

318502

2

201-



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION
 Con Estudios Incorporados a la Universidad
 Nacional Autónoma de México

**"DESCRIPCION DE PUESTOS, SUELDOS Y SALARIOS
 DENTRO DE UNA PANIFICADORA EN EL DISTRITO
 FEDERAL"**

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
 presenta

LUIS MIGUEL ESTEBAN FERNANDEZ

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

México D. F. 1988



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	I
METODOLOGIA.....	III
CAPITULO I	
ANTECEDENTES HISTORICOS UNIVERSALES. DEL PAN.....	1
1.1. ORIGEN DEL TRIGO Y DEL PAN	3
1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS... DEL PAN.....	5
CAPITULO II	
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANI FICADORA CANAINPA.....	11
2.1. FUNCIÓN LEGAL Y SOCIO ECO- NÓMICA.....	11
CAPITULO III	
ASPECTO LEGAL.....	13
3.1. NECESIDAD ADMINISTRATIVA..	15
3.2. PRESTACIONES.....	16
3.3. SINDICATOS.....	20
3.4. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.....	25
3.5. IMPUESTOS.....	26

CAPITULO IV

PUESTO.....	29
4.1. UBICACIÓN Y FUNCIÓN EN UNA PANIFICADORA.....	31
4.2. VALUACIÓN DEL PUESTO.....	40
4.3. ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA PANIFICADORA.....	49
4.4. ROTACIÓN.....	49
4.5. NIVEL CULTURAL Y SOCIO-ECO NÓMICO.....	54

CAPITULO V

SALARIO Y SUELDO.....	56
5.1. TIPOS DE SALARIOS Y SUELDO	59
5.2. CLASIFICACIÓN DE SALARIOS Y SUELDOS EN UNA PANIFICADORA.	61
5.3. CARRERA CON LA INFLACIÓN...	67
5.4. SITUACIÓN ACTUAL.....	69

CAPITULO VI

PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD EN UNA PANIFICADORA.....	72
6.1. PRODUCCIÓN.....	72
6.2. PRODUCTIVIDAD.....	77

CAPITULO VII

MOTIVACION.....	83
7.1. TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	87
7.2. LA MOTIVACIÓN DENTRO DE UNA PANIFICADORA.....	96

CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFIA.....	106

INTRODUCCION

EL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ES LA CONJUNCIÓN DE IDEAS A LAS QUE LLEGUÉ DESPUÉS DE CONSIDERAR LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS.

- QUE FUERA UN TRABAJO ÚTIL Y NO SÓLO UN RELLENO MÁS PARA UN LIBRERO.
- QUE SE CONJUNTARAN EN ÉL LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LA ESCUELA Y LOS RECIBIDOS EN MI AÚN CORTA EXPERIENCIA PROFESIONAL.
- QUE SIGNIFICARA UNA APORTACIÓN A LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y EN ALGUNA FORMA SIRVIERA PARA MEJORARLA.

EN EL PRIMER CAPÍTULO, EL LECTOR UBICARÁ EL DESARROLLO DEL PAN DESDE SUS INICIOS EN EL VIEJO MUNDO, HASTA EL GRAN AUGE SOCIO-CULTURAL EN NUESTROS DÍAS.

EN EL SEGUNDO CAPÍTULO, SE ENFATIZA LA IMPORTANCIA DE LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA (CANAINPA) EN ESTA INDUSTRIA Y EN LA SOCIEDAD.

EN EL TERCER CAPÍTULO, NOS DA A CONOCER LAS LEYES, NORMAS, DERECHOS Y PRESTACIONES QUE RIGEN A LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA.

EN EL CUARTO CAPÍTULO SE ANALIZAN LOS PUESTOS QUE SE DESARROLLAN EN UNA PANIFICADORA, SEÑALANDO SUS FUNCIONES, OPERACIONES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

EN EL QUINTO CAPÍTULO, SE DAN A CONOCER LAS CLASIFICACIONES DE SUELDOS Y SALARIOS, ASÍ COMO SU IMPORTANCIA PARA EL TRABAJADOR, LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y EL MEDIO AMBIENTE.

EN EL CAPÍTULO SEIS, PRESENTAMOS LA PRÓBLEMÁTICA DE LA PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD ASÍ COMO LA IMPORTANCIA DE ESTOS SISTEMAS EN UNA PANIFICADORA.

EN EL SÉPTIMO CAPÍTULO, SEÑALAMOS LA ESCASEZ DE LA MOTIVACIÓN EN UNA PANIFICADORA Y LA MERMA QUE OCASIONA EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO EN ESTA INDUSTRIA.

DESCRIPCION DE PUESTOS, SALARIOS Y SUELDOS
DENTRO DE UNA PANIFICADORA

"HIPOTESIS"

CON EL ESTABLECIMIENTO DE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, SALARIOS Y SUELDOS, SE PODRÁ ESTABLECER ADECUADAMENTE LAS DIVERSAS OPERACIONES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE UNA PANIFICADORA

"PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA"

LA CONTÍNUA ROTACIÓN DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS QUE EXISTE DENTRO DE UNA PANIFICADORA, TANTO POR PARTE DE LOS OBREROS (BIZCOCHEROS, PASTELEROS Y FRANCESEROS), COMO DE LOS EMPLEADOS (CAJEROS, EMPLEADOS DE MOSTRADOR, BODEGUEROS, MOZOS, Y VELADORES) SE DEBE PRINCIPALMENTE A UNA FALTA DE MOTIVACIÓN, A UNA INADECUADA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO, Y ESTO AUNADO A UN BAJO NIVEL DE CULTURA E INTERÉS POR EL TRABAJO, GENERA UNA IMPORTANTE FALLA EN LA PRODUCCIÓN Y EN LA PRODUCTIVIDAD.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS UNIVERSALES DEL PAN

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS UNIVERSALES DEL PAN

POR SU ETIMOLOGÍA LA PALABRA PAN PROVIENE DEL LATÍN PANIS; EN EL DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA NOS DA LA SIGUIENTE DEFINICIÓN DE LA PALABRA PAN:

"PORCIÓN DE MASA DE HARINA Y AGUA, DE FIGURA COMÚN MENTE CHATA Y REDIBDA, QUE DESPUÉS DE FERMENTADA Y COCIDA EN HORNO, SIRVE DE PRINCIPAL ALIMENTO AL HOMBRE, ENTENDIÉNDOSE QUE ES DE TRIGO CUANDO NO SE EXPRESA EL GRANO DE QUE SE HACE".

"MASA MUY SIBADA Y DELICADA, DISPUESTA CON MANTECA O ACEITE, DE QUE USAN EN LAS PASTELERÍAS Y COCINAS PARA PASTELES Y EMPANADAS".

EL PAN, COMO LO CONOCIERON LOS HOMBRES NO ES NADA PARECIDO AL ACTUAL, PUES EL HOMBRE DE LA EDAD DE PIEDRA QUE HABITABA EN LAS CAVERNAS LACUSTRES DE LOS LAGOS DE SUIZA, PREPARABAN EL PAN, TRITURANDO EL GRANO MUY GROSERAMENTE, EN UNA PIEDRA AHUECADA Y CON UN RODILLO, PARA OBTENER EL POLVO EN ESA MISMA PIEDRA, A LA HARINA LE AGREGABAN AGUA, PARA PROCEDER A AMASARLA; Y PARA COCER ESTA MASA, SE VALÍA

DE PIEDRAS PLANAS, LAS CUALES TENÍA CALIENTES PREVIAMENTE AL AMASADO, PARA COLOCAR ENTRE ELLAS, UNA PORCIÓN DE MASA, EN UNA SERIE DE 5 O 6 QUE PROPORCIONABAN DE 10 A 12 PANES, LAS CUALES, CON EL CALOR QUE YA SE LES HABÍA DADO, E INTRODUCIDAS ENTRE BRAZAS Y CENIZAS, COCÍAN LA MASA O PEQUEÑAS TORTAS DELGADAS, PUES LAS PIEDRAS LAS PRENSABAN. A ESTE PAN SE LE LLAMABA "PAN ACIMO", O SEA PAN SIN SAL NI LEVADURA.

SE HA DEDUCIDO DE LOS ANÁLISIS, QUE SE HICIERON DE LOS TROZOS QUE SE HAN HALLADO EN LAS CAVERNAS DEL LAGO NEUFCHATEL, PERTENECIENTES A LAS ÉPOCAS PALEOLÍTICAS Y NEOLÍTICAS, QUE SE CONSERVAN EN EL MUSEO ARQUEOLÓGICO DE MADRID, QUE EL PAN HECHO DE LA MANERA YA EXPLICADA POR NO QUITARLE LA CORTEZA DEL TRIGO, DEBIÓ HABER SIDO DE COLOR OSCURO Y ADEMÁS POR NO TENER ELEMENTOS PARA SUAVIZARLO, DEBIÓ SER BASTANTE DURO Y DE UN SABOR NO MUY AGRADABLE, Y ADEMÁS POR NO SER FERMENTADO, EL PAN SE CONSERVA INCORRUPTO INDEFINIDAMENTE.

Y ASÍ EL PAN QUE SE COMÍA, HASTA HACE MÁS DE 6000 AÑOS ERA BASTANTE DURO, LO QUE IMPLICABA UN GRAN ESFUERZO MANDIBULAR PARA DEMOLERLO Y PODERLO COMER Y PRUEBA DE ELLO ES QUE EN EGIPTO SE HAN ENCONTRA-

DO MOMIAS CON LA DENTADURA GASTADA CASI HASTA EL RAS DE LAS ENCÍAS, QUE A ESTE DESGASTE OCASIONADO POR LO DURO DEL PAN, AYUDABAN LAS PEQUEÑAS ARENAS QUE SE DESPRENDÍAN DE LAS PIEDRAS EN LAS QUE SE MOLÍA EL GRANO.

LA ISLA DE CRETA, SEGÚN MAX WAHEREN, EN SU OBRA "BIOT AND CREBACK"; ANTIQUÍSIMO REINO DE MINOSSE, ES NOMBRADA POR PRIMERA VEZ EN EL AÑO DE 3500 AC; EN DONDE LA PRODUCCIÓN PANADERA Y EL CULTIVO DE LOS CEREALES DEBIÓ DESENVOLVERSE MUY PRONTO, YA QUE SE HAN ENCONTRADO PIEDRAS DE MOLER, DE TIPO MANUAL, QUE CORRESPONDEN A LA EDAD DE PIEDRA, Y YA EN EL AÑO 3000 AC., DEBIÓ CONOCERSE LA PRODUCCIÓN DEL PAN EN SU FORMA PRIMITIVA, PUES EN EL MUSEO ARQUEOLÓGICO DE HERAKLEIÓN, EXISTE UN RECIPIENTE REDONDO, EL CUAL TIENE MARCADOS UNOS CÍRCULOS; ESTA VASIJA SERVÍA PARA PREPARAR PRODUCTOS PANIFICADOS, HABIÉNDOSE ENCONTRADO UNA DE ELLAS EN UNA TUMBA DE PALAIKASTRO, LA CUAL PUEDE SITUARSE PARA EL AÑO 2000 AC.

1.1. ORIGEN DEL TRIGO Y DEL PAN

EL TRIGO SILVESTRE SE CREE QUE PROVINO DE ASIA, LUGAR DONDE FUE LLEVADO A EGIPTO, EN DONDE LA FABRICACIÓN DEL PAN TUVIERA UN DESARROLLO Y UN AUGE IMPORTANTÍSIMO. SEGÚN EL SABIO RUSO VAVILOF, EL TRIGO

TUVO SU ORIGEN EN ETIPIA, GRANO QUE EL RÍO NILO TRANSPORTABA EN SUS AGUAS, Y EN SUS GRANDES AVENIDAS DEJABA DEPOSITADO EN LAS FÉRTILES TIERRAS DE EGIPTO.

EN EGIPTO, DEBIDO A QUE ERA UN PUEBLO AGRICULTOR POR EXCELENCIA, Y A LAS CRECIENTES DEL NILO, SE CULTIVÓ EN GRAN CANTIDAD EL TRIGO, YA QUE EL NILO CON SUS INVASIONES DE AGUAS A LOS CAMPOS, PROVEÍA A ESTOS DE TIERRA NEGRA, BARRO DE LA MESETA ETÍOPE GRANOS DE PIZARRA, DE CARBONATO DE BARIO DE GNESIS Y DE UNA GRAN CANTIDAD DE ÓXIDO DE HIERRO, CALIDAD DE TIERRA TAL, QUE HACÍA MUY FÉRTILES SUS RIBERAS; DE AHÍ QUE SE AUTONOMBRARA "CHEMET" O "HIJOS DE CHEMI"; TIERRA NEGRA, EL DON DIVINO DEL NILO.

EL NILO LES DIÓ EL ARTE DE HACER EL PAN, LO QUE LES VALIÓ PARA PONERSE MUY POR ENCIMA DE OTRAS CIVILIZACIONES, YA EXISTENTES, CUYA BASE DE ALIMENTACIÓN ERA LA CARNE, POTAJES Y PASTAS LISAS, PUEBLOS QUE LLAMABAN A AQUEL "COMEDORES DE PAN". PUES EL ALIMENTO PAN, PARA ELLOS, NO ERA UN ALIMENTO OCASIONAL NI SIQUIERA COLATERAL, ES DECIR, QUE LO ACOMPAÑARAN CON OTROS ALIMENTOS BÁSICOS, SINO QUE EL PAN, EN SÍ MISMO, ERA EL ALIMENTO BASE DEL PUEBLO EGIPCIO.

TANTA INGERENCIA TOMÓ EL PAN EN LA VIDA DEL PUEBLO

EGIPCIO, QUE TODAS LAS INSTITUCIONES, TANTO SOCIALES, POLÍTICAS, COMO DOMÉSTICAS Y CIVILES, GIRABAN EN TORNO A ÉL. A LA POSTRE, EL PAN SE CONVIRTIÓ EN UNA UNIDAD DE PESO, MEDIDA Y LO QUE ES AÚN MÁS EN UNIDAD MONETARIA.

EL SALARIO SE PAGABA CON PAN, POR LO QUE EN EL AÑO DE 1154 AC., ÉPOCA DE RAMSES II, UN EMPRESARIO NO PAGÓ A LOS OBREROS DE SU CUADRILLA EN LA FORMA ACOSTUMBRADA, SINO QUE PRETENDIÓ HACERLO CON GRASA Y CERVEZA. LÍQUIDO QUE TENÍA UN VALOR SOLO PARA DARLO COMO PAGO ADICIONAL O COMO UNA MERA GRATIFICACIÓN, Y LA GRASA SU VALOR ERA MUY BAJO, LO QUE OCASIONÓ INCONFORMIDAD POR PARTE DE LOS OBREROS, LOS CUALES SE NEGARON A TRABAJAR, HASTA CONSEGUIR QUE SE LES PAGARA SEGÚN LO PACTADO, PARA LO CUAL, OCURRIERON EN DEMANDA DEL GOBERNADOR DE TEBAS.

POR LOS HECHOS NARRADOS, ÉSTE FUE EL PRIMER CONFLICTO OBRERO-PATRONAL, CON MOVIMIENTO DE HUELGA QUE SE HAYA REGISTRADO EN LA HISTORIA DEL PAN.

1.2. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL PAN

EL TRIGO LO TRAJERON A AMÉRICA LOS ESPAÑOLES, EL CUAL ERA TOTALMENTE DESCONOCIDO POR LOS HABITANTES DEL NUEVO CONTINENTE. COMO LOS CONQUISTADORES NO

CONOCÍAN PROPIAMENTE EL TIEMPO QUE LES LLEVARÍA LA EXPEDICIÓN, NI TAMPOCO SABÍAN NADA SOBRE EL ABASTECIMIENTO DE GRANOS Y ALIMENTOS EN GENERAL, SE TRAJERON UNA BUENA CANTIDAD DE ELLOS PARA PODER SUBSISTIR, MIENTRAS ENCONTRABAN LA FORMA DE SEGUIR ALIMENTÁNDOSE, Y UNA VEZ QUE SE HUBIERAN ASENTADO, PENSARÍAN LA FORMA DE AUMENTAR SUS EXISTENCIAS, UTILIZANDO SUS GRANOS COMO SEMILLA PROPIAMENTE DICHA, ES DECIR, INCREMENTAR SUS EXISTENCIAS MEDIANTE EL CULTIVO DE LOS GRANOS Y CEREALES.

EN UN PRINCIPIO, ANTES DE CULTIVARSE EL GRANO, HERNÁN CORTÉS SE ABASTECÍA DEL ESTE DE ESPAÑA, DE DONDE LE ENVIABAN REMESAS DE CEREALES Y ALIMENTOS.

Y ASÍ, EL CULTIVO DEL TRIGO Y SU COSECHA SE EXTENDIERON POR TODA LA MESETA DEL ANÁHUAC, Y EN LOS VALLES ESCALONADOS DE MÉXICO, GUANAJUATO, QUERÉTARO HIDALGO Y PUEBLA, DURANTE LOS PRIMEROS VEINTE AÑOS DEL SIGLO XVI. LLENDÓ EN AUMENTO SU PRODUCCIÓN HASTA QUE EN 1524 RODRIGO DE PAZ, QUE PERTENECÍA AL GRUPO EXPEDICIONARIO, PIDIÓ UNA LICENCIA PARA FORMAR MOLINOS EN EL RÍO DE TACUBAYA, LA CUAL, FUE LA PRIMERA QUE SE EXPLIDIÓ EN LA METRÓPOLI ESPAÑOLA; DE LO ANTERIOR SE DEDUCE QUE LAS COSECHAS DE GRANO ERAN MUY ABUNDANTES PARA ENTONCES.

EN MÉXICO, ASÍ COMO EN EUROPA Y EN ASIA, LOS MÉTODOS PARA OBTENER EL HARINA, ERAN LOS MISMOS; MOLINOS DE PIEDRA MOVIDOS A MANO EN UN PRINCIPIO, HABIENDO SEGUIDO CON EL TIEMPO SU PROCESO NATURAL DE EVOLUCIÓN, AÚN CUANDO EN CIERTAS REGIONES TODAVÍA SE EMPLEAN LOS SISTEMAS MAS RUDIMENTARIOS.

EL TRIGO SE MOLÍA EN UN PRINCIPIO CON TODO EL DESPERDICIO, TIERRA Y TODO AQUEL MATERIAL EXTRAÑO QUE LLEVABA, POR LO QUE EL HARINA ASÍ OBTENIDA ERA DE MALA CALIDAD Y DE UN COLOR BASTANTE TRIGUEÑO; ASÍ QUE SE CREÓ LA NECESIDAD DE CERNIR EL TRIGO ANTES DE MOLERLO, AL IGUAL QUE LO HACÍAN EN EL ANTIGUO CONTINENTE POR LA MITAD DEL SIGLO XVI, MEDIANTE CRIBAS QUE EN MÉXICO SE CONSTRUÍAN DE HILOS DE LINO Y DE CRINES DE CABALLO, EN LAS CUALES SE VERTÍA EL TRIGO Y MEDIANTE UN MOVIMIENTO OSCILATORIO O DE VAIVÉN. ESTE TRABAJO LO REALIZABAN LOS ESCLAVOS. ASÍ EN LA PRIMERA CERNIDA QUEDABAN EN LA CRIBA EL DESHECHO Y SALÍA EL GRANO, EN EL SEGUNDO PASO SE LES SEPARABA DEL MATERIAL EXTRAÑO Y MÁS PEQUEÑO QUE EL TRIGO, EL CUAL SALÍA DEL CERNIDOR, QUEDANDO SOLO DENTRO DE ÉL, EL GRANO PURO.

FRAY BERNARDINO DE SAHAGÚN, EN SU HISTORIA CENTRAL DE LAS COSAS DE LA NUEVA ESPAÑA, HABLA DE LOS "LABRADORES DEL TRIGO", (LOS PANADEROS), Y "DEL QUE

VENDE HARINA", O SEA QUE DIVIDE EL PROCESO, Y EXPLICA LAS FUNCIONES DE CADA UNA DE ELLAS.

EL AYUNTAMIENTO DE MÉXICO, EL 11 DE AGOSTO DE 1553 DICTÓ LA PRIMERA ORDENANZA SOBRE HARINA Y TRIGO, EN LA CUAL DECÍA QUE CADA DUEÑO DE MOLINO ESTABA OBLIGADO A MOLER LA COSECHA ÍNTEGRA Y DURANTE UNA ÉPOCA DETERMINADA, SIN PREFERIR A NADIE EN PARTICULAR, Y ATENDIENDO AL RIGUROSO ORDEN EN QUE ÉL RECIBÍA EL GRANO. DICHIENDO ADEMÁS, QUE EN CADA MOLINO DEBÍA DE EXISTIR UNA "CAJA" O "DEPÓSITO" PARA SUPLENIR LA ESCASEZ DE HARINA.

ALGUNOS DE LOS MOLINOS MÁS IMPORTANTES, QUE ENVIABAN HARINA A MÉXICO A FINES DEL SIGLO XVIII Y PRINCIPIOS DEL SIGLO XIX ERAN LOS SIGUIENTES:

- EL MOLINO DEL REY (QUE PERTENECÍA AL MARQUÉS DE ZULVETA).
- MIRAFLORES Y DEL MORAL, (QUE ERAN SURTIDOS POR LAS VECINAS HACIENDAS DEL BLANCO, SAN MIGUEL, COYOTEPEC, ATENGO, SANTO TOMÁS, EL BATÁN, TEXANPA, EN LA JURISDICCIÓN DE CHALCO).
- LOS DEL RÍO HONDO, MOLINO BLANCO Y JESÚS DEL MONTE.
- EL DE SAN COSME.

* 55 MOLINOS DE LA INTENDENCIA DE MÉXICO
JURISDICCIÓN DE TOLUCA.

DURANTE LOS PRIMEROS AÑOS DEL SIGLO XVI, EL PAN EN SUS DISTINTAS VARIEDADES, POCO MÁS DE CIEN, SE EXPENDÍAN EN LAS PLAZUELAS Y PLAZAS PÚBLICAS, YA EN CANASTOS, SOBRE EL SUELO, O EN TABLONES, ESTOS ÚLTIMOS PARA EL PAN FINO O DE DULCE. ESTE PRODUCTO PROCEDÍA DE LOS CONVENTOS, CASA DE GENTE RICA, O DE MEDIANA CONDICIÓN QUE LES PERMITÍA TENER LO NECESARIO PARA SU ELABORACIÓN, COMO HORNO Y MATERIA PRIMA.

