	.9647
TAR	.04008	.06248	.23773	1.702	.0892

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

Variable(s) Entered on Step Number 6.. NCTO

Multiple R .87275
 R Square .79715
 Adjusted R Square .79388
 Standard Error 1118.12728

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	6	1369501930.82540	228250321.80423
Residual	739	923904159.20884	1250208.60515

F = 182.56979 Signif F = 0.0

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	244.47026	57.78906	.19510	4.230	.0000
UO	3010.36882	284.76667	.27105	10.571	.0000
EDAD	91.49304	10.53517	.24025	8.685	.0000
ES	220.76846	37.10880	.17356	5.949	.0000
AE	149.96556	44.50389	.16143	3.370	.0008
NCTO	-.64725	.20247	-.07484	-3.197	.0014
(Constant)	-26.23782	43.26743		-.606	.5444

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
NR	-.01610	-.02432	.23710	-.661	.5089
NOE	-.02599	-.03988	.23738	-1.084	.2786
VTA	-6.460E-03	-.00950	.23750	-.258	.7965
NEMP	.02732	.04063	.23749	1.105	.2697
CC	.02927	.04308	.23749	1.171	.2418
TAR	.02317	.03526	.23753	.959	.3381

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

* * MULTIPLE REGRESSION * *

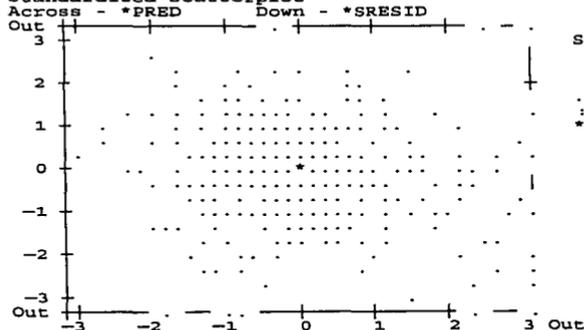
Equation Number 1 Dependent Variable.. SB

Residuals Statistics:

	MIN	MAX	MEAN	STD DEV	N
*PRED	-4061.9641	12103.8457	23.2806	1355.8236	746
*ZPRED	-3.0131	8.9101	.0000	1.0000	746
*SPRED	40.9535	502.2332	95.2849	51.5318	746
*ADJPRED	-4066.4219	11210.5293	21.0543	1341.0683	746
*RESID	-6191.8955	8670.3887	-.0000	1113.6156	746
*ZRESID	-5.5377	7.7544	-.0000	.9960	746
*SRESID	-5.5646	7.9815	.0009	1.0129	746
*DRESID	-6252.0020	9185.7188	2.2258	1153.0485	746
*SDRESID	-5.6811	8.3438	.0017	1.0236	746
*MAHAL	.0008	149.3102	5.9920	10.2035	746
*COOK D	.0000	1.2184	.0053	.0530	746
*LEVER	.0000	.2004	.0080	.0137	746

Total Cases = 746

Standardized Scatterplot



This procedure was completed at 11:16:44

ANEXO VI
RESULTADOS DEL SPSS MÉTODO ENTER
VARIABLE COMPENSACIÓN TOTAL GRAVABLE

The raw data or transformation pass is proceeding
SPSS/PC has written 746 cases to the active file

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Listwise Deletion of Missing Data
Equation Number 1 Dependent Variable.. **Compensación Total Gravable**
Beginning Block Number 1. Method: **Enter**

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. **CTG**

Variable(s) Entered on Step Number

1.. TAR
2.. NOE
3.. UO
4.. NR
5.. AE
6.. NCTO
7.. EDAD
8.. ES
9.. AP
10.. NEMP
11.. VTA
12.. CC

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. **CTG**

Multiple R .87073
R Square .79402
Adjusted R Square .78737
Standard Error 15119.68196

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	12	245179839977.4417	20431653331.4535
Residual	733	167567305570.4299	228604782.49718

