878502
2 ej
2

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE UNA MICROEMPRESA DE IMPRENTA

TESIS:

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JESUS ENRIQUE CANTÚ GÓMEZ

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. HÉCTOR CAMPOS LOMELI

MÉXICO D.F. 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260864

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN. 1

CAPÍTULO 1.- ANTECEDENTES DE LAS ARTES GRÁFICAS. 5

1.1.- INICIOS DE LAS ARTES GRÁFICAS. 6

1.2.- EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA. 8

1.3.-DESARROLLO DE LA IMPRENTA EN AMÉRICA LATINA. 11

1.4.- MÉTODOS BÁSICOS DE IMPRESIÓN (TIPOGRÁFICO, LITOGRAFÍA, HELIO GRABADO). 14

CAPÍTULO 2.- ANTECEDENTES DE LAS FUNCIONES BÁSICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 17

2.1.- ANTECEDENTES DE LOS SUELDOS Y SALARIOS. 20

2.1.1.- ESCLAVITUD. 20

2.1.2.- COMUNIDADES PRIMITIVAS. 21

2.1.3.- INDUSTRIA MODERNA. 22

2.2.- CONCEPTO DE SUELDO Y SALARIO. 24

2.2.1.- CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS. 25

2.3.- DESARROLLO ECONÓMICO. 26

2.4.- ASPECTO LEGAL. 28

Pág.

2.5.- ASPECTO MORAL Y SOCIAL. 30

2.6.- DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN MÉXICO. 31

CAPÍTULO 3.- FACTORES E INCENTIVOS EN LA ASIGNACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS 36

3.1.- CONSIDERACIONES SOBRE LOS SUELDOS Y SALARIOS. 37

3.2.- DESIGUALDAD EN LOS SUELDOS Y SALARIOS. 38

3.3.- FACTORES A CONSIDERARSE EN LA ASIGNACIÓN DE UN SUELDO. 39

3.4.- JERARQUIZACIÓN DE LOS PUESTOS, SUELDOS Y SALARIOS. 40

3.5.- ORIGEN DE LOS SISTEMAS COMO INCENTIVOS. 42

3.6.- INCENTIVOS DIRECTOS E INDIRECTOS. 42

3.7.- INCENTIVOS INDIVIDUALES Y DE GRUPO. 45

3.8.- FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS REACCIONES A LOS INCENTIVOS. 47

CAPÍTULO 4.- ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS. 51

4.1.- CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTO. 52

4.1.1.- NECESIDAD LEGAL. 52

Pág.

4.1.2.- NECESIDAD SOCIAL 53

4.1.3.- NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD. 53

4.2.- CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO. 54

4.3.- CONCEPTO DE VALUACIÓN DE PUESTOS. 55

4.3.1.- NECESIDAD SOCIAL. 55

4.3.2.- NECESIDAD LEGAL. 55

4.3.3.- NECESIDAD ECONÓMICA. 56

4.4.- MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

4.4.1.- MÉTODO DE ALINEAMIENTO. 56

4.4.2.- MÉTODO DE ESCALAS. 58

4.4.3.- MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES. 60

4.4.4.- MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS. 62

CAPÍTULO 5.- CASO PRACTICO EN UNA IMPRENTA. 65

5.1.- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS. 66

5.2.- ESTRUCTURA ORGÁNICA. (PLANTILLA DE PERSONAL). 66

5.3.- ANÁLISIS. 67

5.4.- PROPUESTA. 70

5.4.1.- OBJETIVOS. 71

5.4.2.- ORGANIGRAMA. 75

Pág.

5.4.3.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS 76

5.4.4.- PROGRAMA DE SUELDOS Y SALARIOS. 86

5.4.4.1.- TABULADOR DE SUELDOS Y SALARIOS. 88

CAPÍTULO 6.- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. 89

6.1.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA. 94

6.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 94

6.3.- OBJETIVOS.

6.3.1.- OBJETIVOS GENERALES. 94

6.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS. 95

6.4.- HIPÓTESIS. 95

6.5.- VARIABLES. 95

6.5.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE. 95

6.5.2.- VARIABLE DEPENDIENTE. 95

6.6.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 96

CONCLUSIONES. 97

GLOSARIO DE TÉRMINOS. 99

BIBLIOGRAFÍA. 101

INTRODUCCIÓN

Este tipo de investigación mixta trata de acuerdo a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y/o Nacional Financiera, se considera una Micro Empresa, porque está dentro del margen de uno a cinco empleados, y nos habla sobre el sistema de sueldos y salarios en una Empresa de Artes Gráficas (imprenta), la forma en que puede ser organizada para una mejor funcionalidad y productividad, para así tener mayores utilidades.

El Capítulo primero habla sobre la evolución e importancia de las imprenta tanto en tiempos pasados, así como en la actualidad, y de los diferentes métodos de impresión, de quién fue el inventor de los tipos móviles y de la introducción de las imprentas en América Latina.

El Capítulo segundo trata sobre los antecedentes de las funciones básicas de administración de personal, de los sueldos y salarios en las distintas épocas; como en la esclavitud, en las comunidades primitivas y finalmente en la industria moderna.

También nos da el concepto de sueldos y salarios en su definición etimológica y la definición en la Ley Federal del Trabajo y se refiere a la clasificación de los salarios.

El Capítulo tercero nos dice las consideraciones sobre los sueldos y salarios para la empresa, para la sociedad, para el trabajador, para la práctica profesional y por último para la estructura económica del país.

Nos habla también sobre los factores que son causa de que existan problemas en la determinación de los sueldos y salarios.

Se mencionan los diferentes tipos de incentivos, así como los orígenes de sus sistemas y los factores que influyen en las reacciones a los incentivos.

El Capítulo cuarto da la definición sobre el concepto de análisis de puestos, su necesidad legal, social y las necesidades de eficiencia y productividad.

Trata sobre el concepto y métodos de valuación de puestos y su necesidad legal, social y económica.

En el Capítulo quinto se realizó una investigación de campo que arroja una serie de resultados con los cuales se formuló una propuesta, la que establece que se tiene que reestructurar la empresa, en su

estructura orgánica, en el programa de sueldos y salarios y se hizo un análisis, valuación y descripción de puestos.

El Capítulo sexto trata sobre la metodología utilizada para la realización de la investigación, el establecimiento de los objetivos, e hipótesis de variables tanto dependientes como independientes.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LAS ARTES GRÁFICAS

1.1.- INICIOS DE LAS ARTES GRÁFICAS

La perfección con que se imprime en nuestros días es una prueba más del adelanto del mundo contemporáneo si lo comparamos con aquellos tiempos en que los hombres carecían de imprenta y los pocos libros que existían eran escritos a mano, asombra, sin embargo, la relativa rapidez con que en la antigüedad, a pesar de los lentos y rudimentarios medios de difusión, se extendían y propagaban los conocimientos y sorprende aún más el interés que el estudio despertaba cuando era tan difícil dedicarse a él.

En la edad media, monjes y menestrales, alquimistas y filósofos se consagraban al trabajo intelectual, rivalizando en el perfeccionamiento de su arte.

Podría tal vez creerse que un hombre rico tendría gala de ser inteligente y culto, pero en aquellos días el hombre rico era por lo general muy ignorante, lejos de aplicarse en la lectura, consideraba que leer y escribir era una ocupación demasiado baja para él. Había gentes que sabían escribir y podían enseñarles tan provechoso arte, pero entre los pensantes y los frailes pobres se hallaban mercenarios que escribían y aún leían por él, si sentían algunas veces deseos de

leer. Ni siquiera sabían firmar o escribir su nombre, era algo que podían hacer los demás, poco a poco los tiempos fueron progresando; el deseo de instruirse iba haciéndose cada vez mayor entre la gente poderosa, pero los medios de que se disponían no bastaban.

Cada libro necesitaba años para su confección, pero el placer que en la labor más trivial encontraba el artífice modesto hizo que, aún siendo escasa la producción, los resultados desde el punto de vista artístico no hayan podido ser superados en los siglos posteriores. El progreso moderno no sabría producir hoy uno de aquellos misales miniados, que alcanza en la actualidad precios fabulosos. Eran verdaderas obras de arte, en todos sus aspectos, que exigían una absoluta dedicación y por lo general, años de paciente trabajo.

Existían unas cuantas copias escritas de los libros compuestos por los grandes escritores de Grecia y Roma, cuyo elevado precio era fijado por los pocos que conocían y los conservaban celosamente. Así sabemos que un hombre, para poder comprar una casa de campo cerca de Florencia vendió el ejemplar de un famoso libro que poseía y el que lo compró tuvo que vender a su vez una granja para poder pagarlo.

Los deseos de poseer libros y el afán de saber fueron

aumentando con el tiempo, pero los medios para producirlos con más rapidez no guardaban relación con la demanda. En aquel entonces vino al mundo en la Ciudad de Maguncia, Alemania, hacia el año 1398, el inventor de los tipos movibles para la imprenta, llamado Juan Gutenberg, que hizo posible la difusión de los libros.(1)

1.2. EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA

Es muy curioso que la imprenta, sirviendo como sirve para registrar la historia en el más amplio significado de la palabra, registre tan poco de sí misma.

Se ignora quién fue el primero que ideó la imprenta; se supone que fue un chino llamado Pi Sheng, quién vivió en el siglo XI, pero se sabe positivamente que Gutenberg fue el primer hombre que dió al mundo un libro impreso por medio de piezas separadas, es decir, de tipos móviles, aunque hay entre los coetáneos otros que reclaman para sí el honor de haber sido los inventores.

Tampoco se sabe con exactitud la fecha de nacimiento de Gutenberg, si bien la más generalmente aceptada es el año 1398. También se ignora como transcurrió su niñez. "Su invento fue la causa

(1) Enciclopedia, El Nuevo Tesoro de la Juventud, Ed. Grolier, Tomo 4, Pág. 190-191.

de la revolución más grande que vió el mundo en la historia del saber humano".

