

00667



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Facultad de Química**

**Instituto de Investigaciones Sociales**

**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

## **Examen General de Conocimientos**

### **Trabajo escrito**

**Elaboración de un proyecto que cuantifique los gastos en la administración de personal en la empresa DYSA**

**Que para obtener el grado de:**

## **Maestra en Finanzas**

**Presenta: Guadalupe Antonia Márquez de la Torre**

**Tutor: M. A. Adrián Méndez Salvatorio**

**México, D.F.**

**2004**



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.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## AGRADECIMIENTOS

Con cariño, admiración y respeto al L. A. y Maestro Adrián Méndez Salvatorio por su dirección, supervisión y su valiosa ayuda en el desarrollo del Caso Práctico.

A la M. A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides, por sus apreciables recomendaciones.

Al Maestro Benjamín Sánchez por el apoyo que me brindó en el presente Caso Práctico.

Al Sr. Arturo Guido Alcántara por haberme dado las facilidades necesarias para realizar los estudios en su empresa y a todo el personal de DYSA por su excelente colaboración.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional:

NOMBRE: Guadalupe Antonia

Marquez de la Torre

FECHA: Mayo 21, 2004

FIRMA: J. Marquez

## **DEDICATORIAS**

A la Universidad Nacional Autónoma de México, División de Estudios de Posgrado Ciencias de la Administración, por haberme dado la oportunidad de realizar la maestría con excelentes maestros.

Con amor al recuerdo de mis queridos Padres, por haberme mostrado con su ejemplo el camino al respeto, al trabajo y al esfuerzo para conseguir las metas a través del estudio y la superación, mostrando la honradez y la verdad como símbolo de confianza, concluyendo con los mejores resultados todo lo que se inicia.

A mis hermanos y hermanas que son la riqueza invaluable con la que cuento y a mis familiares y amigos que con sus aportaciones me han ayudado a concluir este estudio.

## INDICE

### Agradecimientos

### Dedicatorias

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. Presentación y descripción del caso práctico.....</b>	<b>5</b>
1.1 Estudio del caso.....	6
1.2 Población.....	6
1.3 Planteamiento del problema.....	7
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 Objetivo general.....	8
1.4.2 Objetivos específicos.....	8
1.5 Metodología del caso.....	9
1.6 Limitaciones.....	9
<b>CAPÍTULO II. Marco conceptual.....</b>	<b>11</b>
2 Marco conceptual.....	12
2.1 Antecedentes de las prestaciones en México.....	12
2.2 Definiciones de prestaciones.....	13
2.3 Características.....	14
2.4 Relación de prestaciones por Ley y adicionales.....	14
2.4.1 Las prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo.....	14
2.4.2 Las prestaciones adicionales a las que obliga la LFT.....	15
2.5 Estrategias de las prestaciones.....	16
2.6 Recompensas.....	19
2.7 Incentivos.....	19
2.8 Comunicación.....	21
2.9 Datos del desempleo.....	22
2.10 Relaciones humanas.....	24
<b>CAPÍTULO III. Marco referencial de la empresa.....</b>	<b>25</b>
3 Marco referencial de la empresa.....	26
3.1 Breve historia de la empresa.....	26
3.2 Organigrama.....	27
3.3 Descripción de puestos.....	28
3.4 Ice Berg de "DYSA".....	36
<b>CAPÍTULO IV. Cuestionario No. 1 aplicado a los trabajadores de "DYSA", su análisis y resultados.....</b>	<b>37</b>

4	Cuestionario No. 1 aplicado a los trabajadores de "DYSA" .....	38
4.1	Gráficas obtenidas del cuestionario No. 1.....	39
4.2	Conclusiones del cuestionario No. 1.....	52
4.3	Aplicación del cuestionario No. 2 a microempresas metalmecánicas.....	54
4.4	Aplicación de la metodología del cuestionario.....	55
4.5	Clasificación de las empresas.....	56
4.6	Determinación de la muestra para la aplicación del cuestionario.....	57
4.7	Aplicación del cuestionario No. 2.....	58
4.8	Conclusiones del cuestionario No. 2.....	65

**CAPÍTULO V. Propuesta. Diseño de un Instructivo que servirá de guía para que el administrador conozca los gastos adicionales al salario y a las prestaciones...** 66

5	Salario.....	67
5.1	Prestaciones.....	67
5.2	Gastos adicionales al salario y a las prestaciones.....	67
5.2.1	Procedimiento.....	68
5.2.2	Reclutamiento y selección.....	68
5.2.3	Inducción.....	69
5.2.4	Entrenamiento.....	69
5.2.5	Capacitación.....	69
5.2.6	Rotación.....	69
5.2.7	Ausentismo.....	69
5.2.8	Enfermedades, impuntualidad y permisos por horas.....	70
5.2.9	Mala calidad de producción.....	70
5.2.10	Bajo rendimiento (tortuguismo).....	70
5.2.11	Seguridad e higiene industrial.....	70
5.2.12	Costo de los accidentes de trabajo.....	70
5.2.13	Uso inadecuado de las herramientas y equipo de trabajo.....	71
5.2.14	Finiquitos.....	71
5.2.15	Entrevistas de salida.....	71
5.2.16	Llamadas telefónicas.....	71
5.2.17	Papelería.....	71
5.2.18	Agua.....	71
5.2.19	Electricidad.....	72
5.3	Aplicación del Instructivo que servirá de guía para que el administrador cuantifique los gastos adicionales al salario y a las prestaciones de "DYSA".....	72
5.4	Costo del reclutamiento y selección.....	72
5.5	Costo de la Inducción.....	73
5.6	Costo del entrenamiento.....	74
5.7	Costo de la capacitación.....	75
5.8	Costo de la rotación del personal.....	76
5.9	Costo del ausentismo.....	77

5.10	Costo de los permisos por días completos.....	78
5.11	Costo de la impuntualidad, enfermedad y permisos por horas.....	79
5.12	Costo de la mala calidad de producción.....	80
5.13	Costo del bajo rendimiento (tortuguismo).....	81
5.14	Costo de la seguridad e higiene industrial.....	82
5.15	Costo promedio de los accidentes.....	83
5.16	Costo del uso inadecuado de las herramientas y equipo de trabajo.....	84
5.17	Costo de los finiquitos.....	85
5.18	Costo de las entrevistas de salida.....	86
5.19	Costo de las llamadas telefónicas personales.....	87
5.20	Costo de la Papelería.....	88
5.21	Costo del agua para el consumo.....	89
5.22	Costo por consumo de electricidad por trabajador.....	90
5.23	Gastos generales anuales del personal de "DYSA".....	91
5.24	Conclusiones.....	92
<b>CAPÍTULO VI. Análisis Financiero de "DYSA".....</b>		<b>95</b>
6	Alternativas.....	96
6.1	Datos contables.....	97
6.2	Datos de los estados financieros.....	101
6.3	Conclusiones del análisis financiero.....	105
<b>CAPÍTULO VII. Conclusiones y recomendaciones.....</b>		<b>106</b>
7	Conclusiones del caso práctico.....	107
7.1	Recomendaciones.....	109
7.2	Conclusiones generales.....	110
<b>Bibliografía.....</b>		<b>111</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>114</b>
	Anexo A Formato del Cuestionario No. 1, utilizado para medir las variables del estudio para los trabajadores de "DYSA".....	114
	Anexo B Formato del Cuestionario No. 2 para medir las variables del estudio de las prestaciones de las empresas.....	116
	Anexo C Tarifas de consumo de agua potable.....	117
	Anexo D Tarifas eléctricas.....	118
	Anexo E Tabla I. Probabilidades en la curva normal para valores de "z" a ambos lados de la media.....	119

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las pequeñas empresas tienen muchas limitantes para ofrecer un paquete de prestaciones atractivo a su personal, a causa de la falta de recursos financieros para llevar a cabo sus operaciones.

Desde que el hombre se ha empleado para realizar un trabajo, se creó la remuneración. En un principio se utilizaba el pago en especie o comercializaban sus productos por medio del intercambio llamado "trueque".

Conforme los pueblos se fueron desarrollando, el trueque ya no era suficiente y se vieron en la necesidad de crear una forma diferente de intercambio, fue así como surgió la moneda y poco a poco el dinero fue utilizado para los fines comerciales.

Actualmente se están introduciendo innovaciones en el dinero. Con los cheques se pueden hacer una serie de transacciones, las tarjetas de crédito y débito y los cheques de viajero, nos dan la gran ventaja de no traer consigo dinero en efectivo para efectuar pagos, a pesar de que las monedas y los billetes constituyen una cuarta parte del dinero total para las transacciones.

A partir de la revolución industrial durante los siglos XIX y XX, Inglaterra, Francia, Alemania y Estados Unidos, países donde el desenvolvimiento económico fue más notable, triunfaron la libertad de industria y de comercio, los capitalistas se hicieron más ricos y más poderosos que nunca, y las fábricas y los comercios fueron más numerosos y más importantes que antes. La condición de los obreros fue, en cambio, lastimosa. Las máquinas en lugar de aparecer como una bendición para la humanidad, a la que facilitaban su trabajo, se revelaron como un cruel instrumento de opresión para el obrero.

La clase obrera. El obrero vendía su trabajo en las fábricas, donde se convirtió en una simple máquina humana. Sus condiciones de vida cambiaron por completo. Se apartó de su hogar y de su familia, y quedó sujeto al horario y a las reglamentaciones del manufacturero. Su trabajo fue terriblemente monótono y muy a menudo consistió en repetir, durante toda su vida, los mismos movimientos. Su salud se quebrantó, pues pasó la mayor parte de su vida, encerrado en locales antihigiénicos.

Estas circunstancias se agravaron, aún más, en lo que respecta a las mujeres y a los niños, cuyo trabajo fue muy solicitado por su escasa retribución. Las

mujeres abandonaron sus hogares y descuidaron sus hijos. Estos perdieron, a su vez, su salud, al estar sometidos a esfuerzos inconvenientes, y su moral, al hallarse lejos de la vigilancia de sus padres.

Desde los comienzos del siglo XIX, los obreros trataron de asociarse, para luchar contra los capitalistas, y conseguir mejorar su situación. Las primeras asociaciones aparecieron en Inglaterra y luego se extendieron por el resto de Europa, con la denominación de "sindicatos"<sup>1</sup>. Con el paso del tiempo, los trabajadores fueron reclamando sus derechos con el apoyo de los sindicatos y así fueron ganando concesiones que ayudaron para que en la actualidad se dé un trato más justo y mejores remuneraciones. Incluso se obliga a los patrones a dar las prestaciones sustentadas por el gobierno. Todos estos movimientos se han dado a través del tiempo y se han observado a nivel mundial.

El problema específico que se abordará en este trabajo, es que el empresario efectúa gastos muy considerables, que no están en su presupuesto, debido a la falta de análisis, estudios e instrumentos de medición de los gastos en los recursos humanos, que ocasiona daños en las finanzas, causados por conceder constantes permisos a sus trabajadores, la inasistencia, el bajo rendimiento, la mala calidad de los productos, el no observar las normas de seguridad e higiene, etc. Muchas veces estos gastos son innecesarios y si no se cuidan, pueden convertirse en fuertes vicios que en el futuro será difícil y costoso quitar.

Actualmente los empresarios se ven en la necesidad de incrementar las percepciones de los trabajadores, con la finalidad de mejorar su calidad de vida, a través del paquete de prestaciones que le ofrece a su personal.

Es muy difícil que las pequeñas empresas puedan ofrecer a sus empleados, las mismas prestaciones que ofrecen las grandes empresas, debido a que no cuentan con los recursos suficientes para solventar sus gastos primordiales.

En México las empresas pequeñas están cumpliendo con el compromiso social de brindarle a los trabajadores salarios superiores a los mínimos autorizados, con la finalidad de que su personal se sienta mejor remunerado y pueda comprometerse a crecer junto con la empresa.

El objetivo de este trabajo es conocer la cantidad que se invierte en el recurso humano y que el patrón pueda darlo a conocer a los trabajadores, para fincar un compromiso de trabajo con calidad, que los lleve a cumplir con las metas de la empresa.

---

<sup>1</sup> Secco Ellauri Oscar – Baridon Pedro Daniel "Historia Universal", Págs. 195-196 y 201.

Las organizaciones tienen gran interés en proporcionar mayores beneficios a su personal, tanto en sueldos como en prestaciones. Cuando los trabajadores están satisfechos con sus percepciones, se crea un ambiente laboral sano, hay estabilidad y progreso, esto se ve reflejado en la disminución del índice de rotación, se mejora la actitud del trabajador y se producen artículos de buena calidad.

Es de suma importancia que el trabajador esté informado sobre el alto grado de desempleo, por lo que se reducen las alternativas para contratarse en la "empresa ideal", por lo tanto debe cuidar su empleo, identificarse con la empresa, dando su mayor esfuerzo para incrementar la productividad y lograr que ésta sea más próspera y seguramente los trabajadores se verán beneficiados con reconocimientos como las promociones y mejores ingresos.

Es importante que el empresario conozca la cantidad que está invirtiendo en la fuerza productiva, con el fin de que cuide y conserve a sus trabajadores como cuidamos todas nuestras inversiones y que los trabajadores estén concientes que el patrón está aportando además del salario, las prestaciones y un lugar de trabajo seguro en el que pueda desempeñar sus actividades laborales con dignidad.

Tomando en consideración que la rentabilidad económica es la principal finalidad de las empresas, no debemos pasar por alto la necesidad de conocer los gastos que se están erogando adicionales al salario, la cuantificación de las prestaciones que establece la Ley Federal del Trabajo en beneficio a los trabajadores y que los patrones están obligados a pagarles.

Las empresas deben estar enteradas del monto total de la inversión de los recursos humanos, sobre todo para la toma de decisiones cuando se le presente la oportunidad de una adquisición importante, para incrementar la capacidad de la planta o cuando quiera contratar más personal, sabrá cuál es el costo y no afectará en las funciones financieras porque ya estarán contemplados.

Se contó con la valiosa autorización de la empresa Distribuidora y Soportes Automotrices "DYSA" para obtener la información y poder llevar a cabo el estudio de las variables referentes a la inversión en los recursos humanos, las entrevistas a los trabajadores de esta organización, con la finalidad de medir los conceptos que tienen del salario, prestaciones, y gastos que se destinan para brindarle a sus trabajadores un ambiente laboral digno y seguro, las respuestas que dan a su calidad y cantidad de producción a cambio de las remuneraciones que reciben de la empresa en la que prestan sus servicios.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I se muestra la descripción del caso práctico, el planteamiento del problema, los objetivos general y específicos y la metodología a seguir para alcanzar el objetivo del trabajo.

El capítulo II se refiere al marco conceptual donde se presenta la literatura referente a los factores que se estudian en el caso como son: Las prestaciones, las recompensas, los incentivos y la comunicación.

En el capítulo III se presenta el Marco Referencial de la empresa, donde se dan a conocer datos relevantes de ésta para tener un mejor entendimiento del caso práctico.

En el capítulo IV se analizan los resultados del cuestionario No. 1 que está dirigido a los trabajadores de "DYSA" para medir diferentes conceptos con el fin de conocer las inquietudes, si están desempeñando su trabajo bajo las normas de calidad y seguridad requerida, si reconocen que están percibiendo prestaciones superiores a las que otorga la Ley , etc. Se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario.

En el mismo capítulo se aplica el cuestionario No. 2 que está dirigido a microempresas metal-mecánicas para conocer las prestaciones que otorgan a sus trabajadores y qué porcentaje representa de su nómina, para conocer el lugar que ocupa "DYSA" con respecto a sus competidores. Se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario.

En el Capítulo V se presenta una propuesta que consiste en la elaboración de un instructivo para cuantificar los gastos adicionales al salario y prestaciones de "DYSA".

En el mismo capítulo se aplica el instructivo que se propone con la finalidad de conocer los gastos que se efectúan en la administración de los recursos humanos y un análisis con los datos que se hayan obtenido de la empresa.

En el capítulo VI Se lleva a cabo el estudio financiero y se analizan diferentes alternativas de inversión.

Finalmente en el capítulo VII se presentan las conclusiones y recomendaciones que con base en el estudio realizado se detectaron algunas anomalías.

## **CAPÍTULO I**

### **PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO**

## **CAPÍTULO I**

### **1. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO**

#### **1.1 ESTUDIO DEL CASO**

El estudio del caso está enfocado a cuantificar la inversión del empresario en los recursos humanos de la microempresa "DYSA", que se dedica a la fabricación y distribución de soportes automotrices.

En el caso se analizarán los gastos que se originan de la administración de los recursos humanos como son los sueldos, prestaciones y otros gastos adicionales que la mayoría de las empresas no contempla y los consideran como necesarios e inevitables, debido a que no cuentan con información que les refleje las cantidades que se están gastando en los diferentes conceptos, motivo por el cual no aplican las medidas correctivas para disminuir los gastos o eliminarlos según sea el caso.

#### **1.2 POBLACIÓN**

Se aplicará un cuestionario a todo el personal de "DYSA" que se compone de 10 trabajadores. La empresa se ubica en el área metropolitana y está legalmente constituida desde 1970.

Para medir las prestaciones que se otorgan a los trabajadores, se aplicará un cuestionario a microempresas de la rama industrial metalmecánica a la que pertenece "DYSA", con la finalidad de conocer qué ubicación tiene con la competencia y contar con los datos relevantes que le darán a la empresa argumentos para ser preferida por el personal que se contrate y se logre la estabilidad y reducción de la rotación de personal.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema que se aborda en este trabajo es que el empresario no cuenta con las herramientas necesarias para que pueda medir los gastos que generan los recursos humanos en el desempeño de sus funciones, para determinar el monto de la inversión que destina a su personal y poder evaluar en cualquier momento las alternativas que se le presenten, como puede ser el aumento de la capacidad de la planta, cambio de residencia, incrementar las prestaciones adicionales a las de la Ley que actualmente está ofreciendo o la contratación de más personal entre otras.

Cómo puede el patrón analizar y visualizar los gastos que se están llevando a cabo con su personal, para que tome las medidas correctivas y disminuyan los vicios laborales que se forman en las empresas, que muchas veces están ocultos y se pasan por alto, debido a que los patrones se ocupan de otros asuntos y no les dan la debida importancia y pueden llegar a tener costos considerables e impedir que se logren los objetivos de la empresa y de los trabajadores.

Es importante que el patrón pueda transmitir a sus trabajadores, mediante una cordial comunicación, los costos generados en materia de recursos humanos que está teniendo la institución, así como las anomalías que se detecten en el ambiente laboral, solución a las inconformidades y así se pueda crear un compromiso de empresa y trabajadores para obtener reducción en los costos innecesarios de la empresa y se alcance una armonía en el ambiente laboral de manera inmediata.

¿Cómo puede el patrón determinar que por falta de análisis, estudios e instrumentos de medición de los gastos en los recursos humanos, se presentan daños en las finanzas causados por conceder constantes permisos a sus trabajadores, la inasistencia, el bajo rendimiento, la mala calidad de los productos, el no observar las normas de seguridad e higiene, etc.?

## **1.4 LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN SON LOS SIGUIENTES:**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un instrumento en el que se pueda conocer, la cantidad de inversión que se destina a los recursos humanos en la administración de personal de "DYSA".

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar los beneficios que otorga el patrón a sus trabajadores, para que puedan valorar la oportunidad de trabajo y conozcan el monto de las prestaciones que disfrutan adicionales al salario y a las obligatorias por la Ley.
- Hacer un análisis sobre las prestaciones que el patrón otorga a sus trabajadores, determinando su costo para que sea considerado en la toma de decisiones y los trabajadores participen en ello.
- Identificar las anomalías en el lugar de trabajo, con el fin de tomar las medidas correctivas y solucionar las inconformidades que se presenten por parte de los trabajadores y que muchas veces no se les da la debida importancia.
- Determinar cómo puede el empresario mejorar la comunicación dirigida a los trabajadores, para que conozcan los beneficios que están obteniendo de la empresa, como son los pagos al Instituto Mexicano del Seguro Social, el pago de impuestos, agua, luz, teléfono que se utiliza para uso personal de los trabajadores, etc. y se pueda obtener una respuesta de compromiso de todo el personal.

## **1.5 METODOLOGÍA DEL CASO**

La metodología a utilizar es descriptiva, debido a que busca especificar las propiedades importantes de los gastos que se generan en la administración de recursos humanos.<sup>1</sup>

Con la aplicación del cuestionario No. 1 que está diseñado para los trabajadores de "DYSA", en el que se determina si los trabajadores conocen el paquete de prestaciones que el patrón les concede, al mismo tiempo se mide la satisfacción que tengan en el trabajo, si reconocen que los recursos humanos causan gastos como son: agua, teléfono, ausentismo, cuando no alcanzan los estándares de calidad y cantidad de los productos que se fabrican, etc.

También se considera la aplicación del cuestionario No. 2 dirigido a las microempresas del ramo de la industria metalmecánica, en el que se conocerá el número de trabajadores que tienen, si otorgan a sus trabajadores las prestaciones que establece la Ley, si benefician a su personal con prestaciones adicionales a las de Ley y cuáles son y conocer qué porcentaje representan las prestaciones con respecto a la nómina, con la finalidad de poder ubicar a "DYSA" con sus competidores y conocer si la empresa es atractiva en cuanto a las prestaciones que ofrece a su personal.

Se ha diseñado un instructivo de medición que se aplicará a los diferentes gastos que se originan en los recursos humanos como son: reclutamiento y selección de personal, inducción, entrenamiento, capacitación, ausentismo, permisos por días completos y por horas, impuntualidad, mala calidad de producción, bajo rendimiento (tortuguismo), costo de la seguridad e higiene, accidentes de trabajo, uso inadecuado de herramientas y equipo de trabajo, finiquitos, entrevistas de salida, llamadas telefónicas para uso personal, papelería, agua y electricidad.

## **1.6 LIMITACIONES:**

- Se entrevistó solamente al personal de la empresa "DYSA"
- Se recabaron los datos de las empresas en cuanto a prestaciones vía telefónica y fax.

---

*1 Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, "Metodología de la Investigación", pág. 60*

Para determinar el número de microempresas que se van a medir, se utilizará el método de muestreo aleatorio.