F = 89.37544 Signif F = 0.0

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TAR	12.88204	4.60158	.16609	2.799	.0053
NOE	-2170.75753	1528.84907	-.03461	-1.420	.1561
UO	39632.33230	3893.47727	.26600	10.179	.0000
NR	853.05248	3480.86058	6.0492E-03	.245	.8065
AE	1831.16233	602.90759	.14693	3.037	.0025
NCTO	-8.20194	7.12152	-.07069	-1.152	.2498
EPAD	1246.86842	143.67455	.24406	8.678	.0000
ES	2987.27710	502.72606	.17506	5.942	.0000
AP	3076.49188	782.61680	.18302	3.931	.0001
NEMP	-4.23391E-05	7.59827E-05	-.12540	-.557	.5775
VTA	-3.67103E-06	2.01958E-05	-.01562	-.182	.8558
CC	25.89223	20.75230	.28282	1.248	.2125
(Constant)	163.43700	783.63517		.209	.8348

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

End Block Number 1 All requested variables entered.

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

Residuals Statistics:

	MIN	MAX	MEAN	STD DEV	N
*PRED	-54581.7461	160186.0625	215.3336	18141.1261	746
*ZPRED	-3.0206	8.2181	.0000	1.0000	746
*SDPRED	783.6352	6938.5059	1855.4505	736.0429	746
*ADJPRED	-54688.7734	147049.2813	187.8397	17970.4711	746
*RESID	-86471.2500	109733.0469	-.0000	14997.4184	746
*ZRESID	-5.7191	7.2576	-.0000	.9919	746
*SRESID	-5.7558	7.4975	.0009	1.0124	746
*DRESID	-87584.5078	117107.4219	27.4939	15636.7538	746
*SDRESID	-5.8865	7.7974	.0013	1.0216	746
*MAHAL	1.0026	155.8941	11.9839	12.4242	746
*COOK D	.0000	.5439	.0034	.0259	746
*LEVER	.0013	.2093	.0161	.0167	746

Total Cases = 746

ANEXO VI
RESULTADOS DEL SPSS MÉTODO STEPWISE
VARIABLE COMPENSACIÓN TOTAL GRAVABLE

The raw data or transformation pass is proceeding
SPSS/PC has written 746 cases to the active file

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Listwise Deletion of Missing Data
Equation Number 1 Dependent Variable.. **Compensación Total Gravable**

Beginning Block Number 1. Method: **Stepwise**

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. **CTG**

Variable(s) Entered on Step Number
1.. **AP**

Multiple R .61062
R Square .37285
Adjusted R Square .37201
Standard Error 18652.65079

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	153893637773.3048	153893637773.305
Residual	744	258853507774.5669	347921381.41743

F = 442.32302 Signif F = .0000

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. **CTG**

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	10264.32813	488.04600	.61062	21.031	.0000
(Constant)	187.02501	682.92339		.274	.7843

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
UO	.34194	.40911	.89777	12.221	.0000
NR	.09662	.11964	.96158	3.285	.0011
ES	.32927	.35684	.73654	10.412	.0000
AE	.32422	.21150	.26687	5.898	.0000
EDAD	.35079	.39380	.79038	11.678	.0000
NOE	-.01665	-.02102	.99903	-.573	.5668
VTA	-.01528	-.01930	.99966	-.526	.5990
NEMP	-2.071E-03	-.00261	.99999	-.071	.9432
NCTO	-.07036	-.08878	.99854	-2.430	.0154
CC	-1.881E-03	-.00238	.99999	-.065	.9484
TAR	.06410	.08079	.99634	2.209	.0275

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

Variable(s) Entered on Step Number 2.. UO

Multiple R	.69124
R Square	.47782
Adjusted R Square	.47641
Standard Error	17031.69797

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	197218644823.7736	98609322411.8868
Residual	743	215528500724.0980	290078735.83324

F = 339.93985

Signif F = .0000

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	8426.49152	470.32352	.50128	17.916	.0000
UO	50946.86799	4168.75255	.34194	12.221	.0000
(Constant)	130.00106	623.59344		.208	.8349