El motivo de la confusión que existe acerca del invento del arte de imprimir puede ser más fácil de comprender si echamos una ojeada a las tentativas que se llevaron a cabo para producir libros cuando Gutenberg no era más que un jovencito. La idea de que existía un medio mejor para producir libros que el de escribirlos a mano, se había ya abierto camino en el espíritu de muchos. Se había descubierto el modo de imprimir con lo que llamamos grabados al boj; eran estos unos dibujos grabados en un trozo de madera, los cuales, al pasarles una capa de tinta por la superficie, y sobre ésta un papel, imprimían el dibujo, por medio de una prensa.

Este modo de imprimir dibujos hizo que los hombres se familiarizaran con la idea de imprimir figuras en papel por medio del grabado sobre madera, sistema con el cual podían obtener muchísimos ejemplares.

Pero todo esto estaba muy lejos del arte de imprimir libros con tipo que, después de haber servido varias o muchas veces para imprimir otros.

Los grabados solo se usaban para producir estampas o láminas; el título del libro estaba bien grabado. Se puede comprender que había de emplearse mucho tiempo para grabar toda una página de palabras en un taco de madera, y hubiera sido imposible imprimir muchos libros para los cuales cada página habría requerido un taco de madera por separado. Lo que convenía era cierto número de letras móviles que pudiesen juntarse para formar una palabra, y luego, impresa ya la página, las letras o tipos pudieran distribuirse y usarse nuevamente para formar otras páginas.

A Gutenberg se le debe el haber puesto en ejecución aquella maravillosa idea, o al menos tal es la creencia de la mayor parte de los historiadores.

Sin embargo, no faltan escritos que nos presentan una versión diferente. Dicen que un hombre llamado Lorenzo Janszoon Coster, de Harlem, Holanda, fue el inventor de los tipos movibles, llegando incluso a imprimir un libro con ellos y que su criado le robó los tipos y se los llevó a Gutenberg, a cuyo servicio entró y a quién enseño a imprimir.

La vida de Coster no fue conocida hasta cien años después de

la muerte de Gutenberg. Podemos estar seguros de que el mundo la habría conocido antes, si hubiese en ella algo de verdad.(2)

1.3.- DESARROLLO DE LA IMPRENTA EN AMÉRICA LATINA

El descubrimiento de América y su posterior colonización permitieron la introducción de la imprenta en el nuevo Continente.

En este sentido México es el primer lugar, ya que en 1535 los españoles introdujeron en la tierra de los aztecas la primera imprenta, la de Esteban Martín, de cuyos talleres salió al año siguiente el primer libro impreso en América: "Escala Espiritual para llegar al Cielo", de San Juan Climaco.

"Cuatro años después se estableció otro taller de impresiones, el de Juan Cromberger, regentado por Juan Pablos, al que siguieron otros varios, no sólamente en la Capital, sino en Puebla, Oaxaca, Veracruz y Guadalajara, de tal manera que desde el año de su introducción hasta la declaración de la independencia, en 1821, las prensas mexicanas imprimieron doce mil libros y folletos".

(2) Enciclopedia, El Nuevo Tesoro de la Juventud, Ed. Grolier, Tomo 4, Pág. 192.

Esta labor no desmerece ni por su calidad ni por su cantidad las publicaciones que se hacían en los más importantes centros europeos. Se imprimieron obras catequistas, educativas, cartillas, gramáticas y vocabularios de habla indígena en más de diez lenguas americanas; libros de filosofía, teología, medicina, náutica, artes militares, derecho y recreativos.

El segundo centro de América en que se instaló la imprenta fue en Lima, adonde la llevó el impresor italiano Antonio Ricardo, en 1580. Cuatro años después aparece la primera obra de las prensas limeñas: "Pragmáticas sobre los diez días del año". En 1635 fundaban ya en Lima cuatro talleres de impresión, número que fue en aumento de tal modo que en 1820 se habían impreso una cantidad de obras que oscilaban alrededor de las cuatro mil.

Los holandeses establecieron una imprenta en Pernambuco, Brasil en el año 1647, cuando ocuparon este Puerto. Reconquistada la Ciudad, desapareció la imprenta.

El obispo Payo Enríquez de Ribera ayudó a José Pineda Ybarra a instalar en 1660, una imprenta en Guatemala.

Los primeros impresos aparecidos en La Habana se publicaron en 1724 y en 1738 los de Bogotá, Ciudad que, cincuenta años después, contaba con cuatro talleres de imprenta.

Los Jesuitas, grandes divulgadores de la cultura, tuvieron talleres de impresión en Ambato, Río Bamba y Quito (Ecuador) desde mediados del siglo XVIII y en 1763, en Córdoba, Argentina se instaló una imprenta, la cual pasó a Buenos Aires en 1779.

En Santiago de Chile comenzó a funcionar la primera imprenta en 1780. En Montevideo fundaron una los ingleses, en 1807, durante las invasiones, para imprimir un periódico bilingüe de propaganda política: "La Estrella del Sur", de efímera vida. La instalada por los españoles, data de 1810. La primera imprenta de Caracas se estableció en 1808.

La instalación oficial de la imprenta en Brasil se señala en 1808, aunque ya en 1750 hubo una en Río de Janeiro, destruida a poco de ser inaugurada por orden de las autoridades portuguesas.

Pero la más extraordinaria de las imprentas americanas fue, sin duda, la de las misiones Jesuitas de las provincias de Paraguay.

Esta imprenta no fue importada como todas las demás que se establecieron en el Continente Americano, sino constituida por artífices indígenas con maderas de la selva misionera. Los caracteres tipográficos eran de madera dura y estaño fundido, fabricados con la cooperación de los indios.

Los trabajos comenzaron a fines del siglo XVII y las prensas empezaron a funcionar a comienzos del siglo XVIII. En 1700 se imprimió el "Martirológico Romano", en Guaraní; en 1704, el "Flos Sanctorum", también en Guaraní, y al año siguiente la notable obra de "La diferencia entre lo temporal y lo eterno", del jesuita español Juan Eusebio Nieremberg, con 43 láminas de cobre grabadas a buril y 67 viñetas e iniciales. Tanto la imprenta como las obras que salieron de ella, muestran la extraordinaria capacidad manual de los indios de las misiones Jesuitas. (3)

1.4.- MÉTODOS BÁSICOS DE IMPRESIÓN.

Hay tres procedimientos fundamentales de impresión, todos los cuales proceden del invento de Gutenberg. El método más antiguo y aún hoy en día, el más común, es el tipográfico, o de prensas de letras, así llamado porque oprime sobre el papel letras en relieve entintadas.

(3) Enciclopedia, El Nuevo Tesoro de la Juventud, Ed. Grolier, Tomo 4, Págs. 198-200.

Por este medio pueden imprimirse no solo palabras, sino también dibujos y pinturas. Hay tres tipos principales de prensas tipográficas: platina plana, rotativa de hojas y rotativa de bobina. todas ellas pasan letras entintadas sobre papel.

Otro método de impresión se basa en el principio de que el agua y la grasa no se mezclan. Es la llamada litografía, nombre que proviene de dos palabras griegas que significan: "escribir sobre letra". Alrededor de 1798, un alemán llamado Aloys Senefelder descubrió que si hacía un dibujo sobre piedra caliza, que es muy porosa, con un lápiz grasoso, y luego humedecía el resto de la piedra, la tinta que aplicaba a ésta se pegaba solamente a las marcas del lápiz y si depositaba luego una hoja de papel sobre la piedra, la tinta retenida por las marcas se transfería al papel.

El tercer método de impresión es el llamado intaglio, que en italiano significa grabar, tallar. Otro nombre común es heliograbado. Por este procedimiento, la superficie de impresión es grabada o cavada, de modo que las letras y líneas que se quieren imprimir forman una serie de pequeñas cavidades en la superficie lisa de la plancha. La tinta aplicada a la chapa llena esos huecos y cuando el papel es colocado, la tinta alojada en ellos, se transfiere a éste.(4)

(4) Enciclopedia , Temática, Ed. Richards, S.A., Tomo 6, Págs. 243-244.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES DE LAS FUNCIONES BÁSICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá en una medida considerable, de la forma en que su personal, pueda ser administrado y utilizado, por eso a continuación se dará lo que significa Administración de Personal.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, es el desarrollo de programas que permite a los empleados ser seleccionados y entrenados para los puestos que sean más adecuados a sus habilidades.(5)

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, es la fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.(6)

Según mi criterio ***Administración de Personal*** es encontrar las habilidades de un individuo o grupo de individuos con metas propias, para lograr su autorealización, trabajando en equipo y para el bien de una organización.

Las funciones del departamento de personal tienen como objetivo fundamental llegar a las metas trazadas en forma adecuada, siendo las siguientes:

(5) Chruden/Sherman, Administración de Personal, Ed. Cecsa, Pág. 10.
(6) Pardinas Felipe,Metodología y Tec.de la Inv.en Ciencias Sociales,Ed S.XXI,Pág.149.

1.- PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos del personal. Por medio de él, se pueden determinar las aptitudes y el número adecuado de personas que serán necesarias para laborar en la organización.

2.- INTEGRACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL: Es un proceso en el cual se toman en cuenta cuatro pasos:

- ***RECLUTAMIENTO:*** Atraer personal suficiente y capaz para cubrir las vacantes que tiene la organización.

- ***COLOCACIÓN:*** Es el equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto.

- ***INDUCCIÓN:*** Son las primeras instrucciones y la capacitación que recibe el empleado al momento de ingresar a la organización.

- ***EVALUACIÓN:*** Puede ser por medio de metodologías y técnicas específicas, que por lo general se llevan a cabo semestralmente. Este tipo de evaluación es formal, pero también existe la evaluación informal la cual se lleva a cabo por medio de observación, este tipo es muy útil y necesario conocerla en el momento de realizar las promociones, en

los aumentos de los sueldos y salarios.