EL SIGLO XVIII, ERAN ALREDEDOR DE 50 PANADERÍAS LAS QUE EXISTÍAN EN DISTINTOS RUMBOS DE LA CIUDAD DE MÉXICO, CUYOS DUEÑOS HABÍAN ALCANZADO FAMA DE SER BUENOS PASTELEROS POR SU CALIDAD Y SURTIDO DEL PRODUCTO, CUIDABAN CON GRAN CELO SU ELABORACIÓN, NO SÓLO POR SU PROPIA PANADERÍA, SINO EN LA DE LOS DEMÁS, TRATANDO ASÍ DE INTRODUCIR MÁS EL PAN AL PUEBLO, POR LO QUE HABÍA CIERTAS NORMAS PARA SU ELABORACIÓN, EN CUANTO A LA CALIDAD DE LAS HARINAS, SUS CLASES, EL AMASADO Y CLASE Y CALIDAD DE LOS TRIGOS, NORMAS QUE ERAN VIGILADAS POR LOS "VENDEDORES" QUE ERAN PERSONAS A QUIENES SE LES HABÍA DADO LA COMISIÓN POR LOS PROPIOS DEL GREMIO, PARA PRACTICAR VISITAS PERIÓDICAS Y VIGILAR A LOS FABRICANTES; ES DE

CIR QUE LA ELABORACIÓN DEL PAN YA DESDE ENTONCES ESTABA CONTROLADA Y A TODOS AQUELLOS QUE NO OBSERVABAN LAS REGLAS ESTABLECIDAS ERAN CASTIGADOS CON SEVERIDAD, LO MISMO QUE A LOS VENEDORES EN LAS PLAZAS Y PLAZUELAS, PUES SE LES MULTABA O SE LES SUSPENDÍA EL TRATO, SI ERA ESPAÑOL Y REINCI-DÍA TODO ESTO REDUNDABA EN BENEFICIO DEL PÚBLICO CONSUMIDOR.

TODOS LOS PRODUCTOS Y SEMILLAS QUE SE UTILIZABAN PARA LA ALIMENTACIÓN, ESTABAN LIBRES DE IMPUESTOS, POR LO QUE SE VE, DESDE ENTONCES SE TRATABA YA DE PROTEGER A LA CLASE POBRE, NO PERMITIENDO LA ELEVACIÓN DE LOS COSTOS, PARA QUE LA GENTE PUDIESE AD-QUIRIRLOS.

EN LA ACTUALIDAD, COSA QUE NO SE HACÍA ANTES, SE CLASIFICA LA HARINA, DE AHÍ QUE HALLA ESPECIALES PARA CADA TIPO DE PAN, TALÉS COMO: GALLETAS, BIZ-COCHOS, PASTELES Y ALGUNAS CLASES DE PAN BLANCO COMO SON: PAN FRANCÉS, ESPAÑOL, DE CAJA, ETC.

CAPITULO II
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA
CANAINPA

CAPITULO II

CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORACANAINPA

MÉXICO ES UN PAÍS CON GRAN TRADICIÓN PANADERA Y DE GANADO PRESTIGIO INTERNACIONAL, PUESTO QUE ES AQUÍ DONDE SE INVENTÓ EL BOLILLO Y LA TELERA, Y DONDE SE UTILIZÓ POR VEZ PRIMERA EL SISTEMA DE AUTOSERVICIO PARA LA VENTA DEL PAN. LA INDUSTRIA PANADERA GENERA EN NUESTRO PAÍS GRAN CANTIDAD DE EMPLEOS. EXISTEN ACTUALMENTE MÁS DE VEINTE MIL PANADERÍAS QUE OCUPAN MÁS DE 170 MIL OBREROS.

LA CANAINPA, CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA REÚNE DESDE HACE MÁS DE CUARENTA AÑOS A LOS PANADEROS, INDUSTRIALES Y OBREROS DE MÉXICO ALLENTANDO ENTRE ELLOS EL ESPÍRITU DE LA SANA COMPETENCIA PARA OFRECER UN PRODUCTO DE ALTA CALIDAD, CON ÓPTIMA PRESENTACIÓN Y PRECIO ACCESIBLE. LA CANAINPA SE CONSTITUYÓ EN SEPTIEMBRE DE 1945 CON JURISDICCIÓN EN EL DISTRITO FEDERAL, Y EN EL AÑO DE 1960 LA JURISDICCIÓN SE AMPLÍA A NIVEL NACIONAL. TODAS LAS PANIFICADORAS ESTÁN OBLIGADAS A INSCRIBIRSE A LA CANAINPA.

2.1. FUNCION LEGAL Y SOCIO-ECONOMICA

LA CANAINPA PRESTA A LOS ASOCIADOS LOS SIGUIENTES SERVICIOS:

• ASESORÍAS EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

DE INTERÉS PARA LA INDUSTRIA

- + ASESORÍAS EN ASUNTOS CIVILES, FISCALES
LABORALES, MERCANTILES, PENALES Y DE
CUALQUIER OTRA ÍNDOLE.
- + CUENTA CON UNA ESCUELA DE CAPACITA-
CIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL TRABAJO
DE LA INDUSTRIA.
- + EN MATERIA DE AMPARO
- + EN MATERIA DE EXPORTACIONES E IMPORTA-
CIONES
- + ASESORÍA SOBRE PATENTES, MARCAS Y NOR-
MAS INDUSTRIALES.
- + ASESORÍA SOBRE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL
- + INFORMACIÓN RELATIVA A TODO LO RELACIO-
NADO A LA INDUSTRIA PANIFICADORA.
- + ASESORÍA EN CONTABILIDAD, ETC...

LA CANAINPA OFRECE A TODOS LOS ASOCIADOS, INFORMACIÓN Y AYUDA SOBRE TODOS LOS INTERESES PARTICULARES QUE SE TENGAN EN RELACIÓN A LAS PANIFICADORAS.

AL IGUAL QUE ES EL REPRESENTANTE DE TODAS LAS PANIFICADORAS, EN CUALQUIER ASPECTO LEGAL Y SOCIAL,

LOS INDUSTRIALES TENEMOS UN GRAN APOYO LEGAL, TECNOLÓGICO Y DE ASESORÍA DE CUALQUIER ÍNDOLE EN LA CANAINPA.

CAPITULO III
ASPECTO LEGAL

CAPITULO III

ASPECTO LEGAL

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO ANTERIOR, COMO LA VIGENTE, ESTABLECEN EN FORMA PORMENORIZADA Y EN CAPÍTULOS INDEPENDIENTES LAS OBLIGACIONES A CARGO DE PATRONES Y TRABAJADORES EN SUS RELACIONES LABORALES, LA ÚNICA DIFERENCIA ES QUE LA LEY LABORAL VIGENTE SE INCLUYE EN SU ARTÍCULO RESPECTIVO, DE UNA MANERA CLARA Y PRECISA LA OBLIGACIÓN PATRONAL DE PROPORCIONAR HABITACIONES A LOS TRABAJADORES, OBLIGACIÓN CONSIGNADA DESDE 1917 EN EL ARTÍCULO 123 FRACCIÓN XII CONSTITUCIONAL Y ADEMÁS INTRODUCE LA OBLIGACIÓN DE PROPORCIONAR CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO A SUS TRABAJADORES EN LOS TÉRMINOS DE LEY.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE EL ARTÍCULO 123, ES LA GUÍA QUE ESTABLECE LAS OBLIGACIONES DE PATRONES Y OBREROS, Y SEÑALA SIOSIGUIENTE:

"TODA PERSONA TIENE DERECHO AL TRABAJO DIGNO, Y SOCIALMENTE ÚTIL; AL EFECTO, SE PROMOVERÁN LA CREACIÓN DE EMPLEOS Y LA ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA EL TRABAJO, CONFORME A LA LEY".

LA INDUSTRIA PANIFICADORA, CON SU REPRESENTANTE QUE ES LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y EL SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA

DEL PAN Y SIMILARES DEL DISTRITO FEDERAL, ELABORAN PERIÓDICAMENTE UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO EN EL QUE SE ESTIPULAN LAS CLÁUSULAS QUE REGIRÁN A ESTA INDUSTRIA, APOYÁNDOSE EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

EL TRABAJADOR DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA TIENE DERECHO A LO SIGUIENTE:

- 8 HORAS DIARIAS DE JORNADA EN HORARIO DIURNO
- 7 HORAS DIARIAS DE JORNADA EN HORARIO NOCTURNO
- 7 HORAS Y MEDIA DE JORNADA EN HORARIO MIXTO
- PAGO DE HORAS EXTRAS:
 - A) DOBLE LAS TRES PRIMERAS HORAS
 - B) TRIPLE LAS QUE EXCEDAN
 - C) NO DEBEN SER MÁS DE 9 HORAS A LA SEMANA
- UN DÍA DE DESCANSO A LA SEMANA
- SI SE TRABAJA EL DOMINGO, UN 25% EXTRA DE SU SALARIO POR PRIMA DOMINICAL
- DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO (ARTÍCULO 74, LEY FEDERAL DEL TRABAJO)
 - A) 10. DE ENERO
 - B) 5 DE FEBRERO
 - C) 21 DE MARZO

- D) 10. DE MAYO, (POR NINGÚN MOTIVO SE TRABAJARÁ, CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA, CON TRATO COLECTIVO DE TRABAJO)
- E) 6 DE JULIO
- F) 16 DE SEPTIEMBRE
- G) 20 DE NOVIEMBRE
- H) 10. DE DICIEMBRE (CADA SEIS AÑOS)
- I) 5 DE DICIEMBRE (DÍA DEL PANADERO)
- J) 25 DE DICIEMBRE
- K) 2 DE ENERO (LA PANIFICADORA SE COM
PROMETE QUE AL OBRERO QUE TRABAJE EL
 DÍA 2 DE ENERO, RECIBIRÁ UN SALARIO MÁS
 INDEPENDIENTEMENTE DE LO ESTIPULADO EL
 CUAL SE PAGARÁ EL DÍA 6 DEL MISMO MES.
 CLAÚSULA VIGÉSIMA TERCERA, CONTRATO CO
LECTIVO DE TRABAJO).

3.1. NECESIDAD ADMINISTRATIVA

EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, TAMBIÉN CONSTI-
 TUYE UNA NECESIDAD DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO, TAN
 TO PARA EL TRABAJADOR COMO PARA LA PANIFICADORA.

PARA EL TRABAJADOR: PORQUE ESE DOCUMENTO LE BRINDA
 CERTEZA DE:

- + SUS OBLIGACIONES PARTICULARES, LUGAR,
 TIEMPO Y MODO DE LA PRESTACIÓN DEL SER
VICIO

- + LA CONTRAPRESTACIÓN QUE RECIBE POR SU TRABAJO: SALARIO, DESCANSOS, VACACIONES, RETRIBUCIONES COMPLEMENTARIAS, ETC.
- + SU ESTABILIDAD RELATIVA EN EL EMPLEO

PARA LA PANIFICADORA

- + PORQUE LE FACILITA EXIGIR AL TRABAJADOR EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES SOBRE TODO SI SE HACE PARTE INTEGRANTE DEL MISMO EL ANÁLISIS DE PUESTO O, CUANDO MENOS, SU DESCRIPCIÓN
- + PORQUE LE PERMITE RESOLVER CON SEGURIDAD CUALQUIER DISPUTA SOBRE LA MANERA DE DESARROLLAR EL TRABAJO.
- + PORQUE CONSTITUYE UN ELEMENTO INDISPENSABLE COMO PRUEBA, POR ESTAR FIRMANDO POR EL TRABAJADOR, EN ALGUNOS CONFLICTOS LABORALES.

3.2. PRESTACIONES

A CONTINUACIÓN SEÑALAMOS LAS PRESTACIONES QUE TIENEN DERECHO LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA

VACACIONES.- LAS VACACIONES SE LES VAN DANDO DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD DEL TRA

BAJADOR EN LA EMPRESA, A CONTINUACIÓN
PRESENTAMOS LA ESCALA QUE MUESTRA LOS
DÍAS QUE LE CORRESPONDEN AL TRABAJADOR
DE ACUERDO AL TIEMPO QUE LLEVA LABORAN
DO EN LA EMPRESA

AÑOS LABORADOS	DÍAS DE VACACIONES
1	7
2	9
3	11
4 - 8	14
9 - 13	17
14 - 18	20
19 - 23	23
24 - 28	26
29 - EN ADELANTE	29

INDEPENDIENTEMENTE, DE QUE TODOS LOS TRABAJADORES
TENDRÁN DERECHO A UNA PRIMA DEL 25% DEL IMPORTE QUE
RECIBAN POR CONCEPTO DE SU PERIODO DE VACACIONES,
DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 80
DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO,

"ARTICULO 80.- LOS TRABAJADORES TENDRÁN DERECHO A
UNA PRIMA NO MENOR DEL 25% SOBRE LOS SALARIOS QUE
LES CORRESPONDAN DURANTE EL PERIODO DE VACACIONES"

LOS DÍAS DE VACACIONES, ANTERIORMENTE SEÑALADOS SE
MODIFICARON EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO,
HABIÉNDOSE INCREMENTADO LAS VACACIONES PARA EL TRA
BAJADOR DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

AGUINALDO: SE ESTABLECE UN MÍNIMO DE 15 DÍAS DE AGUINALDO, PROPORCIONAL A LOS DÍAS TRABAJADOR EN EL AÑO, DE ACUERDO A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, AUNQUE PARA LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA EN LA PANIFICADORA SE ESTABLECEN UN MÍNIMO DE 18 DÍAS AL AÑO, SEGÚN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

REPARTO DE UTILIDADES: SE FORMA UNA COMISIÓN MIXTA POR EL REPRESENTANTE DEL PATRÓN Y REPRESENTANTE DEL OBRERO. SE REPARTE EL 10% ANUAL SOBRE LAS UTILIDADES DE LA PANIFICADORA, Y SE REPARTE PROPORCIONALMENTE ENTRE LOS DÍAS TRABAJADOS EN EL AÑO, POR EL CUAL SE OBTUVO LA UTILIDAD Y EL SUELDO OBTENIDO DE LA MISMA. SI EL TRABAJADOR LABORÓ UN MÍNIMO DE 60 DÍAS AL AÑO, YA TIENE DERECHO AL REPARTO DE UTILIDADES.

INFONAVIT: SE OBTIENE EL 5% DE LOS SUELDOS INTEGRADOS, LO PAGA EL PATRÓN. EL TRABAJADOR TIENE DERECHO A SOLICITAR AL INFONAVIT, CRÉDITO PARA CONSTRUIR O COMPRAR CASA O DEPARTAMENTO.

CAPACITACIÓN. - ES OBLIGACIÓN DE LA EMPRESA DAR LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO NECESARIOS A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA, CON EL OBJETIVO DE QUE DENTRO DE LAS HABILIDADES DEL EMPLEADO Y OBRERO O PUESTO, PARA EL QUE FUE CONTRATADO SE LE PULA O SE LE MEJORE,

LA CANAINPA SE REGISTRÓ EN LA SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, COMO INSTITUCIÓN CAPACITADORA AUTÓNOMA A NIVEL NACIONAL, LA CUAL TIENE VARIOS OBJETIVOS TALES COMO:

- IMPARTIR CONOCIMIENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS, TANTO GENERALES COMO ESPECÍFICOS SOBRE LA FABRICACIÓN DE TODO TIPO DE PAN
- CONOCIMIENTO SOBRE EL USO DE UTENSILIOS Y EQUIPOS
- DESARROLLAR CONCIENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA
- CONOCIMIENTO Y MANEJO DEL MANUAL DE OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO
- CONOCER LAS POLÍTICAS Y DESARROLLAR LA CONCIENCIA DE CALIDAD
- CONOCER LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO Y DESARROLLAR CONCIENCIA DEL TRABAJO EN E-

QUIPO

- CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD DE LAS OPERACIONES QUE SE EFECTÚAN EN EL DEPARTAMENTO

EL RÉGIMEN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, INSTITUÍDO POR LAS REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, EN VIGOR DESDE EL 10. DE MAYO DE 1978, QUE IMPLEMENTAN LAS ENMIENDAS DE LAS FRACCIONES XIII Y XXXI DEL APARTADO A DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL POSEE UNA MUY GRANDE ORIGINALIDAD.

AL HABERSE INSTITUÍDO LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR, ENTRO EN FUNCIÓN LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE LA CANAINPA, EN DONDE LAS PANIFICADORAS MANDAN A SUS TRABAJADORES A PULIR Y MEJORAR SUS CONOCIMIENTOS, ASÍ COMO A APRENDER NUEVAS TÉCNICAS Y CONOCER INOVACIONES EN LAS MATERIAS PRIMAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE LABORAN. DE ESTA MANERA, EL PANADERO APRENDE, SE MEJORA, Y SE SUPERA PERSONALMENTE PARA PODER INCREMENTAR SUS CONOCIMIENTOS PERSONALES QUE TRAEN BENEFICIOS DIRECTAMENTE A LA PANIFICADORA.

3.3. SINDICATOS

SIDNEY Y BEATRICE WEBB DEFINIERON LOS SINDICATOS

COMO: "UNA ASOCIACIÓN PERMANENTE DE ASALARIADOS, CON EL FIN DE CONSERVAR O MEJORAR LAS CONDICIONES DE SUS RELACIONES DE TRABAJO".

HACIENDO UN POCO DE HISTORIA, MENCIONAMOS QUE LA CONSTITUCIÓN DE 1857 NO INCLUYÓ ININGÚN ARTÍCULO QUE AUSPICIARA LA LIBRE ASOCIACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN DEFENSA DE SUS INTERESES DE CLASE. PARA 1865, TRAS UNA MANIFESTACIÓN, SE ORGANIZÓ UNA JUNTA PROTECTORA DE LAS CLASES MENESTEROSAS, CUYO OBJETIVO PRINCIPAL CONSISTÍA EN FORMAR SOCIEDADES DE SOCORRO INSPIRADAS DE MODELOS EUROPEOS DE LA ÉPOCA.

EN 1876, EL PERIÓDICO EL SOCIALISTA, LANZÓ LA INICIATIVA DE CREAR LA CONFEDERACIÓN DE TRABAJADORES MEXICANOS (CTM). DE ESTA MANERA, EVOLUCIONÓ HASTA QUE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, PROMULGADA EL 5 DE FEBRERO DE 1917 INCLUYÓ EN LA FRACCIÓN XVI DEL ARTÍCULO 123, LA DISPOSICIÓN SIGUIENTE: "TANTO LOS OBREROS COMO LOS EMPRESARIOS, TENDRÁN DERECHO PARA COALIGARSE EN DEFENSA DE SUS RESPECTIVOS INTERESES, FORMANDO SINDICATOS O ASOCIACIONES PROFESIONALES".

EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA, EXISTEN 4 SINDICATOS EN EL DISTRITO FEDERAL Y UNO EN EL ESTADO DE MÉXICO. EN EL DISTRITO FEDERAL SE CONTEMPLAN LOS SI-

GUIENTES:

- * SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL PAN Y SIMILARES EN EL D.F. (SIENDO ESTE EL MÁS FUERTE)
- * UNIÓN DE TRABAJADORES DE PASTELERÍAS, PANADERÍAS, EXPENDIOS DE PAN Y SIMILARES EN EL D.F.
- * SINDICATO DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE PANIFICADORAS MECÁNICAS, PASTELERÍAS Y SUS ANEXOS EN EL D.F.
- * SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL PAN EN EL D.F.

EN EL ESTADO DE MÉXICO:

- * SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA, SIMILARES Y CONEXOS EN EL ESTADO DE MÉXICO.

DE COMÚN ACUERDO CON ESTOS SINDICATOS, Y LA CANAIN PA, COMO REPRESENTANTE DE LAS PANIFICADORAS, ELABORARON UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO OBRERO-PATRONAL, QUE SE REvisa CADA 2 AÑOS EN SU ESENCIA, Y CADA VEZ QUE SE REALIZAN AUMENTOS EN LOS SALARIOS, PARA LA REVISIÓN DE LAS TABULACIONES SALARIALES.

A CONTINUACIÓN SEÑALAMOS ALGUNAS DE LAS CLÁUSULAS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO:

CLAUSULA PRIMERA: EN EL CUERPO DEL PRESENTE CONTRATO, SE DENOMINARÁ SIMPLEMENTE "SINDICATO", AL SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL PAN Y SIMILARES DEL D.F., CUANDO SE HAGA MENCIÓN DE LA EMPRESA PANIFICADORA, SE DENOMINARÁ "LA EMPRESA" Y AL HACERSE REFERENCIA A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SE UTILIZARÁ LA PALABRA "LEY".

CLAUSULA TERCERA: LA EMPRESA SE OBLIGA A EMPLEAR EN SU NEGOCIACIÓN ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE A TRABAJADORES Y EMPLEADOS PERTENECIENTES AL SINDICATO CONTRATANTE.

CLAUSULA QUINTA: EL CUMPLIMIENTO DE LAS SANCIONES, SUSPENSIONES, SEPARACIONES IMPUESTAS POR EL SINDICATO A LOS TRABAJADORES O EMPLEADOS, SERÁN SIN NINGUNA RESPONSABILIDAD PARA LA EMPRESA

CLAUSULA SEXTA: EL PRESENTE CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, ES APLICABLE A TODOS LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS QUE PRESTEN SUS SERVICIOS EN LA NEGOCIACIÓN DE LA EMPRESA CON EXCLUSIÓN DE LOS ADMINISTRADORES, GERENTES, DIRECTORES Y ENCARGADOS POR TRATARSE DE PUESTOS DE CONFIANZA Y EJERCER FUNCIONES DE DIRECCIÓN, INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y FISCALIZACIÓN DE CARÁCTER GENERAL DENTRO DE LA EMPRESA.