Leonard J. Kazmier nos menciona que a consecuencia de factores como tiempo y costo, los parámetros de una población o proceso frecuentemente se estiman sobre la base de estadística muestral.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO CONCEPTUAL**

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LAS PRESTACIONES EN MÉXICO**

Francisco Zapata del Colegio de México menciona algunos antecedentes históricos y nos dice que a fines del siglo XIX y principios del XX durante el período de formación del sindicalismo, las demandas obreras se encausaron en la reducción de la jornada de trabajo, en la protección del trabajo de mujeres y niños, así como en la legalización de las organizaciones sindicales y del derecho de huelga. La cuestión del salario adquirió centralidad solo cuando los sindicatos consiguieron eliminar el pago en especie que existía en las tiendas de raya, mercantiles, y otros centros comerciales en las haciendas y en las minas y cuando, más tarde, lograron institucionalizar la formulación de demandas a los patrones y legalizar la contratación colectiva del trabajo.

Cuando esas demandas fueron logradas, después de luchas a veces sangrientas y cuando se institucionalizaron los sindicatos con la promulgación de leyes sociales y códigos del trabajo. (Art. 123 de la Constitución Mexicana de 1917 y en 1931 la Ley Federal del Trabajo), se crearon salarios mínimos, cuyo principio había sido establecido en esas disposiciones legales pero que no se habían llevado a la práctica.

Al mismo tiempo, la generalización de la firma de contratos colectivos en las empresas en las que se habían constituido sindicatos, permitió establecer tabuladores salariales que reflejaban la existencia de una diferenciación de los trabajadores de acuerdo con sus calificaciones, a la vez que se establecían incentivos monetarios, como bonos de producción, participación en las utilidades de las empresas, prestaciones en especie para despensas, transporte, nacimientos, matrimonios y otros aspectos de la vida cotidiana de los trabajadores.

Frecuentemente, la negociación colectiva que culminaba en los contratos colectivos, utilizaba el nivel de los salarios mínimos para el aspecto salarial de dicha negociación.

## 2.2 DEFINICIONES DE PRESTACIONES:

- Cada uno de los servicios que el Estado, las instituciones públicas o las empresas privadas deben dar a sus empleados (Enciclopedia Salvat Diccionario, tomo 10, 1983).
- El Salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. (LFT Art. 84)
- Servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados, prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, percibe el trabajador. En otras palabras, con aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal. Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos. p. 374 , 1982)
- Además de los sueldos y salarios básicos, las organizaciones por lo general recompensan a través de una amplia variedad de artículos o partidas complementarias que con frecuencia se denominan "prestaciones". Estos pagos toman la forma de tiempo libre pagado, programas para proporcionar seguridad contra diversas contingencias en las vidas de los empleados, salarios diferidos como pago por jubilación y numerosos servicios.<sup>1</sup>

---

1. French, L. Wendell, "Administración de Personal", pág. 465

## **2.3 CARACTERÍSTICAS:**

- a) Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales, es decir adicionales al salario nominal.
- b) Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También se muestran útiles al patrón ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados, pero su principal y más inmediato valor es para el empleado mismo.
- c) Son distintivamente suplementarias a los salarios nominales. Más todavía, no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.
- d) Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente por el patrón por lo menos; éste lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.
- e) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.<sup>2</sup>

## **2.4 RELACIÓN DE PRESTACIONES POR LEY Y ADICIONALES AL SALARIO NOMINAL QUE RECIBE EL TRABAJADOR EN ESPECIE O EN DINERO.**

### **2.4.1 LAS PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SON LAS SIGUIENTES:**

- Jornada de Trabajo
- Descanso de media hora de la jornada de trabajo
- Pago de horas extras
- Pago de prolongación del tiempo extraordinario
- Un día de descanso a la semana
- Ocho días de descanso obligatorio al año
- Vacaciones
- Prima de vacaciones
- Aguinaldo
- Indemnización
- Participación en las utilidades
- Becas
- Capacitación y adiestramiento
- Medicina profiláctica
- Fomento actividades culturales y deportivas
- Habitaciones
- Ayuda para pago de renta
- Prima de antigüedad
- Protección especial a las trabajadoras en los períodos pre y post natal
- Protección especial a los trabajadores menores de edad
- Servicio médico en la empresa.

---

<sup>2</sup> Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", . pág.374-375

#### **2.4.2. PRESTACIONES ADICIONALES A LAS QUE OBLIGA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y QUE ALGUNAS EMPRESAS OTORGAN A SUS TRABAJADORES:**

- Préstamos personales
- Anticipo de sueldos
- Anticipo de gratificación
- Caja de ahorro
- Ayuda para transporte
- Compensación por salario insuficiente
- Pago de becas
- Pago de colegiaturas para los hijos de los empleados.
- Liquidaciones por retiro voluntario.
- Premios por concursos, sugerencias, antigüedad, etc.
- Dote matrimonial.
- Ayuda por nacimiento de su hijo.
- Gratificación
- Pensiones
- Seguro de vida
- Gastos médicos mayores
- Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional.
- Compensación de salario por cambio de localidad
- Tiendas
- Despensas
- Más vacaciones
- Permisos en puentes
- Servicio de comedor
- Concursos de seguridad e higiene, puntualidad, etc.
- Descuento por compra en artículos de la empresa
- Ayuda para deportes
- Servicio de transporte
- Actividades culturales: conciertos, visitas a museos, etc.
- Actividades sociales: encuentros deportivos, cine, clubes, posadas, comidas, etc.
- Facilidades de horario para estudio
- Compra de bienes por medio de la empresa
- Pago completo de la cuota al IMSS
- Pago del ISR
- Permisos con goce de sueldo
- Seguro de automóvil
- Disponibilidad del vehículo de la empresa.
- Otras.

El impacto que tienen las prestaciones en los trabajadores y en la empresa:

Los trabajadores cuentan con las prestaciones que les otorga la Ley, independientemente de la situación económica de la empresa.

Las pequeñas empresas que tienen dificultades económicas son las que ofrecen únicamente las obligatorias por la Ley. En caso de que no cumplan se verán afectadas por multas, y esto puede afectar aún más la situación financiera.

Desde el momento en que se decide la apertura de una empresa, ésta tiene que considerar el número de trabajadores que contratará, así como los salarios que devengarán y las prestaciones a las que tienen derecho.

Si las empresas no consideran estos gastos, no podrán cumplir con sus objetivos principales, porque no es posible tener empleados que no perciban su salario integrado.

A pesar de que se cuenta con los fundamentos legales, aún hay empresas que evaden estas responsabilidades y sólo pagan los salarios, aprovechan la gran demanda que hay de mano de obra y por su parte los trabajadores lo aceptan con tal de no verse desempleados.

En el caso de las empresas que tienen sindicato, éste se encarga de que se cumplan todas las cláusulas que están contempladas en el Contrato Colectivo de Trabajo. En estos casos, los trabajadores tienen que aportar su cuota sindical para que los represente el sindicato y abogue por sus derechos.

## **2.5 ESTRATEGIAS DE LAS PRESTACIONES**

Según Amor Daniel (2000) el desarrollo de una estrategia de negocios debe implicar por lo menos los siguientes pasos:

1. Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y tendencias de la organización.
2. Determinación de las competencias distintivas de la organización, atributos que caracterizan a la empresa sobre sus competidores para saber en qué puntos debemos competir con mayores ventajas.
3. Determinar las características predominantes del ambiente competitivo en el que se encuentra la organización.
4. Desarrollar un plan de negocios que contenga estas variables y permita alcanzar las metas establecidas.

El investigador Raúl Iescas en un artículo publicado en La Jornada del 23 de abril del 2003 menciona que de 38.7 millones de trabajadores ocupados en el país, aproximadamente 20.3 millones, equivalentes a 52.4%, no cuentan con prestaciones sindicales ni laborales marcadas en la LFT, y 3.5 millones no perciben pago alguno por su trabajo.

En un artículo de Crónica, por Margarita Solís Peña del 8 de diciembre del 2003, menciona que "una reforma laboral generaría empleos y menos prestaciones."

Con la aplicación de una reforma laboral se fortalecería el empleo, sin embargo, las prestaciones sociales que ofrecen las empresas no crecerían, ya que no podrían añadir más carga a los costos laborales, aún si es aprobada la reforma fiscal, señaló Octavio Carvajal Bustamante, presidente de la Comisión Laboral de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin).

Esos beneficios para los trabajadores podrían continuar de acuerdo con las condiciones económicas de cada empresa y por medio del contrato colectivo de trabajo.

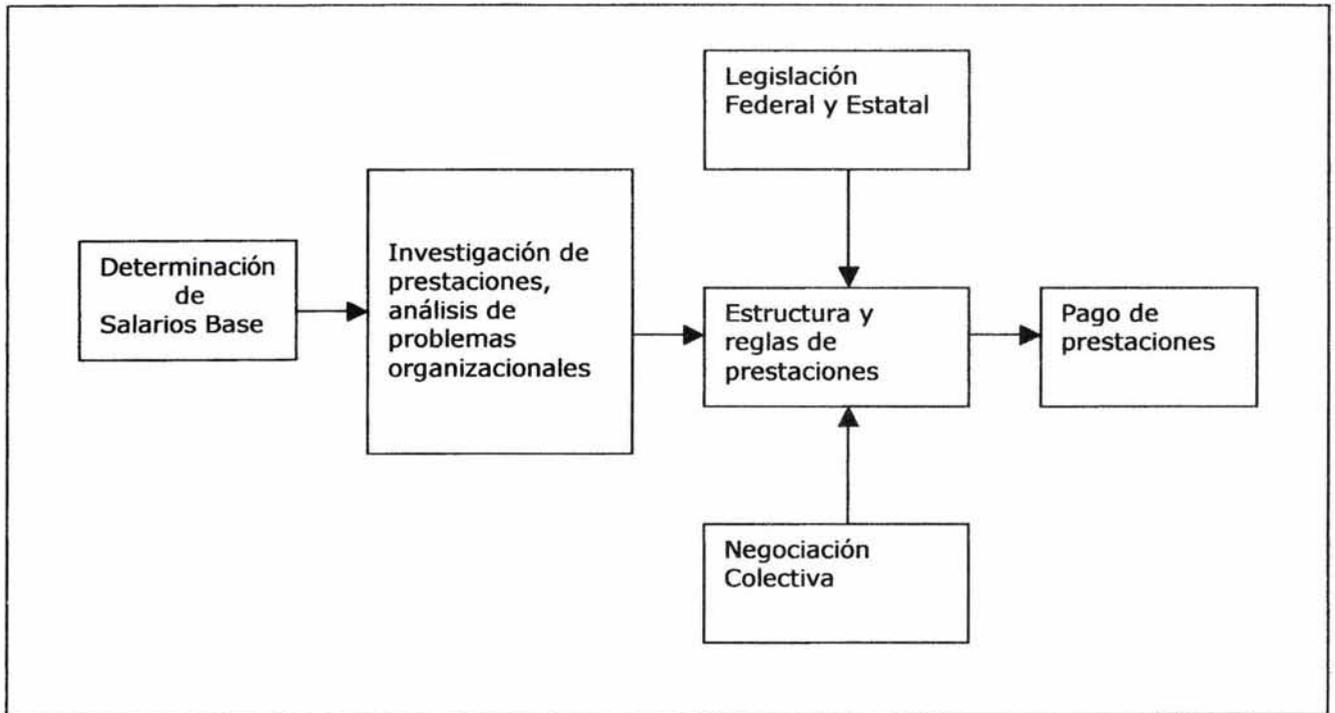
Sin embargo, recordó que la reforma fiscal presentada por el Ejecutivo propone gravar con Impuesto Sobre la Renta a las prestaciones sociales, que actualmente se encuentran exentas en materia fiscal.

Lo anterior afectaría tanto al trabajador como a la empresa, "porque las cuotas obrero patronales tienen casi un 60% adicional con estas medidas que van a gravar las cuotas obrero-patronales, no sólo los patrones" explicó Carvajal Bustamante.

Para el presidente de la Comisión Laboral de Concamin, existe un impacto muy serio en la propuesta fiscal, al referir que "la modificación de la base de cotización del Seguro Social e Infonavit, incrementaría casi 60% el costo laboral actual, lo que hace insostenible para las empresas cubrir esos impuestos.

Carvajal Bustamante destacó que aquellas empresas que dejen de cumplir con sus obligaciones ante el IMSS y el Infonavit, "van a propiciar mayor cierre de empresas o incumplimientos adicionales... es muy lamentable que no reflexionen perfectamente bien esta situación", aún más cuando es el mismo Seguro Social el que da muestra de mala administración por los costos laborales que tiene en su contratación colectiva.

**Diagrama No. 1 PROCESO DE PRESTACIONES**



Fuente: Wendell L. French. Nos indica los pasos a seguir para efectuar el pago de las prestaciones.

Las Prestaciones ayudan a los empleados a satisfacer algunas de las contingencias en la vida, contribuyen a satisfacer las obligaciones sociales de los empleadores, ayudan a atraer y retener empleados y a satisfacer los programas mínimos de bienestar prescritos por la Ley. Hasta cierto punto las prestaciones contribuyen indudablemente a los objetivos financieros de las organizaciones.

## 2.6 RECOMPENSAS

**RECOMPENSAS:** Es el pago que se da por el excelente desempeño laboral, que trae consigo pagos en efectivo, promociones, etc., como reconocimiento al logro de los objetivos.

Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por ello, los expertos en Desarrollo Organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas.<sup>3</sup>

Cuando se paga a un individuo por la cantidad de piezas que produce, se supone que uno de sus objetivos importantes es maximizar su ingreso.<sup>4</sup>

**2.7. INCENTIVOS:** Pagos monetarios adicionales a los salarios, que se otorgan a los trabajadores por los esfuerzos realizados en sus actividades.

Con la finalidad de incrementar la producción y la productividad, la empresa incentiva y da recompensas a su personal que se distingue de los demás, por su actuación eficiente.

La productividad es de importancia central en las organizaciones. Los administradores se interesan por la utilización eficiente de los recursos en el logro de los objetivos.<sup>5</sup>

Se presenta un diagrama de flujo que emplea la empresa "DYSA" para otorgar los incentivos y recompensas al personal que destaca con eficiencia en sus labores diarias.

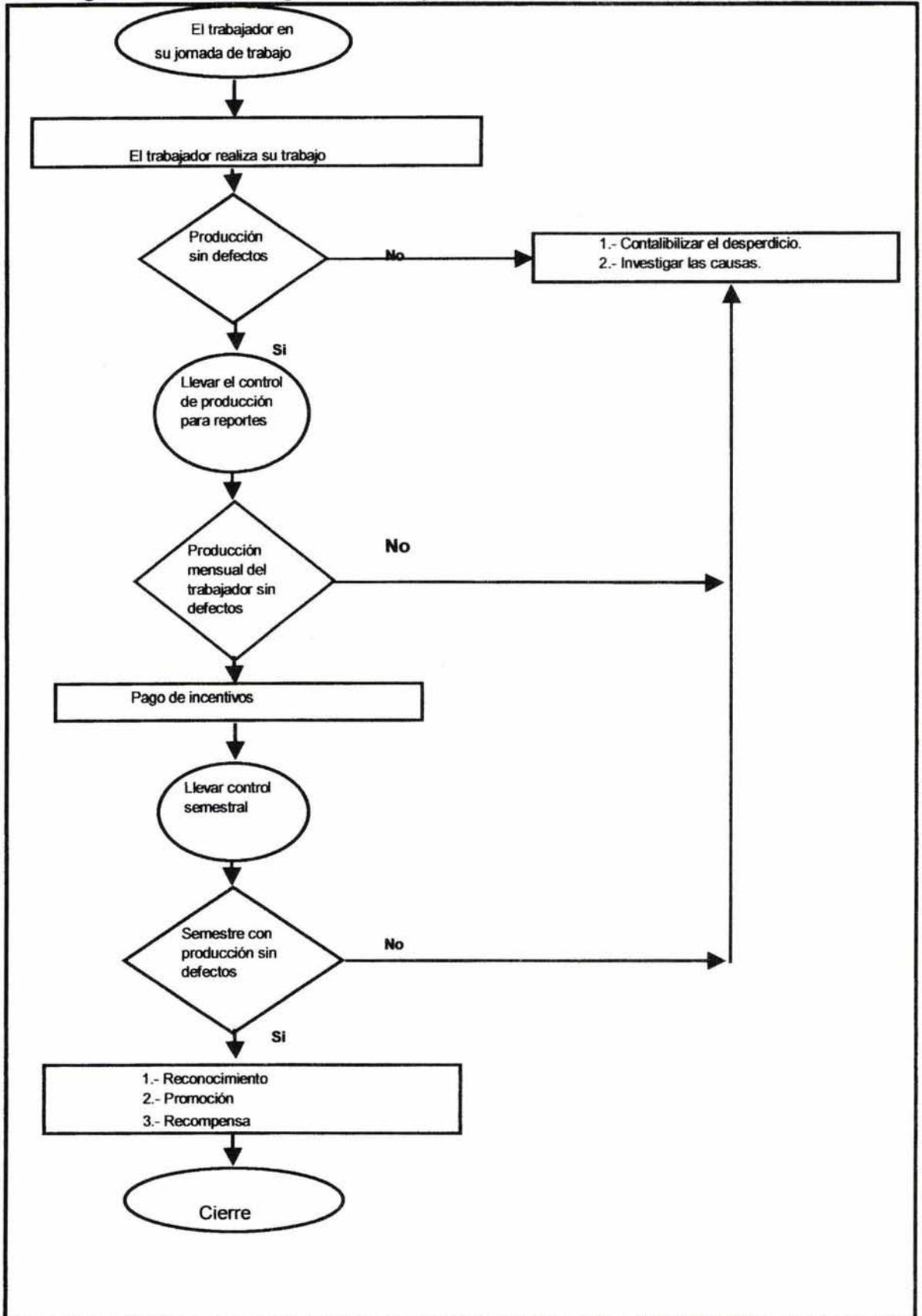
---

3 Guizar M Rafael "Desarrollo Organizacional", pág. 219

4. Ackoff Russell L. "Rediseñando el futuro", pág. 57

5. Rosenweig, James E. "Administración en las Organizaciones", pág. 272

**Diagrama No. 2 Diagrama de Flujo de Incentivos y Recompensas de DYSA**



**Fuente: Modelo elaborado por la autora, para dar seguimiento al pago de incentivos y recompensas que se otorga a los trabajadores que rebasan sus estándares de producción.**

**2.8. COMUNICACIÓN:** Intercambio de información en toda la empresa, a través de medios internos y externos como pueden ser diálogo abierto entre trabajador y administrador, tableros, circulares, boletines, revistas, diarios, etc.

**Su importancia.**

La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

La comunicación de la empresa implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

El éxito de las empresas está basado en contar con una buena comunicación.

**NUEVO MODELO DE LA COMUNICACIÓN<sup>6</sup>**

- Todos somos observadores diferentes (historia, experiencia, valores, formación, juicios, emocionalidad).
- No conocemos la "verdad" o la "realidad" sólo "interpretamos" lo que percibimos.
- Hablamos y escuchamos desde el tipo de observador que somos.
- Todos mantenemos una conversación privada con nosotros mismos.
- El lenguaje genera realidades.

---

6 Tec de Monterrey Campus Querétaro, "Comunicación Efectiva", Diplomado en Desarrollo de Habilidades Gerenciales, pág. 10

## **2.9 . DATOS DE DESEMPLEO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, MÉXICO (INEGI)**

De acuerdo a los datos de INEGI, la tasa general de desempleo abierto anual en el año del 2003 fue de **3.25**.

En la Ciudad de México la Población de 12 años y más Económicamente Activa (PEA) y no Económicamente Activa es la siguiente:

Para ser considerado como desempleado, una persona debe estar disponible para trabajar y debe caer en cualquiera de las tres categorías siguientes:

1. Sin empleo, pero realizando esfuerzos específicos para encontrar un empleo en las últimas cuatro semanas.
2. En espera de ser llamado a un empleo del cual fue despedido.
3. En espera de empezar a trabajar dentro de los próximos 30 días.

Población Económicamente Activa (PEA), también llamada potencialmente productiva, que comprende a la población que trabaja, a la que tiene una ocupación remunerada. Incluye a las personas que realizan actividades lucrativas y a las que no reciben remuneración por su actividad.

Población no Económicamente Activa, integrada por todas las personas mayores de 12 años y menores de 65 que no se encuentran ocupadas o desocupadas en la semana anterior al censo, esta formada principalmente por estudiantes, amas de casa e incapacitados físicos.

La población desempleada es aquella que estando en posibilidades y con capacidades de trabajar, no realiza ninguna ocupación remunerada. Este es un desempleo involuntario, porque los individuos si desean trabajar pero no encuentran dónde, algunos de ellos buscan empleo. También se le llama desocupación abierta.

**Cuadro No. 1 DESEMPLEO EN LA CIUDAD DE MÉXICO**

<b>PERIODO</b>	<b>POBLACIÓN DE 12 AÑOS Y MÁS</b>	<b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b>	<b>POBLACIÓN NO ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b>
<b>2003</b>	<b>79.3</b>	<b>55.1</b>	<b>44.9</b>

**Fuente: INEGI muestra datos de la población económicamente activa y población no económicamente activa en el año 2003.**

El empleo productivo que generan las empresas, representa una de las formas más importantes, si no es que la más relevante, en que las organizaciones distribuyen riqueza. Por tanto, una de las grandes funciones sociales de las empresas, es la generación y provisión de empleo productivo.<sup>7</sup>

El trabajo es un desplazamiento y encausamiento de nuestra energía vital, física, emocional y mental. Por lo tanto, trabajar es una forma sana de vivir y una condición de vitalidad.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Akcoff, Russell L. *"Recreación de las Corporaciones"*, pág. 43

<sup>8</sup> Casares - Siliceo *"Planeación de vida y Carrera"*, pág. 25

El desempleo y la producción evolucionan normalmente al unísono, La Ley de Arthur Okun establece que por cada 2% que desciende el PIB , la tasa de desempleo aumenta un punto porcentual por ejemplo, si el PIB comienza siendo 100% de su nivel potencial y desciende a 98%, la tasa de desempleo aumenta un punto porcentual por ejemplo de 6 a 7%.<sup>9</sup>

La consecuencia más angustiosa de cualquier recesión es el aumento de la tasa de desempleo. Cuando disminuye la producción, las empresas necesitan menos trabajo y despiden a sus trabajadores.