3.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: La capacitación es un corto proceso educativo relacionado con la experiencia y enfatiza el aprendizaje de conceptos teóricos abstractos y el adiestramiento se dirige al personal educativo.

4.- ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS: Se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado.

5.-ADMINISTRACIÓN DE PRESTACIONES Y SERVICIOS: Esto es lo que se otorga al empleado adicionalmente al pago nominal. Estas prestaciones y servicios se conceden con diferentes finalidades, como protección financiera o para satisfacer necesidades sociales de los empleados.

6.- POLÍTICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD: La higiene trata de crear y mantener un medio ambiente de trabajo productivo, agradable y saludable. La seguridad se relaciona con la prevención de accidentes de trabajo.

7.- RELACIONES LABORALES: Estas funciones tratan sobre los contratos de trabajo, su negociación, interpretación, administración y las relaciones con el Sindicato.

2.1.- ANTECEDENTES DE LOS SUELDOS Y SALARIOS

La evolución del concepto de salario a lo largo del tiempo marca que la primera forma de salario fue en la esclavitud y el trabajo forzoso, donde el pago era en especie.- en la fase siguiente se paga en especie una gran parte de salario y el resto en dinero, en la Revolución Industrial existía mayor libertad de trabajo y salarios más elevados, pero con una disciplina más rigurosa de trabajo en la industria y dificultades de adaptación al salario en efectivo, desde entonces hasta la actualidad en muchos países en desarrollo el trabajador tiene los mismos alicientes y las mismas dificultades. Después de la Segunda Guerra Mundial, el desarrollo de prestaciones adicionales en forma de vacaciones pagadas, prestaciones de seguridad social, servicios médicos, servicios sociales, diferentes primas, alojamiento y esparcimiento.(7)

2.1.1.- ESCLAVITUD

En la época de la esclavitud la persona a quien se consideraba

(7) Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Los Salarios, Ed. Alfa Omega, Pág. 7.

esclavo era propiedad del amo, todo el tiempo el esclavo estaba a su disposición, se alimentaba al trabajador en la medida que estimaba era necesario para mantenerlo en forma y en condiciones eficientes de trabajo. Los ingresos del amo dependían del número de esclavos que tenía y la diferencia estaba entre el producto del trabajo de ellos y el costo de subsistencia, no recibían lo que en nuestros días se conoce como salario.

2.1.2.- COMUNIDADES PRIMITIVAS

En otros tiempos, la mayoría de la población trabajadora se dedicaba a la agricultura y a otras ocupaciones rurales, utilizaban métodos tradicionales de artesanía para construir viviendas, muebles y tejer telas. En algunas comunidades, gran parte del trabajo era hecho por esclavos. Otros trabajadores quienes no eran esclavos, sino siervos estaban ligados a la tierra, trabajándola a cambio de una participación en el producto, recibían una parte determinada de la cosecha. Aún en los casos en que los trabajadores podían cambiar de empleador a voluntad, era frecuente que se les emplease por períodos largos, de un año o más. Al contrario de lo que sucede en las economías monetarias de las comunidades modernas, los trabajadores recibían muy poco dinero por su trabajo, o no recibían ninguno y se les pagaba

en especie, esto es, suministrándoles productos alimenticios, dándoles alojamiento y satisfaciendo algunas de sus necesidades.

En muchos de los países actualmente en desarrollo de Asia, África y América Latina, particularmente en las regiones rurales, los pagos en especie todavía constituyen una gran parte de los salarios de los trabajadores.(8)

2.1.3.- INDUSTRIA MODERNA

Actualmente en los países desarrollados y en las industrias urbanas de los países en desarrollo, la totalidad o la mayor parte de los salarios se paga en efectivo y los trabajadores pueden comprar su comida y otros artículos de primera necesidad a los precios corrientes de los tenderos, quienes compiten por ganarse a la clientela. Además los trabajadores pueden cambiar de empleo a voluntad, dando al empleador el previo aviso; puede hacer esto, si le es posible obtener un salario superior de otro empleador. En la Edad Media, especialmente en épocas de escasez de mano de obra, debido a las epidemias, los trabajadores obtuvieron cierta libertad porque los propietarios de tierras y otros empleadores se disputaban sus servicios, ofreciéndoles mejores salarios y condiciones de trabajo. En las ciudades medievales, los

(8) Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Los Salarios, Ed. Alfa Omega, Pág. 8.

salarios y las condiciones de empleo de los artesanos agrupados en gremios eran más flexibles que los de los trabajadores de la agricultura y demás ocupaciones rurales.

En los albores de la Revolución Industrial, los trabajadores abandonaron las zonas rurales en número cada vez mayor para buscar empleo en fábricas, atraídos por salarios más altos y mayor libertad que éstas les ofrecían. De manera que a los empleadores de las nuevas industrias les era fácil pagar una parte del salario en especie y el resto en dinero. Otra posibilidad era la entrega de vales o cupones con los cuales obtenían determinadas cantidades de artículos en almacenes o tiendas administradas por el empleador.

En los últimos años y también en la actualidad, en particular en algunas regiones de Asia, África y América Latina donde los trabajadores abandonan en número cada vez mayor sus aldeas para trabajar en minas, fábricas y plantaciones, se han presentado problemas de salarios. Estos trabajadores procedentes de tribus y de otras comunidades rurales nunca han percibido salarios en efectivo y les es muy difícil comprender el sistema. Los salarios en efectivo, a veces desconciertan a muchos de estos trabajadores cuando se incorporan a la industria. Se consideran ricos cuando reciben su salario a fin de

mes, pero no saben como y donde deben gastarlo. Se sienten atraídos por los relucientes artículos que se venden en las tiendas. Cuando se ven con dinero en el bolsillo pueden tender a gastar demasiado.

En muchos países, la legislación dispone el número de suministro de alojamientos, alimentación, ropa, asistencia médica y escuelas por parte de los empleadores.

En los países industrializados, los trabajadores y también los empleadores llegaron hace muchos años a la conclusión de que, a excepción hecha de los comedores, las posibilidades de esparcimiento y algunos otros servicios, los salarios debían de ser pagados totalmente en dinero y que los trabajadores debían tener la libertad para gastarlos donde y como quisieran. Sin embargo, desde la Segunda Guerra Mundial, interesan cada vez más las prestaciones adicionales, que muchas veces constituyen un complemento importante del salario y aumentan los costos de la mano de obra del empleador. (9)

2.2.- CONCEPTO DE SUELDOS Y SALARIOS

"El sueldo es la compensación pagada por el trabajo administrativo, técnico o profesional devengado por una persona.

(9) Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Los Salarios, Ed. Alfa Omega, Pág. 9-10.

En términos de etimología el sueldo proviene de «sólidus» que significa moneda de oro de peso cabal".

"El salario es la compensación económica recibida por el trabajador a cambio de un servicio manual o mecánico".

El Artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo establece que el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

El Artículo 84 de la Ley mencionada en el párrafo anterior establece que el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

2.2.1.- CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS

a) Empleado para el pago.

- Salario en moneda.
- Salario en especie, es el que se paga en comida, productos, habitación, servicios, vales, etc.

- El salario mixto, el que parte del pago, se hace en moneda y parte en especie.

b) Por su capacidad adquisitiva.

Salario Nominal: Es la cantidad de dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, obra determinada, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago por cada hora, día, semana, etc. de trabajo o pieza hecha.

Salario Real: Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año que se toma como base más o menos arbitrariamente.(10)

2.3.- DESARROLLO ECONÓMICO

"El desarrollo económico es el resultado de la utilización cada vez más eficaz del capital, los recursos materiales y la fuerza de trabajo de un país, o del aumento de la cantidad de estos recursos de que se dispone. Se mide por medio de las estadísticas del ingreso o del producto nacional".

(10) Fernando Arias Galicia, Admón. de Recursos Humanos, Ed. Trillas, Pág. 194-195.

La mejor manera de elevar los salarios en el país consiste en aumentar la productividad de la mano de obra. Por productividad de la mano de obra, se entiende el rendimiento medio por trabajador y por producto se entiende el total de bienes creados. Si la productividad de un país aumenta, al ritmo del tres o cuatro porciento anual per capita, se debería poder duplicar el nivel general de los salarios en un plazo relativamente breve. Estos aumentos contribuirían considerablemente a eliminar los extremos de pobreza que existen en tantos países en desarrollo. Ese ritmo de aumento de la productividad de la mano de obra requiere una planificación económica sana por parte del gobierno, el mejoramiento del equipo y de los métodos de producción, una gestión más eficaz de las empresas, junto con un nivel más alto de educación y una mayor eficiencia por parte de los trabajadores.

"En los países en desarrollo como es la República Mexicana, un requisito importante de dicho progreso, a la larga, es la transferencia de la fuerza de trabajo en proporciones crecientes de las actividades tradicionales de baja productividad, al sector salarial de alta productividad, sin embargo, es probable que el sector rural tenga que seguir sustentando durante cierto tiempo una mano de obra superior a sus necesidades y esto crea complicados problemas en lo que respecta a la posibilidad de elevar los ingresos en este sector".

Aunque el rápido desarrollo económico se puede lograr en parte con métodos que hagan aumentar la productividad por trabajador ocupado, en los países con mucho desempleo y sub-empleo, la expansión del empleo sería muy importante desde el punto de vista económico, como el aumento de la producción por trabajador, siendo desde el punto de vista social más importante aún.(11)

2.4.- ASPECTO LEGAL

La Ley Federal del Trabajo en el Capítulo 5, Artículo 82 define al salario: como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

En esta misma Ley el Artículo 83 establece: que el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado, o de cualquier otra manera.