CLAUSULA SEPTIMA: TODOS LOS TRABAJADORES QUE ENTREN A PRESTAR SUS SERVICIOS A LAS ÓRDENES DE LA EMPRESA, YA SEA POR AMPLIACIÓN DE PLANTA O POR CORRERSE EL ESCALAFÓN, TRABAJARÁN DURANTE UN PERIODO DE 30 DÍAS A PRUEBA Y DESPUÉS DE ESTE PLAZO SE CONSIDERARÁN AUTOMÁTICAMENTE DE PLANTA, SIEMPRE Y CUANDO TENGAN CAPACIDAD Y APTITUD PARA EL PUESTO DE QUE SE TRATA.

CLAUSULA OCTAVA: LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS A LA NEGOCIACIÓN, PROPIEDAD DE LA EMPRESA, ESTÁN PROTEGIDOS POR LA LEY DEL SEGURO SOCIAL, SUS REGLAMENTOS Y SUS NORMAS APLICABLES A LA SEGURIDAD SOCIAL.

DECIMA SEPTIMA: LOS HORARIOS DE ENTRADA Y SALIDA DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS, AL SERVICIO DE LA EMPRESA SE HARÁN SEGÚN LAS NECESIDADES DE LA MISMA Y DE CONFORMIDAD CON LAS NORMAS QUE SE FIJEN EN EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

ESTAS SON ALGUNAS DE LAS CLÁUSULAS QUE CONSIDERAMOS MÁS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE NUESTRO TRABAJO, DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO OBRERO PATRONAL, DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

3.4. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (I.M.S.S.)

EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL COMO OBJETIVO BUSCA LA SEGURIDAD INTEGRAL DEL TRABAJADOR. ESTO ABARCA:

- * PROTECCIÓN EN EL SECTOR SALUD AL EMPLEADO QUE PROTEGE TRES RAMAS:
 - A) ENFERMEDADES GENERALES Y MATERNIDAD
 - B) INVALIDEZ, VEJEZ, CESANTÍA EN EDAD AVANZADA Y MUERTE.
 - C) RIESGOS DE TRABAJO
 - D) DA SERVICIO DE GUARDERÍA
- * RECREACIÓN
- * CULTURA

ESTA INSTITUCIÓN PARA PODER FUNCIONAR, COBRA CUOTAS EN FORMA TRIPARTITA, ES DECIR, CON TRES APORTACIONES: GOBIERNO FEDERAL, PATRÓN, Y TRABAJADOR.

EN EL SEGURO SOCIAL, SE INCLUYEN LOS RIESGOS DE LOS TRABAJADORES EN LA RAMA DE LAS PANIFICADORAS; ESTÁN CLASIFICADOS EN LA CLASE III FRACCIÓN 20.08, Y VAN DEL 16.882% AL 56.798%. ESTOS NO SON FIJOS, PUEDEN AUMENTAR O DISMINUIR DEPENDIENDO DEL NÚMERO DE ACCIDENTES QUE TENGA LA EMPRESA.

3.5. IMPUESTOS

PARA COMENZAR, REAFIRMAMOS QUE EL TRABAJADOR CUYO SALARIO SEA EL MÍNIMO VIGENTE NO ES SUJETO DE NINGUNA DEDUCCIÓN. HACEMOS MENCIÓN DEL CAPÍTULO I DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, EN SU ARTÍCULO 78 QUE DICE: "SE CONSIDERAN INGRESOS POR LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO, LOS SALARIOS Y DEMÁS PRESTACIONES QUE DERIVEN DE UNA RELACIÓN LABORAL, INCLUYENDO LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA Y LAS PRESTACIONES PERCIBIDAS COMO CONSECUENCIA DE LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL. PARA LOS EFECTOS DE ESTE IMPUESTO, SE ASIMILAN A ESTOS INGRESOS LOS SIGUIENTES:

- REMUNERACIONES DE EMPLEADOS PÚBLICOS
- RENDIMIENTOS DE COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN
- HONORARIOS A CONSEJEROS Y COMISARIOS
- HONORARIOS POR SERVICIOS PRESTADOS PREPONDERANTEMENTE A UN PRESTATARIO
- GRAVAMEN SOBRE PERCEPCIONES COBRADAS
- CONCEPTOS QUE NO SE CONSIDERAN INGRESOS"

POR LO QUE EN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS, COMO SE ESTABLECE EN LA LEY ANTERIORMENTE SEÑALADA, TODOS

LOS EMPLEADOS QUE GANEN EL SALARIO MÍNIMO VIGENTE NO ESTAN SUJETOS A NINGUNA DEDUCCIÓN. POR LO GENERAL EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA LOS EMPLEADOS DE MOSTRADOR, MOZOS Y OFICIALES YA SEAN BIZCOCHEROS, PASTELEROS O FRANCESEROS, TIENEN INGRESOS POR SU TRABAJO CORRESPONDIENTE AL SALARIO MÍNIMO VIGENTE.

EL EMPLEADO U OBRERO EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA NO TIENE OBLIGACIONES DIRECTAS, YA QUE, ES EL PATRÓN O EL ADMINISTRADOR EN SU DEFECTO, EL QUE TIENE LA OBLIGACIÓN DE INSCRIBIR AL TRABAJADOR EN EL IMSS Y EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES, R.F.C., Y DE RETENER EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (CONOCIDO COMO I.S.P.T., IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO), EN LOS TÉRMINOS QUE SEÑALA EL ARTÍCULO 80 DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

SE HAN HECHO NUEVAS MODIFICACIONES EN LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, COMO EL 2% SOBRE LAS NÓMINAS DE LOS TRABAJADORES, QUE SÓLO SURTE SUS EFECTOS EN EL DISTRITO FEDERAL. POR LO QUE TODAS LAS EMPRESAS PANIFICADORAS QUE SE UBICAN EN EL DISTRITO FEDERAL TIENEN LA OBLIGACIÓN DE PAGAR EL IMPUESTO DEL 2% SOBRE LAS NÓMINAS DE LOS EMPLEADOS Y OBREROS QUE LABOREN EN LA PANIFICADORA.

PARA LOS TRABAJADORES QUE GANAN MÁS DEL MÍNIMO, CO

MO SON EL ADMINISTRADOR, ENCARGADO, SEGUNDO, MAESTRO FRANCESERO, MAESTRO BIZCOCHERO, MAESTRO PASTELERO, SEGUNDO FRANCESERO, SEGUNDO BIZCOCHERO, SEGUNDO PASTELERO, CAJERA O COBRADORA, BODEGUERO Y VELADOR; SE HICIERON LAS SIGUIENTES MODIFICACIONES EN EL ARTÍCULO 77 DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

- ES GRAVABLE EL TIEMPO EXTRA, SI NO EXCEDE DE 5 VECES EL SALARIO MÍNIMO; SI LO EXCEDE GRAVA EL 50%.
- EN SU FRACCIÓN XI, LAS GRATIFICACIONES SON EXENTAS, SI NO EXCEDEN 30 DÍAS DE SALARIO MÍNIMO
- LA PRIMA VACACIONAL ESTÁ EXENTA HASTA 15 VECES DEL SALARIO MÍNIMO, SI SE EXCEDE SE GRAVA.
- EL REPARTO DE UTILIDADES, MIENTRAS NO EXCEDA 15 VECES EL SALARIO MÍNIMO QUE DA EXENTO DE IMPUESTO
- LA PRIMA DOMINICAL, SI NO SOBREPASA UN DÍA DE SALARIO MÍNIMO, ESTÁ EXENTA DE IMPUESTOS.

CAPITULO IV

PUESTO

CAPITULO IV

PUESTO

EL PUESTO SE DEFINE COMO: CUANDO UN TRABAJADOR REALIZA NORMALMENTE UN CONJUNTO FIJO DE ACTIVIDADES, PORQUE DE ELLO DEPENDE LA PERFECCIÓN DE ESTAS Y LA ORGANIZACIÓN MISMA DE LA EMPRESA. TAMBIÉN DECIMOS QUE UN PUESTO ES UNA COLECCIÓN DE TAREAS, DEBERES Y RESPONSABILIDADES, EL CUAL COMO UN TODO, SE CONSIDERA COMO LA ASIGNACIÓN DE TAREAS ESTABLECIDAS PARA LOS EMPLEADOS INDIVIDUALES. TAMBIÉN SE PUEDE MANIFESTAR QUE UN PUESTO ES UN GRUPO DE POSICIONES, QUE IMPLICAN SUBSTANCIALMENTE LOS MISMOS DEBERES, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES. CONCRETAMENTE DECIMOS QUE EL PUESTO ES: "CONJUNTO DE OPERACIONES, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES QUE FORMAN UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECÍFICO E IMPERSONAL". DE ACUERDO A ESTA DEFINICIÓN Y SEPARANDO CADA UNA DE SUS PARTES PODEMOS DECIR QUE ES:

- CONJUNTO DE OPERACIONES.- TODO TRABAJO TIENE QUE HACER ALGO CONCRETO Y DEFINIDO, SEA EN FORMA CONTINUA, PERIÓDICA O EVENTUAL.
- CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES.- MAS PARA QUE ESTAS OPERACIONES SEAN PRODUCTIVAS, EL TRABAJADOR NECESITA POSEER CIERTAS APTITUDES FÍSICAS ASÍ COMO HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS SE ENGENDRA ADEMÁS EN EL TRABAJO UN CONJUNTO DE RESPONSABILIDADES QUE SE DEBEN

ASUMIR, Y POR ÚLTIMO, EL TRABAJO SE REALIZA DENTRO DE UN MEDIO ESPECIAL, AL QUE ESTÁ SUJETO EL TRABAJADOR DURANTE SUS LABORES.

- UNIDAD ESPECÍFICA DEL TRABAJO. - COMO LAS OPERACIONES Y REQUISITOS DE UN PUESTO, ESTÁN LIGADOS CON VISTA EN LA EFICIENCIA DE LA PRODUCCIÓN Y LAS POSIBILIDADES DE LA ACTUACIÓN HUMANA NORMAL, CADA UNO DE ELLOS FORMA UNA UNIDAD ESPECÍFICA, ES DECIR, QUE DIFIERE DE OTROS PUESTOS, POR LA NATURALEZA, NÚMERO O ESTRUCTURACIÓN DE LAS OPERACIONES QUE COMPRENDE, O DE LOS REQUISITOS QUE SUPONE.
- IMPERSONALIDAD DEL PUESTO. - LAS OPERACIONES, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DE UN PUESTO, NO SON LAS DEL EMPLEADO CONCRETO QUE LO OCUPA EN DETERMINADO MOMENTO, SINO LAS QUE DEBEN DE EXIGIRSE COMO MÍNIMO INDISPENSABLE A CUALQUIERA QUE VAYA A OCUPAR EL PUESTO.

LA FORMA EN QUE SE CONSIGNAN LAS OPERACIONES MATERIALES QUE DEBE DE REALIZAR EL TRABAJADOR, RECIBE EL NOMBRE DE "DESCRIPCIÓN DEL PUESTO", QUE MÁS ADELANTE ESPECIFICAREMOS. CADA PUESTO CON SUS OPERA

CIONES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE UNA PANIFICADORA.

4.1. UBICACION Y FUNCION EN UNA PANIFICADORA

ES MUY IMPORTANTE SEÑALAR LA PECULIARIDAD QUE EXISTE DENTRO DE UNA PANIFICADORA, A LO QUE EL PUESTO Y SU UBICACIÓN SE RESEÑA. GENERALMENTE, CADA PANIFICADORA CUENTA CON SU PROPIO SISTEMA (SI ES QUE CUENTA CON ÉL), EN LO QUE A LA ESTRUCTURA DE LA MISMA SE REFIERE.

DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO (DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO, PRODUCCIÓN, VENTAS, ETC.,) QUE OPERA EN CADA PANIFICADORA, LOS PUESTOS DESEMPEÑAN UNA UNIVERSALIDAD DE FUNCIONES, Y CADA UNO DE ESTOS SE UBICA SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DE LA EMPRESA. A CONTINUACIÓN MOSTRAMOS EN FORMA BREVE, "TEÓRICAMENTE" LA FUNCIÓN QUE DEBERÍA DESEMPEÑAR CADA PUESTO, ASÍ COMO LA UBICACIÓN MISMA DENTRO DE UNA PANIFICADORA.

PARA PODER ESTABLECER LA UBICACIÓN DEL PUESTO, DENTRO DE LA PANIFICADORA, TENEMOS QUE EXPRESAR LA JERARQUÍA, OPERACIÓN Y FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA CADA PUESTO DENTRO DE ÉSTA, ASÍ COMO EL DEPARTAMENTO EN EL QUE SE DEBE DE DESARROLLAR SU TRABAJO. ÉSTO ES MUY IMPORTANTE, YA QUE LA UBICACIÓN SIRVE PARA LO

CALIZARLO RÁPIDAMENTE Y TRATÁNDOSE DE TRABAJADORES QUE DESEMPEÑEN SUS LABORES FUERA DE LA OFICINA O DEPARTAMENTO, SE DESIGNARÁ EL LUGAR EN EL QUE DÉ SU REPORTE, CONOCER LOS NIVELES JERÁRQUICOS Y ESTABLECER LAS LÍNEAS DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA PANIFICADORA, AL IGUAL QUE ESTABLECER UN ESCALAFÓN POR LÍNEAS O ESPECIALIDADES.

A) PROPIETARIO: ES LA MÁXIMA AUTORIDAD DENTRO DE LA EMPRESA. EJERCE MANDO DIRECTO SOBRE TODOS LOS SUBORDINADOS Y TIENE UN TIPO DE MANDO AUTÓCRATA. TOMA LAS DECISIONES MÁS IMPORTANTES, ASÍ COMO TAMBIÉN ESTABLECE LAS POLÍTICAS, NORMAS, REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA PANIFICADORA. SU DEPARTAMENTO SE UBICA EN LA DIRECCIÓN GENERAL, DEBIDO A LOS POCOS NIVELES JERÁRQUICOS QUE EXISTEN, SE MANTIENE EN COMUNICACIÓN PERSONAL CON TODOS LOS SUBORDINADOS.

B) ADMINISTRADOR: SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR ES EL PROPIETARIO. EJERCE AUTORIDAD SOBRE TODOS SUS SUBORDINADOS, Y SE MANTIENE EN CONTINUO CONTACTO CON EL ENCARGADO. SU DEPARTAMENTO ES EL ADMINISTRATIVO, SU FUNCIÓN PRINCIPAL ES LA ADMINISTRACIÓN MISMA DE LA PANIFICADORA, ES EL ENCARGADO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA Y TODO LO QUE ENGLOBALA ÉSTA. GENERALMENTE, ELABORA UN INFORME

MENSUAL AL PROPIETARIO REPORTANDO EL BALANCE Y EL ESTADO FINANCIERO DE LA EMPRESA. TIENE A SU CARGO LA SELECCIÓN DEL PERSONAL Y SUPERVISIÓN DE ÉSTE. IMPIDE QUE AL CAMBIAR ALGÚN ENCARGADO O MAESTRO, LOS NUEVOS ENCUENTREN DIFICULTADES PARA EXIGIR O DIRIGIR EL TRABAJO. SU INTERÉS PRINCIPAL ES LA MAXIMIZACIÓN DE LAS UTILIDADES, UTILIZANDO TODOS LOS RECURSOS DISPONIBLES.

C) ENCARGADO: EJERCE SU AUTORIDAD EN TODOS LOS NIVELES JERÁRQUICOS, A EXCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL Y EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO. SU PRINCIPAL FUNCIÓN ES CONTROLAR EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, ASÍ COMO LA APERTURA Y CIERRE DE LA PANIFICADORA Y LA SUPERVISIÓN CONTINUA DEL PERSONAL. PAGA A LOS OBREROS DIARIAMENTE; CONSIDERANDO EL NÚMERO DE PIEZAS ELABORADAS POR CADA DEPARTAMENTO (BIZCOCHERO, PASTELERO Y FRANCESERO), Y TOMANDO EN CUENTA EL PRECIO POR PIEZA QUE SE ENCUENTRA VIGENTE EN ESE MOMENTO. EFECTÚA LOS CORTES DE CAJA REPORTANDO EL IMPORTE DE LAS VENTAS AL ADMINISTRADOR, AL IGUAL QUE EVITA INTERFERENCIAS EN EL MANDO Y LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO. ES MUY IMPORTANTE QUE TENGA UN CONOCIMIENTO PRECISO Y COMPLETO DE LAS OPERACIONES ENCOMENDADAS A SU VIGILANCIA.

D) SEGUNDO; RECIBE ÓRDENES PRINCIPALMENTE DE SU SUPERIOR INMEDIATO (ENCARGADO), YA QUE REALIZA LAS FUNCIONES DE AUXILIAR DE ESTE. NO TIENE AUTORIDAD PARA TOMA DE DECISIONES Y CUALQUIER ANOMALÍA DEBE REPORTARLA DE INMEDIATO A SUS SUPERIORES, ES LA MANO DERECHA DEL ENCARGADO Y LO AYUDA EN TODO LO QUE HAGA FALTA. ADQUIERE LA AUTORIDAD DEL ENCARGADO EN SU AUSENCIA, TOMANDO EN CUENTA PARA CUALQUIER DECISIÓN IMPORTANTE AL ADMINISTRADOR.

E) MAESTRO FRANCESERO: TIENE A SU CARGO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, LA ELABORACIÓN DE TODO TIPO DE PAN BLANCO (BOLILLO O TELERA, BOLA ZEPELIN, BARRA, FIGURA O PAN ESPAÑOL, ETC), ES EL ENCARGADO DE LA SELECCIÓN DE SU PERSONAL, ASÍ COMO DEL CUIDADO DE LAS MÁQUINAS CON QUE TRABAJA.

REPORTA A LA BODEGA DE LOS INSUMOS QUE LE HACEN FALTA. DEBE TENER UN CONOCIMIENTO MUY EXTENSO DE LO QUE A TODO TIPO DE PAN BLANCO SE SINGULARIZA, ASÍ COMO DE SUS FÓRMULAS Y PESADAS BIEN ESTABLECIDAS PARA LA MEJOR ELABORACIÓN DE SU PRODUCTO. GENERALMENTE SE LE PAGA A DESTAJO, POR LO QUE SU PRINCIPAL MOTIVACIÓN ES EL INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN TIENE A SU CARGO LA PAGA DE SUS SUBORDINADOS.

E1) SEGUNDO FRANCESERO: RECIBO ÓRDENES DE EL MAESTRO FRANCESERO. SU MINISTERIO PRINCIPAL ES LA ELABORACIÓN DE PAN BLANCO, Y EL CUIDADO DE LAS MÁQUINAS. EN AUSENCIA DEL MAESTRO ES EL ENCARGADO DE LA ELABORACIÓN DEL PAN BLANCO.

E2) OFICIAL FRANCESERO: GENERALMENTE ES EL QUE SE DEDICA A HORNEAR EL PAN BLANCO, MEDIANTE LA SUPERVISIÓN DE SUS SUPERIORES. AYUDA A LA ELABORACIÓN DEL PAN, Y A LA LIMPIEZA DE LAS MÁQUINAS CON QUE LABORA.

F) MAESTRO BIZCOCHERO: TIENE A SU CARGO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, LA ELABORACIÓN DEL PAN DULCE. ES EL ENCARGADO DE LA SELECCIÓN DE SU PERSONAL, ASÍ COMO DEL CUIDADO DE LAS MÁQUINAS CON LAS QUE TRABAJA. REPORTA A LA BODEGA DE LOS INSUMOS QUE LE HACEN FALTA PARA TRABAJAR, AL IGUAL QUE ESTABLECE LAS FÓRMULAS Y LAS PESADAS QUE DEBE MANTENER PARA LA ELABORACIÓN DE SU PRODUCTO. TIENE EL CUMPLIMIENTO DE MANTENER LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y TAMBIÉN ESTÁ SUJETO A LA PRODUCCIÓN SEGÚN LO REQUIERAN SUS SUPERIORES. TIENE A SU CARGO LA PAGA DE SUS SUBORDINADOS.

F1) SEGUNDO BIZCOCHERO: RECIBE ÓRDENES DEL MAESTRO BIZCOCHERO. TIENE LA FUNCIÓN DEL RE-

LLENO, CORTE, FORMA ETC., DE SUS PRODUCTOS MEDIANTE ESTÁNDARES YA ESTABLECIDOS. EN AUSENCIA DEL MAESTRO ES EL ENCARGADO DE LA PRODUCCIÓN DEL PAN DE DULCE.

F2) OFICIAL BIZCOCHERO: RECIBE ÓRDENES DEL MAESTRO BIZCOCHERO, SU FUNCIÓN PRINCIPAL ES DAR EL TOQUE DE TERMINADO A LOS PRODUCTOS, COMO: EMPOLVAR, BARNIZAR, ACOMODAR, ETC., ASÍ COMO DE HORNEAR EL PAN. AYUDA EN LA LIMPIEZA DE LAS MÁQUINAS CON QUE ELABORAN.

G) MAESTRO PASTELERO: VALE LA PENA MENCIONAR QUE ANTERIORMENTE AL PASTELERO, SE LE DABA EL NOMBRE DE REPOSTERO, DEBIDO A QUE EL PAN QUE ÉSTE HACÍA ERA EXCLUSIVAMENTE PARA REPOSTERÍA. ACTUALMENTE, EL BIZCOCHERO HACE MUCHOS DE ESTOS TIPOS DE REPOSTERÍA, POR LO QUE POCO A POCO SE FUE PERDIENDO EL NOMBRE DE REPOSTERO YA QUE SE FUE DEDICANDO MÁS A LA DEL PASTEL Y ALGUNAS CLASES DE REPOSTERÍA., POR LO QUE ACTUALMENTE SE LE DENOMINA PASTELERO.