En México la crisis de 1995 provocó una reducción real del PIB de casi 7% y un aumento en la tasa de desempleo que pasó de ser 3.7% en promedio trimestral durante 1994 a un nivel máximo de 7.6% en Septiembre de 1995.

Los efectos del desempleo tienen graves consecuencias porque no se aprovechan los recursos, además desde el punto de vista social es aún más grave, porque se desencadena una serie de padecimientos personales y de la familia, al verse sin ingresos por lo que la gran mayoría se subemplea, otros acuden a la economía informal, otros a la delincuencia, etc.

## **2.10 RELACIONES HUMANAS**

Un aspecto que el empresario ha de tener en cuenta desde el momento de la creación de la pequeña empresa, es la de las relaciones humanas tanto entre el superior con los subordinados así como entre los subordinados mismos.

La forma en que el patrón trata a sus empleados es en realidad un reflejo de las presunciones y suposiciones que el empresario tiene en relación a sus subordinados.<sup>10</sup>

El patrón requiere de personal comprometido Daniel Goleman en su libro de la inteligencia emocional en la empresa nos menciona las características del **compromiso.- Las personas dotadas de esta aptitud:**

- Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.
- Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general
- Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.
- Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.

---

<sup>9</sup> Samuelson Paul A. Nordhaus Williams, Salazar José de Jesús, "Macroeconomía con Aplicación a México", pp 316-317.

<sup>10</sup> Rodríguez Leonardo "Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa". pág. 118.

## **CAPÍTULO III.**

### **MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA**

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA**

**Distribuidora y Soportes Automotrices "DYSA" es una empresa que pertenece a la clasificación de microempresa de la industria metalmecánica, que se dedica a la fabricación y distribución de soportes automotrices.**

Con el fin de conocer la situación actual de la empresa se realizó un estudio de diferentes variables para conocer el ambiente laboral por medio de un cuestionario.

#### **3.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

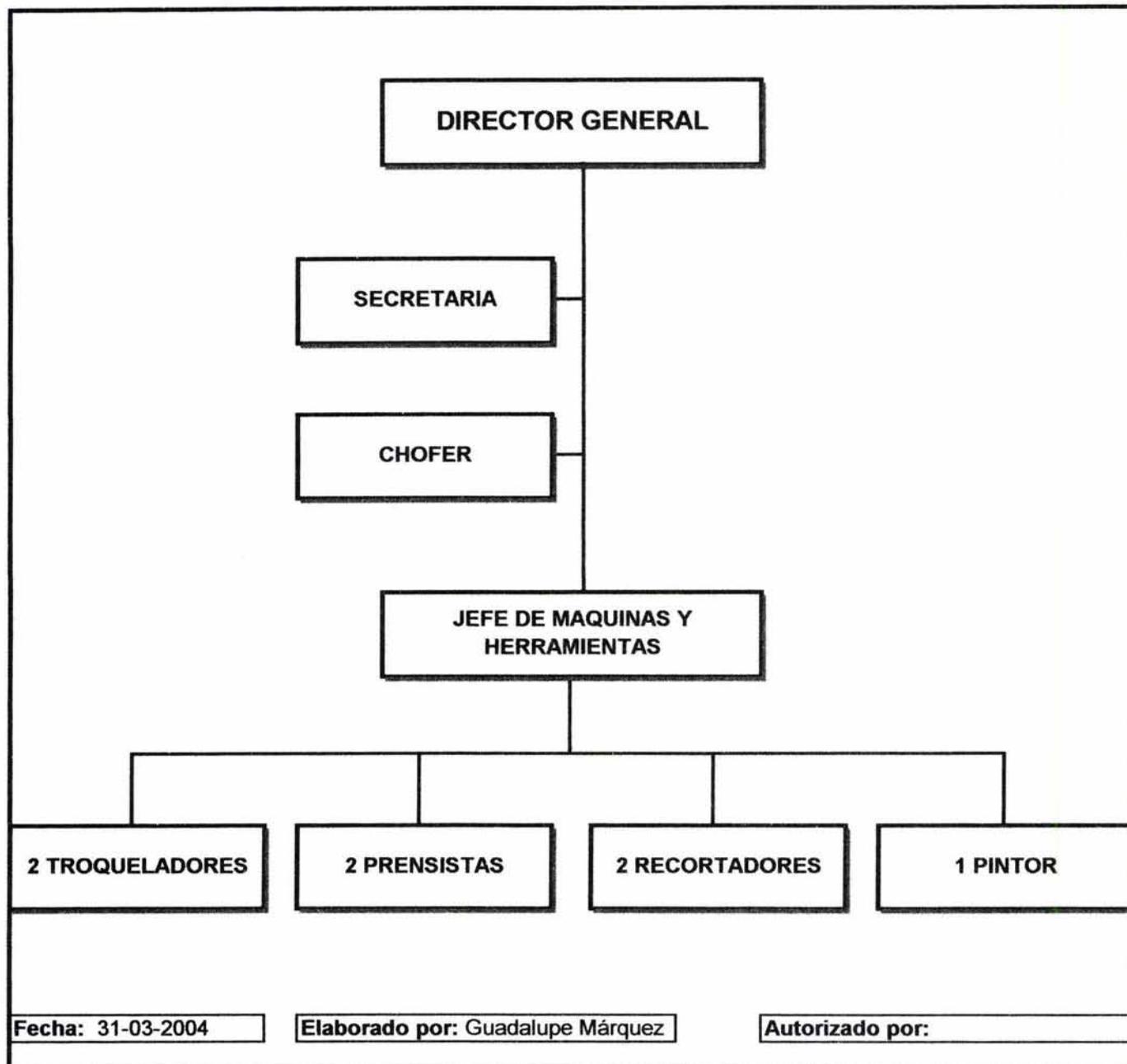
"DYSA" nace a finales de la década de los 70's, iniciando sus operaciones a nivel familiar y contratando solamente a dos ayudantes generales. Al principio se producían diez soportes automotrices. En la actualidad cuenta con alrededor de 50 modelos de diferentes marcas de automóviles.

Con un considerable esfuerzo, "DYSA" ha sobrevivido a los cambios drásticos de la economía mexicana, donde esta empresa se ha visto muy dañada por falta de recursos financieros. En contadas ocasiones esta institución ha tenido que prescindir del 40% de sus trabajadores y comenzar a escalar para sobrevivir.

Lo anterior aunado a la falta de honradez de algunos trabajadores que han abusado de la confianza que se les ha dado y han saqueado la empresa, vendiendo por su cuenta los productos que se fabrican en "DYSA". Esto ha afectado considerablemente a la empresa, debido a que el buen equipo de trabajo que había, se ha desintegrado y se ha tenido que buscar a través del reclutamiento nuevo personal que se integre a la familia "DYSA".

### 3.2 ORGANIGRAMA DE "DYSA"

#### 1. ORGANIGRAMA



Fuente: Modelo elaborado por la autora para conocer la estructura de los puestos que componen la empresa.

### 3.3 DESCRIPCIONES DE PUESTOS

#### Cuadro No. 2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>		FECHA <b>Marzo 13, 2004.</b> PAGINA <b>1 de 8</b>
<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		
Nombre del puesto:	Director General	
Clave:	D001	
Área de Adscripción:	Administración	
Reporta a:	-	
Supervisa a:	Todos los puestos	
No. De puestos:	1	
Función Genérica:	Administración General de la Empresa	
Descripción específica:	Realiza todas las funciones administrativas de la empresa, visita Clientes y Proveedores, Contabilidad, Producción, Ventas y Recursos Humanos, Administración de Recursos Materiales, Adquisiciones, Mercadotecnia, Asuntos Gubernamentales, etc.	
Responsabilidad:		
* Personas:	Todo el personal	
* Bienes materiales:	Mobiliario y Equipo de oficina, Maquinaria y Equipo de Trabajo y Equipo de Transporte.	
* Dinero	El que se maneja en la empresa	
* Seguridad	Equipo de Seguridad cuando esté en las áreas de la planta.	
Comunicaciones:		
Internas:	Con todo el personal	
Externas:	Clientes, Proveedores, Bancos, etc.	
Requerimientos del Puesto:		
Escolaridad:	Administrador	
Experiencia:	mínimo 5 años	
Edad:	30 a 70 años	
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Indistinto	
Conocimientos específicos:	Administración, Contabilidad, Procesos Productivos y Ventas	
Características Personales:	Creativo, entusiasta, respetuoso, organizado y dar trato amable.	
Elaboró: Guadalupe Márquez	Revisó: Ma. Dolores Romero	Autorizó:
Fuente: Moreno Elizabeth, "Manual de Organización" de la Facultad de Contaduría y Admón. UNAM. 2003		

**Cuadro No. 3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA Marzo 13, 2004

PAGINA 2 de 8

**DESCRIPCION DE PUESTOS**

Nombre del puesto: Secretaria  
 Clave: D002  
 Área de Adscripción: Administración  
 Reporta a: Director General  
 Supervisa a: no aplica  
 No. De Puestos 1

Función Genérica: Funciones administraciones y atención al personal interno y externo

Descripción específica: Manejo de la computadora para llevar controles administrativos de producción, inventario, remisiones y facturas, nómina, tiempo extra, contratos, altas y bajas al IMSS, abastece al personal de equipo de seguridad, tarjetas de trabajadores, lleva la caja chica, elabora recorrido del chofer, y da atención al personal de la empresa y a visitantes.

Responsabilidad:

- \* Personas: chofer
- \* Bienes materiales: computadora, máquina de escribir, teléfonos,
- \* Dinero \$2,000.00 de caja chica
- \* Seguridad Equipo de Seguridad cuando esté en las áreas de la planta.

Comunicaciones:

Internas: Con todo el personal  
 Externas: Clientes, Proveedores, Bancos, etc.

Requerimientos del Puesto:

Escolaridad: Técnica Secretarial  
 Experiencia: mínimo 2 años  
 Edad: 30 a 50 años  
 Sexo: Indistinto  
 Estado Civil: Indistinto

Conocimientos específicos: Administración, Contabilidad y Computación.

Características Personales: Creativo, entusiasta, respetuoso, organizado y dar trato amable.

Elaboró: Guadalupe Márquez

Revisó: Ma. Dolores Romero

Autorizó:

Fuente: Moreno Elizabeth, "Manual de Organización" de la Facultad de Contaduría y Admón.UNAM, 2003

**Cuadro No. 4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA Marzo 13, 2004

PAGINA 3 de 8

**DESCRIPCION DE PUESTOS**

Nombre del puesto: Chofer  
 Clave: D003  
 Área de Adscripción: Administración y Producción  
 Reporta a: Director General  
 Supervisa a: No aplica  
 No. De Puestos: 1

Función Genérica: Conductor de la unidad y responsable de la entrega y compra de productos

Descripción específica: Mantener la unidad de reparto en buenas condiciones, efectuar las compras que se le indique, entregar los pedidos en el área metropolitana, guardar la unidad una vez que no se utilice, efectuar la cobranza y verificar la unidad.

Responsabilidad:  
 \* Personas: No aplica  
 \* Bienes materiales: Unidad de Reparto  
 \* Dinero: Variable hasta \$12,000.00  
 \* Seguridad: Equipo de Seguridad cuando esté en las áreas de la planta.

Comunicaciones:  
 Internas: Con todo el personal  
 Externas: Clientes, Proveedores, Bancos, etc.

Requerimientos del Puesto:  
 Escolaridad: Técnica o Secundaria  
 Experiencia: mínimo 2 años  
 Edad: 23 a 40 años  
 Sexo: masculino  
 Estado Civil: Indistinto

Conocimientos específicos: Conocer un poco de mecánica automotriz y la ciudad de México y área metropolitana.

Características Personales: Creativo, entusiasta, respetuoso, organizado y dar trato amable.

Elaboró: Guadalupe Márquez

Revisó: Ma. Dolores Romero

Autorizó:

Fuente: Moreno Elizabeth, "Manual de Organización" de la Facultad de Contaduría y Admón. UNAM, 2003

**Cuadro No. 5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA **Marzo 13, 2004**

PAGINA **4 de 8**

**DESCRIPCION DE PUESTOS**

Nombre del puesto: Jefe de Máquinas y Herramientas  
 Clave: H001  
 Área de Adscripción: Producción  
 Reporta a: Director General  
 Supervisa a: Troqueladores, Prensistas, Recortadores y Pintor  
 No. De Puestos: 1

Función Genérica: Es responsable del diseño de nuevos productos.

Descripción específica: Efectúa cambios en la producción de acuerdo a las necesidades, vigila el orden y disciplina de la empresa, da mantenimiento a los equipos, visita y da atención a clientes y proveedores y atiende los requerimientos de la empresa.

Responsabilidad:  
 \* Personas: 7 personas  
 \* Bienes materiales: Maquinaria y Equipo de Producción  
 \* Dinero: No  
 \* Seguridad: Equipo de Seguridad.

Comunicaciones:  
 Internas: Con todo el personal  
 Externas: Clientes y Proveedores.

Requerimientos del Puesto:  
 Escolaridad: Técnica o Preparatoria  
 Experiencia: mínimo 5 años  
 Edad: 23 a 50 años  
 Sexo: masculino  
 Estado Civil: Indistinto

Conocimientos específicos: Conocer e interpretar los instrumentos de medición y conocer mecánica industrial

Características Personales: Creativo, entusiasta, respetuoso, organizado y dar trato amable.

Elaboró: **Guadalupe Márquez**

Revisó: **Ma. Dolores Romero**

Autorizó:

**Fuente: Moreno Elizabeth, "Manual de Organización" de la Facultad de Contaduría y Admón. UNAM, 2003**

**Cuadro No. 6 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA **Marzo 13, 2004**

PAGINA **5 de 8**

**DESCRIPCION DE PUESTOS**

Nombre del puesto: Troquelador  
 Clave: P001  
 Área de Adscripción: Producción  
 Reporta a: Jefe de Máquinas y Herramientas  
 Supervisa a: No aplica  
 No. De Puestos: 2

Función Genérica: Troquelar con precisión diferentes diseños de piezas.

Descripción específica: Manejo de las troqueladoras, estar al pendiente de hacer los cambios de troqueles según las piezas que se van a fabricar, es responsable del equipo que maneja y de coordinarse con el otro troquelador para evitar duplicidad, debe efectuar su trabajo con calidad y usar el equipo de seguridad

Responsabilidad:  
 \* Personas: No aplica  
 \* Bienes materiales: Lámina de diferentes calibres y las troqueladoras.  
 \* Dinero: No  
 \* Seguridad: Equipo de Seguridad.

Comunicaciones:  
 Internas: Con todo el personal  
 Externas: No aplica

Requerimientos del Puesto:  
 Escolaridad: Técnica o Secundaria  
 Experiencia: mínimo 3 años  
 Edad: 23 a 40 años  
 Sexo: Indistinto  
 Estado Civil: Indistinto

Conocimientos específicos: Conocer e interpretar los instrumentos de medición.

Características Personales: Creativo, entusiasta, respetuoso, organizado y dar trato amable.

Elaboró: Guadalupe Márquez

Revisó: Ma. Dolores Romero

Autorizó:

Fuente: Moreno Elizabeth, "Manual de Organización" de la Facultad de Contaduría y Admón. UNAM, 2003

**Cuadro No. 7 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA **Marzo 13, 2004**

PAGINA **6 de 8**

**DESCRIPCION DE PUESTOS**

Nombre del puesto: Prensista  
 Clave: P002  
 Área de Adscripción: Producción  
 Reporta a: Jefe de Máquinas y Herramientas  
 Supervisa a: No aplica  
 No. De Puestos: 2

Función Genérica: Manejo de las prensas con precisión

Descripción específica: Manejo de las prensas, estar al pendiente de hacer los cambios de moldes según los productos que se fabricarán, es responsable del equipo que maneja, debe realizar su trabajo con calidad y usar el equipo de seguridad. Elaborar su reporte de producción diario.

Responsabilidad:  
 \* Personas: No aplica  
 \* Bienes materiales: Hule de diferentes tipos y las prensas.  
 \* Dinero: No  
 \* Seguridad: Equipo de Seguridad.

Comunicaciones:  
 Internas: Con todo el personal  
 Externas: No aplica

Requerimientos del Puesto:  
 Escolaridad: Técnica o Secundaria  
 Experiencia: mínimo 1 año.  
 Edad: 23 a 40 años  
 Sexo: Masculino  
 Estado Civil: Indistinto

Conocimientos específicos: Conocer los productos para darles el tiempo de cocimiento requerido.

Características Personales: Creativo, entusiasta, respetuoso, organizado y dar trato amable.

Elaboró: **Guadalpé Márquez**

Revisó: **Ma. Dolores Romero**

Autorizó:

**Fuente: Moreno Elizabeth, "Manual de Organización" de la Facultad de Contaduría y Admón. UNAM, 2003**

**Cuadro No. 8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>		FECHA <b>Marzo 13, 2004</b> PAGINA <b>7 de 8</b>
<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		
Nombre del puesto:	Recortador	
Clave:	P003	
Área de Adscripción:	Producción	
Reporta a:	Jefe de Máquinas y Herramientas	
Supervisa a:	No aplica	
No. De Puestos:	2	
Función Genérica:	Recorte de las excesos del material de los productos vulcanizados.	
Descripción específica:	Efectuar el recorte a las piezas vulcanizadas que tienen exceso de hule. Dar prioridad a los pedidos urgentes., realizar su trabajo en coordinación con el Jefe de Máquinas y Herramientas, debe efectuar su trabajo con calidad y usar su equipo de seguridad.	
Responsabilidad:		
* Personas:	No aplica	
*Bienes materiales:	Soportes automotrices	
* Dinero	No	
* Seguridad	Equipo de Seguridad.	
Comunicaciones:		
Internas:	Con todo el personal	
Externas:	No aplica	
Requerimientos del Puesto:		
Escolaridad:	Técnica o Secundaria	
Experiencia:	mínimo 1 año.	
Edad:	18 a 50 años	
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Indistinto	
Conocimientos específicos:	Conocer los productos para clasificarlos en el almacén.	
Características Personales:	Creativo, entusiasta, respetuoso, organizado y dar trato amable.	
Elaboró: Guadalupe Márquez	Revisó: Ma. Dolores Romero	Autorizó:
Fuente: Moreno Elizabeth, "Manual de Organización" de la Facultad de Contaduría y Admón. UNAM, 2003		

**Cuadro No.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

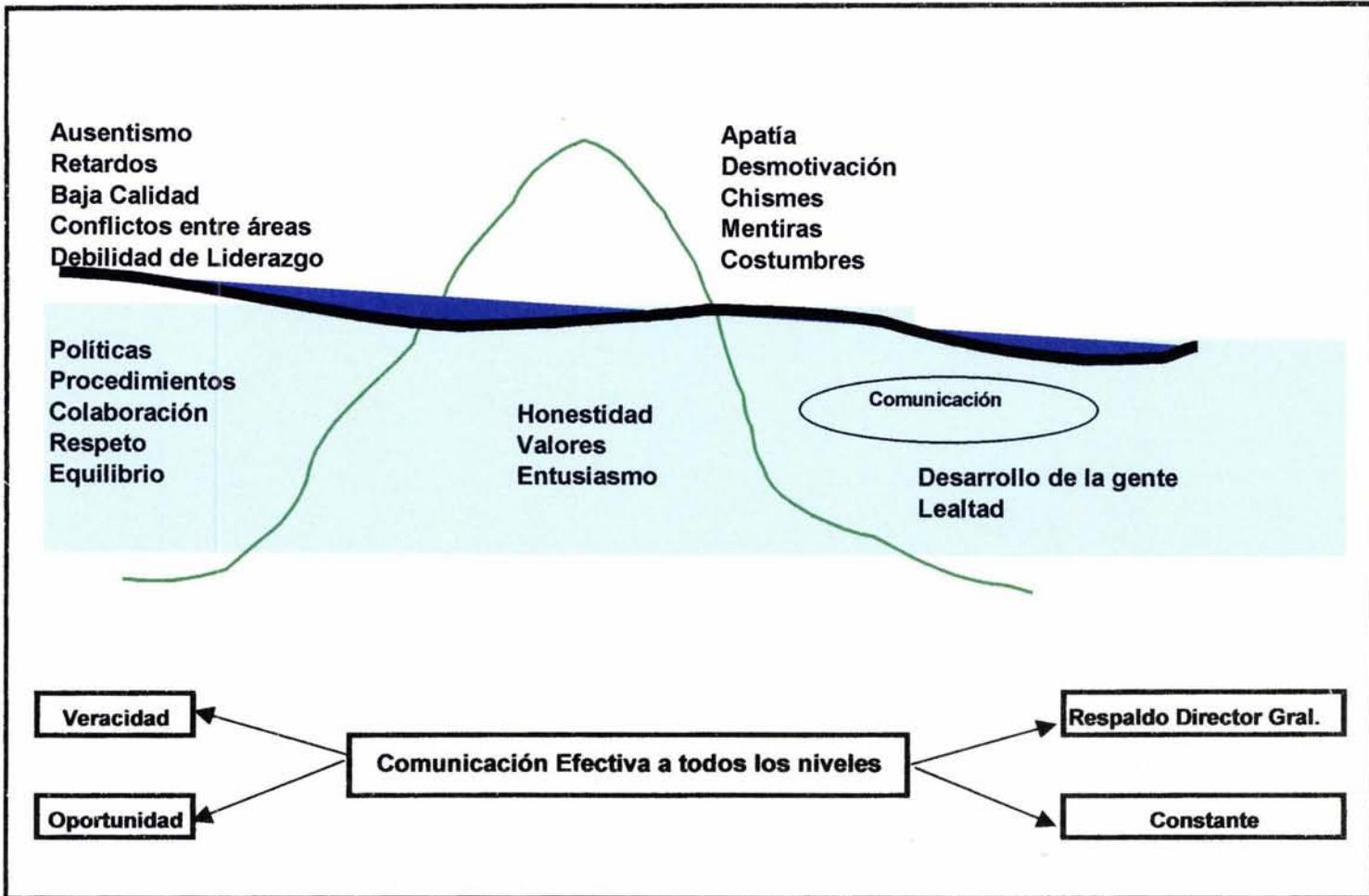
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>		FECHA <b>Marzo 13, 2004</b> PAGINA <b>8 de 8</b>
<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		
Nombre del puesto:	Pintor	
Clave:	P004	
Área de Adscripción:	Producción	
Reporta a:	Jefe de Máquinas y Herramientas	
Supervisa a:	No aplica	
No. De Puestos:	1	
Función Genérica:	Pintar las piezas con el pegamento necesario para que puedan pasar a vulcanizado.	
Descripción específica:	Pintar los herrajes que se van a vulcanizar, estar al pendiente de hacer los cambios de piezas, de acuerdo a los pedidos urgentes, efectuar el trabajo en coordinación con el Jefe de Máquinas y Herramientas y con los prensistas, hacer su trabajo con calidad y usar su equipo de seguridad.	
Responsabilidad:		
* Personas:	No aplica	
*Bienes materiales:	Herraje, Pintura y Pegamento	
* Dinero	No	
* Seguridad	Equipo de Seguridad.	
Comunicaciones:		
Internas:	Con todo el personal	
Externas:	No aplica	
Requerimientos del Puesto:		
Escolaridad:	Técnica o Secundaria	
Experiencia:	mínimo 1 año.	
Edad:	18 a 50 años	
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Indistinto	
Conocimientos específicos:	Conocer los productos para sacar la producción urgente.	
Características Personales:	Creativo, entusiasta, respetuoso, organizado y dar trato amable.	
Elaboró: Guadalupe Márquez	Revisó: Ma. Dolores Romero	Autorizó:

Fuente: Moreno Elizabeth, "Manual de Organización" de la Facultad de Contaduría y Admón. UNAM, 2003

### 3.4 ICE BERG DE "DYSA"

Figura No. 1

ICEBERG DYSA



Fuente: Modelo elaborado por la autora para conocer los vicios evidentes y ocultos de los trabajadores de "DYSA"

## **CAPÍTULO IV**

### **CUESTIONARIO No. 1 APLICADO A LOS TRABAJADORES DE DYSA, SU ANÁLISIS Y RESULTADOS**

## **CAPITULO IV.**

### **4. CUESTIONARIO No. 1 APLICADO A LOS TRABAJADORES DE "DYSA", SU ANÁLISIS Y RESULTADOS.**

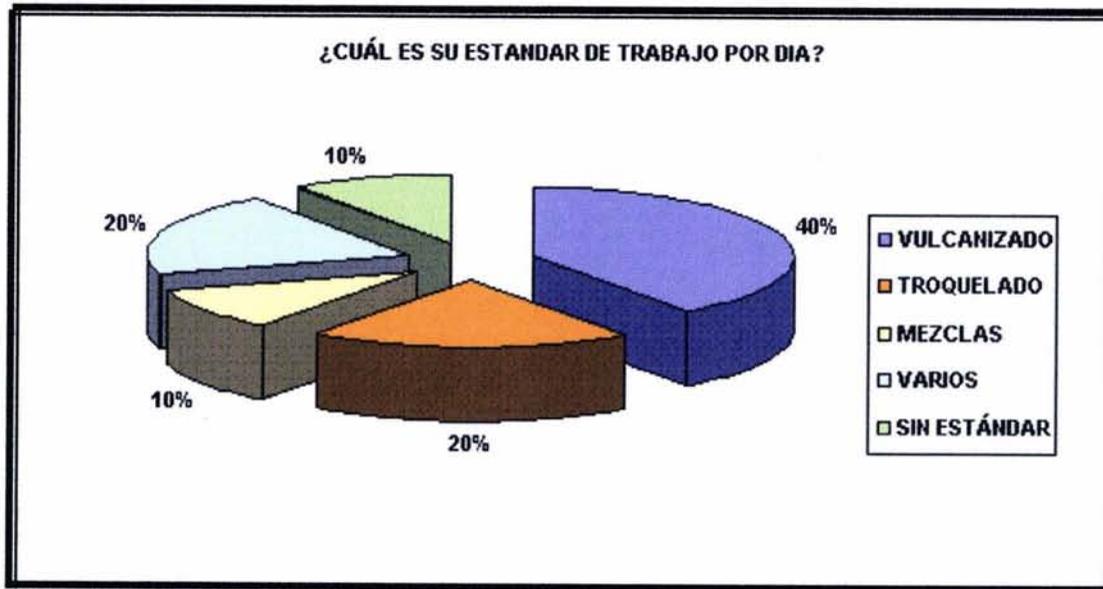
Se aplicó el cuestionario No. 1 a los trabajadores de "DYSA" con el fin de conocer sus puntos de vista, acuerdos e inconformidades que hay en el ambiente laboral.

Con este cuestionario se trató de hacer reflexionar a los trabajadores sobre todos los gastos que hace el patrón, además del sueldo y las prestaciones obligatorias.

En el anexo A se localiza el formato del cuestionario No. 1 aplicado.

#### 4.1 GRÁFICAS OBTENIDAS DEL CUESTIONARIO No. 1

GRAFICA 1 ESTANDAR DE TRABAJO



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

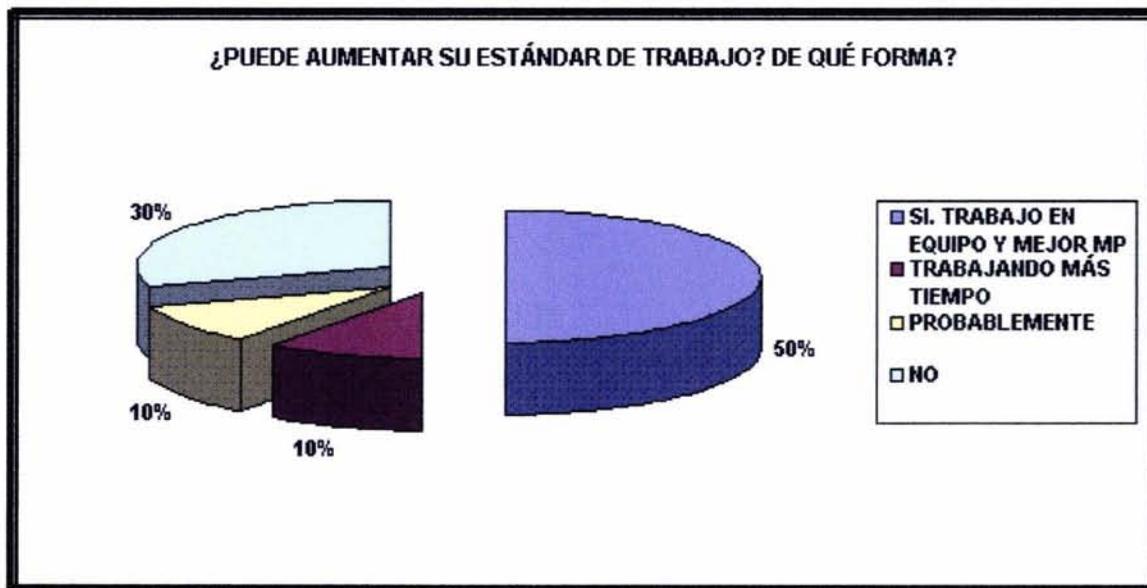
Cuadro No. 10	Todos los Departamentos				
	VULCANIZADO	TROQUELADO	MEZCLAS	VARIOS	SIN ESTANDAR
TIPO DE TRABAJO					
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	4	2	1	2	1

**Resultados:**

La mayoría de los trabajadores tiene bien definido su estándar de trabajo, por lo que se conoce el promedio de piezas producidas por día, para cumplir con el presupuesto de ventas y dar un servicio oportuno a los clientes.

GRAFICA 2

AUMENTO DEL ESTÁNDAR DE TRABAJO ACTUAL



NOTA.- MP: MATERIA PRIMA

UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

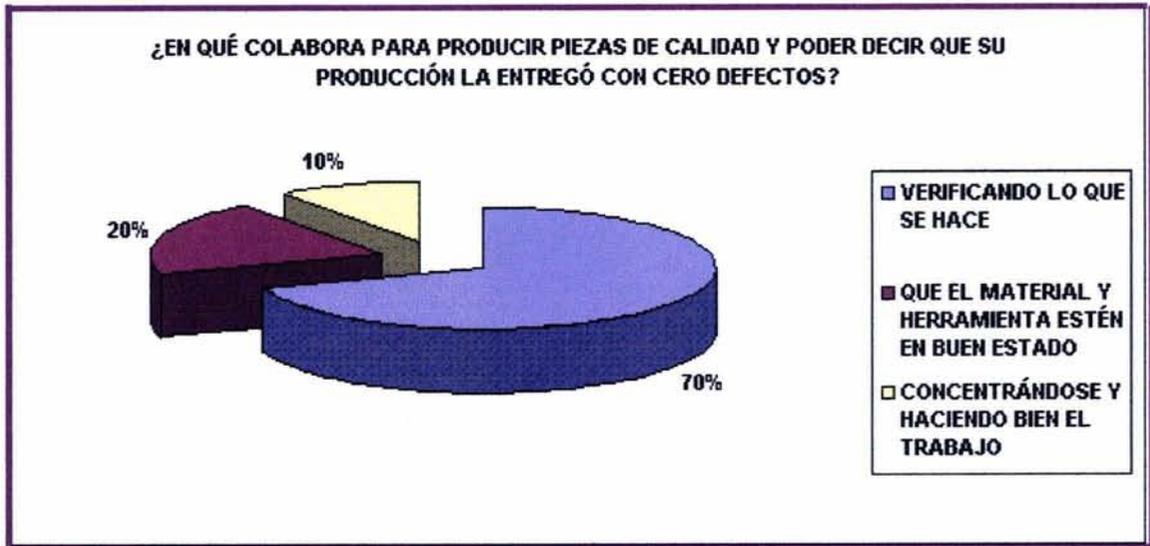
Cuadro No. 12	Forma de incrementar el estándar de trabajo			
	SI. TRABAJANDO EN EQUIPO Y MEJOR MP	TRABAJANDO MÁS TIEMPO	PROBABLEMENTE	NO
ALTERNATIVA PARA PRODUCIR MAS				
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	5	1	1	3

Resultados:

El 50 % del personal de DYSA, está en la mejor disposición de incrementar su producción. Es necesario entrevistar en forma individual a los tres trabajadores que contestaron "NO", para conocer los problemas que tienen y poder integrarlos al grupo de trabajo

**GRAFICA 3**

**CALIDAD DE LOS PRODUCTOS**



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

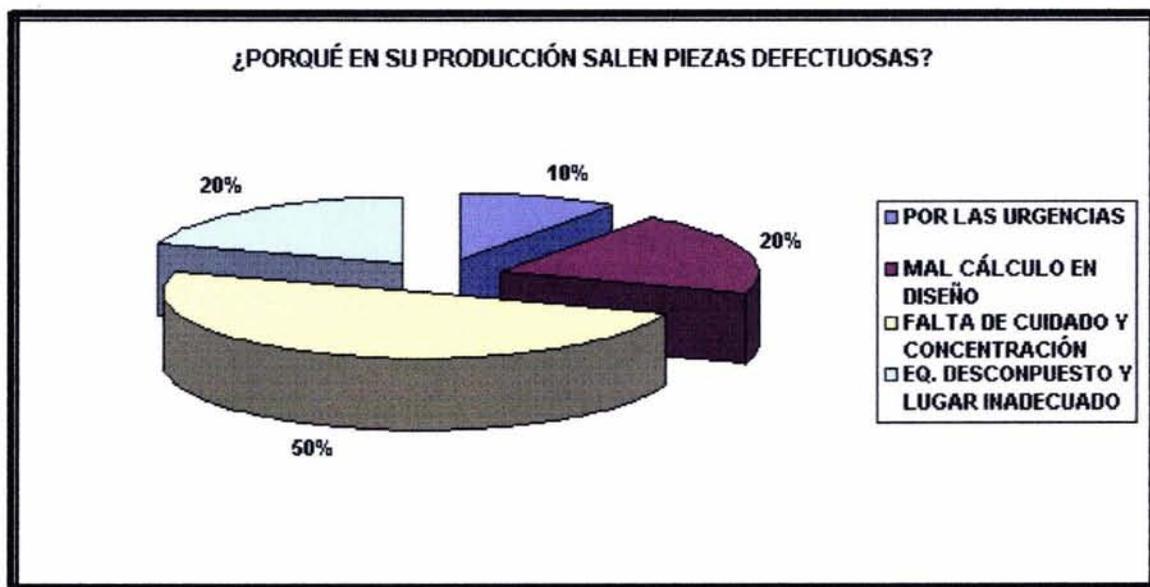
Cuadro No. 12	Alternativas para mejorar la calidad de los productos		
	VERIFICANDO LO QUE SE HACE	QUE EL MATERIAL Y HERRAMIENTA ESTÉN EN BUEN ESTADO	CONCENTRÁNDOSE Y HACIENDO BIEN EL TRABAJO
FORMAS PARA MEJORAR LA CALIDAD			
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	7	2	1

**Resultados:**

Todo el personal dio respuestas de compromiso para mejorar la calidad de los productos que se fabrican en "DYSA", debido a que los productos elaborados con mala calidad, han sido por falta de atención de los trabajadores.

GRAFICA 4

PIEZAS DEFECTUOSAS



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

Cuadro No. 14	Descripción de las causas del material defectuoso			
	POR LAS URGENCIAS	MAL CÁLCULO EN DISEÑO	FALTA DE CUIDADO Y CONCENTRACIÓN	EQUIPO DESCOMPUESTO Y LUGAR INADECUADO
MOTIVOS DE LA PRODUCCIÓN DEFECTUOSA				
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	1	2	5	2

Resultados:

Por la naturaleza del trabajo, se requiere de concentración para que la producción salga dentro de las especificaciones y se evite el desperdicio de material y mano de obra, al reportar piezas defectuosas como consecuencia de la negligencia de los trabajadores

GRAFICA 5

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

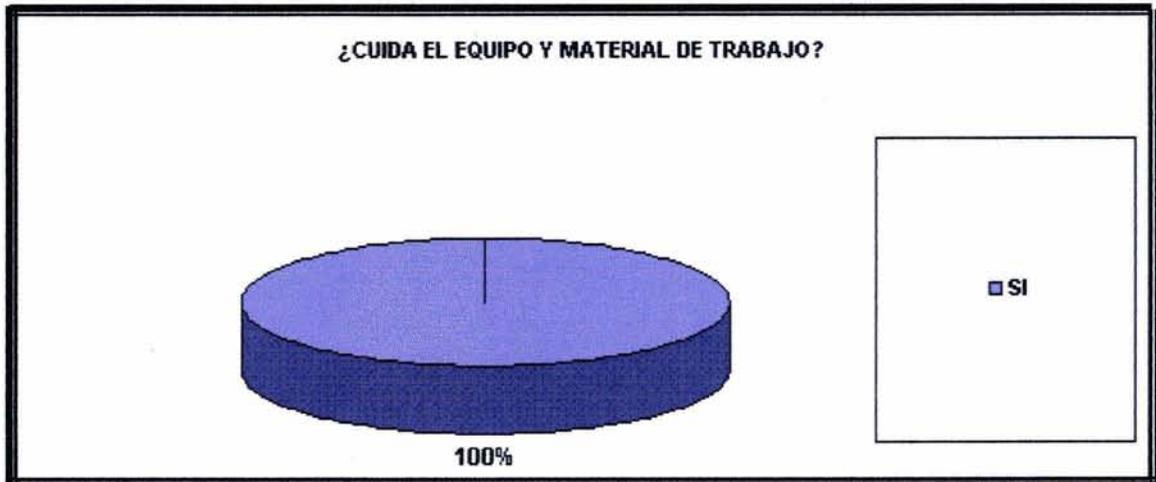
Cuadro No. 14	Satisfacción en el trabajo	
	SABE HACER SU TRABAJO Y LE GUSTA	NO HAY PRESIÓN Y HAY BUENAS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS
MOTIVOS POR LOS QUE ESTAN SATISFECHOS		
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	8	3

**Resultados:**

El 100 % de los trabajadores mostró estar satisfecho en sus actividades laborales, mencionando que tienen buenas relaciones con los compañeros de trabajo y que no sienten presión por parte de su jefe.

**GRAFICA 6**

**CUIDADO DEL EQUIPO Y MATERIAL DE TRABAJO**



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

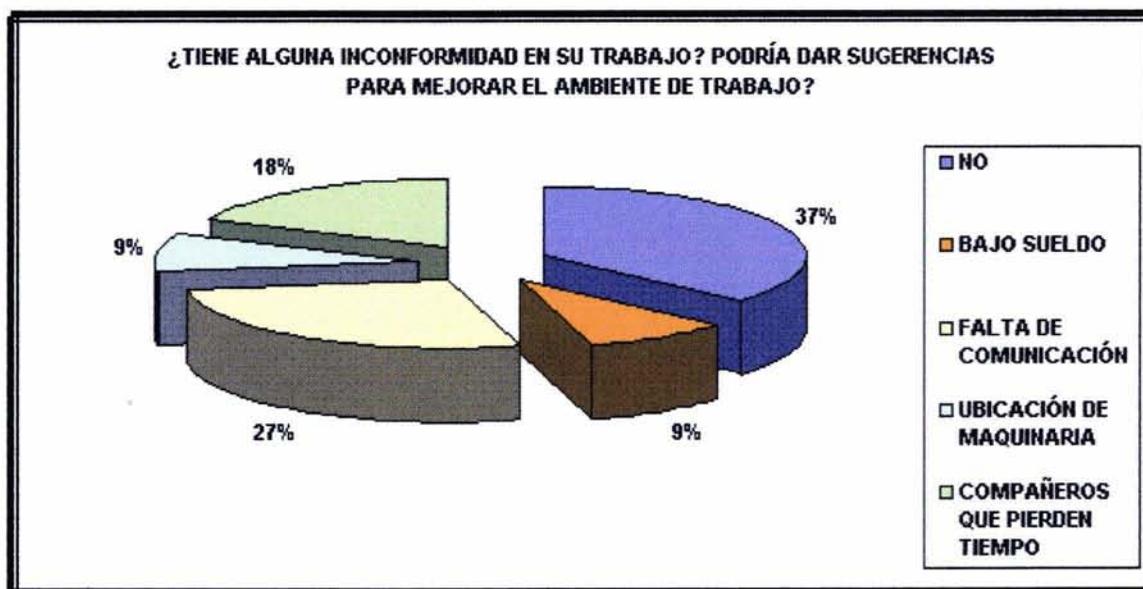
Cuadro No. 16	Cuidado del equipo y material de trabajo
RESPONSABILIDAD EN EL USO DE EQUIPO Y MATERIAL	SI
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	10

**Resultados:**

El 100 % de los trabajadores dice que cuida su equipo y material de trabajo que le asigna el patrón para el buen desempeño de sus funciones, con la finalidad de evitar desperdicios o mal uso del equipo que pueda provocar accidentes y pérdidas considerables en el patrimonio de "DYSA".

GRAFICA 7

INCONFORMIDAD EN EL TRABAJO



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

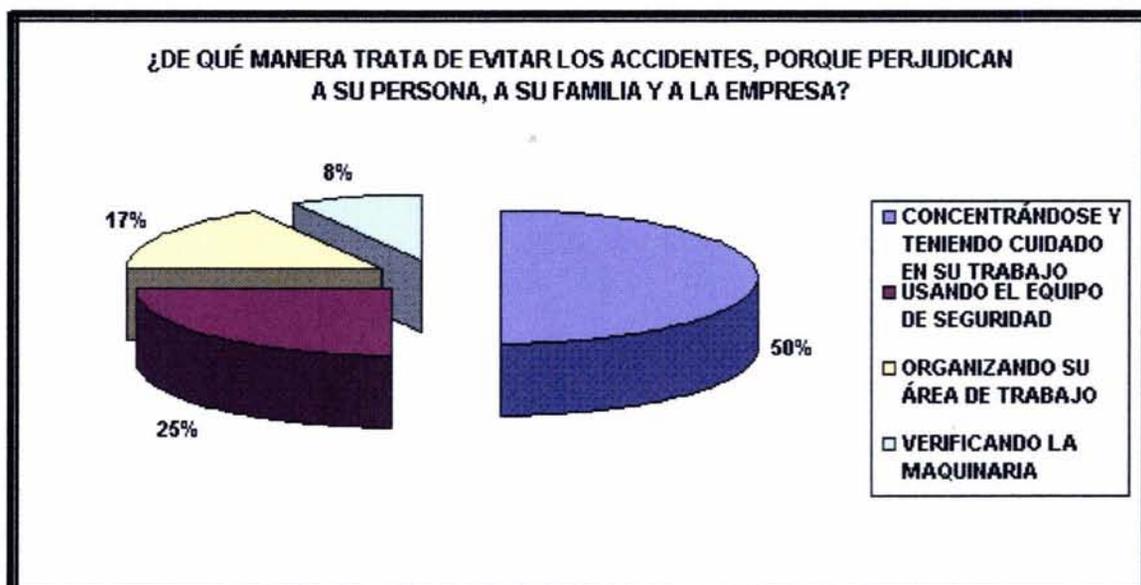
Cuadro No. 17	Inconformidad en el trabajo				
	NO	BAJO SUELDO	FALTA DE COMUNICACIÓN	UBICACIÓN DE MAQUINARIA	COMPAÑEROS QUE PIERDEN TIEMPO
MOTIVOS DE LA INCONFORMIDAD EN EL TRABAJO					
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	4	1	3	1	2

**Resultados:**

Es necesario difundir la comunicación para poder lograr que el personal esté informado de las políticas de la empresa y se sienta parte de ella. Platicar con el trabajador que dice tener bajo sueldo para conocer su inconformidad. Escuchar las sugerencias del trabajador que propone una reubicación de la maquinaria. Así como localizar a los trabajadores que pierden el tiempo para eliminar esta anomalía.