Cuando el salario se fija por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad de material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra y por el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna

(11) Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Los Salarios, Ed. Alfa Omega, Pág. 30.

por concepto de desgaste.

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

Artículo 85.- Establece que salario debe de ser remunerado y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

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

Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de Diciembre,

equivalente a quince días de salario por lo menos y los que no hayan cumplido el año de servicios tendrán derecho a que se les pague en proporción al tiempo trabajado.

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

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

2.5.- ASPECTOS MORAL Y SOCIAL

En el aspecto moral es obligación de cada uno de los patrones de pagar los salarios semanal o quincenalmente a los trabajadores, para que ellos tengan forma de subsistir.

Se debe de dar a los empleados un mejor salario, prestaciones y trato, y así obtener de ellos, una mayor productividad.

En el aspecto social cada una de las personas tienen un status y con el sueldo que los trabajadores reciben, satisfacer las necesidades de cada uno.

2.6.- DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN MÉXICO.

El nivel general de los salarios y sus variaciones son factores importantes que afectan el desarrollo económico y social de cualquier país, porque si bien el concepto de desarrollo económico, revela el ritmo de crecimiento general de una nación, el concepto de desarrollo social permite considerar:

a) Que el crecimiento económico ha sido acompañado de un beneficio colectivo.

b) Si el desenvolvimiento ha ocurrido sin alterar los patrones de los ingresos generales de la distribución de ingresos.

c) Si se ha registrado a expensas del bienestar general.

Por lo que se refiere a la población, todos sabemos que la tasa de crecimiento de la República Mexicana resulta ser una de las más

altas del mundo. Esto significa que los incrementos que se logran en la producción de bienes y servicios tienen que repartirse entre un número mayor de consumidores y a esto le agregamos que la población económicamente activa en la República Mexicana es de jóvenes, en comparación a lo que ocurre en otros países.

Dentro del país es muy grande el porcentaje de organizaciones micro, pequeñas y medianas que ocupan un número muy pequeño de personal, pero tanto las organizaciones ya mencionadas, así como las grandes son igualmente importantes.

En recursos naturales, no se puede decir que México es un país excelentemente bien dotado, pero a la vez no es un país en el que la flora y fauna no se dé. Sabemos que la República Mexicana tiene gran potencial agrícola y forestal, sin embargo, a pesar de que existe gran variedad de climas y de condiciones hidrográficas y topográficas, la técnica actual en la mayor parte se encuentra atrasada y muy rudimentaria, particularmente en la agricultura, la que tiene los siguientes problemas:

a) Crédito inadecuado.

b) Utilización mínima de equipo mecanizado.

c) Baja explotación de la tierra.

d) Falta de comunicaciones y transportes.

El bajo poder adquisitivo de la población, en promedio, repercute en un mercado nacional raquítico y esto obliga a la excesiva diversificación de los productos de cada organización, originando precios más altos para dichos artículos a causa de su bajo volumen de producción, con esto nos damos cuenta que existe una gran demanda de algunos artículos y muy poca oferta, lo que da como consecuencia una desigualdad en relación a lo que obtenemos como salario con lo que realmente gastamos en la vida cotidiana.

Se estima que el incremento de la inversión privada en México en los últimos veinte años, por su cuantía, quizá no tiene paralelo en ninguna parte del mundo; el ingreso nacional se ha dedicado a la creación de bienes de capital a costa de los salarios, lo que nos da como consecuencia mercados raquíticos que no son suficientes para obtener mayor impulso en el desarrollo económico.

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. En muchos países adelantados, los salarios de los trabajadores manuales ascienden al cuarenta porciento o más del total del ingreso nacional. Junto con los sueldos pagados a los empleados de oficina y a otros trabajadores no manuales, cuyos niveles de vida en muchos casos son apenas más altos, si es que llegan a serlo, que los de los trabajadores manuales calificados, absorben aproximadamente el sesenta porciento del ingreso nacional. En los países desarrollados los trabajadores asalariados constituyen una elevada proporción de la fuerza de trabajo, en cambio, en los países en desarrollo como es la República Mexicana una parte importante de la fuerza de trabajo, está formada por campesinos dedicados a la agricultura de subsistencia y por personas que trabajan por cuenta propia en pequeños establecimientos, por lo tanto, es reducida la proporción de trabajadores asalariados.

Los trabajadores y sus familias, dependen casi enteramente del salario para comer, vestir, pagar alquiler de la casa en que viven y subsanar todas sus demás necesidades.(12)

En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores. Al gobiemo le interesa

(12) Admón. de Personal, Andrew F. Skula, Ed. Limusa, Pág. 9-10.

las tasas de los salarios, porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes, además de la cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos, en muchos de los países en desarrollo. El estado, de hecho, es el principal empleador. (13)

(13) Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Los Salarios, Ed. Alfa Omega, Pág. 2.

CAPÍTULO 3

FACTORES E INCENTIVOS EN LA ASIGNACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

3.1 CONSIDERACIONES SOBRE LOS SUELDOS Y SALARIOS

A) PARA LA EMPRESA: Es el elemento de importancia que se refleja inmediatamente, tanto en el servicio, como en el ingreso. No en todo tipo de industria tiene la misma importancia, en algunas puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo, y en otras se puede reducir; esta reducción depende de la capitalización de la empresa.

B) PARA LA SOCIEDAD: Es en gran parte el más importante porque es el medio de subsistencia de la población, la mayor parte de los individuos viven de su sueldo.

C) PARA EL TRABAJADOR: El sueldo para el trabajador es lo que lo motiva al trabajo, aunque en ocasiones no es lo primordial para un trabajador sino su autorealización.

D) PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL: En las carreras de relaciones públicas y administración de empresas, las técnicas de sueldos y salarios son las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

E) PARA LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL PAÍS:

Siempre el sueldo es esencial en la contratación y dentro del país es muy importante porque es el poder adquisitivo que tienen las personas dentro de éste, si los sueldos son bajos no existe el poder adquisitivo y se produce una cadena en la cual no existe el suficiente circulante.

3.2 DESIGUALDAD EN LOS SUELDOS Y SALARIOS

"Por lo general en la administración de sueldos y salarios (determinación de sueldos) existen factores que causan muchos problemas, debido a que para determinar los sueldos y salarios de una organización se toman un sin número de decisiones y por consiguiente existen muchas posibilidades de error".

Los errores típicos que se pueden encontrar en una organización son:

- Desconocimiento de los sueldos pagados en el mercado de trabajo a los puestos iguales o semejantes.

- Modificaciones o cambios incorrectos en el sueldo cuando se asciende o se promueve a un empleado.

- Valuación incorrecta del valor de los puestos.

- Valuación del mérito o valor de un empleado en cuanto a su desempeño.

- Permitir que una presión indebida de los jefes, sindicatos y empleados tengan influencia en la determinación de los sueldos.

3.3.- FACTORES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LA ASIGNACIÓN DE UN SUELDO

- La eficiencia con que es realizado el trabajo, es muy importante en la asignación de un sueldo.

- ¿Cuál es el valor del puesto en la organización? (niveles de autoridad y responsabilidad).

- La remuneración que existe en puestos similares en la competencia, o en otras empresas.

3.4.- JERARQUIZACIÓN DE LOS PUESTOS, SUELDOS Y SALARIOS

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

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

La Ley Federal del Trabajo establece en el Artículo 86 que a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

La importancia del trabajo debe reflejarse en la retribución que se le paga, de modo que las remuneraciones guarden el orden en el valor de los puestos correspondientes. Pero en ocasiones las retribuciones no siempre corresponden a la importancia del puesto o puestos por un sin número de razones que a continuación mencionamos:

- La presión que ejercen los sindicatos a los patrones para

proteger a algunos trabajadores.

- La falta de valuación de puestos en las organizaciones, y por este motivo la falta de conocimiento de la importancia de éste.

- La existencia de favoritismos en las organizaciones.

- La escasez de mano de obra calificada.

- La acumulación de cargas por una supervisión demasiado exigente.

- La fijación del sueldo de un puesto nuevo por medio de cálculos según su ubicación en el organigrama.

Estas causas anteriormente mencionadas aumentan o disminuyen los sueldos, rompiendo la estructura jerárquica que existen en las labores, desorganizando al personal, que tiene un puesto similar y un sueldo desigual. Es decir, que los tabuladores que existen en los puestos muchas veces son obsoletos, porque no existe la suficiente demanda del puesto y éste se sobrevalúa.

3.5.- ORIGEN DE LOS SISTEMAS COMO INCENTIVOS

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros, al proporcionar estándares objetivos de desempeño, mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades de trabajo que producían. Taylor creó un tipo de plan de incentivos llamado tarifa diferencial por pieza, mediante la cual a los empleados se les paga la tarifa por pieza, si producía por debajo del estándar de producción establecido y una tarifa más alta si producían por arriba del estándar. Así pues, este plan estimulaba a los empleados para sobrepasar, o al menos alcanzar, los estándares de producción establecidos.(14)

3.6.- INCENTIVOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Antes de hablar de los incentivos directos e indirectos debemos definir que es un incentivo: es un estímulo que incita o tiene una tendencia a incitar a las acciones, y son motivos destinados a aumentar la productividad de las personas que laboran en una organización.

(14) Chruden/Sherman, Administración de Personal, Ed. Cecsa, Pág. 499.

Todos los sistemas de incentivos tienen distintas características, propósitos, métodos de aplicación y operación. La mayoría de los planes de incentivos poseen una tasa base garantizada que paga a todos los trabajadores, aunque ellos no alcancen la producción media. La mayoría de los planes de pago de incentivos, contienen por lo menos algunos elementos de los métodos de compensación, que se basa en el tiempo y la producción.

Clasificación de los Incentivos:

- Incentivos Directos.
- Incentivos Indirectos.
- Incentivos Individuales.
- Incentivos de Grupo.