TIENE A SU CARGO PRINCIPALMENTE LA ELABORACIÓN DE PASTELES Y PAN FINO DE TODO TIPO. TIENE EL CONOCIMIENTO DE LAS FÓRMULAS, Y LA QUÍMICA ASÍ COMO DE LA EXPERIENCIA NECESARIA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO, CON LA CALIDAD REQUERIDA. SE

ENCUENTRA EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN EN EL ÁREA DE "PASTELERO". AL IGUAL QUE LOS DEMÁS MAESTROS, SÓLO TIENE AUTORIDAD SOBRE SUS SUBORDINADOS AUNQUE ESTÉ EN EL MISMO NIVEL JERÁRQUICO. TIENE LA RESPONSABILIDAD DEL COBRO DE LA RAYA Y EL PAGO DE LA MISMA, SEGÚN LA PRODUCCIÓN ELABORADA POR SUS SUBORDINADOS. REPORTA AL ALMACÉN DE LOS INSUMOS QUE LE HACEN FALTA PARA QUE SE LE SURTA DEL MISMO. DEBE TENER LA HABILIDAD DE SABER DECORAR EL PASTEL AL GUSTO DEL CLIENTE, ASÍ COMO TAMBIÉN DEBE TENER BUENA VISIÓN PARA COMBINAR LOS COLORES ADECUADOS PARA LA BUENA PRESENTACIÓN DEL MISMO. TIENE UN CONCEPTO MUY ALTO DEL SABOR Y RELLENO QUE SE LES DEBE DAR A LOS PASTELES. ES RESPONSABLE DE LAS HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS CON LAS QUE TRABAJA. PRINCIPALMENTE, SE DEDICA A DECORAR LOS PASTELES YA QUE EL RELLENO Y EL MONTAJE DEL PASTEL LO HACEN SUS SUBORDINADOS BAJO LA VIGILANCIA DE ÉL MISMO. SE LE PAGA POR PRODUCCIÓN, TENTIENDO ÉSTE LA PECULIARIDAD DE QUE EN LO QUE A PASTEL O FANTASÍA SE REFIERE, NO SE LE PAGA POR UNIDAD, SINO POR PESO DEL MISMO. ÉL HACE LA SELECCIÓN DE SU PERSONAL Y REPORTA CUALQUIER FALLA O DESCOMPOSTURA EN INSUMOS O MAQUINARIA A SUS SUPERIORES PARA LA MÁS RÁPIDA REPOSICIÓN O COMPOSTURA EN SU DEFECTO DEL MISMO.

61) SEGUNDO PASTELERO: RECIBE ÓRDENES DE

SU JEFE INMEDIATO, EL MAESTRO PASTELERO; GENERALMENTE TIENE A SU CARGO MONTAR Y RELLENAR LOS PASTELES, ASÍ COMO LA FANTASÍA, SUPERVISADO ÉSTO POR EL MAESTRO BIZCOCHERO. VIGILA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS MÁQUINAS, Y A ÉL LE PAGA EL MAESTRO PASTELERO SEGÚN LA PRODUCCIÓN ELBORADA DURANTE EL DÍA.

G2) OFICIAL PASTELERO: RECIBE ÓRDENES DEL MAESTRO PASTELERO. TIENE A SU CARGO LA LIMPIEZA DE MOLDES Y MAQUINARIA QUE UTILIZAN, AL IGUAL QUE EL TABLERO EN DONDE TRABAJAN. NO TIENE UNA FUNCIÓN MUY LIMITADA, YA QUE EJERCE FUNCIONES DIVERSAS, QUE VAN DESDE LA LIMPIEZA DE LA MAQUINARIA, HASTA EL CONOCIMIENTO DEL PAN, ASÍ COMO TAMBIÉN LLEVAR AL LUGAR INDICADO EL PRODUCTO YA TERMINADO PARA SU VENTA.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE TODO EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, EN EL GREMIO DE LAS PANIFICADORAS RECIBE EL NOMBRE DE "AMASIJO".

H) CAJERA COBRADORA: SE LES PUEDE LLAMAR DE UNA U OTRA FORMA DEPENDIENDO SI TRABAJA CON MÁQUINA REGISTRADORA O NO. SU FUNCIÓN PRIMORDIAL ES COBRAR AL CLIENTE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS, PRIMERAMENTE DESPACHADOS POR LOS EMPLEADOS DE MOSTRADOR, ASÍ COMO PEDIR AL ENCARGADO LOS FLUJOS DE CAMBIO SUFICIENTE PARA PODER ATENDER AL CLIENTE EFICIENTEMENTE.

I) EMPLEADA DE MOSTRADOR O DESPACHADOR DE PAN: SU FUNCIÓN PRINCIPAL ES LA DE CONTAR, EM-BOLSAR Y REGISTRAR CORRECTAMENTE LA CANTIDAD DE PIEZAS DE PAN ADQUIRIDAS POR EL CLIENTE, ASÍ COMO LA DE ACOMODAR EL PAN DE MANERA TAL QUE SE VEA AGRADABLE A LA VISTA DE LA GENTE. NO TIENEN AUTORIDAD ALGUNA Y SU ÁREA DE TRABAJO ES DENOMINADA "DESPACHO DE PAN"

J) BODEGUERO: SE ENCUENTRA EN EL ÁREA DE ALMACÉN O BODEGA DE LA PANIFICADORA, LA CUAL ES SU RESPONSABILIDAD. SURTE LAS MATERIAS PRIMAS PEDIDAS POR LOS PANADEROS LLAMADA "AVÍO", AL IGUAL QUE REPOR TA AL ADMINISTRADOR LOS INSUMOS QUE HACEN FALTA PARA PEDIR A LOS PROVEEDORES Y QUE NO FALTE LA MATERIA PRIMA NECESARIA, QUE EN UN MOMENTO DADO ACARREARÍA CONSECUENCIAS EN LA PRODUCCIÓN DE ALGÚN PRODUCTO. GUARDA DIARIAMENTE EL AVÍO QUE SOBRO PARA SER UTILI ZADO AL DÍA SIGUIENTE.

K) VELADOR: TIENE LA FUNCIÓN DEL CUIDADO DE LA PANIFICADORA EN LAS NOCHES, O DÍAS QUE NO LABOREN. NO TIENE NINGUNA AUTORIDAD SOBRE LOS EMPLEA DOS, Y ESTÁ EN CONSTANTE COMUNICACIÓN EN EL ENCARGA DO, EN CASO DE ALGUNA DIFICULTAD.

L) MOZO: SU RESPONSABILIDAD ES LA LIMPIEZA DE LA PANIFICADORA EN GENERAL, SU FUNCIÓN PRIMOR DIAL ES EL ASEO Y EL CUIDADO DEL MOBILIARIO. RECI-

BE ÓRDENES DE CUALQUIERA DE SUS SUPERIORES.

4.2. VALUACION DEL PUESTO

LA VALUACIÓN DE PUESTOS ES FUNDAMENTAL E INDISPENSABLE DENTRO DE UNA PANIFICADORA, YA QUE ES UNA TÉCNICA MUY IMPORTANTE PARA DETERMINAR LO ESENCIAL DEL PUESTO EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS, QUE CONSTITUYEN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN. EXISTEN VARIAS MANERAS DE DETERMINAR Y ADMINISTRAR SISTEMAS DE PAGO. LA VALUACIÓN DE PUESTOS ESTÁ RELACIONADA CON LA OBTENCIÓN DE DATOS QUE PERMITEN UNA CONCLUSIÓN ACERCA DEL PRECIO DE UN PUESTO. EL PROCESO MUESTRA LAS DIFERENCIAS ESENCIALES ENTRE LOS PUESTOS, YA SEA CUALITATIVA O CUANTITATIVAMENTE. EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA LA VALUACIÓN DEL PUESTO ESTÁ COMPLEMENTADA POR OTROS PROCEDIMIENTOS COMO SON LAS NEGOCIACIONES CON EL SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA. GENERALMENTE CONSTITUYE UNO DE LOS ÚNICOS ELEMENTOS ARBITRARIOS DE LAS DIMENSIONES DE LA REMUNERACIÓN.

LOS MÉTODOS SE PUEDEN DIVIDIR EN DOS GRANDES GRUPOS:

- A) MÉTODO DE GRADUACIÓN
PREVIA
- B) MÉTODO DE ALINEAMIENTO
Y GRADUACIÓN

MÉTODOS
CUALITATIVOS

- C) MÉTODO DE VALUACIÓN
POR PUNTOS
- D) MÉTODO DE COMPARACIÓN
POR FACTORES

MÉTODOS
CUANTITATIVOS

A) MÉTODO DE GRADUACIÓN PREVIA: CONSISTE EN CLASIFICAR LOS PUESTOS EN GRADOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS. RESALTA LEVY QUE, "DESDE EL PUNTO ADMINISTRATIVO, ESTE MÉTODO ES PROBABLEMENTE EL MÁS SIMPLE DE APLICAR, YA QUE NO EXIGE MUCHOS DETALLES EN EL ANÁLISIS DE CARGOS Y PUEDE EJECUTARSE CON RELATIVA RAPIDEZ Y CON UN MÍNIMO DE COSTO DE TIEMPO, ENERGÍA Y RECURSOS. AUNQUE CONLLEVA UNA ESTRUCTURA DE CARGOS POCO DISCRIMINATIVA, EL MÉTODO PROPORCIONA UNA BASE ACEPTABLE PARA LA DISCUSIÓN Y LA NEGOCIACIÓN". DENTRO DE LA PANIFICADORA PODEMOS ORDENAR LOS PUESTOS EN LOS SUBSECUENTES:

* PUESTO DE TRABAJADORES NO CALIFICADOS
ESTOS PUESTOS REQUIEREN DE CIERTA HABILIDAD Y CUIDADO, MAS NO EXIGEN UNA AMPLIA PREPARACIÓN, DENTRO DE ESTA CLASIFICACIÓN ENTRAN LOS SIGUIENTES PUESTOS:

- + MOZO DE LIMPIEZA
- + VELADOR

* PUESTO DE TRABAJADORES CALIFICADOS
ESTOS REQUIEREN DE UNA PREPARACIÓN MANUAL O INTELECTUAL PREVIA, DENTRO DE ESTA CLASIFICACIÓN ENTRAN

LOS SIGUIENTES PUESTOS:

- + CAJERA O COBRADORA
- + DESPACHADORES DE PAN O EMPLEA
DOS DE MOSTRADOR
- + BODEGUERO
- + OFICIAL FRANCESERO
- + OFICIAL BIZCOCHERO
- + OFICIAL PASTELERO

* PUESTOS DE CRITERIO.

ESTOS SON AQUELLOS QUE REQUIEREN CAPACIDAD PARA EL TRABAJO, Y VIGILAR QUE SE REALICEN CONFORME A LOS PROCEDIMIENTOS SEÑALADOS. DENTRO DE ESTA CLASIFICACIÓN ENTRA EL SIGUIENTE:

- + SEGUNDO

* PUESTOS TÉCNICOS

ESTOS REQUIEREN DE CIERTO CARÁCTER RECREATIVO E INICIATIVA PERSONAL, ASÍ COMO EXPERIENCIA O CONOCIMIENTO DE SU PUESTO. DENTRO DE ESTA CLASIFICACIÓN ENTRAN LOS SIGUIENTES PUESTOS:

- + MAESTRO BIZCOCHERO
- + MAESTRO PASTELERO
- + MAESTRO FRANCESERO

- + SEGUNDO BIZCOCHERO
- + SEGUNDO PASTELERO
- + SEGUNDO FRANCESERO

* PUESTOS EJECUTIVOS.

TIENEN A CARGO EL MANEJO DE DEPARTAMENTOS, SIENDO RESPONSABLES DE SUS RESULTADOS EN GENERAL. DENTRO DE ESTA CLASIFICACIÓN ENTRA EL SIGUIENTE PUESTO:

- + ENCARGADO

* PUESTOS ADMINISTRATIVOS.

SON DE GRAN RESPONSABILIDAD, POR LO ELEVADO Y GENÉRICO DEL CONTROL QUE EJERCEN, Y POR LA IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES QUE DIRIGEN. DENTRO DE ESTA CLASIFICACIÓN ENTRA EL SIGUIENTE PUESTO:

- + ADMINISTRADOR

* PUESTOS DIRECTIVOS.

LLEVAN A CABO LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA PANIFICADORA, Y ESTABLECEN LAS POLÍTICAS DE ESTA. DENTRO DE ESTA CLASIFICACIÓN SE ENCUENTRA:

- + PROPIETARIO O ACCIONISTA

B) MÉTODO DE ALINEAMIENTO Y GRADUACIÓN:

EN ESTE MÉTODO, PRIMERO SE GRADÚAN LOS PUESTOS DE LA PANIFICADORA Y LUEGO SE VAN ALINEANDO UNA VEZ TENIENDO LOS GRADOS. ESTE MÉTODO QUE SURGIÓ EN 1922 EN EL BUREAU OF PERSONNEL RESEARCH, DEL CARNEGIE INSTITUTE OF TECHNOLOGY, ES BÁSICAMENTE UNA OPERACIÓN DE JERARQUIZACIÓN PORQUE PROPORCIONA UNA ESTRUCTURA DE CARGOS EN CATEGORÍAS COLECTIVAS.

* NO CALIFICADOS:

- + MOZO
- + VELADOR
- + BODEGUERO
- + CAJERA O COBRADORA
- + EMPLEADOS DE MOSTRADOR O
DESPACHADORES DE PAN
- + OFICIAL FRANCESERO
- + OFICIAL PASTELERO
- + OFICIAL BIZCOCHERO

* CALIFICADOS:

- + ADMINISTRADOR
- + SEGUNDO

* TÉCNICOS:

- + MAESTRO FRANCESERO

- + MAESTRO BIZCOCHERO
- + MAESTRO PASTELERO
- + SEGUNDO FRANCESERO
- + SEGUNDO BIZCOCHERO
- + SEGUNDO PASTELERO

* DE CRITERIO:

- + PROPIETARIOS

C) MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUNTOS: ESTE MÉTODO ES EL TERCER SISTEMA DE CALIFICACIÓN DESARROLLADO PARA DETERMINAR EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS.

EN 1926 EL AMERICANO MERRILL R. LOTT DESCRIBIÓ GÉNERICAMENTE LA PRIMERA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE PUNTOS, TAL COMO FUE DESARROLLADA EN LA SPERRY GYROSCOPE CO. (1). LA ESCALA DE PUNTUACIÓN, ES EL PRIMER MEDIO SATISFACTORIO PARA REALIZAR UN ESTUDIO ANALÍTICO Y DETALLADO DE LOS PUESTOS, PERMITIENDO QUE EL CALIFICADOR MIDA UN PUESTO, FACTOR POR FACTOR, CONTRA LA ESCALA. ESTE MÉTODO ES ANALÍTICO Y CUANTITATIVO. EN ESTE MÉTODO HAY QUE ESTABLECER LOS FACTORES DEL PUESTO, NO DE LA PERSONA YA QUE EL PUESTO ES IMPERSONAL.

 (1) MERRILL R. LOTT, WAGE SCALES AND JOB EVALUATION
 NUEVA YORK, THE RONALD PRESS, 1926.

LOS FACTORES ESTABLECIDOS, SE CLASIFICAN EN CUATRO GRUPOS QUE ABARCAN A LOS DEMÁS Y SON:

- HABILIDAD
- ESFUERZO
- RESPONSABILIDAD
- CONDICIONES DE TRABAJO

GENERALMENTE, ESTE PUESTO NO SE UTILIZA PARA LOS ADMINISTRADORES, PROPIETARIOS, ETC., YA QUE DENTRO DE UNA PANIFICADORA ESTOS SON LOS QUE APLICAN ESTE MÉTODO, Y EN DETERMINADO MOMENTO PODRÍA SER ARBITRARIO. LOS CRITERIOS QUE SE DECIDEN UTILIZAR SON DERIVADOS DE LA CONSIDERACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS MÁS ESENCIALES Y COMÚNES A LA AMPLITUD DE LOS PUESTOS QUE DEBEN SER EVALUADOS. LA ADOPCIÓN DE LOS FACTORES COMO ELEMENTOS DE COMPARACIÓN TRAEN UN PROBLEMA E IMPONEN ALGUNAS LIMITANTES AL USO DEL ESQUEMA; LOS PUESTOS DIFIEREN AMPLIAMENTE DE SU CONTENIDO Y EN SUS DEMANDAS Y REQUISITOS EN LOS QUE DIFERENTES NIVELES DE JERARQUÍA Y ENTRE DIFERENTES FUNCIONES.

EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE VALUACIÓN POR PUNTOS EN UNA PANIFICADORA, TENDRÍA QUE OPTAR POR UNA DE LAS TRES ALTERNATIVAS SIGUIENTES:

A) RECURRIR A UN PROGRAMA EXISTENTE Y APLICARLO SIN MODIFICACIONES; QUE LLEVARÍA A LA PANIFICADORA A OBTENER EL PERMISO DE LA OTRA PARA APLICARLO. TAL OPCIÓN PUEDE LLEVAR A UNA ECONOMÍA INMEDIATA DE ESFUERZOS Y DE COSTOS, POR LA UTILIZACIÓN DE ALGO YA PROBADO Y EN FUNCIONAMIENTO. SIN EMBARGO, ES COMÚN QUE NO SE OBTENGAN LOS MISMOS RESULTADOS POR INCONGRUENCIAS ENTRE EL PROGRAMA Y LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA, YA SEA POR LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y SU NATURALEZA, YA POR LOS MÉTODOS Y NORMAS DE EJECUCIÓN.

B) INTRODUCCIÓN DE MODIFICACIONES EN ALGÚN PROGRAMA Y APLICARLO; PUEDE VOLVERSE UN SISTEMA BASTANTE ACEPTABLE, A BAJO COSTO Y POCO TIEMPO. SE DEBEN ESCOGER CUIDADOSAMENTE LOS PROGRAMAS QUE SIRVAN DE BASE, EN LO QUE SE REFIERE A LA SIMILITUD CON LA ORGANIZACIÓN, A LAS CONDICIONES DE TRABAJO, A LA POLÍTICA INTERNA, A LOS MÉTODOS, ETC., Y ANALIZAR CUIDADOSAMENTE LOS PUNTOS NO COMUNES PARA HACER LAS ADAPTACIONES CONVENIENTES.

C) ESTABLECER UN PROGRAMA ENTERAMENTE NUEVO O DE ACUERDO CON LAS EXIGENCIAS DE LA EMPRESA; NATURALMENTE, LOS COSTOS Y EL TIEMPO AUMENTARÁN SIGNIFICATIVAMENTE, PERO NO SON POCOS LOS QUE RECOMIENDAN TAL ALTERNATIVA.

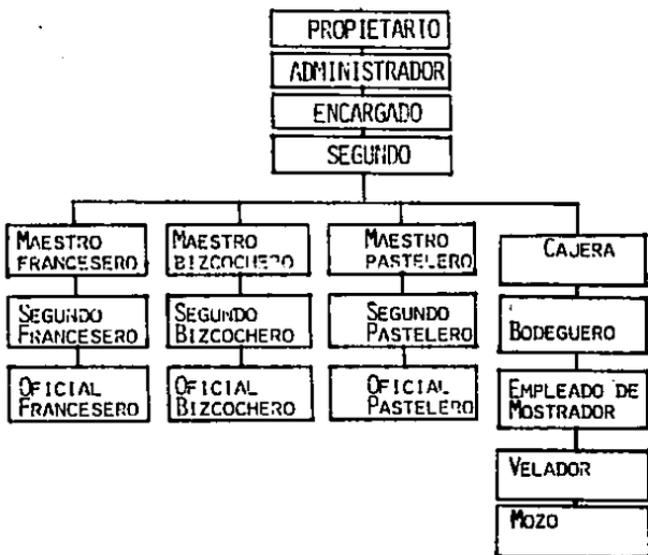
D) MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES:

ESTE MÉTODO, TAMBIÉN ES CUANTITATIVO Y ANALÍTICO. SE SELECCIONAN Y SE DEFINEN LOS FACTORES IMPORTANTES, Y QUE SE ENCUENTRAN EN LA MAYORÍA DE LOS PUESTOS, EN SEGUIDA SE SELECCIONAN LOS PUESTOS CLAVES QUE REPRESENTAN CADA NIVEL, IMPORTANTE EN FUN-CIONES, RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES DENTRO DE LA CATEGORÍA DE LOS PUESTOS POR CALIFICARSE. ES-TOS PUESTOS CLAVES, SE COMPARAN UNOS CON OTROS, FACTOR POR FACTOR, ORDENANDO LOS PUESTOS CON RES-PECTO A CADA FACTOR EN EL ORDEN DE SU IMPORTANCIA RELATIVA. UNA VEZ QUE LOS PUESTOS HAN SIDO COMPARADOS Y ORDENADOS, SEGÚN LOS DISTINTOS FACTORES, SE ASIGNAN VALORES A CADA UNO, REPARTIENDO EL SA-LARIO NORMAL PAGADO EN EL PUESTO, ENTRE LOS FACTORES EMPLEADOS PARA CALIFICARLO. SE CALIFICAN EN-TONCES, OTROS PUESTOS, COMPARÁNDOLOS FACTOR POR FACTOR, CON LOS PUESTOS CALIFICADOS ANTERIORMENTE. EL VALOR TOTAL DE CADA PUESTO, SE DETERMINA ENTON-CES SUMANDO LOS VALORES INDIVIDUALES ASIGNADOS A CADA PARTE Y LOS PUESTOS, SON DISPUESTOS EN EL ORDEN DE SU IMPORTANCIA PARA LA PANIFICADORA, DE A-CUERDO CON ESTOS VALORES TOTALES.

LA CREACIÓN DE ESTE MÉTODO SE LE ATRIBUYE A EUGE-NE BENGE (2) QUE TRABAJÓ EN LOS ESTADOS UNIDOS Y

(2) EUGENE J. BENGE, S.L.H. BURK E E.N. HAY, MANU-AL OF JOB EVALUATION, NEW YORK, HARPER & ROW, 1941

EXPERIMENTÓ ALGUNAS MODIFICACIONES EN LOS SISTEMAS HASTA ENTONCES PROPUESTOS POR MITTEN, LOTT, KRESS Y OTROS.