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
NR	.04756	.06379	.87708	1.741	.0821
ES	.25445	.29368	.69564	8.369	.0000
AE	.33740	.24115	.25737	6.769	.0000
EDAD	.30527	.37178	.74817	10.909	.0000
NOE	-.02988	-.04130	.89615	-1.126	.2606
VTA	-.01412	-.01954	.89746	-.532	.5947
NEMP	6.0771E-04	.00084	.89770	.023	.9817
NCTO	-.05575	-.07701	.89591	-2.104	.0357
CC	1.2167E-03	.00168	.89768	.045	.9634
TAR	.05186	.07159	.89593	1.955	.0510

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

Variable(s) Entered on Step Number 3.. EDAD

Multiple R	.74162
R Square	.54999
Adjusted R Square	.54818
Standard Error	15821.54822

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	227008675609.0922	75669558536.1641
Residual	742	185738469938.7795	250321388.05765

F = 302.28963 Signif F = 0.0

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	6295.25174	478.59578	.37450	13.154	.0000
UO	44898.50428	3912.03920	.30134	11.477	.0000
EDAD	1559.59355	142.96342	.30527	10.909	.0000
(Constant)	143.96152	579.28679		.249	.8038

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
NR	.01265	.01813	.74353	.494	.6218
ES	.20215	.24707	.64794	6.941	.0000
AE	.21906	.16309	.24943	4.500	.0000
NOE	-.02985	-.04444	.74705	-1.211	.2263
VTA	-.02073	-.03089	.74813	-.841	.4005
NEMP	6.1673E-04	.00092	.74815	.025	.9800
NCTO	-.05619	-.08362	.74785	-2.284	.0226
CC	9.6560E-04	.00144	.74815	.039	.9688
TAR	.04019	.05971	.74775	1.628	.1039

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

Variable(s) Entered on Step Number
4.. ES

Multiple R	.75991
R Square	.57746
Adjusted R Square	.57518
Standard Error	15341.37798

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	4	238346957682.3378	59586739420.5845
Residual	741	174400187865.5338	235357878.36104

F = 253.17504 Signif F = 0.0

* * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	5028.36974	498.67604	.29913	10.083	.0000
UO	39166.51466	3882.16820	.26287	10.089	.0000
EDAD	1380.00233	141.01873	.27012	9.786	.0000
ES	3449.61826	497.00617	.20215	6.941	.0000
(Constant)	144.62299	561.70595		.257	.7969

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
NR	.01285	.01900	.64441	.517	.6053
AE	.15453	.11592	.23777	3.175	.0016
NCE	-.02407	-.03695	.64759	-1.006	.3148
VTA	-.01984	-.03050	.64789	-.830	.4067
NEMP	9.8871E-04	.00152	.64791	.041	.9670
NCTO	-.05162	-.07924	.64788	-2.162	.0309
CC	1.1317E-03	.00174	.64792	.047	.9622
TAR	.03709	.05686	.64779	1.549	.1218

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

Variable(s) Entered on Step Number 5.. AE

Multiple R	.76364
R Square	.58314
Adjusted R Square	.58033
Standard Error	15248.25010

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	5	240690388631.7982	48138077726.3597
Residual	740	172056756916.07346	232509130.96767

F = 207.03736 Signif F = 0.0

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	3083.73791	787.95156	.18345	3.914	.0001
UO	40462.56325	3880.13775	.27157	10.428	.0000
EDAD	1280.00166	143.65851	.25054	8.910	.0000
ES	3102.28991	505.95906	.18180	6.132	.0000
AE	1925.84709	606.61861	.15453	3.175	.0016
(Constant)	151.94955	558.30095		.272	.7856

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
NR	9.6559E-03	.01437	.23737	.391	.6962
NOE	-.02647	-.04090	.23753	-1.113	.2662
VTA	-.01819	-.02816	.23765	-.766	.4441
NEMP	7.8212E-04	.00121	.23776	.033	.9737
NCTO	-.04931	-.07617	.23753	-2.077	.0382
CC	1.0098E-03	.00156	.23777	.043	.9561
TAR	.03623	.05591	.23773	1.522	.1284

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

Variable(s) Entered on Step Number 6.. NCTO

Multiple R	.76522
R Square	.68556
Adjusted R Square	.68220
Standard Error	15214.23513