- ***INCENTIVOS DIRECTOS***: La mayoría de los planes se caracterizan por los incentivos económicos directos, éstos se dan en base a la eficiencia en la producción, por puntualidad, y por esfuerzo realizado en las horas de trabajo.

- ***INCENTIVOS INDIRECTOS:*** Estos tipos de incentivos pueden ser los ascensos y promociones, los cuales implican un incentivo moral

por el status social, supuesta la necesidad de clase de salario, también se debe considerar la necesidad de coordinar el aumento de salario dentro de la clase, y algo muy importante es que cuando un trabajador ya no puede obtener ninguna mejora pierde interés y ya no se esfuerza por lograr una mayor productividad, y así contribuir al mejoramiento de la organización.

Existe el ascenso por antigüedad que tiene como desventajas, que en ocasiónes son colocados individuos ineficientes en el puesto, además los trabajadores son obligados a ascender a puestos contrarios a sus aptitudes y conocimientos; por el contrario tiene también sus ventajas, las cuales son que el obrero aumente su interés, y se reduzca la rotación de personal, ya que produce una mayor estabilidad en el obrero al saber que tendrá que ascender necesariamente.

Dentro del ascenso por capacidad, el mismo nombre lo dice, los obreros estarán muy motivados, mantendrán constante interés y tratarán de realizar sus tareas lo mejor posible, para así poder ascender. El problema de ascender por capacidad es que da a lugar a favoritismos y es de gran dificultad comprobar objetivamente el porqué se ascendió a un trabajador y no al otro, y los que no ascienden se desmotivan. (15)

(15) Chruden/Sherman, Administración de Personal, Ed. Cecsa, Pág. 505.

3.7.- INCENTIVOS INDIVIDUALES Y DE GRUPO.

- ***INCENTIVOS INDIVIDUALES:*** Con este plan de incentivos se paga a un empleado con base a un esfuerzo individual, realizado por mejorar individualmente y así poder ser tomado en cuenta para los ascensos y promociones.

Todos los incentivos son una inversión para llevar a cabo una competencia sana dentro de la organización, y así mantener un nivel de productividad aceptable, tendiente a elevarlo, con los consecuentes beneficios hacia la empresa.

- Al estimular al trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal se disminuye el desempeño oculto que todos los trabajadores tienen.

- La calidad se vuelve cada vez mejor porque así el trabajador tiene mayor cuidado en las tareas que le fueron asignadas.

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

- La producción aumenta y así se disminuyen los gastos fijos, porque se prorratean entre mayor número de unidades producidas y reducen los costos de éstas.

- ***INCENTIVOS DE GRUPO:*** Los premios de producción y el trabajo a destajo pueden estar basados ya sea en la ejecución de individuos o de grupo. Los incentivos de grupo son los más deseables cuando las contribuciones de los empleados individuales son difíciles de distinguir o comprende de la cooperación del grupo.

Si los sistemas de incentivos de grupo son usados bajo condiciones apropiadas, dichos incentivos pueden contribuir al trabajo de equipo y mantener la disciplina dentro del grupo.

Al volverse la producción más automatizada, al crecer en importancia el trabajo de equipo y la coordinación entre los trabajadores y al aumentar la contribución de aquellas personas relacionadas indirectamente con el trabajo de producción, los planes de incentivos de grupo se han hecho más populares. La mayoría de los planes de incentivos de grupo que se han desarrollado en los últimos años, además, basan los pagos de incentivos en factores tales como mejora en las utilidades de la compañía, en la eficiencia, o en la reducción en

los costos de mano de obra. Estos planes, en contraste con los basados únicamente en la producción, pueden motivar al empleado por el aspecto total de sus contribuciones en el puesto. (16)

3.8.- FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS REACCIONES A LOS INCENTIVOS.

"El valor de la motivación que se derive de los incentivos financieros será afectado en parte por la necesidad y el deseo que los empleados tengan de aumentar sus ingresos. Algunos empleados y sus familias tienen mayor necesidad de ganar más dinero que otros, y como resultado de ésto, harán el esfuerzo y los sacrificios que se requieran de ellos para ganarlos. Otros empleados pueden poner ciertos límites en la cantidad de tiempo y energía con que están dispuestos a contribuir para obtener dinero adicional. La cantidad de paga que el empleado pueda ganar afectará su valor como incentivo. Es probable que un sistema de incentivos ofrezca mayor atractivo para la mayoría de los empleados, si los motiva a duplicar los ingresos más que aumentarlos, digamos, en un veinticinco porciento. Su valor como incentivo puede ser mayor si existe una probabilidad razonable, tal como una en dos, de ganar el incentivo. Si la probabilidad es demasiado alta o demasiado baja, el atractivo que proporciona a los empleados para que trabajen

(16) Chruden/Sherman, Administración de Personal, Ed. Cecsa, Pág.506.

más, por lo general es reducido".

Los empleados de una compañía pueden diferir en términos de su reacción a las demoras en el pago del incentivo. Por lo general, para los empleados que se encuentran en los niveles socioeconómicos más bajos, mientras más pronto se les pague el incentivo, mayor será el efecto motivacional que tendrá sobre ellos. Para ellos el incentivo viene de tener el dinero para gastarlo pronto, más aún, los que se encuentran en los grupos inferiores de salario, tienen necesidades más inmediatas de dinero, y su valor como incentivo para ellos puede disminuir si se difiere el pago por un período demasiado largo. Cierto personal, tal como gerentes y empleados profesionales que devengan a un nivel más alto, como contraste, por lo general están mejor posibilitados para aceptar el diferimiento de sus salarios y pueden ser motivados por el hecho de que el dinero del incentivo se está acumulando en sus cuentas. Sin embargo, debe reconocerse que incluso los miembros de este último grupo pueden derivar un incentivo mayor de los pagos al contado que de los diferidos, durante ese período de la vida cuando hacen crisis las obligaciones financieras implicadas en el sostenimiento de una familia.

Puesto que los incentivos financieros también sirven para

satisfacer las necesidades psicológicas, las influencias que puedan tener sobre un empleado en particular será afectada por la prioridad que fije a cada una de sus necesidades básicas, debido a que en nuestra sociedad se considera que el dinero es una de las medidas de lo logrado, como motivador este se verá influido por el grado de la necesidad de reconocimiento, autorealización y por otras formas de logro.

La necesidad de ser aceptado por un grupo, puede desalentar a algunos empleados para obtener demasiada paga de incentivos, si con ello incurren en la desaprobación de otros. La reacción de un empleado a los incentivos puede, por lo tanto, verse influida por las actitudes y por la reacción del grupo en el que trabaja, el cual, a su vez, puede estar dominado por los líderes informales del grupo. Si el grupo favorece la competición entre los miembros y estimula su deseo de percibir mayores salarios, entonces es probable que los incentivos financieros tengan éxito. Sin embargo, si el grupo establece informalmente ciertos límites de producción, a los cuales pueden, bajo presión, sujetarse los miembros, el sistema de incentivos financieros puede hacer relativamente poco para estimular el aumento en la producción.

Las presiones de grupo para mantener el ritmo de producción

dentro de límites establecidos se pueden ver influenciada por el temor de sus miembros, de que sus incentivos serán reducidos, o de que se acabará el trabajo para ellos, si producen a su capacidad máxima. El temor por parte de los miembros menos eficientes, de que quedarán opacados por los mejores productores, puede ser otra causa de las presiones que se ejerzan para controlar las tarifas de producción. Algunas de las presiones individuales o de grupo que pueden ser ejercidas contra los mejores productores o "marcadores del paso" son colocarlos bajo el "tratamiento del silencio", y ponerlos en vergüenza o cometiendo abusos, las que pueden ser muy efectivas para quitarles el deseo de obtener más ingresos proveniente de los incentivos. (17)

(17) Chruden/Sherman, Administración de Personal, Ed. Cecsa, Pág.501-501.

CAPITULO 4

ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

4.1 CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTO

El análisis de puestos es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos. (18)

4.1.2 NECESIDAD LEGAL

La Ley Federal de Trabajo en su Artículo 25, Fracción III, establece que "deberá tenerse por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible", así mismo, el Artículo 47, Fracción XI, de la misma Ley nos dice "que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado", también el Artículo 134, en su Fracción IV, marca como obligación de los trabajadores, "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos."

(18) Fernando Arias Galicia ,Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, Pág. 174.

4.1.2 NECESIDAD SOCIAL

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo, si a esto agregamos que las ocho horas diarias que destina a ello constituye un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses y sentimientos, y que, por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si, por el contrario, las labores que desempeñan le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar. (19)

4.1.3.- NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo

(19) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Edit .Trillas, Pág. 175.

de recursos humanos, se busca afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

La existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan. (20)

4.2.- CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Forma escrita: en donde se consignan las funciones que debería realizarse en un puesto; esta puede presentarse en forma genérica y escrita.

Descripción Genérica: breve explicación de las actividades más características del puesto que sirve para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

Descripción analítica: Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia y cronología. (21)

(20) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, Pág. 177.
(21) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, Pág. 176.

4.3.- CONCEPTO DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Es una técnica empleada en las organizaciones, la que contribuirá a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios.

4.3.1.- NECESIDAD SOCIAL

"Uno de los más grandes problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos, ha sido remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan, dado el gran porcentaje de población que encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, a través de contratos de trabajo. La importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente de una gran trascendencia social".

4.3.2.- NECESIDAD LEGAL

Artículo 123 Constitucional, Inciso (b), Fracción XXVII, establece que "serán condiciones nulas y obligarán a los contrayentes, aunque se exprese en el contrato, aquellas que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de la junta de conciliación y arbitraje".

El Artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que "para trabajo igual, desempeño en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

4.3.3.- NECESIDAD ECONÓMICA

"Siendo los salarios el principal canal de distribución de riquezas, es necesario estar seguros que tal derrama se realiza, con el fin de evitar los problemas salariales, por otro lado, contando con una estructura adecuada y política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre".