GRAFICA 8

PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

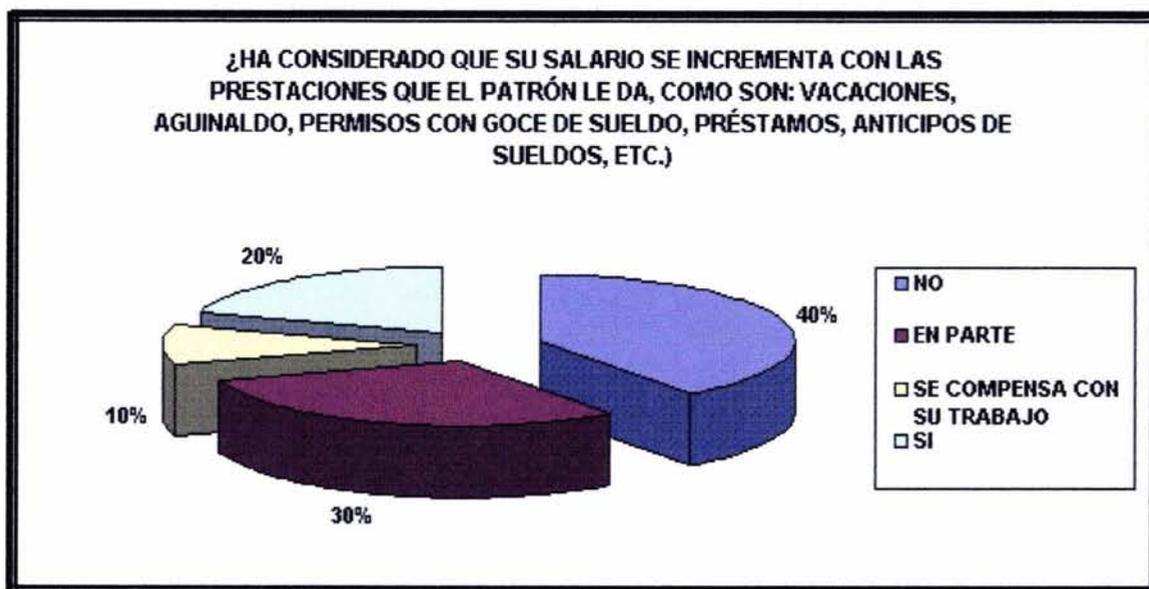
Cuadro No. 18	Como evitar los accidentes			
	CONCENTRAN-DOSE Y TENIENDO CUIDADO EN SU TRABAJO	USANDO EL EQUIPO DE SEGURIDAD	ORGANIZAN-DO SU ÁREA DE TRABAJO	VERIFICANDO LA MAQUINARIA
SUGERENCIAS PARA EVITAR LOS ACCIDENTES				
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	6	3	2	1

Resultados:

El 50 % de los trabajadores sugiere que haya mayor concentración en el trabajo, debido a que se utilizan troqueladoras, prensas y cizalla y sin el debido cuidado podría haber hasta accidentes fatales. El 25 % de los trabajadores menciona que sí es necesario usar el equipo de seguridad. El orden y la limpieza del área de trabajo y la verificación del buen funcionamiento de la maquinaria, son factores importantes que ayudan a evitar los accidentes.

GRAFICA 9

INCREMENTO DEL SALARIO CON LAS PRESTACIONES



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

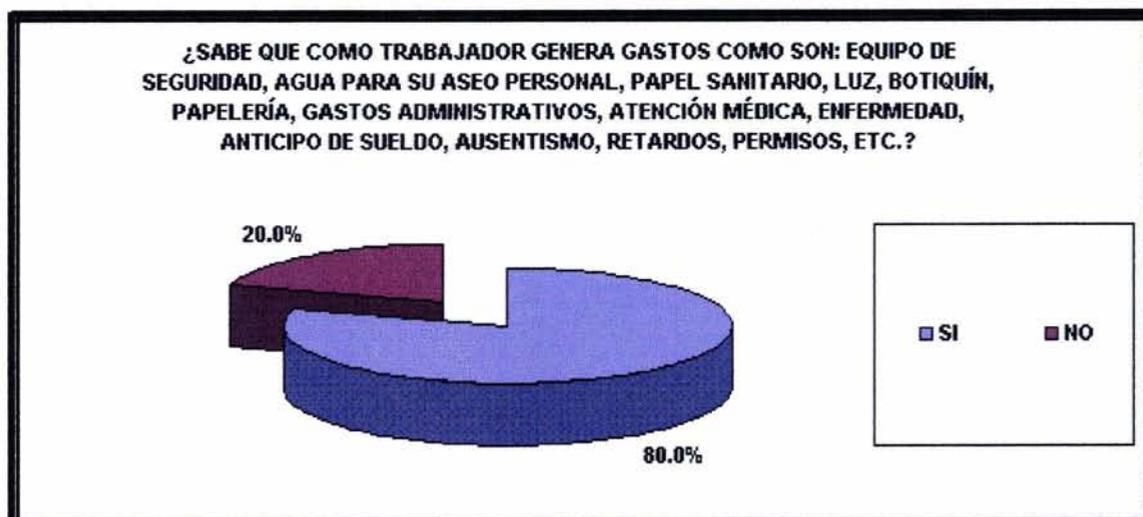
Cuadro No. 19	Incremento del salario con las prestaciones			
	NO	EN PARTE	SE COMPENSA CON SU TRABAJO	SI
CONCEPTO QUE TIENEN LOS TRABAJADORES DE LA INTEGRACION DEL SALARIO				
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	4	3	1	2

**Resultados:**

Por lo general los trabajadores creen que su pago lo compone sólo el salario, pero no consideran que las prestaciones obligatorias por ley y las adicionales que otorgan las empresas, representan un porcentaje muy alto como contribución al salario, por lo que es conveniente tener una plática con todo el personal de "DYSA" y con la ayuda de un audiovisual o láminas, mostrarles los beneficios que están recibiendo por concepto de prestaciones.

GRAFICA 10

GASTOS QUE GENERAN LOS RECURSOS HUMANOS



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

Cuadro No. 19	Gastos que generan los recursos humanos	
	SI	NO
LOS TRABAJADORES SABEN QUE GENERAN GASTOS		
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	8	2

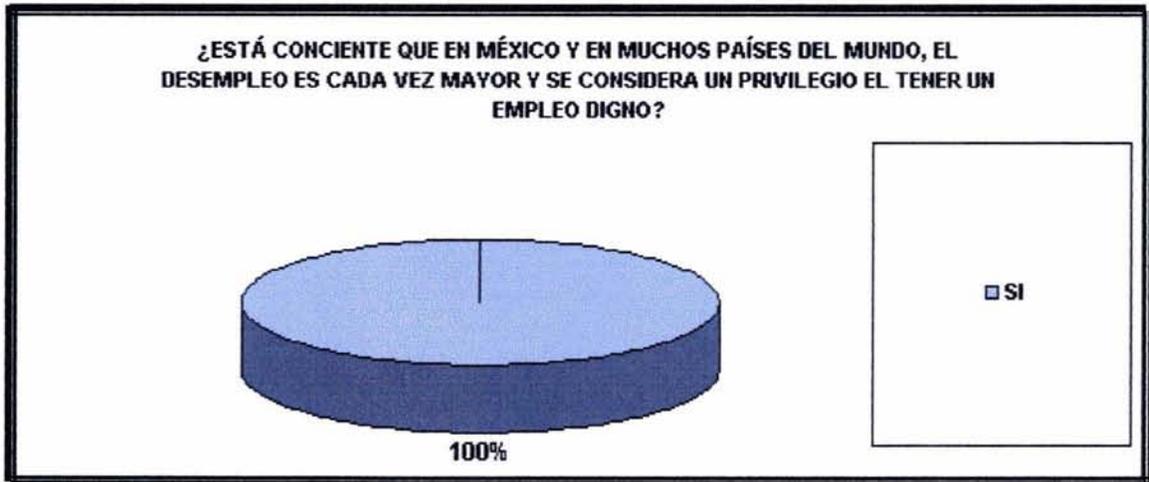
**Resultados:**

El 80 % de los trabajadores sabe que genera gastos en la administración de recursos humanos y que el patrón los absorbe todos, por lo que es necesario comentarlos y recibir propuestas tanto del patrón como de los trabajadores para disminuir esos gastos.

Es necesario comunicar a los dos trabajadores que no saben que generan gastos, los cuales absorbe el patrón, por medio de juntas o tocar el tema en los cursos de capacitación.

GRAFICA 11

EL DESEMPLEO



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

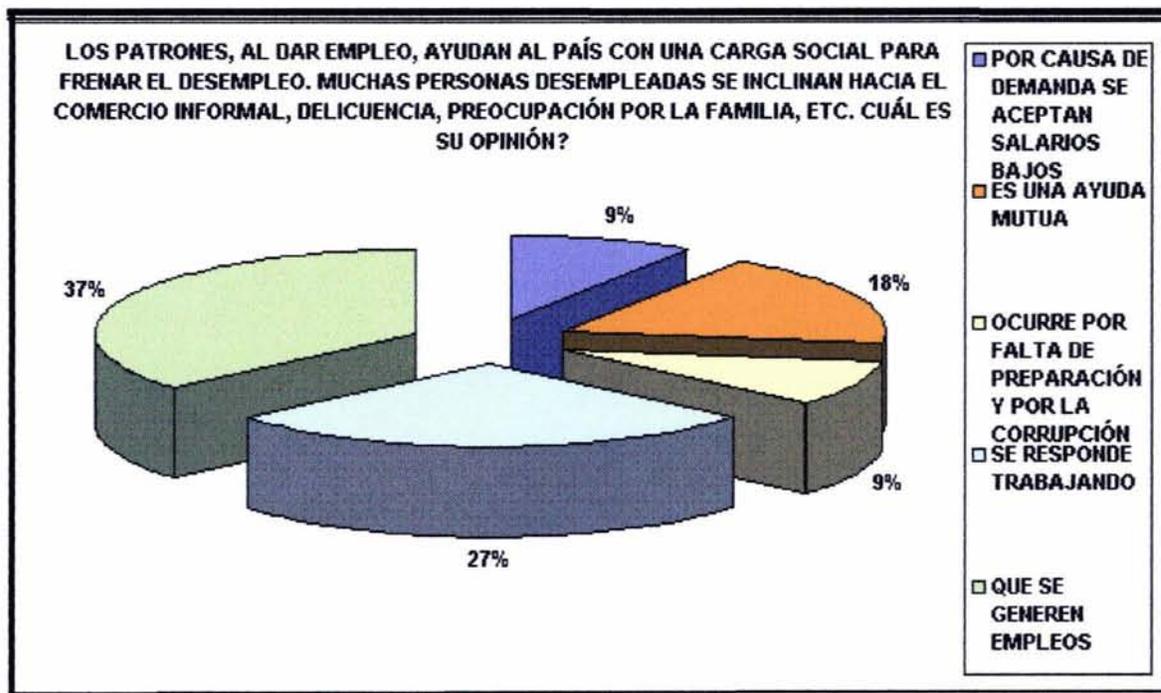
Cuadro No. 21	Desempleo
CONOCEN LOS TRABAJADORES LOS PROBLEMAS DEL DESEMPLEO	SI
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	10

**Resultados:**

El 100 % de los trabajadores se muestra enterado de la situación actual del desempleo, debido a que la mayoría ha sufrido por temporadas la desocupación y es por eso que se preocupan al pensar que pueden volver a perder su trabajo y dejar desamparada a su familia.

GRAFICA 12

LOS PATRONES CONTRIBUYEN PARA FRENAR EL DESEMPLEO



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

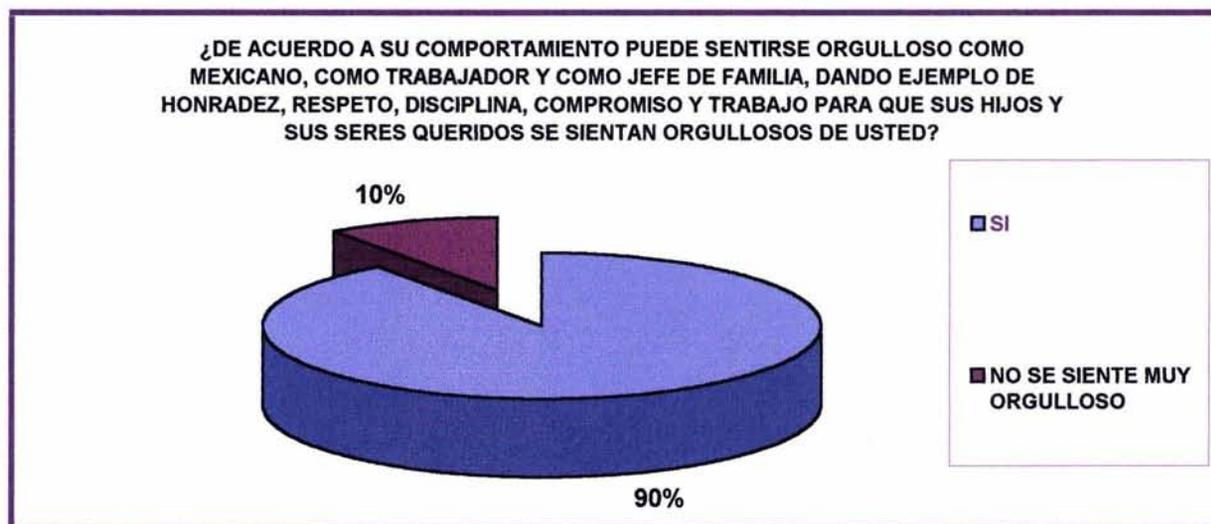
Cuadro No. 22	Los patrones fomenta el empleo				
OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES	POR LA DEMANDA SE ACEPTAN SALARIOS BAJOS	ES UNA AYUDA MUTUA	OCURRE POR FALTA DE PREPARACIÓN Y POR LA CORRUPCIÓN	SE RESPONDE TRABAJANDO	QUE SE GENEREN EMPLEOS
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	1	2	1	3	4

**Resultados:**

Es importante contar con la concientización de los trabajadores en este concepto, por que el país no puede generar empleos como se quisiera. En la actualidad se ha incrementado la oferta de la mano de obra, por lo que hay poca demanda de personal y efectivamente se ofrecen salarios bajos. Desafortunadamente en la gran oferta de mano de obra, hay mucha personas que no están preparadas ni capacitadas para ocupar el puesto que solicitan.

GRAFICA 13

SATISFACCIÓN DEL COMPORTAMIENTO PERSONAL



UNIVERSO: 10 INSTRUMENTOS

Fuente: Gráfica elaborada por la autora para la aplicación del cuestionario No. 1 al personal de DYSA

Cuadro No. 23	Comportamiento personal	
	SI	NO MUY ORGULLOSO
SATISFACCION DE COMPORTAMIENTO		
RESPUESTA DE LOS TRABAJADORES	9	1

**Resultados:**

El 90 % de los trabajadores dicen sentirse orgullosos de su comportamiento en el ámbito laboral, familiar y como ciudadanos, que son jefes o futuros jefes de familia que darán ejemplo a sus hijos o seres queridos y que en gran parte, estos conceptos muestran un halagador futuro de las empresas donde prestan sus servicios y de nuestro país.

## **4.2 CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO No. 1**

1. De acuerdo a los resultados relevantes obtenidos, se puede concluir que el personal tiene bien definido el estándar diario de trabajo que debe cumplir y que está dispuesto a incrementar.
2. En cuanto a la calidad de los productos, los trabajadores están dispuestos a comprometerse para fabricar productos de buena calidad y disminuir las piezas defectuosas que afectan considerablemente a las utilidades de la empresa.
3. Con respecto a la satisfacción en el trabajo, todo el personal dice estar satisfecho con el trabajo que desempeña. Todos dicen tener cuidado del equipo y material de trabajo.
4. Las inconformidades que presentan es porque algunos trabajadores pierden tiempo, requieren una mejor ubicación de la maquinaria y equipo.
5. La comunicación es deficiente, no fluye en forma efectiva, en ocasiones los datos que sirven a los procesos de comunicación e intercomunicación de la empresa no llegan en forma oportuna y veraz a las personas afectadas. Para mejorar la comunicación, se recomienda instalar un tablero para informar por escrito al personal, preparar un boletín informativo mensual, elaborar una política para difundir la comunicación.
6. Con las sugerencias que da el personal para evitar los accidentes, es conveniente elaborar un programa para observar que se cumplan las medidas de seguridad e higiene, esta tarea le puede dar seguimiento la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.
7. La mayoría de los trabajadores no contempla un incremento a su salario con las prestaciones que le otorga el patrón, por lo que es conveniente comunicárselo a los trabajadores por medio de pláticas o folletos.
8. El personal de "DYSA" está conciente del desempleo, sin embargo hay trabajadores, sobre todo de reciente ingreso que no se preocupan por cuidar su trabajo.

9. Es importante contar con trabajadores honrados, disciplinados y comprometidos con el trabajo para el desarrollo de los trabajadores, de la empresa y del país.

### **4.3 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO No. 2 A LAS MICROEMPRESAS DEL RAMO INDUSTRIAL METALMECÁNICO. SE PRESENTAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS.**

Con el fin de tener un punto de comparación en cuanto a las prestaciones que ofrece "DYSA" y empresas de la misma rama y magnitud que ésta, se aplicó el cuestionario No. 2 ( Ver anexo B).

El objetivo principal de "DYSA" es crecer y ser una empresa competitiva, por lo que es importante conocer su ubicación en cuanto a prestaciones que ofrece a sus trabajadores y si es posible mantenerlas cuando la población de su personal crezca. Es conveniente conocer el porcentaje que las empresas competidoras están pagando a su personal, con el fin de ajustarlas y seguir teniendo prestaciones superiores a los competidores.

Se han conseguido datos de diferentes empresas que se presentan en los cuadros comparativos y es importante ver cómo se incrementan los ingresos de los trabajadores, adicionándoles las prestaciones.

Se han manejado porcentajes que representan el costo de las prestaciones con respecto al monto de la nómina de cada una de las empresas a las que se les aplicó la entrevista.

En el cuestionario No. 2 también se han considerado las prestaciones que las empresas están obligadas a pagar de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, así como las adicionales que otorga la mayoría de las empresas a su personal, de acuerdo a su capacidad financiera.

Otro factor que se consideró importante es el número de trabajadores de las empresas a las que se aplicó el cuestionario No. 2 para conocer su magnitud por el personal que tienen en su nómina.

#### 4.4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL CUESTIONARIO:

El mercado meta para la aplicación de la encuesta se encuentra en la Ciudad de México y área metropolitana. Son empresas que están clasificadas como microempresas y se localizan en la rama de la industria metálica.

Se seleccionó un muestreo probabilístico, debido a que se busca que todos los elementos de la población tengan una probabilidad conocida y diferente a cero de ser seleccionados.<sup>1</sup>

El tamaño de la muestra se establece con base en la fórmula:

$$n = [(z*s)/E]^2$$

Donde:

s = a la desviación estándar

z = al nivel de confianza (se utilizará un 90%)

E = error de muestra aceptable

n = tamaño de la muestra.

Para la recolección y análisis de datos se usarán:

1. Herramientas estadísticas
2. Teléfono
3. Fax.

---

<sup>1</sup> Kazmier, Leonard J., "Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía", Schaum

#### 4.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

**CUADRO No. 23      CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

<b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>MICRO</b>	<b>1 - 30</b>	<b>1 - 5</b>	<b>1 - 20</b>
<b>PEQUEÑA</b>	<b>31 - 100</b>	<b>6 - 20</b>	<b>21 - 50</b>
<b>MEDIANA</b>	<b>101 - 500</b>	<b>21 - 100</b>	<b>51 - 100</b>
<b>GRANDE</b>	<b>501 +</b>	<b>101 +</b>	<b>101 +</b>

**Fuente: Secretaría de Economía, Contacto Pyme.**

OBSERVACIONES: NUMERO DE TRABAJADORES

Cuadro No. 24 TRABAJADORES DE 100 MICROEMPRESAS

1	12	21	7	41	6	61	6	81	13
2	8	22	12	42	15	62	11	82	10
3	18	23	15	43	10	63	10	83	7
4	10	24	11	44	9	64	13	84	11
5	16	25	13	45	7	65	7	85	7
6	13	26	12	46	19	66	8	86	13
7	8	27	13	47	12	67	11	87	10
8	9	28	12	48	6	68	13	88	7
9	12	29	10	49	17	69	14	89	16
10	17	30	11	50	9	70	5	90	15
11	15	31	11	51	10	71	13	91	11
12	18	32	15	52	12	72	16	92	14
13	12	33	14	53	10	73	9	93	10
14	13	34	9	54	12	74	8	94	13
15	20	35	13	55	12	75	6	95	11
16	16	36	10	56	7	76	13	96	9
17	10	37	12	57	14	77	14	97	7
18	13	38	4	58	12	78	15	98	12
19	15	39	18	59	17	79	12	99	9
20	12	40	7	60	15	80	11	100	14

CELDA	MEDIA X	FREC. f	f.X	f.X <sup>2</sup>	(X <sup>2</sup> )
3-4	3.5	1	3.5	12.3	12.25
5-6	5.5	5	27.5	151.3	30.25
7-8	7.5	13	97.5	731.3	56.25
9-10	9.5	18	171.0	1624.5	90.25
11-12	11.5	24	276.0	3174.0	132.25
13-14	13.5	19	256.5	3462.8	182.25
15-16	15.5	12	186.0	2883.0	240.25
17-18	17.5	6	105.0	1837.5	306.25
19-20	19.5	2	39	760.5	380.25
SUMAS	103.50	100.00	1162	14637	1430.25

Fuente: Secretaría de Economía

$$X = 1162/100 = 11.6 \quad (\text{MEDIA})$$

$$s = \left[ \frac{\text{suma}X^2 - (\text{suma}X)^2/n}{n-1} \right]^{0.5} = 3.6 \quad (\text{DESVIACION ESTÁNDAR})$$

$$z = 1.65 \quad (\text{PARA UNA CONFIANZA DE 90 \%})$$

$$E = 2.3 \quad \text{mínimo} \quad 2.3 \quad (\text{ERROR DE MUESTRA ACEPTABLE})$$

$$n = \left[ \frac{z * s}{E} \right]^2 = \left[ \frac{1.65 * 3.6}{2.3} \right]^2 = 6 \quad (\text{TAMAÑO DE LA MUESTRA})$$