4.3. ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA PANIFICADORA

4.4. ROTACION

LOS DÍAS EN QUE EL HOMBRE INGRESABA A UNA EMPRESA COMERCIAL Y LE DEDICABA SUS ENERGÍAS POR EL RESTO DE SU VIDA PRODUCTIVA, ERA NORMA DE HACER DOS GENERACIONES Y BASTANTE COMÚN EN LA ANTERIOR, DISTA

MUCHO DE REPETIRSE EN LA ACTUALIDAD. EL HOMBRE DE HOY ES TRANSITORIO, SE MOVILIZA CADA VEZ MÁS CON EL PASO DE LOS AÑOS Y CIERTAMENTE, EN UN FUTURO PRÓXIMO SERÁ UNA RAREZA ENCONTRAR UN HOMBRE QUE HAYA DEDICADO SU VIDA ACTIVA DE TRABAJO, A HACER CARRERA CON UNA MISMA EMPRESA.

DENTRO DE UNA PANIFICADORA EXISTE GRAN MOVILIZACIÓN DEL PERSONAL, ACTUALMENTE ES DIFÍCIL ENCONTRAR GENTE, YA SEAN EMPLEADOS U OBREROS QUE LLEVEN DEMASIADO TIEMPO EN UNA PANIFICADORA. CADA DEPARTAMENTO TIENE UNA ROTACIÓN DE MANERA DISTINTA, PERO BASTANTE CONSTANTE.

PODEMOS DECIR, QUE EL DEPARTAMENTO DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO ES EL MÁS ESTABLE DENTRO DE LA EMPRESA, ESTO SE DEBE A QUE PRIMERAMENTE EN EL DEPARTAMENTO DIRECTIVO SE ENCUENTRAN LOS PROPIETARIOS DE LA PANIFICADORA Y DIFÍCILMENTE CAMBIA DE PROPIETARIO LA EMPRESA. EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO SE ENCUENTRA EL ADMINISTRADOR QUE GENERALMENTE TIENE UN TANTO POR CIENTO DE LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA, Y ESTO LO MOTIVA A PERMANECER DENTRO DE LA PANIFICADORA.

POR LO QUE A LOS EMPLEADOS DE MOSTRADOR SE REFIERE, ES GENTE QUE TIENE UN NIVEL DE PREPARACIÓN NO

MUY ALTO, GENERALMENTE GANAN EL SALARIO MÍNIMO VI
GENTE, Y TRABAJAN AHÍ NO PORQUE LES MOTIVE SU TRA
BAJO, SINO POR NECESIDAD DEL MISMO. LAS CAJERAS,
SON PERSONAS CON UN NIVEL MÁS ALTO, YA QUE SE NE-
CESITA CIERTA PREPARACIÓN PARA PODER DESEMPEÑAR E
SE PUESTO. DE LA MISMA MANERA EL BODEGUERO, VELA
DOR Y EL MOZO SON GENTE DE BAJOS RECURSOS ECONÓMI
COS Y MUCHAS VECES DESEMPEÑAN ESTOS PUESTOS YA
QUE FUE LO PRIMERO QUE ENCONTRARON Y A LA PRIMERA
OPORTUNIDAD QUE TENGAN SE VAN A OTRO TRABAJO DON-
DE PROBABLEMENTE SE LES PAGUE UN POCO MÁS, O SIM-
PLEMENTE DONDE SE ACOMODEN MEJOR.

EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, LA ROTACIÓN ES
DISTINTA, ANTIGUAMENTE LOS PANADEROS TRABAJABAN
DESDE NIÑOS EN LA INDUSTRIA, PERO CON LAS DISPO
SICIONES LEGALES QUE HAN CAMBIADO ENORMEMENTE, SE
LES PROHIBE TRABAJAR A MENORES DE 14 AÑOS, O DE
LO CONTRARIO NECESITAN CUMPLIR CON UNA SERIE DE
NORMAS POR PARTE DE LAS AUTORIDADES, POR LO QUE,
LO QUE ERA UNA GRAN ESCUELA Y CENTRO DE CAPACITA
CIÓN PARA LOS PANADEROS, A DISMINUÍDO ENORMEMEN-
TE.

LOS PANADEROS QUE MENOS ROTACIÓN REALIZAN SON LOS
MAESTROS, YA QUE APARTE DE QUE SON LOS QUE REAL-
MENTE SABEN Y LES GUSTA HACER PAN, SON LOS QUE GA

NAN MÁS. SUS SUBORDINADOS VAN VIENDO EN QUÉ PANADERÍA SE HACE MÁS PRODUCCIÓN, YA QUE ESTO VA DE ACUERDO A SU SALARIO. LA FALTA DE UN ADECUADO SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN DENTRO DE UNA PANIFICADORA, SON FACTORES IMPORTANTES YA QUE POR LO REGULAR SE PIDEN LOS MÍNIMOS REQUISITOS O NINGUNO PARA DESEMPEÑAR UN PUESTO, POR LA AUSENCIA DE UNA ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA EMPRESA.

EL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL ESTÁ BASADO EN EL VOLUMEN DE ENTRADAS Y SALIDAS DEL PERSONAL EN RELACIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES EN CIERTA ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN, DENTRO DE CIERTO PERIODO DE TIEMPO Y EN TÉRMINOS POR CENTUALES. LA ECUACIÓN QUE GENERALMENTE SE UTILIZA PARA PODER SABER EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL ES LA SIGUIENTE:

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

EM

A = ADMISIONES DE PERSONAL EN EL ÁREA CONSIDERADA DENTRO DEL PERÍODO CONSIDERADO (ENTRADAS)

D = DESVINCULACIÓN DE PERSONAL (TANTO POR INICIATIVA DE LA EMPRESA COMO POR INICIATIVA DE LOS EMPLEADOS) EN EL ÁREA CONSIDERADA DENTRO DEL PERÍODO CONSIDERADO (SALIDAS)

EM = EFECTIVO MEDIO DEL ÁREA CONSIDERADA DENTRO DEL PERÍODO CONSIDERADO, PUEDE SER OBTENIDA POR LA SUMA DE LOS EFECTIVOS EXISTENTES EN LA INI CIACIÓN Y EN LA FINALIZACIÓN DEL PERÍODO, DIVIDIDA POR DOS.

LA ROTACIÓN DE PERSONAL EXPRESA SIEMPRE UN ÍNDICE PORCENTUAL, QUE DEFINE EL PORCENTAJE DE LOS EMPLEA DOS QUE CIRCULAN SOBRE EL NÚMERO MEDIO DE EMPLEA DOS, EN EL ÁREA Y EN EL PERÍODO CONSIDERADOS.

TODA PANIFICADORA TIENE UNO O VARIOS OBJETIVOS QUE ALCANZAR, LA PANIFICADORA ES MÁS EFICIENTE A MEDIDA QUE ALCANZA ESOS OBJETIVOS CON UN MÍNIMO DE ESFUERZOS, RECURSOS Y TIEMPO. LA ROTACIÓN DE PERSONAL NO ES UNA CAUSA, SINO UN EFECTO, LA CON SECUENCIA DE CIERTOS FENÓMENOS LOCALIZADOS INTER NA O EXTERNAMENTE EN LA EMPRESA SOBRE LA ACTITUD Y EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL. ES POR LO TAN TO, UNA VARIABLE DEPENDIENTE (EN MAYOR O MENOR GRADO) DE AQUELLOS FENÓMENOS INTERNOS O EXTERNOS DE LA PANIFICADORA.

DENTRO DE LOS FENÓMENOS EXTERNOS, PODEMOS CITAR LA SITUACIÓN DE OFERTA Y DEMANDA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MERCADO, LA COYUNTURA ECONÓMICA, LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO EN EL MERCADO DE TRA BAJO, ETC.

DENTRO DE LOS FENÓMENOS INTERNOS, PODEMOS CITAR LA POLÍTICA SALARIAL, LA POLÍTICA DE BENEFICIOS, EL TIPO DE SUPERVISIÓN EJERCIDA SOBRE LOS EMPLEADOS, LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL LA MORAL DEL PERSONAL, ETC.

4.5. NIVEL CULTURAL Y SOCIO ECONOMICO

EL NIVEL QUE IMPERA DENTRO DE LAS PANIFICADORAS, GENERALMENTE ES BASTANTE MEDIOCRE LLEGANDO A UN NIVEL BAJO. EL EMPLEADO Y OBRERO QUE LABORA EN UNA PANIFICADORA TIENE UN NIVEL BAJO, DEBIDO A QUE ES UN TRABAJO EN EL QUE CASI TODO ES MANUAL, SIN DEJAR A UN LADO QUE DESEMPEÑAN PUESTOS QUE NO TIENEN ALTERNATIVA DE TOMAR DECISIONES, YA QUE SIEMPRE HAY UN PROPIETARIO, ADMINISTRADOR O EN SU FALLO UN ENCARGADO PARA ESTAS DECISIONES.

POR LO QUE MEDIANTE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, SE ESTÁ PROCURANDO MEJORAR ESTOS NIVELES, PARA PODER LLEGAR A UN NIVEL ADECUADO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y CAPACIDAD FÍSICA Y MORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

EL PROPIETARIO O ADMINISTRADOR DE LA PANIFICADORA HOY EN DÍA SE PREOCUPA MÁS PORQUE SU PERSONAL TENGA UN MEJOR NIVEL DE VIDA YA QUE ESTO AUTOMÁTICA-

MENTE INFLUYE EN SU TRABAJO, Y LO VA A HACER MÁS RESPONSABLE EN SUS LABORES, Y SE BUSCARÁ POR MEDIO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO QUE TENGA LA VIRTUD DEL AHORRO EN LUGAR DEL DE RROCHE DE SUS INGRESOS. APOYAR AL TRABAJADOR DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA, COMO TENER UNA COMUNI CACIÓN RECÍPROCA Y HACERLOS VER LA IMPORTANCIA DE SU TRABAJO EN LA PANIFICADORA Y EN LA SOCIEDAD, TRAERÁ COMO CONSECUENCIA QUE SE SIENTA EL TRABAJA DDOR ORGULLOSO DE SU PROFESIÓN Y LABORARÁ CON MA- YOR CARIÑO YA QUE SE SENTIRÁ PARTE DE LA PANIFICA DDORA.

CAPITULO V

SALARIO Y SUELDO

CAPITULO V

SALARIO Y SUELDO

CUANDO LOS TRES FACTORES DE PRODUCCIÓN: LOS RECURSOS NATURALES, EL DINERO ACUMULADO Y EL TRABAJO SON COMBINADOS ADECUADAMENTE POR UNA INTELIGENTE ADMINISTRACIÓN, SE CREA MÁS CAPITAL O RIQUEZA. LA RIQUEZA ASÍ CREADA, SE DIVIDE EN LAS PARTES INTERESADAS: UNA PARTE, EN FORMA DE COSTO, PASA A LOS PROVEEDORES DE LA MATERIA PRIMA O EQUIPOS; LA OTRA EN FORMA DE INTERESES; Y LA ÚLTIMA EN FORMA DE DIVIDENDOS. SIN EMBARGO, EN CIERTA PROPORCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, LA MAYOR PARTE DE LA RIQUEZA GENERADA PASA A LOS EMPLEADOS EN FORMA DE SALARIOS. EL NIVEL DE LOS SALARIOS EN RELACIÓN A LA PRODUCCIÓN ES EL ELEMENTO ESENCIAL, TANTO EN LA COMPETENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL MERCADO DE TRABAJO, COMO EN LAS RELACIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON SUS PROPIOS EMPLEADOS.

EL SALARIO SE CONSIDERA COMO: "TODA RETRIBUCIÓN QUE PERCIBE EL HOMBRE A CAMBIO DEL SERVICIO PRESTADO CON SU TRABAJO". (1) LOS SALARIOS CONSTITUYEN EL CENTRO DE LA RELACIÓN TRANSACCIONAL MÁS IMPORTANTE EN LOS NEGOCIOS. LOS SALARIOS REPRESENTAN UNA TRANSACCIÓN DE LAS MÁS COMPLICADAS, PUES

(1) REYES PONCE, AGUSTÍN, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". MÉXICO, EDITORIAL LIMUSA, 1974, PAG. 15

CUANDO UNA PERSONA ACEPTA UN PUESTO SE COMPROMETE A UNA RUTINA DIARIA, A UN ESTÁNDAR DE ACTIVIDADES Y A UNA AMPLIA GAMA DE RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN A CAMBIO DE UN SALARIO. EN RAZÓN A SU COMPLEJIDAD, EL SALARIO PUEDE SER CONSIDERADO COMO:

- A) EL PAGO DE UN TRABAJO
- B) UNA MEDIDA DE VALOR DE UN INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN
- C) MEDIO PARA ALCANZAR JERARQUÍA DE ESTATUS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

PARA EL EMPLEADO U OBRERO, EL TRABAJO MUCHAS VECES ES CONSIDERADO COMO UN MEDIO PARA ALCANZAR UN OBJETIVO INTERMEDIO, QUE ES EL SALARIO, MIENTRAS QUE PARA EL PATRÓN EL SALARIO CONSTITUYE UN CENTRO DE COSTO E INVERSIÓN. COSTO, PORQUE LOS SALARIOS SE REFLEJAN EN EL COSTO DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO FINAL. INVERSIÓN, PORQUE REPRESENTAN LA APLICACIÓN DEL DINERO EN UN FACTOR DE PRODUCCIÓN. EL TRABAJO.

ES EXTREMADAMENTE IMPORTANTE LA ADMINISTRACIÓN EFICAZ DE LA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS EN UNA PANIFICADORA, NO SÓLO POR LA INFLUENCIA QUE LOS SALARIOS PRODUCEN A QUIEN LOS RECIBE SINO TAMBIÉN EN LA EMPRESA QUE LOS PAGA Y SOBRE LA SOCIEDAD DONDE LA PANIFICADORA ESTÁ LOCALIZADA. CADA UNO DE

ESTOS TRES GRUPOS TIENEN INTERESES DIRECTOS AUNQUE DIFERENTES SOBRE LAS COMPENSACIONES CANCELADAS A LOS EMPLEADOS U OBREROS. (2)

1) PARA LOS EMPLEADOS: LOS SALARIOS PERCIBIDOS PRESENTAN ELEVADA INFLUENCIA EN EL ESTATUS DEL EMPLEADO EN SU COMUNIDAD, EL ESTATUS ES ELEVADO POR LA GANANCIA MATERIAL MÁS AÚN QUE POR EL TIPO DE TRABAJO, EL CUAL ALGUNAS VECES SOLO PUEDE SER CONOCIDO POR SU SUPERIOR. LOS SALARIOS REPRESENTAN LA BASE DEL PATRÓN DE VIDA DEL EMPLEADO, DE SU COMODIDAD, DE LOS SERVICIOS Y DE LAS RESERVAS FINANCIERAS QUE PROPORCIONA PARA SÍ Y PARA SU FAMILIA.

2) PARA LA PANIFICADORA: LOS SALARIOS REPRESENTAN UNA SIGNIFICATIVA PORCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN. LOS AUMENTOS EN LOS VALORES SALARIALES GENERALMENTE SON TRASLADADOS AL CONSUMIDOR QUE DEBE PAGAR PRODUCTOS MÁS CAROS, LO QUE PROVOCA A SU VEZ UNA REDUCCIÓN EN EL VOLUMEN DE VENTAS. SI EL COSTO DE LOS SALARIOS AUMENTADOS NO ES TRANSFERIDO AL CONSUMIDOR, DEBE SER COMPENSADO POR LA MAYOR EFICIENCIA O REDUCCIÓN EN EL MARGEN DE LUCRO.

3) PARA LA SOCIEDAD: LOS SALARIOS TIENEN UN IMPORTANTE EFECTO SOBRE LOS DIVERSOS GRUPOS E INSTITUCIONES DENTRO DE LA SOCIEDAD. LOS SALARIOS MÁS ELEVADOS PROPORCIONAN MAYOR PODER ADQUISITIVO, AUMENTAN LA PRÓSPERIDAD DE LA COMUNIDAD Y PROMUEVEN LA EXPANSIÓN DE LOS SERVICIOS. SI LOS SALARIOS PUEDEN SER COMPENSADOS POR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, Y NO POR PRECIOS MÁS ELEVADOS, ENTONCES PODRÁN EFECTIVAMENTE, CONTRIBUIR AL BIENESTAR ECONÓMICO DE LA SOCIEDAD.

LOS SALARIOS DEBEN BASARSE EN UNA ESTRUCTURA REAL Y OBJETIVA. LAS RELACIONES DE DEBERES Y DE RESPONSABILIDADES DE LOS DIVERSOS PUESTOS DEBEN SER DEFINIDAS POR MEDIO DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS QUE ABARCA LOS MÉTODOS QUE ANTERIORMENTE SEÑALAMOS.

5.1. TIPOS DE SALARIOS Y SUELDOS

DENTRO DE UNA PANIFICADORA EXISTEN DOS TIPOS DE REMUNERACIÓN AL TRABAJADOR; EL SUELDO POR UNIDAD DE TIEMPO Y EL SALARIO POR UNIDAD DE OBRA. EL SUELDO POR UNIDAD DE TIEMPO, ES EL QUE REMUNERA AL TRABAJADOR, CONSIDERANDO EL TIEMPO QUE PERMANECE EN EL TRABAJO. ES EL UTILIZADO CON MÁS FRECUENCIA EN UNA PANIFICADORA. ESTE TIPO DE SUELDO CONSISTE EN PAGAR AL EMPLEADO UNA PAGA BASE POR EL TIEMPO TRANSCURRIDO EN EL TRABAJO, GENERALMENTE EN LAS

PANIFICADORAS LA JORNADA DE TRABAJO ES DE 8 HORAS PARA LOS EMPLEADOS COMO:

CAJERA O COBRADORA

DESPACHADOR DE PAN O EM-
PLEADO DE MOSTRADOR

BODEGUERO

VELADOR

MOZO

EL ADMINISTRADOR, ENCARGADO Y SEGUNDO POR LO GENERAL TIENEN JORNADAS MÁS LARGAS DE TRABAJO. DEBIDO AL EXTENSO TIEMPO DE OPERACIÓN QUE TIENEN LAS PANIFICADORAS, ESTE TIPO DE SUELDO SE PAGA POR UNIDAD DE TIEMPO. EN ESTE TIPO DE EMPRESA TIENE A SU VEZ DESVENTAJAS EN SU PROCEDIMIENTO, PUES EXIGE UNA INTENSA SUPERVISIÓN, DEBIDO A COMO YA SE TIENE UN SUELDO FIJO, CAEN FÁCILMENTE EN EL TORTUGUISMO. SU DISPOSICIÓN PRÁCTICA EN LAS PANIFICADORAS ES MUY SENCILLA, YA QUE BASTA CON DISPONER DE UN RELOJ PARA MARCAR LA HORA DE ENTRADA Y SALIDA A LAS LABORES.

EL SALARIO POR UNIDAD DE OBRA, SE GENERALIZA EN SU APLICACIÓN EN LAS PANIFICADORAS, SE CARACTERIZA PORQUE LAS GANANCIAS DE LOS OBREROS, SE RELACIONAN DIRECTAMENTE CON LA PRODUCCIÓN. EL SALARIO POR UNIDAD DE OBRA, SE UTILIZA COMO UN MEDIO INCENTIVO PARA LOS OBREROS, PUES, DEPENDIENDO DEL INCREMENTO

EN LA PRODUCCIÓN SE INCREMENTARÁN LAS GANANCIAS DEL OBRERO. ESTE SISTEMA SE LLAMA DESTAJO POR PIEZA; "EL SALARIO POR PIEZA CONSISTE EN PAGAR AL TRABAJADOR UNA CANTIDAD FIJA POR PIEZA PRODUCIDA, INDEPENDIENTEMENTE DEL TIEMPO EMPLEADO".(*)

ACTUALMENTE, CADA REVISIÓN O AUMENTO DE SUELDOS Y SALARIOS LO DISPONE LA COMISIÓN NACIONAL DE SALARIOS MÍNIMOS, CON AYUDA DEL SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

5.2. CLASIFICACION DE SALARIOS Y SUELDOS EN UNA PANIFICADORA

TECNICAMENTE SE HAN DIFERENCIADO LOS CONCEPTOS DE SUELDOS Y SALARIOS, CON OBJETO DE IDENTIFICAR CON RAPIDEZ Y CLARIDAD A QUIENES SE LES ESTÁ PAGANDO. EL SALARIO, SE PAGA POR HORA O POR DÍA Y NORMALMENTE SE LIQUIDA CADA SEMANA, Y EL SUELDO SE PAGA POR MES O POR QUINCENA. PERO LA VERDADERA DIFERENCIA ES DE ÍNDOLE SOCIOLÓGICO, YA QUE, AL SALARIO SE APLICA MÁS BIEN A TRABAJOS MANUALES Y EL SUELDO, A TRABAJOS INTELECTUALES, ADMINISTRATIVOS DE SUPERVISIÓN O DE OFICINA.

LOS SALARIOS SE CLASIFICAN DE LA SIGUIENTE FORMA:

- A) POR SU MEDIO DE PAGO:
- + SALARIOS EN MONEDA
 - + SALARIOS EN ESPECIE
 - + PAGO MIXTO

EL SALARIO QUE SE PAGA EN MONEDA, NO TIENE DIFICULTAD PORQUE ES CONOCIDO EN TODO MOMENTO. EL SALARIO EN ESPECIE, ES EL QUE SE PAGA EN COMIDA, PRODUCTOS, HABITACIÓN Y SERVICIOS, Y AUNQUE PERMITE LA SUBSISTENCIA DEL TRABAJADOR, ES EL MENOS SATISFACTORIO PORQUE LE RESTRINGE SU LIBERTAD AL QUERER ADQUIRIR LO QUE REALMENTE DESEA PARA CUBRIR SUS NECESIDADES. EL SALARIO MIXTO SE PAGA CON DINERO Y ESPECIE.

- B) POR SU CAPACIDAD ADQUISITIVA, EL SALARIO PUEDE SER:
- + NOMINAL
 - + REAL

EL SALARIO NOMINAL ES LA CANTIDAD DE UNIDADES MONETARIAS QUE EL TRABAJADOR RECIBE A CAMBIO DE SU TRABAJO.