4.4.- MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

4.4.1.- MÉTODO DE ALINEAMIENTO: Es un simple procedimiento que se basa en la estimación subjetiva, respecto a la importancia en términos generales de un puesto.

Procedimiento:

a) Se harán juegos de tarjetas en las cuales se anotará el puesto

que se va a valuar.

b) Se solicitará a cada miembro del Comité que ordene las tarjetas en la forma que consideren corresponde a la importancia de los puestos, distinguiendo el más importante, el menos importante, e interpolando los demás.

c) Se pedirá que anoten en la columna del esqueleto que les corresponda, el número de orden que hayan dado a cada puesto, y que repitan la anotación en las hojas de sus compañeros.

d) Se sumarán los valores horizontales consignados, y se anotarán en la penúltima columna.

e) Se dividirán tales valores entre el número de columnas utilizadas.

f) Se aclararán aquellos casos que puedan tener una valorización igual.

g) Se ordenan los puestos en número progresivo.

h) Se autorizan los ajustes salariales. (22)

4.4.2.- MÉTODO DE ESCALAS: Este método consiste fundamentalmente en:

a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.

b) Elaborar una definición para cada una de ellas.

c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Clasificación:	Primer grado.-	Trabajadores no calificados.
	Segundo grado.-	Trabajadores calificados.
	Tercer grado.-	Puestos de criterio.
	Cuarto grado.-	Puestos técnicos.
	Quinto grado.-	Puestos ejecutivos.
	Sexto grado.-	Puestos administrativos.
	Séptimo grado.-	Puestos directivos.

(22)Sistema empleado por la Westinghouse Electric Corporation para valuar sus puestos

Procedimiento:

a) Deben agruparse las tareas en categorías muy generales y amplias con base en la ocupación.

b) Deberá fijarse el número de grados que se juzguen convenientes, realizándose esto sin ninguna base técnica.

c) Se formularán las definiciones que aclaren de manera lo más precisa posible, lo que se quiera entender por cada rango o jerarquía.

d) Se establecerán ejemplos de puestos que deben quedar comprendidos en cada grupo.

e) Se procederá a comparar cada uno de los puestos que hemos valuado, con las definiciones y ejemplos preestablecidos, diciendo en cada caso, en el grupo en que habrán de considerarse.

f) Cada miembro del Comité, procederá a hacer una lista de puestos que según él, deben quedar comprendidos en cada grado.

g) Comparando cada lista con las demás, se procederá, a discutir

las discrepancias.

h) Se llevará a cabo una jerarquización de los puestos.

I) Se formulará una lista de los puestos valuados por orden de importancia y anotando al margen los sueldos que se pagarán. (23)

4.4.3.- MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES: Este método de valoración fue ideado por Eugene H. Benge en 1926, constituyendo ya una verdadera técnica para la correcta valuación de los puestos.

Tal conjunto de procedimientos, puede reducirse a tres pasos:

a) La ordenación de los puestos típicos en función de diversas características generales, denominadas comúnmente factores.

b) La asignación de un valor monetario o por puntos a cada uno de dichos factores.

c) La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

(23) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, Pág. 215.

Procedimiento:

a) Nombramiento de un Comité.

b) Determinación de los puestos típicos.

c) Definición de los factores que hayan de utilizar.

d) Ordenación de los puestos típicos en función de cada factor.

e) Registro de las series así formadas.

f) Prorrateo del salario de cada puesto, entre los distintos factores elegidos, en relación con su importancia.

g) Registro de las series obtenidas en el prorrateo de salarios, por su orden de importancia.

h) Comparación de las jerarquizaciones obtenidas en los Incisos e) y g).

i) Fijación de la escala de valuación.

j) Valuación de los puestos restantes. (24)

4.4.4.- MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS: Es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuación de puestos; se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor, denominadas puntos, a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de factores. Un punto no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición. Un factor como su nombre lo indica, es solo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación; la valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto.

El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

a) Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.

b) Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la comparación.

c) Asignar a cada puesto así evaluado "en puntos", el sitio que le

(24) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, Pág. 217.

corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

Procedimiento:

a) Nombramiento e integración del Comité de Evaluación.

b) Determinación de los puestos tipo.

c) Fijación de los factores.

d) Elección de los sub-factores.

e) Ponderación de los mismos.

f) Establecimiento de los grados en cada sub-factor.

g) Definición de dichos grados.

h) Asignación de puntos a cada grado de cada sub-factor.

i) Producción del Manual de Valuación.

j) Interpretación de análisis de puestos.

k) Concentración de los datos de la especificación.

l) Clasificación de los mismos.

m) Fijación del valor en puntos correspondiente a cada puesto.

n) Comparación directa de los salarios y los valores en puntos.

o) Ajustes correspondientes.

p) Gráfica de dispersión de los salarios.

q) Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica anterior.

r) Trazo de la recta ideal.

s) Determinación de las escalas de valuación. (25)

(25) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, Pág. 226.

CAPITULO 5

CASO PRÁCTICO EN UNA IMPRENTA

A continuación se dará el diagnóstico de cómo se encontró la empresa donde se realizó la investigación de campo.

Para este propósito invertí cuarenta y cuatro horas mensuales en promedio de trabajo, a continuación doy el diagnóstico de la empresa y presento la aportación administrativa que modifica completamente el funcionamiento de la misma, ésta observación se puede ver de las páginas 89 a la 92.

5.1.- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Según los resultados de la investigación de campo, no es posible llevar secuencia en los objetivos trazados por la empresa, es decir, éstos se van modificando de acuerdo a las necesidades propias de los trabajos ordenados por los clientes, por las fechas de entrega y según la urgencia de los mismos.

5.2.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

La investigación de campo nos arroja que la estructura orgánica se desarrolla con solo una persona a la cabeza de toda la empresa, no existen sub-gerencias o direcciones, abajo en el nivel jerárquico están

todas las demás personas que laboran dentro de la empresa y son:

- Secretaria
- Operador "A"
- Operador "B"
- Operador "C"
- Operador "D"
- Acabador
- Chofer

5.3.- ANÁLISIS

GERENTE GENERAL.- Tomar todas las decisiones dentro de la empresa, y en lo particular se encarga de:

Cobranza (hacer los presupuesto, facturas y llamadas a clientes morosos).

Compras (recibe proveedores, coloca pedidos y revisa la mercancía comprada).

Ventas (recibe pedidos telefónicos de los clientes y los visita

cuando es necesario).

Producción (prepara el material para impresión y revisa los trabajos antes de su entrega).

Administración (elabora los depósitos, supervisa la contabilidad, elabora reportes de producción, de ventas, etc.).

SECRETARIA.- Entregar a los operadores los insumos necesarios para la realización y producción de los trabajos, atiende y hace las llamadas, revisa ortografía, elabora las órdenes de trabajo, mecanografía las facturas.

OPERADORES.- Imprimir los trabajos requeridos por los clientes, dando la fluidez necesaria a las órdenes de trabajo. Un punto muy importante observado en la investigación de campo es la ayuda que los operadores se dan entre sí, básicamente esto no es malo, solo que frecuentemente descuidan su tarea individual.

ACABADOR.- Dar salida a los trabajos después de la impresión: cortándolos, doblándolos, compaginándolos, engomándolos etc.., y finalmente empacándolos.

CHOFER.- Entregar los trabajos terminados, recoger toda la materia prima necesaria para la producción (negativos, papel, clichés, suajes, linotipo, láminas, tintas, etc.) llevar a revisión y pasar a cobrar las facturas a los distintos clientes.

DIAGNÓSTICO

Producción.- dentro de esta area el problema principal es que las órdenes de trabajo en proceso, en ocasiones, se exceden los tiempos permitidos de entrega.

Las órdenes cuando están siendo realizadas a veces se paran, se intercala otra, ocasionando esto, retrasos en los tiempos de entrega.

Los negativos son una parte esencial en el proceso de producción y se debe tener un cuidado especial, porque con cualquier rayón se echan a perder, estos son puestos con las órdenes de trabajo durante la realización de la misma.

Ventas.- las ventas son parte fundamental en cualquier organización, los clientes morosos o que se han excedido en su límite de crédito, sin importarles su estado siguen ordenando trabajo y este es

elaborado.

Las entregas se realizan diariamente y la facturación se hace uno o dos dias después.

Administración.- no existe un organigrama de la empresa.

No existe la descripción de puestos.

Los gastos son realizados, según las necesidades del día y son reportado cada semana con un corte de caja chica, sin que nadie autorice dichos gastos.

No hay sistemas de valuación de puestos y análisis de puestos.

5.4.- PROPUESTA

Dentro de la propuesta hay que tener en cuenta que la empresa es familiar y por lo tanto es Micro empresa, es necesario delegar las funciones a un jefe de taller y éste a su vez a cada uno de los individuos que laboran dentro de la organización.

5.4.1.- OBJETIVOS

Producción.- deben de existir controles (tarjetero) para saber en que parte del proceso de producción se encuentran cada uno de los trabajos.

No estará permitido realizar dos o más órdenes de trabajo por un mismo concepto y para un mismo cliente, para así evitar duplicidad de los trabajos.

Cada uno de los operadores deberá entregar los negativos que utilizó, después de terminado el trabajo para ser archivados.

Sin excepción las órdenes de trabajo no podrán estar en proceso después de su fecha de vencimiento.

Es necesario establecer en el renglón de observaciones de la orden de trabajo si el trabajo, es urgente, para así poderlo intercalar y satisfacer las necesidades del cliente.

El jefe de taller debe vigilar la entrada y salida de los insumos y productos terminados.

Todos los trabajos se deben terminar el día que se indique, en dado caso de que surja un contratiempo dar inmediatamente aviso al Jefe de Taller.