#### 4.7 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO No. 2

Cuadro No. 25		EMPRESA: "A"		
	NUM. DE TRABAJADORES	PRESTACIONES POR LEY	PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LEY	% QUE REPRESENTA EN LA NOMINA
<b>BENEFICIOS</b>				
No. DE TRABAJADORES	29			
AGUINALDO			25 DIAS	6.85
VACACIONES			2 DIAS MAS	15.21
PRIMA VACACIONAL		X		8.38
FONDO DE AHORRO			X	13.00
SEGURO DE VIDA Y ACC.			X	0.28
TIEMPO EXTRA FIJO		X		5.10
PRIMA DOMINICAL		X		1.54
DESPENSA			X	0.04
SUBSIDIO INCAPACIDAD ENF. GRAL			X	0.39
PREMIO ASISTENCIA ANUAL			X	8.82
COINCIDENCIA POR DIA FESTIVO			X	0.51
DIAS DE DESCANSO SEMANAL		X		14.24
DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO			X	3.56
DIAS FESTIVOS TRABAJADOS			X	5.33
ROPA DE TRABAJO			X	0.58
1° DE MAYO			X	0.35
FOMENTO DEPORTIVO			X	0.63
BECAS			X	0.39
DEFUNCION			X	0.20
CANASTILLAS			X	0.01
COMEDOR			X	6.52
EVENTOS DE INTEGRACION			X	1.37
CHAMARRAS			X	0.30
ENFERMEDAD Y MATERNIDAD			X	10.52
INVALIDEZ Y VIDA			X	2.62
RIESGOS DE TRABAJO IMSS		X		1.99
GUARDERIA IMSS		X		1.50
CESANTIA Y VEJEZ		X		4.72
INFONAVIT		X		7.50
SAR		X		3.00
TOTAL				107.65

**Fuente: Cuadro elaborado por la Autora para la aplicación del cuestionario No.2**

Cuadro No. 26

EMPRESA: "B"

	NUM. DE TRABAJADORES	PRESTACIONES POR LEY	PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LEY	% QUE REPRESENTA EN LA NOMINA
<b>BENEFICIOS</b>				
No. DE TRABAJADORES	30			
AGUINALDO			20 DIAS	5.12
VACACIONES		X		2.80
PRIMA VACACIONAL			40 A 60%	1.37
FONDO DE AHORRO			X	13.00
SEGURO DE VIDA Y ACC.			X	0.11
TIEMPO EXTRA FIJO		X		3.15
PRIMA DOMINICAL				
DESPENSA			X	15.00
SUBSIDIO INCAPACIDAD ENF. GRAL		X		0.15
PREMIO ASISTENCIA ANUAL				
COINCIDENCIA POR DIA FESTIVO				
DIAS DE DESCANSO SEMANAL		X		14.24
DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO			X	3.56
DIAS FESTIVOS TRABAJADOS		X		2.00
ROPA DE TRABAJO			X	0.65
1° DE MAYO			X	1.35
FOMENTO DEPORTIVO			X	0.25
BECAS			X	0.10
DEFUNCION			X	0.21
CANASTILLAS				
COMEDOR			X	6.90
EVENTOS DE INTEGRACION			X	0.34
CHAMARRAS			X	0.92
ENFERMEDAD Y MATERNIDAD		X		3.45
INVALIDEZ Y VIDA		X		2.60
RIESGOS DE TRABAJO IMSS		X		1.17
GUARDERIA IMSS		X		1.11
CESANTIA Y VEJEZ		X		4.50
INFONAVIT		X		7.50
SAR		X		3.00
TOTAL				76.75

Fuente: Cuadro elaborado por la Autora para la aplicación del cuestionario No. 2

<b>Cuadro No. 27</b>		<b>EMPRESA: "C"</b>		
	<b>NUM. DE TRABAJADORES</b>	<b>PRESTACIONES POR LEY</b>	<b>PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LEY</b>	<b>% QUE REPRESENTA EN LA NOMINA</b>
<b>BENEFICIOS</b>				
No. DE TRABAJADORES	28			
AGUINALDO			37 A 47 DIAS	12.87
VACACIONES		X		2.80
PRIMA VACACIONAL			100%	2.80
FONDO DE AHORRO			X	10.00
SEGURO GASTOS MEDICOS			X	0.40
SEGURO DE VIDA Y ACC.			X	0.35
TIEMPO EXTRA FIJO				
PRIMA DOMINICAL			90%	
DESPENSA			10 DIAS SMG	0.15
SUBSIDIO INCAPACIDAD ENF. GRAL			X	0.58
PREMIO ASISTENCIA ANUAL				
COINCIDENCIA POR DIA FESTIVO				
DIAS DE DESCANSO SEMANAL		X		14.24
DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO			X	3.56
DIAS FESTIVOS TRABAJADOS		X		2.53
ROPA DE TRABAJO			X	1.16
1° DE MAYO			X	0.38
FOMENTO DEPORTIVO			X	1.89
BECAS				
DEFUNCION				
CANASTILLAS				
COMEDOR			90%	13.55
EVENTOS DE INTEGRACION				
CHAMARRAS			X	0.90
ENFERMEDAD Y MATERNIDAD		X		9.80
INVALIDEZ Y VIDA		X		2.60
RIESGOS DE TRABAJO IMSS		X		3.70
GUARDERIA IMSS		X		1.50
CESANTIA Y VEJEZ		X		4.70
INFONAVIT		X		7.50
SAR		X		3.00
TOTAL		X		100.96

**Fuente: Cuadro elaborado por la Autora para la aplicación del cuestionario No. 2**

Cuadro No. 28		EMPRESA: "D"		
	NUM. DE TRABAJADORES	PRESTACIONES POR LEY	PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LEY	% QUE REPRESENTA EN LA NOMINA
<b>BENEFICIOS</b>				
No. DE TRABAJADORES	30			
AGUINALDO		X		4.11
VACACIONES		X		2.79
PRIMA VACACIONAL		X		0.70
FONDO DE AHORRO				
SEGURO DE VIDA Y ACC.				
TIEMPO EXTRA FIJO				
PRIMA DOMINICAL				
DESPENSA				
SUBSIDIO INCAPACIDAD ENF. GRAL				0.05
PREMIO DE PRODUCTIVIDAD			X	2.73
PREMIO ASISTENCIA ANUAL				
COINCIDENCIA POR DIA FESTIVO				
DIAS DE DESCANSO SEMANAL		X		14.24
DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO			X	3.56
DIAS FESTIVOS TRABAJADOS				
ROPA DE TRABAJO			X	1.09
1° DE MAYO				
FOMENTO DEPORTIVO			X	0.27
BECAS				
DEFUNCION			X	0.09
CANASTILLAS			X	0.05
COMEDOR			X	0.14
EVENTOS DE INTEGRACION				
CHAMARRAS			X	1.66
ENFERMEDAD Y MATERNIDAD		X		3.97
INVALIDEZ Y VIDA		X		2.10
RIESGOS DE TRABAJO IMSS		X		1.35
GUARDERIA IMSS		X		0.16
CESANTIA Y VEJEZ		X		2.80
INFONAVIT		X		3.60
SAR		X		2.60
TOTAL				48.06

**Fuente:** Cuadro elaborado por la Autora para la aplicación del cuestionario No. 2

Cuadro No. 29		EMPRESA: "E"		
	NUM. DE TRABAJADORES	PRESTACIONES POR LEY	PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LEY	% QUE REPRESENTA EN LA NOMINA
<b>BENEFICIOS</b>				
No. DE TRABAJADORES	6			
AGUINALDO		X		3.50
VACACIONES		X		2.43
PRIMA VACACIONAL		X		0.61
FONDO DE AHORRO				
SEGURO DE VIDA Y ACC.				
TIEMPO EXTRA FIJO				
PRIMA DOMINICAL				
DESPENSA				
SUBSIDIO INCAPACIDAD ENF. GRAL		X		0.05
PREMIO ASISTENCIA ANUAL			X	1.60
COINCIDENCIA POR DIA FESTIVO				
DIAS DE DESCANSO SEMANAL		X		14.24
DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO			X	3.56
DIAS FESTIVOS TRABAJADOS				
ROPA DE TRABAJO			X	2.25
1° DE MAYO				
FOMENTO DEPORTIVO				
BECAS				
DEFUNCION			X	0.08
CANASTILLAS				
COMEDOR			X	0.02
EVENTOS DE INTEGRACION				
CHAMARRAS				
ENFERMEDAD Y MATERNIDAD		X		0.70
INVALIDEZ Y VIDA		X		2.15
RIESGOS DE TRABAJO IMSS		X		2.31
GUARDERIA IMSS		X		0.95
CESANTIA Y VEJEZ		X		1.49
INFONAVIT		X		1.50
SAR		X		0.90
TOTAL				38.34

**Fuente:** Cuadro elaborado por la Autora para la aplicación del cuestionario No. 2

Cuadro No. 30		EMPRESA: "F"		
	NUM. DE TRABAJADORES	PRESTACIONES POR LEY	PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LEY	% QUE REPRESENTA EN LA NOMINA
<b>BENEFICIOS</b>				
No. DE TRABAJADORES	7			
AGUINALDO		X		4.11
VACACIONES		X		2.66
PRIMA VACACIONAL		X		0.66
FONDO DE AHORRO				
SEGURO DE VIDA Y ACC.				
TIEMPO EXTRA FIJO				
PRIMA DOMINICAL				
DESPENSA				
SUBSIDIO INCAPACIDAD ENF. GRAL		X		0.37
PREMIO ASISTENCIA ANUAL				
COINCIDENCIA POR DIA FESTIVO				
DIAS DE DESCANSO SEMANAL		X		14.24
DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO			X	3.56
DIAS FESTIVOS TRABAJADOS				
ROPA DE TRABAJO				
1° DE MAYO				
FOMENTO DEPORTIVO				
BECAS				
DEFUNCION				
CANASTILLAS				
COMEDOR				
EVENTOS DE INTEGRACION				
CHAMARRAS				
ENFERMEDAD Y MATERNIDAD		X		0.08
INVALIDEZ Y VIDA		X		2.89
RIESGOS DE TRABAJO IMSS		X		2.69
GUARDERIA IMSS		X		0.89
CESANTIA Y VEJEZ		X		2.05
INFONAVIT		X		1.95
SAR		X		1.02
TOTAL				37.17

**Fuente:** Cuadro elaborado por la Autora para la aplicación del cuestionario No. 2

Cuadro No. 31

EMPRESA: DYSA

	NUM. DE TRABAJADORES	PRESTACIONES POR LEY	PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LEY	% QUE REPRESENTA EN LA NOMINA
<b>BENEFICIOS</b>				
No. DE TRABAJADORES	10			
AGUINALDO		X		4.10
VACACIONES		X		2.30
PRIMA VACACIONAL		X		0.57
FONDO DE AHORRO				
SEGURO DE VIDA Y ACC.				
TIEMPO EXTRA FIJO		X		10.01
PRIMA DOMINICAL				
DESPENSA				
SUBSIDIO INCAPACIDAD ENF. GRAL			X	0.20
PREMIO ASISTENCIA ANUAL				
COINCIDENCIA POR DIA FESTIVO				
DIAS DE DESCANSO SEMANAL		X		14.24
DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO			X	3.56
DIAS FESTIVOS TRABAJADOS		X		3.20
ROPA DE TRABAJO			X	5.32
1° DE MAYO				
FOMENTO DEPORTIVO				
BECAS				
DEFUNCION			X	0.71
CANASTILLAS				
COMEDOR			X	0.04
EVENTOS DE INTEGRACION				
CHAMARRAS				
ENFERMEDAD Y MATERNIDAD		X		0.80
INVALIDEZ Y VIDA		X		2.17
RIESGOS DE TRABAJO IMSS		X		4.48
GUARDERIA IMSS		X		0.97
CESANTIA Y VEJEZ		X		1.37
INFONAVIT		X		1.92
SAR		X		1.05
CUOTA FIJAS IMMS			X	12.95
ISR			X	0.18
TOTAL				70.14

**Fuente:** Cuadro elaborado por la Autora para la aplicación del cuestionario No. 2

## 4.8 Conclusiones del cuestionario No. 2

### RESUMEN DEL % DE LAS PRESTACIONES QUE REPRESENTA EN LA NÓMINA DE LAS EMPRESAS A LAS QUE SE LES APLICÓ LA ENCUESTA.

Cuadro No. 32  
PORCENTAJE DE LA  
NÓMINA QUE

EMPRESA	Nº DE TRABAJADORES	% QUE REPRESENTA EN LA NOMINA
A	29	107.65
B	30	76.75
C	28	100.96
D	30	48.06
E	6	38.34
F	7	37.17
DYSA	10	70.14

Fuente: Cuadro  
elaborado por la

**MEDIA**  $X = \frac{\text{SUMATORIA DE } X}{n}$

$$X = \frac{479.07}{7} = 68.43$$

**Mediana** =  $X[(n/2) + (1/2)]$

**Med.** =  $X [(7/2) + (1/2)] = 4$

**MEDIANA**  $X = 70.14$

37.17
38.34
48.06
70.14
76.75
100.96

DYSA se encuentra arriba de la media de las empresas entrevistadas, por lo que se coloca en un lugar atractivo para sus trabajadores por las prestaciones que les ofrece. Este lugar lo ocupa sobre todo porque el patrón paga el 100% los impuestos y las cuotas del IMSS.

Con esto se espera que los trabajadores conozcan los beneficios que les brinda DYSA y se establezca un compromiso y al mismo tiempo se incremente la satisfacción del personal.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

**DISEÑO DE UN INSTRUCTIVO QUE  
SERVIRÁ DE GUÍA PARA QUE EL  
ADMINISTRADOR CONOZCA LOS GASTOS  
ADICIONALES AL SALARIO Y A LAS  
PRESTACIONES DE "DYSA".**

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA.

**DISEÑO DE UN INSTRUCTIVO QUE SERVIRÁ COMO GUÍA PARA QUE EL ADMINISTRADOR CUANTIFIQUE LOS GASTOS ADICIONALES AL SALARIO Y A LAS PRESTACIONES DE "DYSA".**

#### 5. SALARIO.

**SALARIO:** Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (LFT art. 82)

- Cuantificar los ingresos anuales de los trabajadores por concepto de salario sin incluir prestaciones.

#### 5.1 PRESTACIONES.

**PRESTACIONES:** Son aquellos beneficios adicionales al salario nominal que recibe el trabajador en especie o en dinero como son: aguinaldo, vacaciones, descansos, pago de horas extras, indemnizaciones, capacitación, etc.

- Cuantificar las prestaciones que se otorgan a los trabajadores independientes al salario. Ver tablas comparativas de prestaciones.

#### 5.2. GASTOS ADICIONALES AL SALARIO Y A LAS PRESTACIONES

Son aquellos gastos necesarios que surgen de la administración de personal de las empresas y que en muchas ocasiones se contemplan pero no se cuantifican. A continuación se relacionan los gastos adicionales que se efectúan en DYSA.

Este instructivo puede ser usado por el patrón o los administradores responsables de la administración de Recursos Humanos.

### **5.2.1 PROCEDIMIENTO:**

1. Debe Tener bien especificados los conceptos que va a analizar, en los cuales se gasta dinero en el personal de la empresa.
2. Es necesario contar con toda la información para realizar el estudio, como son todos los datos de ausentismo, retardos, permisos, etc.
3. Realice un programa de actividades para dedicarle el tiempo requerido a la aplicación del estudio.
4. Anote todos los datos del concepto a estudiar, si es necesario verifique la autenticidad.
5. Haga una relación de los gastos que incluirá y cerciórese que no dejará algún concepto de gasto fuera del estudio.
6. Una vez contemplados todos los aspectos anteriores, consulte con el Administrador, el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de Producción, la fecha de inicio y término del estudio para que le den acceso a las entrevistas con el personal y a los datos que requiera del departamento de Recursos Humanos.
7. En cuanto tenga la autorización del Administrador, del Jefe de Recursos Humanos y del Jefe de Producción, inicie sus actividades para cuantificar los siguientes conceptos:

### **5.2.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Elabore una relación de los siguientes gastos:

- Papelería: hojas, requisición de personal, solicitud de empleo, bolígrafo, fax para solicitar anuncio en el periódico, formato de alta al IMSS, contrato individual de trabajo, tarjeta para checar, fólder y broche para expediente.
- Cuánto gasta en los anuncios en el Periódico
- Cuánto invierte en dinero y tiempo en la recepción de llamadas telefónicas de los candidatos, aproximadamente tres días.

- Cuánto tiempo destina a las entrevistas , haga un cálculo de lo que le cuesta.
- La cantidad que paga de llamadas telefónicas a los candidatos seleccionados.
- Tiempo y costo de la mecanografía e integración de documentos.
- Cantidad que se gasta en transporte al IMSS para darlo de alta, etc.

### **5.2.3. INDUCCIÓN**

Cuantifique los siguientes gastos:

- Plática de 15 minutos
- Costo del Folleto o Manual de Bienvenida.
- Tiempo en el recorrido a la Planta.
- Presentación del nuevo trabajador a todo el personal de la Planta.

### **5.2.4. ENTRENAMIENTO**

Cuánto cuesta el tiempo en que tarda el nuevo trabajador en integrarse, así como el de la persona que le da el entrenamiento.

### **5.2.5. CAPACITACIÓN**

- Cuánto cuestan las horas que se paga al instructor interno o externo. Si la capacitación es dentro de la jornada de trabajo, se debe cuantificar el tiempo que invierte el instructor porque deja de realizar sus labores rutinarias.

### **5.2.6. ROTACIÓN**

- Calcule el costo que por cada persona que sale de la empresa, se tiene que invertir en Reclutamiento y Selección, Inducción, Adiestramiento y Capacitación.
- Cuánto gasta anualmente en ropa y equipo de seguridad.
- En algunos casos ajuste de salario del nuevo trabajador.

### **5.2.7. AUSENTISMO**

- Cuantifique los días de inasistencia, multiplíquelos por las piezas que no se produjeron, por el precio de ellas. Esto sería el costo y pérdida que tiene el empresario, porque dejan de producirse y por lo tanto no hay ventas.
- A la cantidad anterior se le restan los días de salario que no se pagó a los trabajadores.

#### **5.2.8. ENFERMEDADES, IMPUNTUALIDAD Y PERMISOS POR HORAS**

- Cuente las horas perdidas al año por motivo de estos conceptos, se calculan las piezas que se pudieron haber producido y se multiplican por el precio de las piezas para conocer lo que no se pudo producir y vender.

#### **5.2.9. MALA CALIDAD DE PRODUCCIÓN**

- Cuantifique las piezas defectuosas y multiplíquelas por el costo de los recursos invertidos.

#### **5.2.10. BAJO RENDIMIENTO (TORTUGUISMO)**

- Determine cuánto tiempo pierde el trabajador cuando platica mucho, juega, descansa, etc., en las horas de labores, calcule la cantidad de piezas que pudieron producirse y multiplíquelas por el precio de las piezas.

#### **5.2.11. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**

Considere los gastos anuales de los siguientes conceptos:

- Costo del equipo de seguridad.
- Pago de honorarios al médico que atiende emergencias.
- Pago de medicamentos.
- Costo de primeros auxilios.
- Gastos del botiquín.
- Papel sanitario.
- Jabón

#### **5.2.12 COSTO DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO**

Calcule los costos de:

- Tiempo del accidentado.

- Tiempo de los compañeros de trabajo que ayudan y se preocupan por el accidentado.
- Tiempo del supervisor con el accidentado.
- Costo del tiempo de la investigación del accidente.
- Pago de honorarios por la atención médica inmediata.
- Pago de honorarios por la atención médica posterior.
- Costo de las incapacidades.
- Gastos administrativos.
- Producción no realizada.
- Los gastos anteriores se multiplican por el número de eventos al año.

#### **5.2.13. USO INADECUADO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO.**

- Lleve un control de cuánto se gasta por reposición de herramientas y equipo de trabajo por descuido, mal uso, o extravío.

#### **5.2.14. FINIQUITOS**

- Sume las cantidades por concepto de finiquitos que se efectúan durante el año.

#### **5.2.15. ENTREVISTAS DE SALIDA**

- Considere el costo del papel del cuestionario, tinta y elaboración del formato y tiempo de la entrevista para determinar la causa de salida y la elaboración del reporte.

#### **5.2.16. LLAMADAS TELEFÓNICAS**

- Mida el tiempo que se destina al hacer y contestar llamadas personales, estime el tiempo anual y mida las horas de producción desperdiciadas.

#### **5.2.17. PAPELERÍA**

- Cuánto se gasta anualmente por consumo y extravío de libretas, lápices, gomas, plumas, marcadores, etc.

#### **5.2.18. AGUA**

- Agua potable.- Lleve el control anual de los garrafones con agua que se compran para el consumo.
- Agua para sanitarios y aseo personal.- Se controla el consumo del agua mediante economizadores en las regaderas y W.C. de 6 litros, con el fin

de poder medir la cantidad de agua que se gasta en promedio por tiempo estimado de uso de sanitarios, regaderas y lavabos por persona.

### **5.2.19. ELECTRICIDAD**

- Mida el consumo de energía eléctrica de acuerdo a la capacidad en wats en cada equipo utilizado como son radios, estéreos, cafeteras, hornos de microondas , etc.

### **5.3 APLICACIÓN DEL INSTRUCTIVO QUE SERVIRÁ DE GUÍA PARA QUE EL ADMINISTRADOR CUANTIFIQUE LOS GASTOS ADICIONALES AL SALARIO Y A LAS PRESTACIONES DE "DYSA".**

A continuación se presentan los cuadros de gastos de "DYSA", aplicando los conceptos que en el instructivo se mencionan.

### **Cuadro No. 33 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

#### **5.4 COSTO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

A través de distintas fuentes se obtiene el mayor número de candidatos para seleccionar a la persona que reúna las características del puesto vacante.

COSTO POR VACANTE: \$1,062.80

COSTO ANUAL:  $\$1,062.80 \times 5 = \$5,314.00$

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Para determinar el costo de este concepto se siguieron las indicaciones del instructivo y se consideraron los gastos de: anuncio en el periódico, papelería como son hojas, fax, formato de alta al seguro social y transporte para efectuar la alta al IMSS, contrato individual, tarjeta para checar, fólder y broches, recepción de llamas de aproximadamente 3 días, tiempo que se invierte en entrevistas, llamadas telefónicas a los seleccionados, mecanografía e integración de documentos .

El costo que nos dio se multiplicó por cinco que son aproximadamente las vacantes que se manejan en un año.

## Cuadro No. 34 INDUCCIÓN

### 5.5 COSTO DE LA INDUCCIÓN:

Por medio de una plática y folleto se entera al nuevo trabajador del Reglamento Interior de Trabajo, Políticas y Procedimientos de la empresa.

COSTO POR TRABAJADOR DE NUEVO INGRESO: \$65.00

COSTO ANUAL:  $\$65.00 \times 5 = \$ 325.00$

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se contempla el costo de una plática de 15 minutos para enterar al nuevo trabajador del Reglamento Interior de Trabajo y de las políticas y procedimientos, recorrido por la planta y presentación con todo el personal.

El costo se multiplica por 5 eventualidades para que nos dé el resultado anual.