EL SALARIO REAL, ES LA CANTIDAD DE BIENES Y SERVICIOS QUE EL TRABAJADOR PUEDE ADQUIRIR CON EL SALARIO TOTAL QUE RECIBE.(3)

(3) REYES PONCE, AGUSTÍN. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. MÉXICO, EDITORIAL LIMUSA, 1974, P. 16

c) POR SUS LÍMITES, EL SALARIO SE DIVI-
DE EN:

+ MÁXIMO

+ MÍNIMO

EL SALARIO MÍNIMO, ES EL QUE PERMITE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR Y DE SU FAMILIA, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN QUE EL NIVEL DE VIDA DI FIERE DE UNA CIUDAD A OTRA, DEBIDO A SU TENOLO- GÍA, CULTURA Y MEDIO AMBIENTE; SE HA DETERMINADO CON BASE A DIFERENTES ZONAS ECONÓMICAS, DIFEREN- TES SALARIOS MÍNIMOS GENERALES Y PROFESIONALES CON EL OBJETO DE DISTRIBUIR EQUITATIVAMENTE EL IN GRESO NACIONAL DEL PAÍS.

A CONTINUACIÓN SEÑALAMOS LAS DIFERENTES ZONAS ECO NÓMICAS Y SOLO LAS DIFERENCIAMOS YA QUE ACTUALMEN TE LOS SALARIOS SE CAMBIAN MENSUALMENTE, DE ACUER DO CON LA INFLACIÓN MENSUAL.

"A"
ZONAS ECONOMICAS CUYO SALARIO
MINIMO GENERAL ES DE
\$ DIARIOS

BAJA CALIFORNIA NORTE
BAJA CALIFORNIA SUR
CIUDAD JUÁREZ, CHIH.
AREA METROPONITANA, D. F.
ACAPULCO, GRO.

NOGALES, SON.
 TAMAULIPAS (NORTE)
 MINATITLÁN, COATZACOALCOS, VER.

"B"
 ZONAS ECONÓMICAS CUYO SALARIO
 MINIMO GENERAL ES DE
 \$ DIARIOS

GUADALAJARA, AREA METROPOLITANA
 MONTERREY, AREA METROPOLITANA
 COSTA DE SONORA
 CD. MADERO, ALTAMIRA TAMPS.
 CD. MANTE, TAMPS.
 POZARICA, TUXPAN, VER.

"C"
 ZONAS ECONÓMICAS CUYO SALARIO
 MINIMO GENERAL ES DE
 \$ DIARIOS

AGUASCALIENTES
 CAMPECHE,
 SALTILLO, COAH.
 MONCLOVA, COAH.
 COMARCA LAGUNERA, COAH. Y DGO.
 OESTE DE COAHUILA
 COLIMA
 TAPACHULA, CHIS.
 RESTO DEL ESTADO DE CHIAPAS
 CHIHUAHUA, CHIH.
 ESTE Y OESTE, CHIH.
 DURANGO EXCEPTO COMARCA LAGUNERA
 CENTRO GUANAJUATO
 RESTO DEL ESTADO GUANAJUATO Y BAJO MICHOACÁN
 CHILPANCINGO GRO, COSTA GRANDE Y RESTO DEL ESTADO
 HIDALGO
 PUERTO VALLARTA, OCOTLÁN, JAL.
 BOLAÑOS LOS ALTOS, CENTRO Y COSTA JALISCO
 TOLUCA, MEX.

NOROESTE, SUROESTE, NORTE Y CENTRO SUR ESTADO MEX
 LÁZARO CÁRDENAS, MICH.
 MICHOACÁN.
 MORELOS
 NAYARIT
 RESTO DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN
 OAXACA E ITSMO DE OAXACA,
 AREA METROPOLITANA Y RESTO DE PUEBLA
 RESTO DEL ESTADO DE QUERÉTARO
 QUINTANA ROO.
 SAN LUIS POTOSÍ, S.L.P.
 SAN LUIS POTOSÍ SUR Y NORTE E HIDALGO HUASTECA
 SINALOA
 SIERRA DE SONORA
 TABASCO
 CENTRO TAMAULIPAS
 TLAXCALA
 PUERTO DE VERACRUZ Y RESTO DEL ESTADO
 MÉRIDA, PROGRESO Y ZONA AGRÍCOLA FORESTAL, YUCATÁN
 ZACATECAS

EL SALARIO MÍNIMO AL SER UNA CANTIDAD SUFICIENTE
 PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE UNA FAMILIA NO.
 ESTÁ SUJETO A SER DESCONTADO POR IMPUESTOS, (ARTÍ
 CULO 97 LEY FEDERAL DEL TRABAJO).

EL SALARIO MÁXIMO ES AQUEL QUE LOGRA, QUE LA EMPRE
 SA TENGA UNA PRODUCCIÓN COSTEABLE.

- D) POR LA FORMA DE PAGO, EL SALARIO PUE
 DE SER:
 + POR UNIDAD DE TIEMPO

	PAN ESPAÑOL	(\$)
	BOLILLO Y TELERA HECHA EN MÁQUINA	(\$)
	FIGURA HECHA EN MÁQUINA	(\$)
BIZCOCHEROS:	PAN DE DULCE	(\$)
	APASTELADA, CAMPECHANA Y	
	PAN DE MANTECA	(\$)
	ROSCA DE REYES Y PAN DE	
	MUERTO	(\$)
PASTELEROS:	PASTELERÍA EN GENERAL	(\$)
	ESPECIALIDADES, SU PAGO SERÁ	
	CONVENCIONAL	

5.3. CARRERA CON LA INFLACION

RESULTA INCREÍBLE LA GRAN CARRERA QUE LLEVAN LOS SALARIOS CON LA INFLACIÓN, EN LOS ÚLTIMOS 18 AÑOS LA CRISIS EN LA REPÚBLICA MEXICANA A IDO CRECIENDO PAULATINAMENTE LOS PRIMEROS AÑOS Y ACELERADAMENTE LOS ÚLTIMOS.

LOS SALARIOS MÍNIMOS LOS PROPONEN LAS COMISIONES REGIONALES Y LOS APRUEBA LA COMISIÓN NACIONAL DE SALARIOS MÍNIMOS, SE FIJAN NORMALMENTE PARA QUE ESTÉN VIGENTES DURANTE TODO EL AÑO CALENDARIO, QUE QUIERE DECIR DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE, PERO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, LA ECONOMÍA DEL PAÍS HA SUFRIDO EL IMPACTO DE FACTORES TANTO EXTERNOS COMO INTERNOS QUE HAN ACELERADO EL AUMENTO DE

LOS PRECIOS, LO QUE HA OBLIGADO A INCREMENTAR LOS SALARIOS EN PERÍODOS MENORES; ESTO PROVOCA UN CÍRCULO DIFÍCIL DE RESOLVER, PUES EL AUMENTO EN PRECIOS OBLIGA A UN AUMENTO DE SALARIOS Y COMO CONSECUENCIA OTRA VEZ LOS PRECIOS, PUES A PESAR DE QUE LAS EMPRESAS NO CONSUMEN SOLO MANO DE OBRA, UN AUMENTO DE ÉSTA INCIDIRÁ DE ALGUNA MANERA EN LOS COSTOS REFLEJÁNDOSE EN EL PRECIO.

SON EN TÉRMINOS GENERALES, DOS LOS QUE JUSTIFICAN EL AUMENTO SALARIAL: EL PRIMERO DE ELLOS, EL MÁS IMPORTANTE, NIVELAR AL TRABAJADOR EN SU CAPACIDAD ECONÓMICA, YA QUE SIENDO SU ÚNICO PATRIMONIO EL POTENCIAL FÍSICO DEL TRABAJO, CUALQUIER DETERIORO QUE SUFRA EL SALARIO SE VUELVE PARA ÉL DRAMÁTICO. SI BIEN ES CIERTO QUE LOS AUMENTOS SALARIALES QUE SE CONCEDEN; NO SON LO QUE FUERA DE DESEARSE PARA GRUPOS MUY NUMEROSOS DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA, TAMBIÉN ES CIERTO QUE SE CONCEDEN TRATANDO HASTA DONDE ES POSIBLE, CUMPLIR CON EL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL EN SU FRACCIÓN VI Y DEL CAPÍTULO VI DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, SEGÚN EL CUAL SE DEBE PROCURAR UN NIVEL DE VIDA DECOROSO PARA TODOS LOS HABITANTES DEL PAÍS.

EL SEGUNDO MOTIVO QUE JUSTIFICA EL AUMENTO SALARIAL, ES OTORGAR PODER DE COMPRA AL TRABAJADOR,

PARA QUE PUEDA CONSUMIR LOS ARTÍCULOS QUE SE LE OFRECEN, PUES SI ESTO NO OCURRIERA Y SE PERDIERA EL PODER DE COMPRA, MUCHAS EMPRESAS SE VERÍAN OBLIGADAS A CERRAR, CON CONSECUENCIAS AÚN PEORES COMO SERÍA EL DESEMPLEO, DE AHÍ QUE AL SUBIR LOS SALARIOS SE CUIDE LA PLANTA PRODUCTIVA DEL PAÍS.

5.4. SITUACION ACTUAL

NOS RESULTA INTERESANTE ADVERTIR EL HECHO DE QUE LOS LAPROS DE VIGENCIA SE HAN IDO RECORTANDO A MEDIA EN QUE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS HA SUFRIDO VARIACIONES NEGATIVAS Y DE AUMENTOS BIENUALES, NOS ENCONTRAMOS ACTUALMENTE CON UN AUMENTO QUE SE HIZO VIGENTE AL ÚLTIMO SALARIO DECRETADO DURANTE SOLO TRES MESES, Y A PARTIR DE ESTA FECHA LOS SALARIOS SE IRÁN DESLIZANDO SEGÚN LA INFLACIÓN MENSUAL, HASTA LLEGAR A EQUILIBRAR LA CANASTA BÁSICA CON EL SALARIO MÍNIMO.

A CONTINUACIÓN, MOSTRAREMOS EL INCREMENTO SALARIAL EN EL DISTRITO FEDERAL Y ZONAS ECONÓMICAS SIMILARES DESDE 1970 A 1988.

VIGENCIA A PARTIR DE:	IMPORTE DIARIO
1o. ENERO 1970	\$ 32.00
1o. ENERO 1972	\$ 38.00

17 SEPTIEMBRE 1973	\$ 44.85
1o. ENERO 1974	\$ 52.00
8 OCTUBRE 1975	\$ 63.40
1o. ENERO 1976	\$ 78.60
1o. OCTUBRE 1976	\$ 96.70
1o. ENERO 1977	\$ 106.40
1o. ENERO 1978	\$ 120.00
1o. ENERO 1979	\$ 138.00
1o. ENERO 1980	\$ 163.00
1o. ENERO 1981	\$ 210.00
1o. ENERO 1982	\$ 280.00
1o. NOVIEMBRE 1982	\$ 364.00
1o. ENERO 1983	\$ 455.00
14 JUNIO 1983	\$ 523.00
1o. ENERO 1984	\$ 680.00
11 JUNIO 1984	\$ 816.00
1o. ENERO 1985	\$ 1,060.00
4 JUNIO 1985	\$ 1,250.00
1o. ENERO 1986	\$ 1,650.00
1o. JUNIO 1986	\$ 2,065.00
22 OCTUBRE 1986	\$ 2,480.00
1o. ENERO 1987	\$ 3,050.00
1o. ABRIL 1987	\$ 3,660.00
1o. JULIO 1987	\$ 4,500.00
1o. OCTUBRE 1987	\$ 5,625.00
16 DICIEMBRE 1987	\$ 6,470.00
1o. ENERO 1988	\$ 7,765.00

ACTUALMENTE EL PODER ADQUISITIVO DEL TRABAJA
DOR A DISMINUÍDO NOTABLEMENTE, POR LO QUE EL
GOBIERNO FEDERAL A OPTADO POR IMPLANTAR UNA
ESTRATEGIA DENOMINADA "PACTO DE SOLIDARIDAD
ECONÓMICA", EN EL CUAL PARTICIPAN LOS TRES SEC
TORES; GOBIERNO, SECTOR EMPRESARIAL Y SECTOR
OBRERO, EL CUAL CONSTITUYE UN ESFUERZO MÁS DE
ESTOS SECTORES POR COMBATIR LA INFLACIÓN Y
SUS CONSECUENCIAS.

CAPITULO VI

PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD EN UNA PANIFICADORA

CAPITULO VI

PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD EN UNA PANIFICADORA

6.1. PRODUCCION

TRADICIONALMENTE, LA ECONOMÍA HA ANALIZADO LA PRODUCCIÓN SEGÚN CUATRO GRANDES GRUPOS DE FACTORES:

- + EL TRABAJO
- + LA TIERRA
- + EL CAPITAL
- + LA EMPRESA

EL PRECIO DE CADA UNO DE ESTOS, ESTÁ DETERMINADO EN LOS MERCADOS (DE MANERA SEMEJANTE AL DE LOS BIENES PRODUCIDOS CON DICHS FACTORES), POR LA OFERTA Y LA DEMANDA DE LOS MISMOS. EL PRECIO DEL TRABAJO SE LLAMA "SALARIO", EL DE LA TIERRA "RENTA"; EL DEL CAPITAL, "INTERÉS" Y EL DE LA EMPRESA "BENEFICIO" O "GANANCIA".

EN EL CASO DEL TRABAJO, LA ECONOMÍA HABLA DEL TRABAJO QUE PROPORCIONA EL INDIVIDUO, SE TRATA DEL POTENCIAL HUMANO PARA TRABAJAR; DE AHÍ LA EXPRESIÓN "FUERZA DE TRABAJO". ÉSTE POTENCIAL DE TRABAJO, EN SU CARÁCTER DE BIEN ECONÓMICO, SE DISTINGUE DE OTROS BIENES, EN QUE ESTÁ LIGADO A UN INDIVIDUO QUE TIENE EN UN MOMENTO DADO, LIBERTAD PARA RETIRARLO, PARA DISCUTIR Y DECIDIR EN QUÉ CONDICIONES PUEDE SER EM-

PLEADO Y, SI LO DESEA, PUEDE HASTA NEGAR SU UTILIZACIÓN. ESTO NO OCURRE CON LOS OTROS FACTORES, COMO LA TIERRA Y EL CAPITAL; NI PUEDEN DISCUTIR, NI PUEDEN NEGARSE A TRABAJAR. LA FLUCTUACIÓN DE PRECIOS DE LOS BIENES PRODUCIDOS DEPENDE DE LA CANTIDAD QUE EN CIERTO MODO PUEDE SER REGULADA POR LOS PRODUCTORES. LA CANTIDAD OFRECIDA PARA SU VENTA, EN UN MERCADO PUEDE SER ALTERADA E INCLUSO, SUSPENDIDA POR LOS FABRICANTES; EN CAMBIO, LA OFERTA DE LA FUERZA DE TRABAJO DEPENDE DEL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN DEL PAÍS, EL CUAL NO PUEDE SER ALTERADO FÁCILMENTE. A SU VEZ, LA POBLACIÓN SE CARACTERIZA POR SU CULTURA, SU EDUCACIÓN, LA TASA DE CRECIMIENTO, LA EDAD Y OTROS ASPECTOS CUYA REGULACIÓN REPRESENTA UN PROBLEMA SUMAMENTE COMPLEJO, PROBABLEMENTE EL DE MAYOR NÚMERO DE IMPLICACIONES PARA UN PAÍS. EN OTRAS PALABRAS, EL TRABAJO SE DISTINGUE DE LOS OTROS FACTORES, EN QUE SUSTENTA UNA BASE SOCIO LÓGICA. (1).

DE ESTA MANERA, SE PUEDE IDENTIFICAR LA PRODUCCIÓN DENTRO DE LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA, DE TAL MODO QUE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBREROS PARA EL SERVICIO DE PERSONAL, EL PROCESO DE COMPRA PARA EL SERVICIO DE ABASTECIMIENTO, EL PROCESO CONTABLE PARA EL SERVICIO DE

(1) ARIAS GALICIA, FERNANDO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ED. TRILLAS, PAG. 451. MÉXICO.

CONTABILIDAD, LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL SERVICIO DE MERCADOTECNIA, TODO ELLO SE CONSIDERA ACTIVIDAD DE PRODUCCIÓN.

LAS PANIFICADORAS, SON UN IMPORTANTE SISTEMA DE PRODUCCIÓN EN MÉXICO, YA QUE LOS PRODUCTOS QUE FABRICAN SON DE PRIMERA NECESIDAD. ESTE SISTEMA PUEDE SER ANALIZADO EN DOS ASPECTOS: SU CONCEPCIÓN Y SU ADMINISTRACIÓN OPERATIVA.

DE ACUERDO A SU CONCEPCIÓN; LOS PRODUCTOS QUE ELABORAN LAS PANIFICADORAS, NECESITAN UN PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO, EL CUAL DEBE SER LO MÁS ECONÓMICO POSIBLE, TENIENDO EN CUENTA LA CAPACIDAD DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN. ESTA CAPACIDAD DEPENDERÁ DE FACTORES TALES COMO LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS DE LA PANIFICADORA.

LA ELECCIÓN DEL SITIO PARA UBICAR LA PANIFICADORA ES DE IMPORTANCIA CAPITAL. EN MUCHOS CASOS EL ÉXITO O FRACASO DE LA PANIFICADORA DEPENDE DE DICHA DECISIÓN, POR LO QUE HAY QUE REALIZAR UN ESTUDIO COMPLETO DE MERCADO PARA PODER ESTABLECER LA EMPRESA EN UN LUGAR IDÓNEO. ES MUY IMPORTANTE EN LA CONCEPCIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN, EL ARREGLO DE LAS INSTALACIONES Y LA MANUTENCIÓN DE LOS MATERIALES, YA QUE DE ESTO DEPENDERÁ EN FORMA IMPORTANTE

LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA PANIFICADORA.

DE ACUERDO A SU ADMINISTRACIÓN OPERATIVA; SE ENGLOBAN LAS FUNCIONES ESENCIALES Y COMPLEMENTARIAS QUE SE REQUIEREN PARA ASEGURAR LA ARMONÍA DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN. LAS FUNCIONES ESENCIALES SON:

- + PREVISIÓN; QUE PROPORCIONA LOS DATOS BÁSICOS EN TÉRMINOS DE LA CONCEPCIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES ES CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.
- + PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN; CONSISTE EN ESTABLECER CALENDARIOS DE FABRICACIÓN QUE SIRVAN PARA EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.
- + CONTROL; COMPRENDE DOS ACTIVIDADES:
 - A) EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN, ASPECTO CUANTITATIVO COMO PRODUCTIVIDAD, DEMORAS, COSTOS.
 - B) EL CONTROL DE LA CALIDAD, CRITERIOS DE CRÉDITOS DE LA PANIFICADORA Y CONDICIONES DE FIDELIDAD DEL COMPRADOR-CONSUMIDOR.

SIN UN APROVISIONAMIENTO ADECUADO, LAS MATERIAS PRIMAS LOS SUMINISTROS Y LOS SERVICIOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN NO LLEGARÁN AL PUESTO DE TRABAJO DESEADO, EN BUEN MOMENTO, EN LA CANTIDAD DESEADA Y CON LA CALIDAD REQUERIDA.

LAS FUNCIONES COMPLEMENTARIAS SON:

- + ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO; ES UN FACTOR CADA VEZ MÁS DECISIVO PARA TODO SISTEMA DE PRODUCCIÓN. EL DESARROLLO Y RENTABILIDAD DEL SISTEMA SON FACTORES QUE DEPENDEN DE ELLA.
- + ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD; ES UN FACTOR INDISPENSABLE PARA EL INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN.
- + ADMINISTRACIÓN DEL MANTENIMIENTO; AFECTA EN PARTE LA CALIDAD DEL PRODUCTO, PORQUE ESTA ACTIVIDAD CONSISTE EN CONSERVAR MÁQUINAS, EQUIPOS Y LOCAL EN BUEN ESTADO.
- + ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD DEL TRABAJO; CONSISTE EN IDENTIFICAR Y CONTROLAR LAS CIRCUNSTANCIAS QUE PUEDEN OCASIONAR ACCIDENTES DE TRABAJO. LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO NOS INVITA A ADMINISTRAR LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO CON EL MISMO CUIDADO QUE SE DEDICA A LAS DEMÁS ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN.
- + INFORMÁTICA; PERMITE ABORDAR EN MEJOR FORMA LAS SITUACIONES A LAS CUALES DEBE ENFRENTARSE EL ADMINISTRADOR. EL

ENFOQUE SISTEMÁTICO E INFORMÁTICO CONSTITUYEN UN APOYO TANTO COMO PARA LA CONCEPCIÓN COMO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UN SISTEMA PRODUCTIVO.

6.2. PRODUCTIVIDAD

AFIRMAMOS, QUE LA PRODUCTIVIDAD NO ES UNA MEDIDA DE LA PRODUCCIÓN NI DE LA CANTIDAD QUE SE HA FABRICADO. ES UNA MEDIDA DE LO BIEN QUE SE HAN COMBINADO Y UTILIZADO LOS RECURSOS PARA CUMPLIR LOS RESULTADOS ESPECÍFICOS DESEABLES.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{INSUMOS}} = \frac{\text{RESULTADOS LOGRADOS}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}}$$

EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD IMPLICA LA INTERACCIÓN ENTRE LOS DISTINTOS FACTORES DEL LUGAR DE TRABAJO. MIENTRAS QUE LA PRODUCCIÓN O RESULTADOS LOGRADOS PUEDEN ESTAR RELACIONADOS CON MUCHOS INSUMOS O RECURSOS DIFERENTES, EN FORMA DE DISTINTAS RELACIONES DE PRODUCTIVIDAD, COMO PRODUCCIÓN POR HORA TRABAJADA, PRODUCCIÓN POR UNIDAD DE MATERIAL O PRODUCCIÓN POR UNIDAD DE CAPITAL, CADA UNA DE LAS DISTINTAS RELACIONES O ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD SE VE AFECTADA POR UNA SERIE COMBINADA DE MUCHOS FACTORES IMPORTANTES. ESTOS FACTORES DETERMINANTES INCLUYEN LA CALIDAD Y DISPONIBILIDAD DE

LOS MATERIALES, LA ESCALA DE LAS OPERACIONES Y EL PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA MAQUINARIA PRINCIPAL, LA ACTITUD Y EL NIVEL DE LA MANO DE OBRA, Y LA MOTIVACIÓN Y EFECTIVIDAD DE LOS ADMINISTRADORES. YA QUE LA PRODUCTIVIDAD TIENE RELACIÓN DIRECTA CON LA DISPONIBILIDAD Y POTENCIAL DEL EMPLEADO HACIA EL TRABAJO, LLAMADA FUERZA DE TRABAJO PROPIAMENTE, MENCIONAMOS LO SIGUIENTE:

NO HAY QUE CONFUNDIR EL TRABAJO CON LA FUERZA DEL TRABAJO. LA FUERZA DE TRABAJO ES EL CONJUNTO DE NUESTRAS HABILIDADES FÍSICAS Y ESPIRITUALES LATENTES EN EL CUERPO HUMANO. EN LA PERSONALIDAD VIVA DE UN HOMBRE QUIEN LAS MANIFIESTA EN LA PRODUCCIÓN DE VALORES EN USO, DE CUALQUIER CLASE QUE SEAN, EL TRABAJO EN CAMBIO ES EL PROCESO DE GASTO DE LA FUERZA DE TRABAJO. (2).