Ventas.- Los pagos realizados por los clientes deben aplicarse a las facturas correspondientes y nunca sobre las saldos más antiguos.

No deben mezclarse o compensarse los saldos deudores y acreedores de aquellos clientes que fungen también como proveedores.

Sin excepción la antigüedad de los saldos de los clientes no deben excederse de los plazos de crédito definidos en las políticas de la Gerencia General.

De excederse el saldo de los clientes respecto al límite de crédito otorgado, éste debe ser autorizado por la Gerencia General.

No se deben admitir cheques que no vengan a nombre de la empresa.

La factura original debe ser entregada al cliente una vez realizado el pago, dejando una copia para contabilidad y otra para su registro y

control.

Debe existir evidencia del chequeo que diariamente se haga de las salidas del producto contra la facturación.

Las facturas canceladas deben ser invalidadas tanto en su original, como en cada una de las copias y archivarse el juego completo en secuencia numérica en la contabilidad.

Administración.- se debe contar con el organigrama de la empresa que muestre la estructura organizacional.

Cada uno de los integrantes de la organización debe contar, con su descripción de puesto, cómo con un diagrama de flujo de los principales procedimientos de la empresa.

Deben de existir oficios a través de los cuales se canalice tanto la elaboración, cómo la difusión de todas las políticas y procedimientos de la empresa.

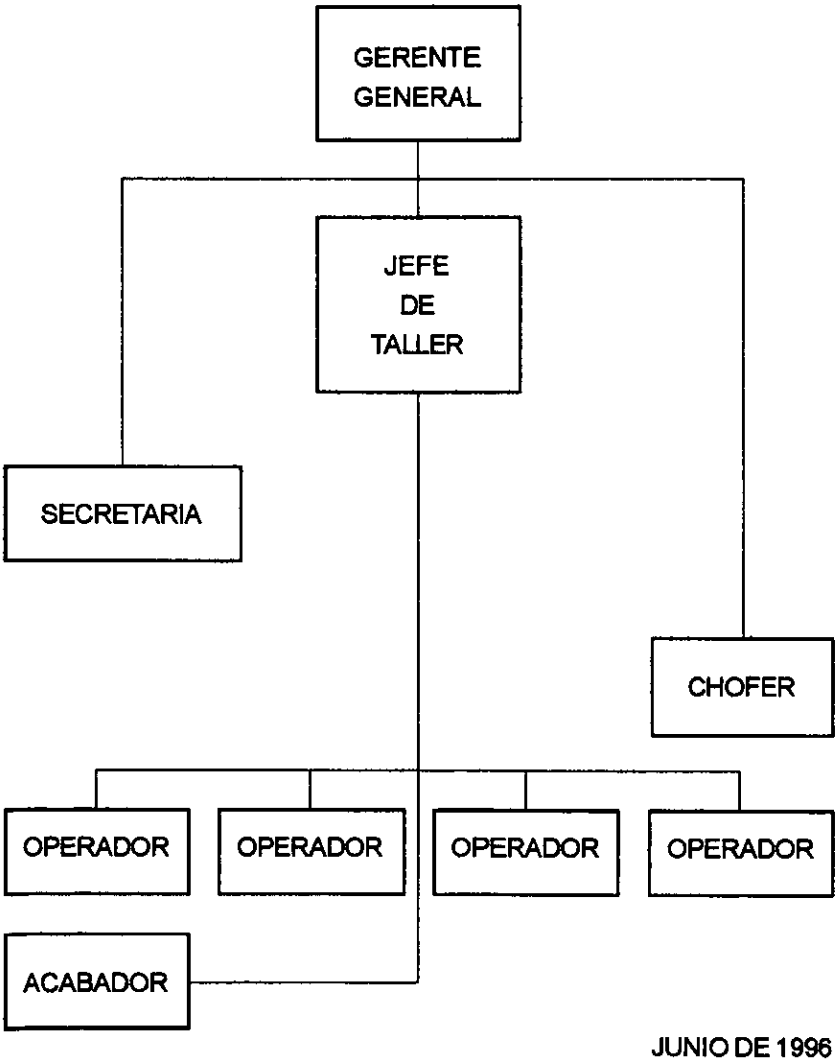
Se tiene que elaborar un calendario de fechas de presentación de declaraciones de impuestos, informes especiales al gobierno o de

alguna gestión especial determinada.

Todo reporte de gastos debe ser autorizado por el Jefe de Taller, quien realiza la erogación según delegación de autoridad.

Todos los recibos de caja ya sea por gastos a comprobar o por erogaciones hechas sin haber recabado la factura correspondiente debido a la naturaleza del gasto, deben indicar el concepto del mismo y estar debidamente autorizados.

ORGANIGRAMA



JUNIO DE 1996

5.4.3.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL

FUNCIÓN GENÉRICA:

- Administrar.
- Realizar las Ventas.
- Supervisar las Cobranza.
- Realizar Compras.
- Supervisar la Contabilidad.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

DIARIA:

- Elaborar los originales.
- Revisar la facturación.
- Elaborar los presupuestos.
- Hacer las compras.

SEMANAL:

- Realizar pagos a proveedores.
- Calcular la Nómina.
- Revisar el avance de producción.
- Supervisar el reporte de cobranza.
- Realizar los depósitos bancarios.

MENSUAL:	- Realizar la conciliación bancaria. - Supervisar la contabilidad. - Revisar el concentrado de los trabajos que ingresaron.
TRIMESTRAL:	- Revisar la declaración trimestral de impuestos para la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.
CUATRIMESTRAL:	- Reportar a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público los trabajos fiscales que se realizaron durante el período.
ANUAL:	- Revisar la declaración anual de impuestos para la Secretaria de Hacienda y Crédito Público. - Revisar los estados financieros.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TALLER

FUNCIÓN GENÉRICA:

- Supervisar el departamento de producción.
- Supervisar el control de calidad.
- Realizar los presupuestos y las ventas de mostrador.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

DIARIA:

- Checar la asistencia del personal.
- Supervisar el control de calidad durante el proceso de producción.
- Aclarar dudas en las órdenes de trabajo.
- Mandar los trabajos terminados al cliente.

SEMANAL:

- Entregar el reporte de trabajos terminados.
- Programar los trabajos.

MENSUAL:

- Concentrar los reportes semanales de trabajos terminados.

- Reportar los trabajos terminados que no se entregaron o que no pasaron por ellos.

TRIMESTRAL: - Reportar el estado general de la maquinaria.

ANUAL: - Supervisar al personal en el mantenimiento anual del equipo.

Requisitos para ocupar el puesto:

ESCOLARIDAD: Preparatoria.

EXPERIENCIA: Tres años en el ramo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA

FUNCIÓN GENÉRICA: - Archivar.

- Elaborar la facturación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Controlar cobranza.
- Controlar clientes.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

DIARIA:

- Elaborar órdenes de trabajo.
- Revisar ortografía.
- Archivar.
- Hacer compras telefónicas.
- Mecanografiar facturas.

SEMANAL:

- Elaborar los cheque para pago a proveedores.
- Mecanografiar las nóminas.
- Elaborar el cheque para el pago de nómina.

MENSUAL:

- Entregar la documentación a contabilidad.
- Mecanografiar todos los reportes.

Requisitos para ocupar el puesto:

ESCOLARIDAD: Comercio.

EXPERIENCIA: Un año.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR

FUNCIÓN GENÉRICA: - Imprimir los trabajos.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

DIARIA:

- Checar que los trabajos que se van a realizar correspondan a la descripción de la orden de trabajo.
- Preparar los tonos de las tintas especiales.
- Elaborar las láminas para impresión.
- Cortar papel.
- Respetar la programación de las órdenes de trabajo.

SEMANAL: - Limpiar el equipo de trabajo.

- Engrasar el equipo de trabajo.

ANUAL:
- Dar el apoyar necesario al mecánico en el mantenimiento anual de la maquinaria.
- Pintar el equipo de trabajo.

Requisitos para ocupar el puesto:

ESCOLARIDAD: Secundaria.

EXPERIENCIA: Tres años.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: ACABADOR

FUNCIÓN GENÉRICA:
- Terminar y empacar los trabajos.
- Sacar copias.
- Limpieza general.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

DIARIA - Compaginar.
- Doblar.
- Engrapar.
- Cortar papel.
- Termograbar.
- Limpiar el taller.
- Empacar.

Todo lo relacionado con la terminación de los trabajos para ser entregados.

Requisitos para ocupar el puesto:

ESCOLARIDAD: Primaria.
EXPERIENCIA: Ninguna.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO: CHOFER

FUNCIÓN GENÉRICA: - Todo lo relacionado con la calle.
- Todo lo relacionado con los autos.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

DIARIA:	- Entregar trabajos terminados. - Recoger trabajos para elaborar. - Recoger las compras hechas por teléfono. - Cobrar a clientes. - Realizar depósitos y retiros bancarios. - Realizar compras.
SEMANAL:	- Elaborar el reporte de cobranza.
MENSUAL:	- Verificar los carros. - Revisar las condiciones generales de los carros.
ANUAL:	- Pagar las tenencias y derechos.

Requisitos para ocupar el puesto:

ESCOLARIDAD:	Secundaria. Licencia de manejo vigente.

Excelente presentación.

EXPERIENCIA: Un año.