## **Cuadro No. 35 ENTRENAMIENTO**

### **5.6 COSTO DEL ENTRENAMIENTO**

Preparación física y mental para desempeñar el trabajo.

En este proceso el trabajo se desempeña al 50% de dos personas, la que entrena y la que aprende durante una semana.

**COSTO:** \$700.00 por 5 eventualidades al año.

**COSTO ANUAL:** \$3,500.00

**Fuente:** Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.

Se considera el 50% de rendimiento de la persona que está dando el entrenamiento y el 50% de la persona de nuevo ingreso que recibe el entrenamiento, el cálculo se hace con base al salario que perciben.

El resultado se multiplica por cinco eventualidades al año.

**Cuadro No. 36      CAPACITACIÓN**

**5.7 COSTO DE LA CAPACITACIÓN**

Curso de 24 hrs. Que se da a través de un instructor interno, sobre el manejo de maquinaria, equipo y materiales de la empresa.

Costo por instructor y trabajador a capacitar: \$4,500.00

Por cinco eventualidades al año:

TOTAL:	\$22,500.00
--------	-------------

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se considera un curso de capacitación de 24 horas, impartido por un instructor interno.

El total se multiplica por cinco eventualidades al año.

**5.8 COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

Nos indica la satisfacción e integración en el trabajo del personal de la empresa.

ROTACIÓN =  $\frac{\text{No. De Bajas en el año} - \text{Bajas inevitables}}{\text{Promedio de Personal en Nómina}}$

$$R = \frac{5 - 3}{10} = 20\%$$

COSTO APROXIMADO POR PERSONA: \$ 6,927.00

NOTA: Este concepto se omite en el cuadro resumen por estar contemplados estos gastos en reclutamiento, entrenamiento, capacitación, y ropa de trabajo.

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Para el cálculo de este concepto, se considera lo que se tiene que gastar en reclutamiento y selección, entrenamiento, capacitación, ropa de trabajo y algunos casos ajuste en el sueldo del nuevo trabajador.

**5.9 COSTO DEL AUSENTISMO**

El trabajador deja de percibir su salario.

La empresa pierde horas valiosas de producción.

En el caso de un prensista, dejan de producirse 150 pzs. En promedio se registran 11 inasistencias al mes, teniendo una cifra de 132 días al año.

$$132 \text{ días} \times \$70.00 \text{ salario} = \$9,240.00$$

Piezas que dejan de Producirse:  $150 \times 132 \text{ días} = 19,800 \text{ piezas}$   
 $19,800 \text{ pzs} \times \$20.00(\text{precio de venta}) = \$396,000.00$  que dejaron de venderse.

$$\$396,000.00 - \$9,240.00 = \mathbf{\$386,760.00}$$

$$\text{AUSENTISMO} = \frac{\text{días de inasistencia} \times 100}{\text{No. De trabajadores} \times 365 \text{ días}}$$

$$\text{AUSENTISMO} = \frac{132 \times 100}{10 \times 365} = 3.6$$

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Para el cálculo se toma en cuenta los días de inasistencia, multiplicados por las piezas que no se producen, por el precio ellas, sería el costo y pérdida que tiene el empresario.

A la cantidad anterior se le restan los días de salario que no se pagaron.

**Cuadro No. 39      PERMISOS POR DÍAS COMPLETOS**

**5.10 COSTO DE LOS PERMISOS POR DIAS COMPLETOS**

Tiempo en el que el trabajador se ausenta de su trabajo.

Permisos con goce de sueldo: 21.5 días al año en promedio  
\$70.00 sueldo diario x 15 días = \$1,505.00\*

Permisos sin goce de sueldo: 50 días al año en promedio  
\$70.00 sueldo diario x 50 días = \$3,500.00

65 días no trabajados equivalen a:  
65 x 150 pzs x \$20.00 = \$195,000.00  
más el permiso c/ sueldo \$ 1,500.00  
\$196,500.00

\*Se cierra a \$1,500.00

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se consideran los permisos con y sin goce de sueldo, se multiplica el sueldo diario por los días no trabajados.

Se toma en cuenta las piezas que se dejaron de producir a causa de los permisos y se multiplican por el precio promedio de éstas. A esta cantidad se le suma la cantidad que se pagó a los trabajadores por los permisos con goce de sueldo.

**Cuadro No. 40    IMPUNTUALIDAD, ENFERMEDAD Y PERMISOS POR HORAS.**

**5.11 COSTO DE LA IMPUNTUALIDAD, ENFERMEDAD Y PERMISOS POR HORAS.**

La impuntualidad manifiesta insatisfacción, por lo general no tienen fundamentos para su justificación.

Aproximadamente 80 hrs. Al año.

$\$70.00 \text{ salario} / 8 \text{ hrs} = \$8.75 \text{ la hora} \times 80 = \$ 700.00$

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se cuentan las horas que por conceptos de impuntualidad, enfermedad y permisos por horas se paga a los trabajadores al año.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

**5.12 MALA CALIDAD DE PRODUCCIÓN**

No es más importante la cantidad que la calidad, deben considerarse de igual importancia.

Aproximadamente 110 piezas defectuosas al mes x 12 = 1320 pzs al año.

$$1320 \text{ pzs} \times \$20.00 = \$26,400.00$$

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se cuentan las piezas defectuosas por mes, se multiplican por 12 meses y finalmente se multiplican por el precio promedio de las piezas.

**5.13 COSTO DEL BAJO RENDIMIENTO (TORTUGUISMO)**

La actitud negativa provoca el tortuguismo. Hay trabajadores que buscan la oportunidad para perder tiempo platicando, distrayendo a sus compañeros, etc.

Hay dos trabajadores que se estima que trabajan al 70%

Salario trabajador 1:  $\$50.00 \times 365 \text{ días} = \$18,250$

Salario trabajador 2:  $\$70.00 \times 365 \text{ días} = \underline{\$25,550}$

$\$43,800 \times 30\% = \$13,140.00$

247 días laborables en el año 2003.

$247 \text{ días} \times 300 \text{ pzs} \times 30\% = 22,230 \text{ pzs} \times \$20.00 = \$444,600.00$

que se dejan de producir y vender.

Más el 30% del sueldo que no se aprovecha:

\$ 13,140.00

\$457,740.00

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se debe considerar a los trabajadores que no trabajan al 100%, hay dos trabajadores que trabajan alrededor de un 70% por lo que hay que sumar los días del año que se les pagan de acuerdo a su salario, multiplicados por el 30%.

Se toman en cuenta los días laborables para considerar la producción y se multiplica por el 30%, que es lo que se deja de producir.

Se suman las cantidades de los dos conceptos salarios y piezas no producidas.

**5.14 COSTO DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**

En el cuadro comparativo de prestaciones se contempló: el pago al INFONAVIT, IMSS y SAR, así como la ropa y zapatos de trabajo, por lo que en este cuadro se presentan los siguientes gastos anuales:

EQUIPO DE SEGURIDAD	\$16,000.00
MÉDICO Y MEDICAMENTOS	5,000.00
BOTIQUÍN	3,000.00
PAPEL SANITARIO	<u>1,500.00</u>
TOTAL	\$25,500.00

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Para el cálculo se consideran el costo del equipo de seguridad, los honorarios médicos y medicamentos, botiquín, y papel sanitario.

Los gastos son anuales.

**5.15 COSTO PROMEDIO DE LOS ACCIDENTES:<sup>1</sup>**

• TIEMPO DEL ACCIDENTADO	70.00
• TIEMPO DE LOS COMPAÑEROS	210.00
• TIEMPO DEL SUPERVISOR	100.00
• TIEMPO DE LA INVESTIGACIÓN	300.00
• ATENCIÓN MÉDICA INMEDIATA	200.00
• ATENCIÓN MÉDICA POSTERIOR	6,000.00
• EQUIPO DAÑADO	800.00
• PRODUCCIÓN NO REALIZADA	1,800.00
• GASTOS ADMINISTRATIVOS	<u>700.00</u>
	SUMA \$10,180.00

Este ejemplo se tomó con base a un accidente que ocurrió en una prensa.

- GASTO MORAL (INVALUABLE)

<sup>1</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se cuantifican la atención médica, los tiempos perdidos, los honorarios de la atención médica, el equipo dañado, la producción no realizada y los gastos administrativos.

**Cuadro No. 45 USO INADECUADO DE LAS HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO.**

**5.16 COSTO DEL USO INADECUADO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO.**

VALOR ANUAL APROXIMADO SEGÚN EVENTOS:

\$ 15,000.00

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Ver datos históricos de la empresa en los que se detallan los costos de acuerdo a los eventos que han ocurrido en el año, por uso inadecuado o descuido en las herramientas y equipo de trabajo.

**Cuadro No. 46      FINIQUITOS**

**5.17**

**COSTO DE LOS FINIQUITOS**

ALREDEDOR DE CINCO AL AÑO.

COSTO APROXIMADO:      \$12,500.00

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se suman las cantidades entregadas por finiquitos durante el año para conocer el total.

**5.18 COSTO DE LAS ENTREVISTAS DE SALIDA**

POR CINCO EVENTUALIDADES

COSTO APROXIMADO: \$155.00

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se cuantifica el costo de las hojas, bolígrafo, el tiempo que se invierte en la entrevista, así como la elaboración del reporte.

**5.19 COSTO DE LAS LLAMADAS TELEFÓNICAS PERSONALES**

APROXIMADAMENTE SE HACEN 60 LLAMADAS AL MES

60 X 12 MESES = 720 llamadas al año x \$1.48/llamada = **\$1,065.60**

Se reciben alrededor de 80 llamadas al mes x 12 = 960 llamadas al año  
aprox. 5 minutos /llamada

720+960=1680 llamadas x 5 mint. cada una = 8400 mint./60=140 hrs  
Tiempo aproximado que suspenden las labores: 140 hrs.

140 x \$8.75 hr de trabajo = **\$1,225.00**

Piezas que se dejan de producir: 140hrs /24hrs.= 5.8 días.

5.8 días x 150 pzs = 870 pzs x \$20.00 = **\$17,400.00**

**COSTO: \$19,690.60**

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se cuentan las llamadas que se hacen al mes, se multiplica por 12 y se multiplica por el costo de la llamada.

Se cuentan los minutos de las llamadas personales recibidas y se considera el tiempo que se paga a los trabajadores.

Con el tiempo calculado se calculan las piezas que dejan de producirse al año y se multiplica por el costo de la pieza.

Se suman todos los conceptos anteriores.

**5.20**

**COSTO DE LA PAPELERÍA**

Extravío de libretas, lápices, gomas, plumas, marcadores, etc.

**COSTO ANUAL APROXIMADO: \$2,000.00**

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se considera el costo total anual de papelería por motivo de extravío de libretas, lápices, gomas, plumas, marcadores, grapas, clips, gises, calculadoras, etc.

**5.21 COSTO DEL AGUA PARA EL CONSUMO****AGUA PARA INGERIR:**

40 garrafones al mes X 12 = 480 anuales X \$18.00 = \$8,640.00/año

**CONSUMO APROXIMADO DE AGUA PARA ASEO PERSONAL EN:  
lavabos, fregaderos, regaderas y sanitarios:**

Cálculo de consumo en m<sup>3</sup> /mes / trabajador:

1. Regaderas	1 baño/día x 40 lt x 26 días =	1,040 lt/mes
2. Lavabos	4 lavadas /día x 2 lt x 26 días=	208 lt/mes
3. W.C.	4 veces /día x 6 lt x 26días =	<u>624 lt/mes</u>

SUMA: 1,872 lt/mes

Consumo de agua por bimestre: 1,872 lt/trabajador x 10  
trabajadores x 2 meses = 37.44 m<sup>3</sup>

TARIFA DE 30 A 60 M<sup>3</sup> -----\$0.43/M<sup>3</sup>  
Drenaje (cuota fija)-----\$53.84

**COSTO DEL CONSUMO:**

37.44m<sup>3</sup> X \$0.43/m<sup>3</sup> bimestre+ \$53.84 = \$69.94/bim.

Se aplica el pago mínimo de \$174.40

Costo mensual por trabajador por consumo de agua:

\$174.40 /2 / 10 = 8.72 /trabajador

COSTO ANUAL: \$174.40 BIM X 6 BIM = \$1,046.40

CONSUMO GARRAFONES DE AGUA = \$8,640.00

COSTO ANUAL \$9,686.40

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se cuantifican los gastos anuales por compra de garrafones con agua. Se hace un cálculo aproximado por consumo para el aseo personal de los trabajadores y uso de sanitario. Se aplica la tarifa del ejercicio correspondiente autorizada por el Organismo Operador de Servicios de Agua Potable. (ver anexo C).

## Cuadro No. 51 CONSUMO DE ELECTRICIDAD POR TRABAJADOR

### 5.22 COSTO POR CONSUMO DE ELECTRICIDAD POR TRABAJADOR

1. 3 radios X 8 hrs. X 15 w X 26 días	=	9,360 WH
2. Comedor 2 focos X 1 hra x 100 W x 26 días	=	5,200 WH
3. Horno de micro ondas x 1 hra x 1500 W x 26 días	=	<u>39,000 WH</u>
	SUMA:	53,560 WH

Consumo:  $53,560 / 1000 = 53.56$  KWH

Tarifa: \$ 0.81 KWH

Costo por trabajador por mes

$53.56$  KWH X  $\$0.81$  KWH / 10 trabajadores =  **$\$4.34$ /trabajador**

$53.56$  KWH X  $\$0.81$  X 12 meses = \$ 520.60 /año

**GASTO ANUAL APROXIMADO \$ 520.60**

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se hace un estudio de consumo personal aproximado de energía eléctrica de radios, focos del comedor, horno de micro ondas, etc.

A la cantidad obtenida, se le aplica la tarifa eléctrica de la Compañía de Luz y Fuerza.

Se multiplica por 12 para obtener el gasto anual.

**Cuadro No. 52 GASTOS GENERALES ANUALES.**

<b>5.23 GASTOS GENERALES ANUALES DEL PERSONAL DE DYSA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PESOS</b>
<b>NOMINA ANUAL</b>	<b>217,941.50</b>
<b>PRESTACIONES</b>	<b>152,864.16</b>
<b>GASTOS ADICIONALES A LA NOMINA Y A LAS PRESTACIONES:</b>	
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	<b>5,314.00</b>
<b>INDUCCIÓN</b>	<b>325.00</b>
<b>ENTRENAMIENTO</b>	<b>3,500.00</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>22,500.00</b>
<b>AUSENTISMO</b>	<b>386,760.00</b>
<b>PERMISOS POR DÍAS COMPLETOS</b>	<b>196,500.00</b>
<b>IMPUNTUALIDAD</b>	<b>700.00</b>
<b>MALA CALIDAD DE PRODUCCIÓN</b>	<b>26,400.00</b>
<b>BAJO RENDIMIENTO (TORTUGUISMO)</b>	<b>457,740.00</b>
<b>SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL</b>	<b>25,500.00</b>
<b>COSTO DE UN ACCIDENTE DE TRABAJO</b>	<b>10,180.00</b>
<b>USO INADECUADO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO</b>	<b>15,000.00</b>
<b>FINIQUITOS</b>	<b>12,500.00</b>
<b>ENTREVISTAS DE SALIDA</b>	<b>155.00</b>
<b>LLAMADAS TELEFÓNICAS</b>	<b>19,690.60</b>
<b>PAPELERÍA</b>	<b>2,000.00</b>
<b>AGUA</b>	<b>9,686.40</b>
<b>ELECTRICIDAD</b>	<b>520.00</b>
<b>SUMA GASTOS ADICIONALES A SUELDOS Y PRESTACIONES</b>	<b>1,194,971.00</b>
<b>TOTALES: GASTOS ADICIONALES MAS SUELDOS Y PRESTACIONES</b>	<b>1'565,776.60</b>

**Fuente: Modelo diseñado por la Autora para presentar los gastos adicionales al salario y a las prestaciones.**

Se considera los costos anuales de la nómina, las prestaciones y los gastos adicionales al salario del instructivo aplicado.

## 5.24 CONCLUSIONES

De los datos del instructivo que servirá de guía para que el administrador cuantifique los gastos adicionales al salario y a las prestaciones, se puede concluir lo siguiente:

<b>Nómina:</b>	<b>\$217,941</b>
<b>Prestaciones:</b>	<b>\$152,864</b>
<b>Gastos Adicionales:</b>	<b>\$1'194,971</b>

Las prestaciones representan el **70.14%** de la nómina.

Los gastos adicionales representan el **548%** de la nómina.

Como puede apreciarse, los recursos humanos no solamente le cuestan a la empresa lo que les paga en salario y prestaciones, sino que es una inversión muy importante.

Sin embargo estos gastos adicionales se pueden reducir si se baja el índice del ausentismo, los permisos, el "tortuguismo", etc. que son los principales gastos del personal.

Por lo general estas anomalías en el trabajo suceden por la falta de un clima laboral adecuado que propicie el desarrollo del sentido de pertenencia, participación e intervención del personal en las decisiones laborales de la empresa.

Una forma de reducir aquellos gastos indeseables, podría ser a través de un Plan de Modernidad Laboral con participación de los trabajadores y empresa en conjunto que incluya los siguientes conceptos:

- **COMPROMISO E INTERVENCIÓN DEL PERSONAL DE "DYSA"**

Propiciar la participación de todo el personal en las decisiones operativas de la planta.

- **COMUNICACIÓN.**

Difusión oportuna y eficiente a todo el personal de los planes, compromisos, problemas, retos, éxitos y fracasos de la empresa.

- **CAPACITACIÓN.**

Sistemas de capacitación continua, de acuerdo con la operación, equipos, procesos y sistemas de trabajo.

- **EQUIPOS DE TRABAJO.**

Soporte, asesoría y entrenamiento para la formación y operación de grupos de trabajo que promuevan una mejor solución a los problemas operativos, de seguridad industrial y así eliminar los vicios laborales.

- **RECOMPENSAS.**

Continuar y mejorar el sistema que se lleva en los reconocimientos por logros y esfuerzos, tanto grupal como de manera individual.

- **CALIDAD DE VIDA.**

Mejorar las instalaciones y servicios donde desempeñan sus actividades los trabajadores y contar con un ambiente de trabajo seguro y confortable que incremente la calidad de vida.

- **RELACIONES LABORALES.**

Participación de los trabajadores en la toma de decisiones para que en equipo y considerando las propuestas de los trabajadores, se lleguen a acuerdos para eliminar los vicios laborales y se mejore la calidad y la productividad.

- **AUSENTISMO**

Es necesario que la empresa implante un reglamento en el que se reduzcan los permisos, ya sea con o sin goce de sueldo, así como las faltas injustificadas, porque la pérdida que tiene la empresa en su producción es muy considerable y no la podrá reponer ni con el tiempo extra de los demás trabajadores.

- **BAJO RENDIMIENTO**

Nos muestra una cantidad que debe ser motivo de estudio, debido a que hay dos personas que trabajan al 70%, según datos de sus compañeros de trabajo, es necesario evaluar las actividades de estos trabajadores porque también el costo es muy representativo.

- **ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

Es del 20%, se considera muy alto, de acuerdo a niveles aceptables sería de 5 a un 15% como máximo, por lo que es necesario hacer labor para que la gente se arraigue a la empresa y baje el índice de rotación.<sup>2</sup>

Lyle Spencer calcula que el costo real de una empresa por rotación de sus empleados equivale a un año entero de sueldos. Estos costos ocultos no corresponden sólo a la búsqueda y preparación de reemplazantes, sino a la menor eficiencia de todos los que trabajan con el reemplazante.

Con la constante rotación de personal se corre el riesgo de que se vaya el personal que está capacitado, que conoce su trabajo y lo desarrolla eficientemente, además del dinero y tiempo que se invierte en su capacitación, de la posibilidad de que se vaya con la competencia y pueda afectar a la empresa, etc. Este tema es muy amplio y por no ser el objetivo de este trabajo no se analiza profundamente.

---

<sup>2</sup> Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos". pág. 406

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS FINANCIERO DE DYSA**

## CAPITULO VI

### ANÁLISIS FINANCIERO DE "DYSA"

#### 6. ALTERNATIVAS:

Con la finalidad de conocer si la inversión en la empresa es la opción más recomendable, se han estudiado tres alternativas de inversión a las cuales se les ha aplicado el valor presente neto como punto de comparación y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

Necesitamos conocer el valor del dinero en el tiempo, la relación que existe entre 1\$ el día de hoy y \$1 peso en el futuro, antes de tomar una decisión sobre un proyecto.

Cabe mencionar que en cualquier alternativa existe el riesgo al que tienen que enfrentarse los inversionistas, por lo que es necesario aplicar las herramientas con las que cuenta las finanzas para la toma de decisiones y que ésta sea cuantificada y se reduzca la incertidumbre.

Para este análisis se han contemplado tres alternativas:

**La primera alternativa** consiste en continuar con la inversión en la empresa y proyectarla a 10 años para medir su recuperación y su costo beneficio <sup>1</sup>

**La segunda alternativa** es, con el menor riesgo posible, depositar la inversión en un Banco y cuantificar los intereses considerando la tasa de inflación que actualmente se maneja.

**La tercera alternativa** es invertir el capital en dólares, medir su rendimiento de acuerdo a la baja tasa de interés que ofrece el Banco y contemplar datos históricos de la década pasada para observar el comportamiento de la paridad del peso con el dólar y ver las devaluaciones que se han presentado.

---

1 Morales Castro José Antonio/ Morales Castro Arturo, "Proyectos de Inversión en la Práctica" pág. 296

## **6.1 DATOS CONTABLES**

Es necesario contar con algunos documentos de los que podamos tomar algunos datos que nos servirán de base para la elaboración de las diferentes alternativas.

### **PARA LA ALTERNATIVA No. 1:**

- **BALANCE GENERAL.**- Este documento muestra datos importantes que se considerarán para el estudio. Se consultarán los activos disponibles de los cuales se tomarán las cantidades de los Bancos. De los pasivos a corto plazo, se requiere conocer la cantidad que representan los proveedores y los impuestos. El capital es otro factor que se necesita para calcular el Costo de Capital.
- **ESTADO DE RESULTADOS.**- El estado de resultados nos muestra la utilidad del ejercicio, la cual se utilizará para efectuar el cálculo del Valor Presente Neto. Con estos datos se puede determinar el Período de Recuperación de la Inversión.