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	6	241688635017.1165	40281439169.5194
Residual	739	171058510530.7552	231472950.65055

F = 174.02223 Signif F = 0.0

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AP	3114.13582	786.33009	.18526	3.960	.0001
UO	40129.79343	3874.79695	.26934	10.357	.0000
EDAD	1283.99260	143.35093	.25132	8.957	.0000
ES	3080.87623	504.93570	.18054	6.102	.0000
AE	1886.62132	605.56006	.15138	3.115	.0019
NCTO	-.72121	2.75499	-.04931	-2.077	.0382
(Constant)	-243.70040	588.73511		-.414	.6790

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
NR	.01291	.01923	.23710	.522	.6015
NOE	-.03897	-.05896	.23738	-1.604	.1091
VTA	-6.393E-04	-.00093	.23750	-.025	.9799
NEMP	.01903	.02791	.23749	.758	.4484
CC	.02123	.03081	.23749	.837	.4027
TAR	.02571	.03858	.23753	1.049	.2946

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

* * MULTIPLE REGRESSION * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. CTG

Residuals Statistics:

	MIN	MAX	MEAN	STD DEV	N
*PRED	-54516.7539	160053.5000	215.3336	18011.5040	746
*ZPRED	-3.0387	8.8742	-.0000	1.0000	746
*SEPRE	557.2501	6833.8350	1296.5312	701.1877	746
*ADJPPRED	-54605.4766	147573.8281	185.4888	17819.3217	746
*RESID	-87977.2109	112294.4063	-.0000	15152.8459	746
*ZRESID	-5.7826	7.3809	-.0000	.9960	746
*SRESID	-5.8106	7.5971	.0009	1.0119	746
*DRESID	-88831.2266	118968.7109	29.8448	15657.3222	746
*SDRESID	-5.9440	7.9070	.0014	1.0213	746
*MAHAL	.0008	149.3103	5.9920	10.2035	746
*COOK D	.0000	.9702	.0050	.0450	746
*LEVER	.0000	.2004	.0080	.0137	746

Total Cases = 746

Standardized Scatterplot

Across - *PRED

Down - *SRESID

Out +

3 +

|

|

2 +

|

|

1 +

|

|

0 +

|

|

-1 +

|

|

-2 +

|

|

-3 +

Out +

-3

-2

-1

0

1

2

3

Out

Symbols:

Max N

31.0

62.0

* 124.0

This procedure was completed at 16:55:13

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración de la Administración y del Comportamiento. Editorial Trillas, 1974.

Arya, Lardner. Matemáticas Aplicadas a la Administración y a la Economía. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1987.

Berenson, Levine. Estadística para Administración y Economía. Conceptos y Aplicaciones. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., México, 1994.

Bursk. El Factor Humano en la Dirección de Empresas. Editorial Bibliográfico Argentina. Buenos Aires, Argentina, 1960.

Buffa, Dyer. Ciencias de la Administración e Investigación de Operaciones. Formulación de Modelos y Métodos de Solución. Editorial Limusa, México, 1983.

Canavos. Probabilidad y Estadística. Aplicaciones y Métodos. McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., México, 1987.

Crystal. Executive Compensation. Questions and Answers. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.

Didsbury Jr. Howard F. "The world of work" Editorial World Future Society.

Didsbury Jr. Howard F. "Communications and the future" Editorial Word Future Society.

Didsbury Jr. Howard F. "The future: Opportunity, Not Destiny" Edited by. Editorial Word Future Society.

Didsbury Jr. Howard F. "Creating a Global Agenda (assessments, solutions and action plans).

Drucker, Peter "Las nuevas realidades" Editorial Hermes 1989.

Drucker, Peter "La sociedad post - capitalista " Grupo Editorial NORMA, 1994.

Drucker, Peter "La Administración. La organización basada en la información. La economía. La sociedad." Editorial NORMA 1995.

Fitz - Ens, Vac. "Management Human Value" Bossey - Boss 1990, The value adding strategy for de 1990's.

Freund, Williams. Elementos Modernos de Estadística Empresarial. Editorial Prentice Hall Internacional. Englewood Cliffs, Jersey, 1973.