5.4.4.- PROGRAMA DE SUELDOS Y SALARIOS

No.	PUESTO	NIVEL	SUELDO	RANGO
1	GERENTE GENERAL	1	Máximo	12,100.00
			Medio	11,000.00
			Mínimo	10,000.00
2	SECRETARIA	2	Máximo	1,452.00
			Medio	1,320.00
			Mínimo	1,.200.00
3	JEFE DE TALLER	2	Máximo	3,025.00
			Medio	2,750.00
			Mínimo	2,500.00
4	CHOFER	2	Máximo	1,331.00
			Medio	1,210.00
			Mínimo	1,100.00

No.	PUESTO	NIVEL	SUELDO	RANGO
5	ACABADOR	3	Máximo	973.50
			Medio	885.00
			Mínimo	804.52
6	OPERADOR "A"	3	Máximo	2,280.85
			Medio	2,073.50
			Mínimo	1,885.00
7	OPERADOR "B"	3	Máximo	1,815.00
			Medio	1,650.00
			Mínimo	1,500.00
8	OPERADOR "C"	3	Máximo	1,815.00
			Medio	1,650.00
			Mínimo	1,500.00

No.	PUESTO	NIVEL	SUELDO	RANGO
	OPERADOR D	3	Máximo	1,554.85
			Medio	1,413.50
			Minimo	1,285.00

Este tabulador se encuentra vigente a partir del primero de enero de 1998 que incluye las modificaciones al incremento de los salarios minimos generales.

5.4.4.1.- TABULADOR DE SUELDOS Y SALARIOS

El método de valuación de puestos que se utilizo fue el de alineamiento y en base a su pocedimiento nos llevo a los siguientes datos

Gerente General	N$ 10,000.00
Jefe de taller	N$ 2,500.00
Secretaria	N$ 1,200.00
Chofer	N$ 1,100.00
Operador "A"	N$ 1,885.00
Operador "B"	N$ 1,500.00

Operador "C"	N$ 1,500.00
Operador "D"	N$ 1,285.00
Acabador	N$ 804.52

CAPÍTULO 6

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

GRÁFICA DE GANTT

TIEMPO REAL

MAYO DE 1996

ACTIVIDADES	Tiempo Est.	Tiempo Real	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
CAPÍTULO UNO																																
1.- Recopilación de los antecedentes de las artes gráficas.	8 Hrs.	10 Hrs.	2		5		3																									
2.- Selección de la información.	5 Hrs.	8 Hrs.					1	2		5																						
3.- Validación de la información.	2 Hrs.	2 Hrs.											2																			
4.- Capturación de la información.	4 Hrs.	3 Hrs.												3																		
5.- Revisión de ortografía.	2 Hrs.	3 Hrs.													3																	
CAPÍTULO DOS																																
1.- Recopilación de la información sobres las funciones básicas de administración de personal.	8 Hrs.	8 Hrs.														2	3		3													
2.- Selección de la información.	4 Hrs.	5 Hrs.																	1	2			2									
3.- Validación de la información.	2 Hrs.	2 Hrs.																									2					
4.- Capturación de la información.	3 Hrs.	3 Hrs.																											3			
5.- Revisión de ortografía.	1 Hrs.	1 Hrs.																											1			

GRÁFICA DE GANTT

TIEMPO REAL

JUNIO DE 1996

ACTIVIDADES	Tiempo Est.	Tiempo Real	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
CAPÍTULO TRES																																	
1.- Recopilación de los antecedentes de las artes gráficas.	6 Hrs.	6 Hrs.		3	2			1																									
2.- Selección de la información.	5 Hrs	4 Hrs.						2			2																						
3.- Validación de la información.	2 Hrs	3 Hrs											3																				
4.- Capturación de la información.	2 Hrs	2 Hrs											2																				
5.- Revisión de ortografía.	2 Hrs	2 Hrs															2																
CAPÍTULO CUATRO																																	
1.- Recopilación de la información sobres las funciones básicas de administracón de personal.	6 Hrs	5 Hrs														2			3														
2.- Selección de la información.	4 Hrs	5 Hrs																	1	2			2										
3.- Validación de la información.	2 Hrs	3 Hrs																						3									
4.- Capturación de la información.	3 Hrs	2.5 Hrs																													2.5		
5.- Revisión de ortografía.	1 Hrs	2 Hrs																															2

GRÁFICA DE GANTT

TIEMPO REAL

JULIO DE 1996

ACTIVIDADES	Tiempo Est.	Tiempo Real	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
CAPÍTULO CINCO																																
1.- Investigación de campo.	30 Hrs.	34 Hrs.	4		7		4		4	5		4	2			4																
2.- Selección de la información.	5 Hrs.	6 Hrs.														3	3															
3.- Validación de la información.	2 Hrs.	4 Hrs.																4														
4.- Capturación de la información.	5 Hrs.	8 Hrs.																	2			3	2	1								
5.- Revisión de ortografía.	2 Hrs.	3 Hrs.																									3					
			Tiempo Real																													
Investigación Documental			79.5 Hrs.																													
Investigación de Campo			55 Hrs.																													

6.1.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Este trabajo es realizado para aumentar la productividad, y así poder aumentar las utilidades y obtener beneficios satisfactorios dentro de la organización.

Para lograr lo antes mencionado debemos investigar primero, si las personas que laboran dentro de la misma tienen un salario óptimo.

6.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este tipo de empresa es una organización que se basa en la experiencia, está mal estructurada (no existe la delegación de funciones), no hay un sistema de sueldos y salarios.

6.3.- OBJETIVOS

6.3.1.- OBJETIVOS GENERALES

Con esta investigación se pretende organizar en forma óptima todos los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos de la empresa.

6.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este trabajo es realizado para obtener y crear objetivos bien definidos como son los pronósticos de ventas, reducción del costo de producción, la estructuración total de la organización, para así evitar la rotación del personal.

6.4.- HIPÓTESIS

Al estructurar una empresa y definir los puestos, con una remuneración standard, obtendremos como resultado un mejor funcionamiento, productividad y utilidades.

6.5.- VARIABLES

6.5.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE

- CAUSA.- Mala estructuración y definición de los puestos.

6.5.2.- VARIABLE DEPENDIENTE

- EFECTO.- Mayor funcionalidad, productividad y utilidades.

6.6.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo mixta: 50% documental y 50% investigación de campo. El programa de tiempo fue de tres meses y se presentó bajo el sistema de entrevista directa, sin apoyo de cuestionarios.

La población para esta investigación fue de cinco imprentas que están en la misma colonia, y se tomó como muestra "**COPIAS Y COPIAS**" para poder identificar sus problemas y proponer soluciones, con el propósito de incrementar sus beneficios internos y externos.

CONCLUSIONES

Para sorpresa de todos los mexicanos, en un momento en que reinaba la confianza y tranquilidad ya que todos creíamos en la estabilidad económica del país, el 20 de diciembre de 1994, a veinte días de haber recibido el poder el Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, se viene abajo todo el sistema económico nacional con una sorpresiva devaluación, la que afecta principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa.

Para sobrellevar el problema anterior se tuvieron que tomar las siguiente decisiones y acciones:

Reducción de personal; Incremento de obligaciones al personal no despedido; Reducción de costos, clasificando los gastos por prioridades; No aumento de salarios; reducción del desperdicio al momento de la impresión de los trabajos; Y reducción en el margen de utilidad de los trabajos con el fin de seguir compitiendo dentro del mercado.

Aparentemente las decisiones que se tomaron fueron correctas, ya que a la fecha la Empresa sigue laborando y sin deudas, ésto por

la participación del Lic. en Administración de Empresas que mantiene una visión hacia el futuro sobre los problemas de México.

La aportación profesional que me dejó este trabajo de investigación documental y de campo, basados en la observación, la práctica y en la experimentación, fue la siguiente:

- Existencia de un organigrama.

- La estructuración adecuada de los nieveles jerárquicos, así como la delegación de funciones.

- La existencia de una descripción de puestos adecuada.

- El establecimiento de un programa de sueldos y salarios.

El llevar a cabo los cambios anteriores, a través de la participación de un Licenciado en Administración de Empresas o de cualquier otro profesionista que ejerza en forma efectiva la función de la Administración, se logra aumentar la eficiencia, la funcionalidad, la productividad, y las ventas en un negocio.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

GRABADOS AL BOJ.- (Pruebas de Roll) Dibujos grabados en un trozo de madera, el cual al pasarle una capa de tinta por la superficie, lo grabado, se imprime sobre el papel.

INTAGLIO.- (Grabar en Acero) Método de impresión en el cual la superficie que se va a imprimir forma una serie de pequeñas cavidades (bajo relieve) en la superficie lisa de la plancha, la tinta aplicada a la chapa llena esos huecos y cuando el papel es colocado, la tinta alojada en ellos se transfiere a éste.

LÁMINAS.- Insumo por medio del cual se transmite la impresión al papel.

LITOGRAFÍA.- (Offset) Método de impresión que se basa en el principio de que el agua y la grasa no se mezclan.

PLATINA PLANA.- Maquinaria semi-automática que sirve para imprimir por medio de hojas sueltas. (tarjetas de presentación, sobres, etc.).

ROTATIVA DE BOBINA.- Máquina automática que imprime de papel en rollo. (periódicos, revistas, etc.).

ROTATIVA DE HOJAS.- Maquinaria automática que imprime por medio de hojas sueltas. (papel membretado, invitaciones, etc.).

TIPOGRÁFICO .- (Imprenta) método de impresión en el cual se imprime sobre papel o tela, letras o dibujos en alto relieve entintadas.

BIBLIOGRAFÍA

Enciclopedia Temática

Andrew Ed. Richards, s.a.

Administración de Recursos Humanos

Arias Galicia Fernando.

Ed. trillas.

Séptima Edición.

Money as a Motivator

C. Mcclelland David.

Some Research Insigts.

Tercera Edición.

Administración de Personal

Chueden/Sherman.

Ed. Cecsa.

Sexta Edición.

Enciclopedia Nuevo Tesoro de la Juventud

Ed. Grolier.

Administración de Personal

F. Skula Andrew.

Ed: limusa.

Cuarta Edición.

Los Salarios

Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.

Ed: Alfa Omega.

Séptima Edición.

Metodología y Técnicas de la Investigación en Ciencias Sociales

Pardinas Felipe.

Ed. Siglo XXI.

Quinta Edición.