SE ENTIENDE POR PRODUCCIÓN LA ADICIÓN DE VALOR A UN BIEN, YA SEA UN PRODUCTO O UN SERVICIO. PRODUCIR ES EXTRAER O MODIFICAR LOS BIENES CON EL OBJETO DE VOLVERLOS APTOS PARA SATISFACER CIERTAS NECESIDADES. LA PALABRA PRODUCCIÓN NO SÓLO ESTÁ ASOCIADA CON LA FABRICACIÓN SINO CON VARIAS ACTIVIDADES MÁS, POR LO QUE PODEMOS HABLAR DE PRODUCCIÓN

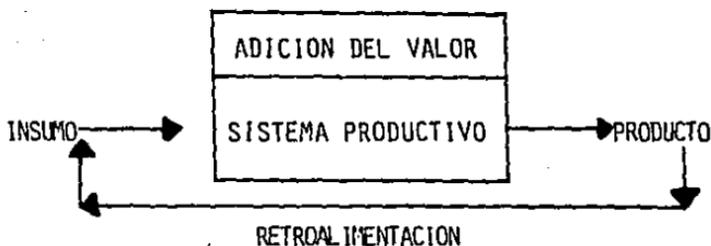
(2) STONIER Y HAGUE, PRODUCTIVIDAD, PAG. 333, NEW YORK.

DE BIENES Y SERVICIOS.

LA INDUSTRIA PANIFICADORA SE DESARROLLA EN EL SECTOR SECUNDARIO, SU FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN ES FÁCILMENTE IDENTIFICABLE DENTRO DE LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA, DENTRO DE TALES ACTIVIDADES ES NECESARIO RECONOCER EL INSUMO, EL PRODUCTO Y LAS OPERACIONES DE TRANSFORMACIÓN.

LAS PANIFICADORAS NECESITAN DE LOS INSUMOS PARA LA FABRICACIÓN DE TODO TIPO DE PAN COMO SON; HARINA, LEVADURA, AZÚCAR, SAL, AGUA, HUEVO, LECHE, DESARROLLADORES DE PAN, ESENCIAS, CAPITAL, ETC. DESPUÉS DE HABER ADQUIRIDO LA MATERIA PRIMA, ÉSTA DEBE ALMACENARSE HASTA EL MOMENTO DE SU UTILIZACIÓN, VARIAS OPERACIONES, COMO LAS DE PREPARAR, REVOLVER LAS MASAS, RELLENAR, DECORAR, HORNEAR, CONDUCEN A LA TRANSFORMACIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS EN PRODUCTOS TERMINADOS COMO: PAN BLANCO DE TODA VARIEDAD, PAN DULCE Y PASTELES O REPOSTERÍA. DESPUÉS DE ESTAS OPERACIONES SE EFECTÚA UNA ÚLTIMA OPERACIÓN, Y LOS PRODUCTOS TERMINADOS PASAN A SER ACOMODADOS ADECUADAMENTE, PARA PONERLOS A LA VENTA.

A CONTINUACIÓN MOSTRAMOS UN ESQUEMA EN EL QUE SE DESARROLLA EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN.



LA PRODUCCIÓN, EL RENDIMIENTO O DESEMPEÑO, LOS COSTOS Y LOS RESULTADOS SON COMPONENTES DEL ESFUERZO DE PRODUCTIVIDAD.

EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA, HAY UNA GRAN ESCASEZ DE PRODUCTIVIDAD QUE SE REFLEJA EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA, DEBIDO ENTRE OTRAS COSAS A LA FALTA DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUALIZADA Y EFICAZ. LA ESCASA CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN EN ESTA INDUSTRIA, SON FACTORES INDISPENSABLES PARA PODER INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

LA PRODUCTIVIDAD, ES IMPORTANTE EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE LA PANIFICADORA, MEDIANTE UN ADECUADO SISTEMA ADMINISTRATIVO EN ESTA INDUSTRIA, ES MUY FACTIBLE PRODUCIR MÁS EN EL FUTURO, USANDO LOS MISMOS O MENORES RECURSOS Y SE REFLEJARÁ SIMULTÁNEAMENTE EN EL DECREMENTO DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.

CIÓN. UN USOMÁS PRODUCTIVO DE LOS RECURSOS DISMINUYE EL DESPERDICIO Y AYUDA A CONSERVAR LOS RECURSOS ESCASOS O MÁS CAROS. SIN UN AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD QUE LOS EQUILIBRE TODOS LOS INCREMENTOS DE SALARIOS, EN LOS DEMÁS COSTOS Y EN LOS PRECIOS SOLO SIGNIFICARÁ UN DECREMENTO EN LAS UTILIDADES DE LA PANIFICADORA. CON UN CONSTANTE AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PANIFICADORAS, CONDUCCIÓN A UN SERVICIO QUE DEMUESTRA MAYOR INTERÉS POR LOS CLIENTES, A UN MAYOR FLUJO DE EFECTIVO, A UN MAYOR RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS Y A MAYORES UTILIDADES. LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD CONTRIBUYE EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PANIFICADORAS EN SUS MERCADOS.

LAS UTILIDADES DE LAS PANIFICADORAS PUEDEN AUMENTARSE ELEVANDO LOS PRECIOS, REDUCIENDO LOS COSTOS O UNA COMBINACIÓN DE AMBOS. NO ES RARO QUE EL ENFOQUE DE LOS ADMINISTRADORES DE LAS PANIFICADORAS SE INCLINE POR UN AUMENTO EN EL VOLUMEN DE LAS VENTAS Y HAGAN MENOS HINCAPIÉ EN "CONTROLAR", SINO ES QUE EN REDUCIR LOS COSTOS. EL INCREMENTO EN LA VENTA SE REFLEJA EN UN COSTO FIJO UNITARIO MÁS BAJO, LO QUE AUMENTA AUTOMÁTICAMENTE LA RENTABILIDAD, SIEMPRE Y CUANDO NO SURJA UN INCREMENTO EN LOS COSTOS VARIABLES QUE CONTRARRESTE ÉSTE EFECTO POSITIVO.

LOS ADMINISTRADORES DE MUCHAS PANIFICADORAS, SE INCLINAN A LAS DOS POSICIONES MÁS CÓMODAS. EN LUGAR DE ENFRENTARSE AL PROBLEMA DE CONTROLAR LOS COSTOS, POR LO GENERAL PARECE MÁS CÓMODO BUSCAR UN INCREMENTO EN LA DEMANDA, COMO POR EJEMPLO, AUMENTAR EL REPARTO DÁNDOLES MAYOR MARGEN DE UTILIDAD EN LA COMPRA DE PAN.

POR ELLO NO SE MERECE LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, ES DECIR, A LA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS UNITARIOS, AL MISMO TIEMPO QUE SE MANTIENE, Y DE PREFERENCIA SE AUMENTA EL VOLUMEN PRODUCIDO. MIENTRAS NO SE AFECTE UNA DISMINUCIÓN EN LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS, O UNA DEMANDA QUE CRECE A UN RITMO MENOR DEL QUE SE ESTÁ ACOSTUMBRADO, TANTO LA PRODUCTIVIDAD COMO EL CONTROL DE COSTOS SON TEMAS QUE OCUPAN UN SEGUNDO TÉRMINO EN COMPARACIÓN CON LOS ESFUERZOS POR AUMENTAR LAS VENTAS. EL CONTROL DE COSTOS TIENE UN EFECTO DE APALANCAMIENTO SOBRE LAS UTILIDADES QUE POCOS ADMINISTRADORES O PROPIETARIOS DE PANIFICADORAS SE HAN PUESTO A EXAMINAR CON DETALLE. DEBIDO A LA DEPENDENCIA QUE TIENEN LAS PANIFICADORAS EN SU MARGEN DE UTILIDAD EL EFECTO POSITIVO DE UNA REDUCCIÓN DE \$ "X" EN SUS COSTOS ES MUCHO MAYOR QUE EL DE UN INCREMENTO DE LA MISMA MAGNITUD EN LAS VENTAS.

CAPITULO VII

MOTIVACION

CAPITULO VII

MOTIVACION

NO ES POSIBLE COMPRENDER LAS RELACIONES CON Y ENTRE LAS PERSONAS SIN UN CONOCIMIENTO MÍNIMO DE LA MOTIVACIÓN DE SU COMPORTAMIENTO. EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA, ES BASTANTE COMPLICADO COMPRENDER O ENTENDER LA RAZÓN DE CIERTOS COMPORTAMIENTOS DE LOS PANADEROS; DEFINIR EL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN ES BASTANTE DIFÍCIL, YA QUE SE PUEDE UTILIZAR EN DIFERENTES SENTIDOS, DEFINIÉNDOLO DE UN MODO GENERAL PODEMOS DECIR QUE "MOTIVO ES TODO AQUELLO QUE IMPULSA A LA PERSONA A ACTUAR DE DETERMINADA FORMA O, POR LO MENOS, QUE DÉ ORIGEN A UNA PROPENSIÓN, A UN COMPORTAMIENTO ESPECÍFICO". (1) ESE IMPULSO A LA ACCIÓN PUEDE SER PROVOCADO POR UN ESTÍMULO EXTERNO (QUE PROVIENE DEL AMBIENTE) Y PUEDE SER TAMBIEN GENERADO INTERNAMENTE EN LOS PROCESO DE RACIONAMIENTO DEL INDIVIDUO.

ES OBVIO QUE LAS PERSONAS SON DIFERENTES EN LO QUE CONCIERNE A MOTIVACIÓN; LAS NECESIDADES VARÍAN DE UN INDIVIDUO A OTRO, PRODUCIÉNDOSE DIFERENTES PATRONES DE COMPORTAMIENTO; LOS VALORES SOCIALES TAMBIÉN SON DIFERENTES; LAS CAPACIDADES PARA ALCANZAR

(1) FREMONT E. KAST E JAMES E. ROSENZWEIG, ORGANIZATION AND MANAGEMENT: A SYSTEMS APPROACH (NUEVA YORK, MCGRAW-HILL, 1970), PAG. 245.

LOS OBJETIVOS SON TAMBIÉN DIFERENTES Y ASÍ SUCESIVAMENTE. PARA COMPLICAR AÚN MÁS LAS NECESIDADES, LOS VALORES SOCIALES Y LAS CAPACIDADES VARÍAN EN EL MISMO INDIVIDUO DE ACUERDO CON EL TIEMPO.

A PESAR DE TODAS ESAS DIFERENCIAS, EL PROCESO QUE DINAMIZA EL COMPORTAMIENTO ES MÁS O MENOS SEMEJANTE PARA TODAS LAS PERSONAS.

LEAVITT, SUGIERE TRES SUPOSICIONES INTERRELACIONADAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO:

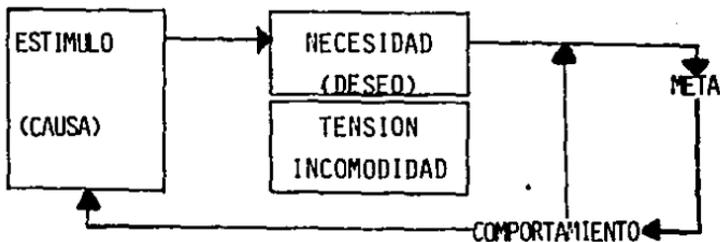
1.- EL COMPORTAMIENTO ES CAUSADO, O SEA, EXISTE UNA CAUSALIDAD DE COMPORTAMIENTO. EL COMPORTAMIENTO ES CAUSADO POR ESTÍMULOS EXTERNOS O INTERNOS.

2.- EL COMPORTAMIENTO ES MOTIVADO, O SEA HAY UNA FINALIDAD EN TODO COMPORTAMIENTO HUMANO, EL COMPORTAMIENTO NO ES CASUAL NI ALEATORIO, SINO QUE SIEMPRE ESTÁ ORIENTADO Y DIRIGIDO POR ALGÚN OBJETIVO.

3.- EL COMPORTAMIENTO ES ORIENTADO HACIA METAS, SUBYACENTE A TODO COMPORTAMIENTO EXISTE SIEMPRE UN IMPULSO, DESEO, NECESIDAD, O TENDENCIA EXPRESIONES QUE SIRVEN PARA DESIGNAR LOS MOTIVOS

DEL COMPORTAMIENTO (2).

LEAVITT, NOS PRESENTA UN MODELO BÁSICO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO, QUE SI SUS SUPOSICIONES SON CORRECTAS, EL COMPORTAMIENTO NO ES ESPONTÁNEO NI ESTÁ EXENTO DE UNA FINALIDAD; SIEMPRE HABRÁ UNA META IMPLÍCITA O EXPLÍCITA. A CONTINUACIÓN LO MOSTRAMOS:



AUNQUE ESTE MODELO SEA EL MISMO PARA TODAS LAS PERSONAS, EL RESULTADO PODRÍA VARIAR INDEFINIDAMENTE YA QUE DEPENDE DE LA PERCEPCIÓN DEL ESTÍMULO (QUE VARÍA DE ACUERDO CON LA PERSONA Y AÚN EN LA MISMA PERSONA, DE ACUERDO CON EL TIEMPO), DE LAS NECESIDADES Y DE LOS DESEOS (QUE TAMBIÉN CAMBIAN DE ACUERDO CON LA PERSONA), DE LA CONDICIÓN ETC., DE CADA PERSONA.

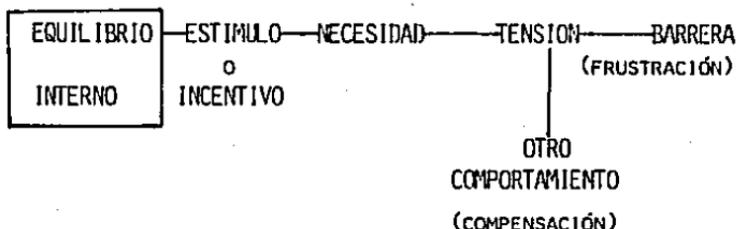
Es muy importante que señalemos que las necesida-

(2) HAROLD J. LEAVITT, MANAGERIAL PSYCHOLOGY (CHICAGO, THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, 1970, PAR. 12.

DES O MOTIVOS NO SON ESTÁTICOS; POR EL CONTRARIO, SON FUERZAS DINÁMICAS Y PERSISTENTES QUE PROVOCAN COMPORTAMIENTOS. UNA NECESIDAD SATISFECHA, NO ES MOTIVADORA DE COMPORTAMIENTO, YA QUE NO CAUSA TENSIÓN O INCOMODIDAD.



UNA NECESIDAD PUEDE SER SATISFECHA, FRUSTRADA O COMPENSADA (TRANSFERIDA A OTRO OBJETO). EN EL CICLO MOTIVACIONAL, MUCHAS VECES LA TENSION PROVOCA DA POR EL SURGIMIENTO DE LA NECESIDAD ENCUENTRA UNA BARRERA O UN OBSTÁCULO PARA SU LIBERACIÓN. AL NO ENCONTRAR LA SALIDA NORMAL, LA TENSION REPRIMIDA EN EL ORGANISMO BUSCA UN MEDIO INDIRECTO DE SALIDA, YA SEA POR LA VÍA PSICOLÓGICA (AGRESIVIDAD, DESCONTENTO, TENSION EMOCIONAL, APATÍA, INDIFERENCIA, ETC), O POR LA VÍA FISIOLÓGICA (TENSION NERVIOSA, INSOMNIO, REPERCUSIONES CARDIACAS O DIGESTIVAS, ETC.). A VECES, LA NECESIDAD NO ES SATISFECHA NI FRUSTRADA, SINO TRANSFERIDA O COMPENSADA ESTO OCURRE CUANDO LA SATISFACCIÓN DE OTRA NECESIDAD REDUCE O APLACA LA INTENSIDAD DE UNA NECESIDAD QUE NO PUEDE SER SATISFECHA, TAL COMO LO INDICAMOS POSTERIORMENTE.



7.1. TIPOS DE MOTIVACION

PRINCIPALMENTE PODEMOS SEÑALAR QUE EXISTEN CUATRO TIPOS DE MOTIVACIÓN:

- A) LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW
- B) LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG
- C) EL MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVACIÓN DE VROOM
- D) LA TEORÍA EXPECTATIVA DE LAWLER III

A) LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW; EN 1943 MASLOW FORMULÓ SU CONCEPTO DE JERARQUÍA DE NECESIDADES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO. MASLOW CONCIBIÓ ESTA JERARQUÍA POR EL HECHO DE QUE EL HOMBRE ES UNA CRIATURA QUE DEMUESTRA SUS NECESIDADES EN EL TRANCURSO DE LA VIDA. EN LA MEDIDA EN QUE EL HOMBRE SATISFACE SUS NECESIDADES BÁSICAS, OTRAS MÁS ELEVADAS TOMAN EL PREDOMINIO DEL COMPORTAMIENTO.

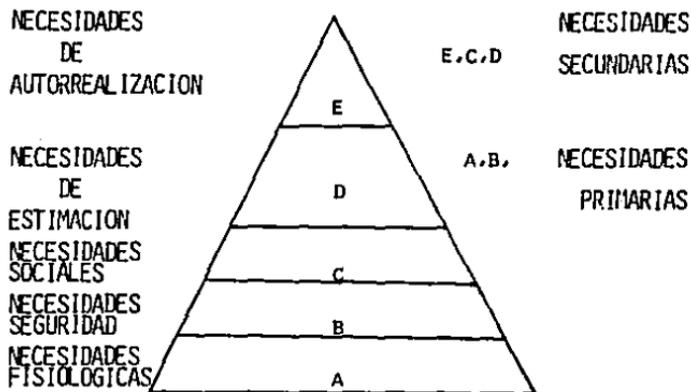
EN RESUMEN MENCIONAMOS LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- 1.- UNA NECESIDAD SATISFECHA NO ES MOTIVADORA DE COMPORTAMIENTO. APENAS LAS NECESIDADES NO SATISFECHAS, INFLUYEN SOBRE EL COMPORTAMIENTO, DIRIGIÉNDOLO HACIA OBJETIVOS INDIVIDUALES.
- 2.- EL INDIVIDUO NACE CON UN CIERTO CONTENIDO DE NECESIDADES INNATAS O HEREDITARIAS.
- 3.- EL INDIVIDUO INGRESA EN UNA LARGA TRAYECTORIA DE APRENDIZAJE DE NUEVOS PATRONES DE NECESIDADES. SURGEN LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD, ENFOCADOS HACIA LA PROTECCIÓN CONTRA EL PELIGRO, CONTRA LAS AMENAZAS Y LA PRIVACIÓN.
- 4.- A MEDIDA QUE EL INDIVIDUO PASA A CONTROLAR SUS NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD, SURGEN LENTA Y GRADUALMENTE LAS NECESIDADES SECUNDARIAS: SOCIALES, DE ESTIMA Y DE AUTOREALIZACIÓN. SIN EMBARGO, CUANDO EL INDIVIDUO ALCANZA LA SATISFACCIÓN

DE LAS NECESIDADES SOCIALES, SURGEN LAS DE ESTIMA, Y SÓLO CUANDO ESTAS SON ALCANZADAS SURGEN LAS NECESIDADES DE AUTO-REALIZACIÓN.

5.- LAS NECESIDADES MÁS ELEVADAS SURGEN NO SOLAMENTE EN LA MEDIDA EN QUE LAS MÁS BAJAS VAN SIENDO SATISFECHAS, SI NO QUE PREDOMINAN LAS MÁS BAJAS DE ACUERDO CON LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES TRAZADAS POR MASLOW.

6.- LAS NECESIDADES MÁS BAJAS REQUIEREN UN CICLO MOTIVACIONAL RELATIVAMENTE RÁPIDO (COMER, DORMIR, ETC.), MIENTRAS QUE LAS NECESIDADES MÁS ELEVADAS REQUIEREN UN CICLO MOTIVACIONAL EXTREMADAMENTE LARGO. LA NECESIDAD DE UNA NECESIDAD MÁS BAJA HACE QUE LAS ENERGÍAS DEL INDIVIDUO SE DESVIEN DE LA LUCHA POR LA SATISFACCIÓN.



- A) NECESIDADES FISIOLÓGICAS; AIRE, COMIDA, REPOSO, ETC.
- B) NECESIDADES DE SEGURIDAD; PROTECCIÓN CONTRA EL PELIGRO O LA PRIVACIÓN
- C) NECESIDADES SOCIALES; AMISTAD, INGRESO A GRUPOS, ETC.
- D) NECESIDADES DE AUTO-REALIZACION; REALIZACIÓN DEL POTENCIAL, UTILIZACIÓN PLENA DEL TALENTO INDIVIDUAL, ETC.

"JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGUN MASLOW"

B) LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG; FUNDAMENTA SU TEORÍA EN EL AMBIENTE EXTERNO Y EN EL TRABAJO DEL INDIVIDUO. AFIRMA, QUE DEBEN DE CONSIDERARSE DOS FACTORES DISTINTOS EN LA SATISFACCIÓN DEL CARGO. UN CONJUNTO DE FACTORES AL QUE

DENOMINÓ "SATISFACTORES", QUE PROVOCA LA SATISFACCIÓN CON EL CARGO Y CON LAS APARENTES MEJORIAS EN EL DESEMPEÑO. LOS FACTORES SATISFACTORES SON:

- + REALIZACIÓN
- + RECONOCIMIENTO
- + RESPONSABILIDAD
- + CRECIMIENTO
- + TRABAJO EN SÍ

LOS MEDIOS PRÁCTICOS DE INCENTIVAR ESTAS SATISFACCIONES INCLUYEN:

- + DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD
- + LIBERTAD DE EJERCER DISCRICIÓN
- + PROMOCIÓN
- + USO PLENO DE HABILIDADES
- + ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y EVALUACIÓN RELACIONADA CON ELLOS
- + SIMPLIFICACIÓN DEL CARGO (POR EL PROPIO OCUPANTE)
- + AMPLIACIÓN DEL CARGO (HORIZONTAL O VERTICALMENTE)

EL OTRO CONJUNTO DE FACTORES, QUE DENOMINÓ HIGIÉNICOS O INSATISFACTORIOS, TIENDEN A ACTUAR EN DIRECCIÓN NEGATIVA. SI ESOS FACTORES SE SITUAN EN UN NIVEL POR DEBAJO DEL ADECUADO EN TÉRMINOS DE EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES, PODRÁN CAUSAR INSATISFACCIÓN, CON EFECTOS BENÉFICOS. MEJORANDO

ESOS FACTORES O LAS CONDICIONES SE PUEDE REMOVER LA INSATISFACCIÓN. MIENTRAS LOS FACTORES SATISFACTORIOS SON INTRÍNSECOS, LOS INSATISFACTORIOS SON PERIFÉRICOS Y EXTRÍNSECOS EN RELACIÓN CON EL CARGO EN SÍ. AÚN SIENDO ÓPTIMOS, ESOS FACTORES APENAS EVITAN LA INSATISFACCIÓN, PERO CUANDO SON PRECARIOS, PROVOCAN INSATISFACCIÓN.

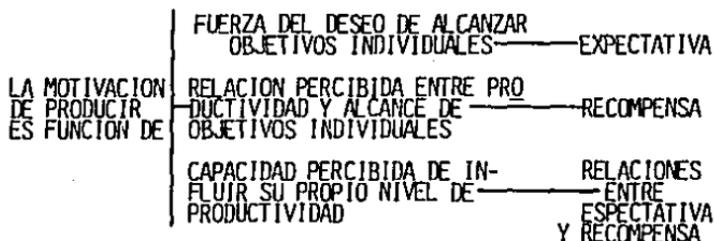
LOS FACTORES INSATISFACTORIOS INCLUYEN:

- + CONDICIONES DE TRABAJO Y COMODIDAD
- + POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN
- + RELACIONES CON EL SUPERVISOR
- + COMPETENCIA TÉCNICA DEL SUPERVISOR
- + SALARIOS
- + SEGURIDAD EN EL CARGO
- + RELACIONES DE TRABAJO

EN RESUMEN, EL ANÁLISIS DE HERZBERG FOCALIZA PRINCIPALMENTE LA NATURALEZA DE LAS TAREAS. LAS TAREAS SON DEFINIDAS INICIALMENTE CON LA ÚNICA PREOCUPACIÓN DE ATENDER A LOS PRINCIPIOS DE EFICIENCIA Y DE ECONOMÍA, LO QUE HA LLEVADO A UN VACÍO DE LOS COMPONENTES DE DESAFÍO Y DE OPORTUNIDAD PARA LA CREATIVIDAD EN EL CONTENIDO DE LAS TAREAS DEL CARGO. LAS TAREAS PASAN A PROVOCAR UN EFECTO DE DESMOTIVACIÓN; LA APATÍA Y LA ALINEACIÓN SON LOS

RESULTADOS NATURALES DE LA EXISTENCIA DE TAREAS QUE NO SON CAPACES DE OFRECER AL TRABAJADOR NADA MÁS QUE UN LUGAR DECENTE PARA TRABAJAR. LOS FACTORES DE HIGIENE PODRÁN EVITAR QUE EL TRABAJADOR SE QUEJE, PERO NO HARÁN QUE TRABAJE MÁS O CON MAYOR EFICIENCIA. SI SE OFRECEN AÚN MÁS FACTORES HIGIÉNICOS EN FORMA DE PREMIOS O PAGOS DE INCENTIVOS MONETARIOS, LOS EFECTOS SERÁN TEMPORALES. HERZBERG, RESALTA QUE LAS INVERSIONES HECHAS EN LOS FACTORES HIGIÉNICOS ALCANZAN RÁPIDAMENTE EL PUNTO DE DISMINUCIÓN DE RETORNO Y NO REPRESENTAN POR LO TANTO, UNA SÓLIDA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN.

c) EL MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVACIÓN DE VROOM; SU TEORÍA ESTÁ MAS DENTRO DE LA LÍNEA ACTUALMENTE ACEPTADA POR LOS PSICÓLOGOS Y SOCIÓLOGOS CONTEMPORANEOS. EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL SEGÚN VROOM DEPENDE DE 3 FUERZAS BÁSICAS QUE ACTÚAN DENTRO DEL INDIVIDUO:



LA TEORÍA DE VROOM. RECIBE SU NOMBRE PORQUE RESALTA LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS PERSONAS Y ENTRE LOS CARGOS. EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DE UNA PERSONA ES CONTINGENTE BAJO DOS FUERZAS QUE ACTÚAN EN UNA SITUACIÓN DE TRABAJO; LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y LAS FORMAS DE OPERACIONARLAS. ESTA TEORÍA ES DE MOTIVACIÓN Y NO DE COMPORTAMIENTO. AUNQUE PRESENTA INTERESANTES PERSPECTIVAS DE PREDICCIÓN DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES, PARA NUESTRO PUNTO DE VISTA DEJA MUCHOS TEMAS EN EL AIRE.

D) TEORÍA DE LA EXPECTATIVA; LAWLER III HALLÓ EVIDENCIAS DE QUE EL DINERO PUEDE MOTIVAR NO SOLAMENTE EL DESEMPEÑO, SINO ADEMÁS EL COMPAÑERISMO Y LA DEDICACIÓN. VERIFICÓ QUE EL DINERO HA PRESENTADO POCA POTENCIA MOTIVACIONAL EN RAZÓN DE SU INCORRECTA APLICACIÓN POR LA MAYOR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES. LA RELACIÓN NO CONSISTENTE ENTRE EL DINERO Y EL DESEMPEÑO, EN MUCHAS ORGANIZACIONES, OBEDECE A INFINIDAD DE RAZONES. ENTRE LAS CUALES DESTACAN:

- + GRAN EXTENSIÓN DE TIEMPO DE TRABAJO UNIDO A AUMENTOS PERIÓDICOS Y MODESTOS QUE PUEDEN DAR LA IMPRESIÓN DE QUE SUS GANANCIAS SON INDEPENDIENTES DE

SU DESEMPEÑO.

- + LOS GERENTES NO HACEN MUCHA DISTINCION EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO, ESPECIALMENTE SI OCASIONAN DIFERENCIAS SALARIALES, TAL VEZ PORQUE LA CONFRONTACION CON PERSONAS EVALUADAS TENGAN PROBLEMAS DE RELACIONES.

LAS CONCLUSIONES DE LAWLER III SON LAS SIGUIENTES

- + LAS PERSONAS DESEAN DINERO PORQUE LES PERMITE SOLAMENTE LA SATISFACCION DE NECESIDADES FISIOLOGICAS Y DE SEGURIDAD, Y TAMBIEN DA CONDICIONES TOTALES PARA LA SATISFACCION DE NECESIDADES SOCIALES, DE ESTIMA Y DE AUTO-REALIZACION.
- + LAS PERSONAS CREEN QUE SU DESEMPEÑO ES AL MISMO TIEMPO, POSIBLE Y NECESARIO PARA OBTENER DINERO.

SE PUEDE INTERPRETAR DE LA SIGUIENTE MANERA:

NECESIDADES NO SATISFECHAS	+	CREENCIA DE QUE EL \$ SATISFACERA LAS NECESIDADES	=	MOTIVACION PARA DESEMPEÑO
		CREENCIA DE QUE LA OBTENCION DE DINERO NECESITA DESEMPEÑO		

7.2. LA MOTIVACION DENTRO DE UNA PANIFICADORA

EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA, HASTA HACE POCO TIEMPO SE EMPEZÓ A IMPLEMENTAR LAS DIFERENTES TEORÍAS MOTIVACIONALES, LOGRANDO UN INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y UN MEJORAMIENTO EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.

LA CANAINPA, HA LOGRADO INSTITUIR Y FOMENTAR LA MOTIVACIÓN DENTRO DE LA INDUSTRIA, CON SUS CENTROS DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN EN LA REPÚBLICA.

ACTUALMENTE, FALTA MUCHO POR HACER SOBRE LA MOTIVACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA, SIN EMBARGO SE ESTÁ PROMOVRIENDO ESTA HERRAMIENTA PARA LOGRAR UN MEJORAMIENTO SUSTANCIAL EN LAS PANIFICADORAS, YA QUE MUCHAS DE ESTAS CARECEN DE TODA FORMA DE ORGANIZACIÓN, TRAYENDO COMO CONSECUENCIA, UN DESORDEN ADMINISTRATIVO.

SIN EMBARGO, LA EVIDENCIA HA DEMOSTRADO QUE DIFERENTES PERSONAS REACCIONAN DE DIFERENTE MANERA DE ACUERDO CON LA SITUACIÓN EN QUE SE ENCUENTREN COLLOCADAS. LA ESCASA ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA Y ADMINISTRATIVA QUE PREVALECE EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA, MUCHAS VECES, RESTRINGE O IMPIDE EL ÓPTIMO

FUNCIONAMIENTO DE ÉSTA.

POR LO QUE AFIRMAMOS, QUE LA MOTIVACIÓN INDIVIDUAL EN LOS TRABAJADORES DE ESTA INDUSTRIA, PARA PRODUCIR EN UN MOMENTO DADO, DEPENDE MUCHO TAMBIÉN DE LOS OBJETIVOS PARTICULARES Y DE LA PERCEPCIÓN DE LA UTILIDAD RELATIVA DEL DESEMPEÑO COMO UN MEDIO GRADUAL DE ALCANZAR DICHS OBJETIVOS.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1.- EL PAN DESDE SU ORIGEN EN ÉPOCAS PALEOLÍTICAS HA SIDO PRINCIPAL ALIMENTO DEL HOMBRE, SE REALIZABA SOBRE PIEDRAS CALIENTES Y CON UNA CARACTERÍSTICA ESENCIAL QUE NO CONTENÍA SAL NI LEVADURA. EL PUEBLO EGIPCIO COSECHABA EL MEJOR TRIGO A ORILLAS DEL RÍO NILO, POR LO QUE SE DICE QUE EL NILO, A LOS EGIPCIOS, LES DIÓ EL ARTE DE HACER EL PAN.

DURANTE LA CONQUISTA DE LA NUEVA ESPAÑA, EL PAN DESARROLLÓ UN PAPEL IMPORTANTE COMO REFORMADOR EN LA DIETA INDÍGENA, PUES EN BASE A ÉSTE, SE EMPEZÓ A ADAPTAR UNA NUEVA CULTURA, QUE JUNTO CON LA INDÍGENA DIÓ LUGAR A LO QUE ES AHORA LA COMIDA MEXICANA, SIENDO PRINCIPAL ALIMENTO EL PAN.

EL ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PAN SE DA EN DIFERENTES ÉPOCAS Y CIVILIZACIONES. FUENTE BASE DE MUCHAS CULTURAS, Y AÚN EN NUESTROS DÍAS SIGUE CONSTITUYENDO EL PRINCIPAL ALIMENTO DEL HOMBRE MODERNO.

2.- EL ACELERADO CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN MÉXICO, ORIGINÓ LA CREACIÓN DE UN ORGANISMO QUE REUNIERA A TODOS LOS INDUSTRIALES

LÉS DEL PAN, CONOCIDO COMO CANAINPA (CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA), PARA QUE SIRVIERA DE APOYO SOCIAL, TÉCNICO, POLÍTICO, LEGAL, ETC., QUE TIENE COMO PREMISA FUNDAMENTAL LOGRAR UN MEJOR NIVEL DE CALIDAD EN LOS PRODUCTOS ELABORADOS EN LA INDUSTRIA, ASÍ COMO MEJORAR EL NIVEL TÉCNICO, SOCIAL Y CULTURAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA.

3.- LA INDUSTRIA PANIFICADORA, ES REGIDA POR LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, EL ARTÍCULO 123 DE LA CONSTITUCIÓN, LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, ETC.

SE ESTABLECEN EN ESTOS, LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PATRONES Y TRABAJADORES, PARA CREAR UN AMBIENTE DE TRABAJO DIGNO, CON BUENAS RELACIONES ENTRE TODOS LOS QUE FORMAN LA UNIDAD ECONÓMICA. LA JUSTICIA SOCIAL, QUE ES EL FRUTO DE MUCHOS AÑOS DE LUCHA ENTRE OBREROS Y PATRONES PARA OBTENER UN RESPETO A SU CALIDAD HUMANA, ASÍ COMO UN CONJUNTO DE PRESTACIONES QUE TIENEN COMO FIN ELEVAR EL NIVEL DE VIDA DE LOS TRABAJADORES. PARA PODER LLEVAR A CABO ESTE SEGUIMIENTO DE DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES SE CREÓ UN ORGANISMO LLAMADO SINDICATO, EL CUAL VELA POR LOS INTERESES DE SUS AGREMIADOS, ASÍ TAMBIÉN VERIFICA EL SEGUI-

MIENTO CORRECTO DE EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

4.- Es de suma importancia en la industria Panificadora, delimitar las funciones y limitaciones a las que estará sujeto el trabajador, sin importar el puesto que desempeñe.

Esto es expresar la jerarquía, operación y función que desempeñe cada puesto dentro de la organización en cada departamento en donde desarrollará su trabajo.

El puesto que ocupa un trabajador en una Panificadora, independientemente del departamento asignado realiza una universalidad de funciones de acuerdo a los lineamientos establecidos previamente por la empresa.

Todos los puestos en la empresa, son impersonales, ya cada uno tiene sus responsabilidades específicas, independientemente del trabajador que lo desempeña.

La rotación que existe en las panificadoras, generalmente tiene un índice alto, y varía en forma distinta según el departamento, esto implica una

PÉRDIDA DE RECURSOS, YA QUE POR LO GENERAL SE DIFICULTA ENCONTRAR RECURSOS HUMANOS QUE ESTÉN MEDIANAMENTE CALIFICADOS PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE EL PUESTO REQUIERE.

CAPACITAR A LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA, ES UNA LABOR QUE LLEVA CONSIGO UNA MERMA MUY GRANDE EN LOS RECURSOS DE LA EMPRESA, YA QUE MUCHAS VECES YA CAPACITADOS, SE CAMBIAN DE PANIFICADORA, Y ESTO, SE DEBE A LA GRAN FALTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA MAYORÍA DE LAS PANIFICADORAS.

5.- EN NUESTRO PAÍS, LOS SUELDOS Y SALARIOS HAN SIDO MUY CASTIGADOS EN PROPORCIÓN AL AUMENTO DE LOS BIENES Y SERVICIOS. EL PODER ADQUISITIVO DEL TRABAJADOR SE HA VISTO MERMADO POR LA CONSTANTE ALZA EN LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS, ORIGINADO POR LA INFLACIÓN QUE AGOBIA A NUESTRO PAÍS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

LOS SINDICATOS AL VER QUE SUS DEMANDAS NO SON OÍDAS MUCHAS VECES LLEGAN A LA HUELGA, PARA PRESIONAR Y QUE SE HAGAN EFECTIVAS SUS DEMANDAS.

EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA, SE DA EL MISMO PROBLEMA, YA QUE LOS AUMENTOS EN LOS SUELDOS Y LOS SALARIOS SE DAN DE ACUERDO A LA AUTORIZACIÓN GUBERNAMEN

TAL, Y CADA VEZ SE REALIZAN AUMENTOS QUEDANDO POR DEBAJO DEL INCREMENTO DE LOS PRECIOS, LO QUE TRAE COMO CONSECUENCIA QUE LA BRECHA ENTRE LA CAPACIDAD DE COMPRA DEL TRABAJADOR Y EL INCREMENTO EN LOS PRECIOS CADA VEZ SEA MAYOR.

6.- EL SER PRODUCTIVA UNA EMPRESA, SE REFIERE A QUE TODOS SUS RECURSOS SEAN UTILIZADOS DE LA MANERA MÁS EFICAZ, PARA QUE CON ESA MISMA CANTIDAD DE INVENTARIOS SE PRODUZCA MÁS Y MEJOR.

LA MAYORÍA DE LAS PANIFICADORAS, CARECEN DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ADECUADA Y EFICAZ, LO QUE DESEMBOCA A QUE EL CONTROL SE VUELVA MÁS COMPLEJO.

EL CONTROL DE LA CALIDAD, Y MEJORAMIENTO DE ÉSTA, DEPENDE DE QUE NUESTRO PRODUCTO TENGA MAYOR PENETRACIÓN EN EL MERCADO, LO QUE TRAE UN INCREMENTO EN LA PRODUCCIÓN, LO QUE SIGNIFICA UN DECREMENTO EN NUESTROS COSTOS.

7.- LAS DIFERENTES TEORÍAS MOTIVACIONALES NO HAN SIDO MUY TOMADAS EN CUENTA POR LOS PROPIETARIOS DE LAS EMPRESAS, YA QUE MUCHOS PIENSAN QUE LA ÚNICA NECESIDAD ES LA ECONÓMICA, TRAYENDO COMO CONSECUENCIA UNA FALLA EN LA PRODUCTIVIDAD, Y AMBIENTE

DE TRABAJO.

LA GRAN ROTACIÓN QUE EXISTE, DESANIMA A LOS PROPIETARIOS A IMPLANTAR LAS DIFERENTES TEORÍAS, SIN TOMAR EN CUENTA ESTOS TIPOS DE MOTIVACIÓN BIEN IMPLANTADOS TRAERÍAN UN INCREMENTO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y UN AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

LA INDUSTRIA PANIFICADORA, UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES EN NUESTROS DÍAS, YA QUE APARTE DE QUE EXISTEN MÁS DE VEINTE MIL PANADERÍAS QUE GENERAN MÁS DE - 170,000 EMPLEOS, POR LA IMPORTANCIA DE LOS PRODUCTOS QUE FABRICA QUE SON DE PRIMERA NECESIDAD, ES EL PRODUCTO ALIMENTICIO MÁS BARATO EN MÉXICO.

EL GRAN CRECIMIENTO QUE HA TENIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, TRAE COMO CONSECUENCIA UN SISTEMA ADMINISTRATIVO CADA VEZ MÁS COMPLEJO, EL CUAL DE LA MISMA MANERA REQUIERE DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL PROPIA DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA. EL CUAL, LA MAYORÍA DE LAS PANIFICADORAS CARECEN TOTALMENTE DE ÉSTE, POR LO QUE TRATAMOS DE DAR A CONOCER LAS NECESIDADES TAN GRANDES QUE TIENE ESTA INDUSTRIA INTERNAMENTE, YA QUE NO SE TIENE NI UN MÍNIMO SISTEMA DE RECLUTACIÓN DE PERSONAL, UN ORGANIGRAMA JERÁRQUICO, ESCALAFÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, ETC.

POR LO QUE INSISTIMOS EN ESTABLECER MANUALES DE ORGANIZACIÓN, QUE SEAN FUNCIONALES A LAS PANIFICADORAS; QUE SE OBLIGUE A LOS OBREROS Y EMPLEADOS A IR A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN, QUE APARTE DE QUE ES UNA NECESIDAD LEGAL, TRAEN ESTOS CURSOS UN MEJORA-

MIENTO EN LA PRODUCCIÓN Y EN LA PRODUCTIVIDAD, ASÍ
COMO UN PROFESIONALISMO Y ORGULLO DE LAS LABORES
QUE DESEMPEÑEN LOS OBREROS Y EMPLEADOS, PARA PODER
LLEGAR A QUE EL TRABAJADOR DE LA PANIFICADORA SE
SIENTA PARTE IMPORTANTE DE ESTA EMPRESA, COLABORE Y
DESARROLLE SUS POTENCIALES FÍSICOS Y MENTALES A UN
GRADO MÁXIMO, PARA QUE SE PUEDA LLEGAR A UN NIVEL
IDEAL DE TRABAJO, EN EL QUE EL EMPLEADO U OBRERO SE
DE CUENTA DE QUE AL TRABAJAR CORRECTAMENTE VA EN EL
INCREMENTO DE LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA, Y COMO
CONSECUENCIA INMEDIATA DE ÉL MISMO Y DE LA SOCIEDAD.

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

- ARIAS G. FERNANDO.- INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO, EDITORIAL TRILLAS MÉXICO 1980.
- ARIAS G. FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS MÉXICO 1984.
- ALVAREZ A. MARIANO.- FABRICACION DE PAN, TRIGO Ed. ACRIBIA. ZARAGOZA, ESPAÑA.
- COMO PLANEAR Y ADMINISTRAR UN PROGRAMA EFICAZ DE SUELDOS Y SALARIOS. MODERN BUSINESS REPORT, NUEVA YORK, POR ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE.
- CASTAÑEDA B. JORGE A. IMPUESTOS FEDERALES SOBRE SALARIOS. Ed. PAC.
- CHIVENATO IDALBERTO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Mc. Graw HILL.
- GUZMAN VALDIVIA. HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO, EDITORIAL LIMUSA, S.A. MÉXICO 1982.
- LANHAM, PH. E. D. VALUACION DE PUESTOS, Cía EDITORIAL CONTINENTAL, MÉXICO 1978.

- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL
EDITORIAL LIMUSA, México 1981.
- SANCHEZ B. FRANCISCO. TECNICAS DE ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS I.P.N. México 1983.
- STANLEY M. BABSON JR. ROTACION, DEPRECIACION Y
OBSOLESCENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y POLITICAS DE
INCENTIVOS PARA EL PERSONAL. EDITORIAL LIMUSA,
México 1978.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO, 6A. EDICION, JUNIO 1984,
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.