Gallagher, Watson. *Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en la Administración*. Mc Graw Hill Co., México, 1982.

Hampton, Summer y Weber. *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*. Editorial Trillas, México, 1982.

Hernández, León y Martínez. *Lecciones sobre Metodología de las Ciencias Sociales*. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1985.

Hernández. *Análisis y Valuación de Puestos*. Edición Privada, México, 1972.

Hernández Sampieri, et al. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México, 1996.

Hernández, Sverdlík, Varela, Chruden, Sherman. *Administración de Personal*. South-Western Publishing, Co., Cincinnati, Ohio, 1984.

Hernández, Varela. *Casos y Prácticas de Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas, México, 1986.

Hodgetts. *Comportamiento en las Organizaciones*. Editorial Interamericana. México, 1981.

Justis, Judd, Stephens. *Strategic Management and Policy. Concepts and Cases*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey. 1985.

Kish. *Muestreo de Encuestas*. Editorial Trillas, México, 1975.

Kodama, F. "Emerging Patterns of Innovation" *Horvard Bussiness School Press* 1995.

Koonts, O'Donnell. *Administración*. Mac Graw Hill de México, S.A. de C.V., México, 1985.

Lehman C. *Algebra*. Editorial Limusa. México, 1979.

Massie, Douglas. *Managing, A Contemporary Introduction*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New jersey. 1985.

Matteson, Ivancevich. *Management Classics* Goodyear Publishing, Inc. Santa Mónica, California. 1981.

Mills R.L. *Estadística para la Economía y Administración*. Mc Graw Hill Latinoamericana. Bogotá Colombia, 1980.

Middlemist, Hitt, Greer. *Personnel Management. Jobs, People, and Logic*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.

- Moskowitz, Wright. Investigación de Operaciones. Editorial Prentice-Hall Internacional, Madrid, España, 1982.*
- Muñoz. Derecho del Trabajo, Tomos I y II. Editorial Porrúa, S.A., México 1983.*
- Namakforoosh. Metodología de la Investigación. Editorial Limusa, México, 1984.*
- Newbold. Statistics for Business and Economy. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.*
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. "The Knowledge - Creating Company" Oxford 1995.*
- Norusis. Statistical Package for Social Sciences (Manual del Usuario), SPSS, Inc., Chicago, Illinois, 1984.*
- Oburne. Consultant's Guide to the PFJE System, Towers, Perrin, Foster & Crosby, New York, New York, 1995.*
- Pardinas. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Introducción Elemental. Siglo XXI, México, 1974.*
- Robbins. Administración. Teoría y Práctica. Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A., México, 1987.*
- Rosenblueth. El Método Científico. CONACYT, 1981.*
- Schuster. Human Resource Management, Concepts, Cases and Readings Reston Publishing Company, Inc. Reston, Virginia, 1985.*
- Sylos Labim Paolo, "Nuevas Tecnologías de desempleo" C.F.E. 1989*
- Shamblin, Stevens. Investigación de Operaciones, un enfoque fundamental, Mc Graw Hill, México, 1975.*
- Shao, Rodríguez. Matemáticas y Métodos Cuantitativos, para Comercio y Economía. South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1978.*
- Sisk, Sverdlík. Administración y Gerencia de Empresas. South-Western Publishing, Co. Cincinnati, Ohio, 1980.*
- Stockton & Clark / Cao García. Principios y Métodos Estadísticos para Comercio y Economía. South - Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, 1980.*
- Strauss, Sayles. Personal, Problemas Humanos de la Administración. Prentice Hall Inc., México, 1980.*
- Spurr y Bonini. Toma de Decisiones en Administración, Mediante Métodos Estadísticos. Limusa, México, 1982.*

Yamane Taro. Estadística. Harla, S.A. de C.V. México, 1974.

Encuesta Nacional de Gastos de las Familias de Ingresos de Salario Mínimo. Síntesis Metodológica. Comisión Nacional de Salarios Mínimos, Resultados 1982, 1984 y 1986. México.

"Measuring What People Know" Human Capital Accounting for the Knowledge Economy. Editado por OECD 1996.