### **PARA LA ALTERNATIVA No. 2:**

Se requiere solo del total de la inversión y de la aplicación de la tasa de interés que están pagando los Bancos, así como el porcentaje de inflación, para conocer los Beneficios, el Valor Presente Neto y determinar el Período de Recuperación de la Inversión.

### **PARA LA ALTERNATIVA NO. 3:**

Se requiere del total de la inversión, convertirla a dólares, aplicar la tasa de interés que pagan los Bancos Norteamericanos y el porcentaje de inflación para conocer los Beneficios y el Valor Presente Neto, para llegar a los resultados que nos permitirán conocer el Período de Recuperación de la Inversión.

**CUADRO No. 53 BALANCE GENERAL**

**DYSA**

**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE**

**DICIEMBRE EJERCICIO 2003**

<b>ACTIVOS DISPONIBLES</b>		<b>PASIVOS A CORTO PLAZO</b>	
Fondo Fijo de Caja	15,000	Proveedores	152,917
Bancos	<u>164,267</u>		
<b>TOTAL DE ACTIVOS DISPONIBLES</b>	179,267	Impuestos por Pagar	<u>79,458</u>
		<b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>	232,375
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>		<b>OTROS PASIVOS</b>	
Clientes	436,032	Anticipos de Clientes	<u>12,946</u>
Inventario	308,600	<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	12,946
Anticipo a Proveedores	<u>75,000</u>		
<b>TOTAL DE ACTIVOS CIRCULANTES:</b>	819,632		
		<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	245,321
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>CAPITAL</b>	
Maquinaria y Equipo	850,000	Capital Social	1,603,358
Depreciación de Maq. Y Equipo	-85,000	Resultado Ejerc. Ant.	22,462
Mobiliario y Eq. De Oficina	35,000	Cuenta de Retiro	-21,601
Depreciación de Eq. De Oficina	-3,500	<b>Resultado del Ejercicio</b>	<u>150,459</u>
Equipo de Transporte	203,869	<b>TOTAL DEL CAPITAL</b>	1,754,679
Depreciación de Eq. De Transporte	-20,387		
Equipo de Cómputo	10,940		
Dep. Acum. De eq. Cómputo	-1,094		
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	989,828		
		<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	2,000,000
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
Impuestos Anticipados	<u>11,273</u>		
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	11,273		
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>2,000,000</b>		

Fuente: Documento elaborado por la Autora para conocer la situación financiera de la empresa.

DYSA

ESTADO DE RESULTADOS (1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE)

DICIEMBRE EJERCICIO 2003

Ingresos por Ventas y Servicios	+ 1,912,350.00	100.00%
Costo de Ventas	- 1,332,790.00	<u>69.69%</u>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>579,560.00</b>	<b>30.31%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>		
Gastos de Administración	- 10,171.00	0.53%
Gastos de Ventas	- <u>250,300.00</u>	<u>13.09%</u>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>319,089.00</b>	<b>16.69%</b>
<b>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:</b>		
Productos Financieros		
Gastos Financieros	- <u>32,932.00</u>	<u>1.72%</u>
<b>UTILIDAD ANTES DE OTROS GASTOS Y PROD.</b>	<b>286,157.00</b>	<b>14.96%</b>
Otros Productos	+ <u>8,340.00</u>	0.44%
Otros Gastos	- <u>73,234.00</u>	<u>3.83%</u>
<b>UTILIDAD CONTABLE ANTES DE ISR</b>	<b>221,263.00</b>	<b>11.57%</b>
ISR	- <u>70,804.16</u>	<u>3.70%</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>150,458.84</b>	<b>7.87%</b>

Fuente: Documento elaborado por la Autora para conocer las pérdidas o ganancias en la empresa.

**CUADRO NO. 55 PARIDAD Y DEVALUACIÓN DEL PESO CON EL DÓLAR**

<b>COMPARATIVO ANUAL DE LA PARIDAD Y DEVALUACIÓN DEL PESO CON EL DÓLAR EN LA ÚLTIMA DÉCADA</b>	
<b>1994</b>	<b>3.41</b>
<b>1995</b>	<b>6.60</b>
<b>1996</b>	<b>7.65</b>
<b>1997</b>	<b>8.03</b>
<b>1998</b>	<b>9.94</b>
<b>1999</b>	<b>9.52</b>
<b>2000</b>	<b>9.36</b>
<b>2001</b>	<b>9.17</b>
<b>2002</b>	<b>10.36</b>
<b>2003</b>	<b>11.21</b>

**Fuente: Cuadro elaborado por la Autora para hacer un comparativo del peso con respecto al dólar.**

En este cuadro se puede observar el comportamiento del peso con el dólar en la década de 1994 - 2003. En el año 1995 se presentó una fuerte devaluación del 100 % del peso y en el transcurso de los siguientes años hasta el 2003 continúa devaluándose hasta alcanzar el 100% nuevamente.

**6.2 DATOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:**

ISR 32%	100 - 42 = 58	\$1.00 INTERÉS
PTU <u>10</u>		- .32 ISR
42		- .10 PTU
		<u>0.58</u>

**CUADRO No. 56 COSTO DE CAPITAL**

<b>COSTO DE CAPITAL</b>						
DESCRIPCIÓN	TOTAL \$	%	INTERÉS			COSTO PONDERADO
			ANTES	FACTOR	DESP.	
PROVEEDORES	152,917	7.64	12.00	x. 58	6.96	0.53
BANCOS	164,267	8.21	29.00	X .58	16.82	1.38
IMPUESTOS	79,458	3.98	24.00	X .58	13.92	0.55
SOCIOS	1,603,358	80.17	22.47		22.47	18.01
<b>TOTALES</b>	<b>\$2,000,000</b>	<b>100.00</b>				<b>20.47</b>

Fuente: Cuadro elaborado por la Autora calcular el Costo de Capital

**CUADRO No. 57 BENEFICIO ANUAL**

<b>BENEFICIO ANUAL</b>			
DESCRIPCIÓN	TOTAL	%	BENF. A.
MAQUINARIA	850,000	10	85,000
MOBILIARIO	35,000	10	3,500
EQ. TRANSPORT	203,869	10	20,387
EQ. CÓMPUTO	10,940	10	1,094
			<b>109,981</b>

Fuente: Cuadro elaborado por la Autora para determinar el Beneficio Anual.

**DYSA**  
**ESTIMACION DE INGRESOS Y BENEFICIO EN LA EMPRESA**  
**ALTERNATIVA 1**

INVERSION INICIAL	\$ 2,000,000.00
VIDA UTIL	10 AÑOS
UTILIDAD EMPRESA	\$ 150,459.00 AÑO 1 27.00% ANUAL
DEPRECIACION	\$ 109,981.00 ANUAL
COSTO CAPITAL	20.47% ANUAL

$$B = C(1+i)^n$$

AÑO	UTILIDAD	DEPRECIACION	BENEFICIO	ACUMULADO	TSR	FNE a VP
0	\$ -	\$ -	-\$ 2,000,000.00	-\$ 2,000,000.00		20.47%
1	\$ 150,459.00	\$ 109,981.00	\$ 260,440.00	-\$ 1,739,560.00	0.13	\$ 216,186.60
2	\$ 191,082.93	\$ 109,981.00	\$ 301,063.93	-\$ 1,438,496.07	0.15	\$ 207,444.01
3	\$ 242,675.32	\$ 109,981.00	\$ 352,656.32	-\$ 1,085,839.75	0.18	\$ 201,704.20
4	\$ 308,197.66	\$ 109,981.00	\$ 418,178.66	-\$ 667,661.09	0.21	\$ 198,539.18
5	\$ 391,411.03	\$ 109,981.00	\$ 501,392.03	-\$ 166,269.07	0.25	\$ 197,598.15
6	\$ 497,092.00	\$ 109,981.00	\$ 607,073.00	\$ 440,803.94	0.30	\$ 198,594.61
7	\$ 631,306.84	\$ 109,981.00	\$ 741,287.84	\$ 1,182,091.78	0.37	\$ 201,295.70
8	\$ 801,759.69	\$ 109,981.00	\$ 911,740.69	\$ 2,093,832.47	0.46	\$ 205,513.36
9	\$ 1,018,234.81	\$ 109,981.00	\$ 1,128,215.81	\$ 3,222,048.28	0.56	\$ 211,096.96
10	\$ 1,293,158.20	\$ 109,981.00	\$ 2,303,329.20	\$ 5,525,377.48	1.15	\$ 357,739.51
<b>SUMA</b>			<b>\$ 7,525,377.48</b>			<b>\$ 2,195,712.29</b>

TIR = **22.45%**

$$PR = \frac{IIN}{FNE} = \$ 900,190.00$$

$$TSR = \frac{FNE}{IIN}$$

$$VPN = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right] = 2,195,712.29 - 2,000,000.00 = \$195,712.29$$

$$TIR = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right] = 0$$

$$IR = \frac{\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \frac{VS}{(1+i)^n}} = \frac{\$ 2,195,712.29}{-\$ 2,000,000.00} = 1.10$$

CB = **9.79%**

TSR	Tasa simple rendimiento
FNE	Flujo neto de efectivo
VP	Valor presente
VPN	Valor presente neto
PR	Período de Recuperación
IR	Indice de Rendimiento
CB	Costo Beneficio
IIN	Inversión inicial neta
VS	Valor de salvamento
TIR	Tasa interna de rendimien
i	Tasa de interés

**DYSA**  
**ESTIMACION DE INGRESOS Y BENEFICIO EN EL BANCO EN MÉXICO**  
**ALTERNATIVA 2**

<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 2,000,000.00</b>	
<b>VIDA UTIL</b>	<b>10</b>	<b>AÑOS</b>
<b>INFLACIÓN</b>	<b>4.00%</b>	<b>ANUAL</b>
<b>COSTO CAPITAL</b>	<b>5.05%</b>	<b>ANUAL</b>

**B= C(1+i)^n**

AÑO	UTILIDAD	DEPRECIACION	BENEFICIO	ACUMULADO	TSR	FNE a VP
0	\$ -	\$ -	-\$ 2,000,000.00	-\$ 2,000,000.00		4.00%
1	\$ 101,000.00		\$ 101,000.00	-\$ 1,899,000.00	0.05	\$ 97,115.38
2	\$ 106,100.50		\$ 106,100.50	-\$ 1,792,899.50	0.05	\$ 98,095.88
3	\$ 111,458.58		\$ 111,458.58	-\$ 1,681,440.92	0.06	\$ 99,086.27
4	\$ 117,087.23		\$ 117,087.23	-\$ 1,564,353.69	0.06	\$ 100,086.66
5	\$ 123,000.14		\$ 123,000.14	-\$ 1,441,353.55	0.06	\$ 101,097.15
6	\$ 129,211.65		\$ 129,211.65	-\$ 1,312,141.91	0.06	\$ 102,117.84
7	\$ 135,736.83		\$ 135,736.83	-\$ 1,176,405.07	0.07	\$ 103,148.84
8	\$ 142,591.54		\$ 142,591.54	-\$ 1,033,813.53	0.07	\$ 104,190.24
9	\$ 149,792.42		\$ 149,792.42	-\$ 884,021.11	0.07	\$ 105,242.17
10	\$ 157,356.93		\$ 157,356.93	-\$ 726,664.18	0.08	\$ 106,304.71
<b>SUMA</b>			<b>\$ 1,273,335.82</b>			<b>\$ 1,016,485.13</b>

TIR = -7.03%

$$PR = \frac{IIN}{FNE} =$$

$$TSR = \frac{FNE}{IIN}$$

$$VPN = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right] = 1,016,485.13 - 2,000,000.00 = -\$ 983,514.87$$

$$TIR = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right] = 0$$

$$IR = \frac{\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \frac{VS}{(1+i)^n}} = \frac{\$ 1,016,485.13}{-\$ 2,000,000.00} = 0.51$$

CB = -49.18%

TSR	Tasa simple rendimiento
FNE	Flujo neto de efectivo
VP	Valor presente
VPN	Valor presente neto
PR	Período de Recuperación
IR	Índice de Rendimiento
CB	Costo Beneficio
IIN	Inversión inicial neta
VS	Valor de salvamento
TIR	Tasa interna de rendimien
i	Tasa de interés

**DYSA**  
**ESTIMACION DE INGRESOS Y BENEFICIO EN EL BANCO EN DÓLARES**  
**ALTERNATIVA 3**

INVERSIÓN INICIAL	\$ 2,000,000.00	PESOS
INVERSIÓN INICIAL	\$183,150.18	US/DLLS
VIDA UTIL	10	AÑOS
INFLACIÓN	4.00%	ANUAL
COSTO CAPITAL	0.43%	ANUAL
$B = C(1+i)^n$	PARIDAD	10.92 PESO/DÓLAR

AÑO	UTILIDAD	DEPRECIACION	BENEFICIO	ACUMULADO	TSR	FNE a VP
0	\$ -	\$ -	-\$ 183,150.18	-\$ 183,150.18		4.00%
1	\$ 787.55		\$ 787.55	-\$ 182,362.63	0.00	\$ 757.26
2	\$ 790.93		\$ 790.93	-\$ 181,571.70	0.00	\$ 731.26
3	\$ 794.33		\$ 794.33	-\$ 180,777.37	0.00	\$ 706.16
4	\$ 797.75		\$ 797.75	-\$ 179,979.62	0.00	\$ 681.92
5	\$ 801.18		\$ 801.18	-\$ 179,178.44	0.00	\$ 658.51
6	\$ 804.62		\$ 804.62	-\$ 178,373.82	0.00	\$ 635.91
7	\$ 808.08		\$ 808.08	-\$ 177,565.73	0.00	\$ 614.08
8	\$ 811.56		\$ 811.56	-\$ 176,754.17	0.00	\$ 593.00
9	\$ 815.05		\$ 815.05	-\$ 175,939.12	0.00	\$ 572.64
10	\$ 818.55		\$ 818.55	-\$ 175,120.57	0.00	\$ 552.99
<b>SUMA</b>			<b>\$ 8,029.61</b>			<b>\$ 6,503.72</b>

TIR =

$$PR = \frac{IIN}{FNE} =$$

$$TSR = \frac{FNE}{IIN}$$

$$VPN = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right] = 6,503.72 - 183,150.18 = -\$ 176,646.46$$

$$TIR = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right] = 0$$

$$IR = \frac{\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \frac{VS}{(1+i)^n}} = \frac{\$ 6,503.72}{-\$ 183,150.18} = 0.04$$

CB = -96.45%

TSR	Tasa simple rendimiento
FNE	Flujo neto de efectivo
VP	Valor presente
VPN	Valor presente neto
PR	Período de Recuperación
IR	Índice de Rendimiento
CB	Costo Beneficio
IIN	Inversión inicial neta
VS	Valor de salvamento
TIR	Tasa interna de rendimien
i	Tasa de interés

### **6.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO**

Se consideró importante presentar la última década de la paridad del peso con el dólar, con el fin de contar con una mejor certeza en los datos históricos, debido a que estimar el futuro del peso con el dólar es muy impredecible porque intervienen variables externas en la economía del país.

En la década de los 90's - 2003 donde hay más estabilidad de la moneda en los últimos años, nos da una devaluación de alrededor de 229 las veces que se multiplicaría la inversión.

Con los datos presentados en las tres alternativas de inversión, indudablemente que la mejor selección sería la alternativa 3, la inversión en dólares.

Sin embargo se recomienda la alternativa No. 1, que aunque muestra menor rendimiento al paso del tiempo que la alternativa No. 3, es buena opción seguir invirtiendo en la empresa. Con los estudios financieros como son el Valor Presente Neto que mostró un resultado positivo de \$195,712.29, nos indica que el proyecto se debe aceptar porque es rentable, y la recuperación de la inversión sería a partir del sexto año.

El índice de rendimiento es mayor a uno: 1.10, nos indica que el proyecto es rentable.

Se calculó la Tasa Interna de Rendimiento(TIR) dando un resultado del 22.45%, es mayor al costo de capital.

Se obtuvo el costo beneficio del 9.79% que nos indica el beneficio adicional logrado con respecto a la inversión.

Se calcula un rendimiento en las utilidades del 27% anual, debido a que en la empresa se está adquiriendo una nueva prensa, con lo que se incrementará la producción. Esta decisión de compra se tomó porque han aumentado los pedidos y por consiguiente habrá más ventas. Otro factor importante es la buena calidad de los productos que se fabrican en "DYSA", por lo que los clientes prefieren sus productos y esto motivará la extensión de mercado.

"DYSA" está fabricando más variedad de productos, esto provocará un mayor crecimiento y al mismo tiempo se están aplicando controles administrativos con el personal como son: elaboración de reportes de actividades, uso obligatorio del equipo de seguridad, restricción de permisos y mayor supervisión.

Definitivamente la alternativa 2 queda descartada, debido al bajo rendimiento en las tasas de interés que ofrecen los bancos, lo cual no alcanza a soportar la inflación.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

#### **7. CONCLUSIONES DEL CASO PRÁCTICO:**

- La cantidad que destina la empresa a los gastos de los recursos humanos es de \$1,565,776.60, esta cantidad representa el 78.28% de la inversión. Si se desglosan las prestaciones y el sueldo la cantidad adicional al sueldo y prestaciones quedaría en: \$1,194,971.00, que representa el 59.74% de la inversión, por lo que es importante cuidar el ausentismo, permisos con y sin goce de sueldo, tortuguismo, mala calidad de los productos y las llamadas telefónicas personales, que son los conceptos que más elevan los gastos y el propósito de este estudio es vigilar los gastos adicionales al sueldo y prestaciones.
- Si la empresa continúa con sus operaciones contribuye con una aportación a la economía por la producción que genera en el país, así como el poder emplear gente que está en el grave problema del desempleo. En épocas de auge la empresa ha llegado a contratar alrededor de 20 trabajadores.
- Se diseñó un instructivo que sirve como guía, para que el administrador conozca los gastos adicionales al salario y a las prestaciones que se destinan a la Administración de Recursos Humanos y que puede ser aplicable a todas las empresas.
- Con base en el estudio realizado, se cumplen con los objetivos presentados, debido a que los trabajadores reconocen las retribuciones adicionales a su salario que le proporciona la empresa, mostrando buena disposición para tener una mejor actitud hacia el trabajo.
- Cabe señalar que la empresa está trabajando a un 60% de su capacidad, esto nos empuja a formar un equipo de trabajo que sienta que pertenece a una empresa que está en vías de crecimiento y que en corto plazo crecerá junto con ella.

- En algunas ocasiones se ha contratado personal sin la debida selección por la urgencia de cubrir la vacante y se ha caído en el error de que el trabajador mal seleccionado no cubra el perfil del puesto con el potencial de desarrollo requerido, esto ocasiona que no se logren buenos resultados y se incremente el índice de rotación.
- La empresa otorga a su personal, un salario justo y un paquete de prestaciones atractivo. Es conveniente que el patrón siempre esté actualizado en cuanto al mercado de sueldos y prestaciones, con el fin de seguir dándole a su personal una remuneración justa y competitiva que elevará la calidad de vida de los trabajadores.
- Durante la investigación se ha detectado que se requiere de mayor vigilancia en los horarios de salida, con la finalidad de no permitir que algunos trabajadores tengan la posibilidad de extraer piezas que se producen en la empresa y que ellos venden por su cuenta.
- En cuanto al factor compromiso, se puede decir que hay una diferencia importante entre los empleados obedientes y los comprometidos. Los que tienen la cualidad del compromiso infunden energía e interés a su trabajo, creen en los beneficios del cambio y están dispuestos a realizar cualquier sacrificio para cumplir sus objetivos.
- Se detectaron dos trabajadores que muestran actitudes negativas hacia su trabajo, esto lleva a concluir que difícilmente se les puede obligar a producir con calidad. El resentimiento no ayuda al buen desempeño laboral, resulta imposible que en un corto tiempo se resuelvan problemas que se gestaron durante años.

## **7.1. RECOMENDACIONES:**

- Es necesario que la empresa esté preparada para afrontar los retos de crecimiento, así como para vencer la resistencia al cambio y dejar de ser un pequeño taller para convertirse en una empresa competitiva.
- Es conveniente que la empresa tenga bien definida la filosofía de su misión y de su visión, que serán los cimientos para su desarrollo y mejoramiento y que todas sus funciones y expectativas estén encaminadas hacia estos conceptos, que son la razón de ser de la organización.
- Se recomienda elaborar un manual de organización y procedimientos que cuenten con las herramientas necesarias para la estructuración de la empresa como son: Descripción de puestos, evaluación del desempeño, inventario de recursos humanos, calificación de méritos, capacitación, etc.
- El empresario debe capacitar a sus trabajadores para que desempeñen sus labores con eficiencia, en un ambiente adecuado que les permita tener bienestar y poder cumplir con sus objetivos, así como promover la productividad y la calidad de sus productos para brindar buen servicio a los clientes.
- Seguir incentivando al trabajador por medio de reconocimientos, recompensas, promociones, etc. esto ayudará a levantar la producción y a mejorar el ambiente laboral.
- Desafortunadamente hay costumbres que es necesario eliminar para provocar un cambio en el comportamiento laboral, para esto el empresario se esforzará por lograr que su personal tenga el sentido de pertenencia e identidad colectiva.
- En cuanto a la comunicación; el trabajador requiere mayor comunicación, por lo que es esencial darle el tiempo necesario para mantener una comunicación abierta en la que pueda exponer sus necesidades, puntos de vista, sus recomendaciones para mejorar sus actividades o las de sus compañeros. Jamás menospreciarlo porque es un ser humano que tiene ideas y en muchos casos esas ideas pueden ser tan brillantes que puedan cambiar el ritmo de avance de la empresa.
- Para tener una mayor y mejor comunicación con el personal se recomienda hacer las siguientes preguntas a los trabajadores:

1. ¿Compartimos metas comunes?
  2. ¿Simpatizamos entre nosotros?
  3. ¿No tememos trabajar duro?
  4. ¿Estamos dispuestos a negociar soluciones?
  5. ¿Se tiene la disponibilidad de hacer más de lo que nos corresponde?
- Se recomienda instalar un tablero para mejorar la comunicación.

## **7.2. CONCLUSIONES GENERALES**

- Al concluir el presente estudio y de acuerdo a los resultados obtenidos, se recomienda a los empresarios valorar los recursos humanos, que cuantifiquen su costo y que cuiden esta inversión que llevará a sus empresas a un futuro promisorio. Esto va a depender del comportamiento laboral y la satisfacción de sus trabajadores.
- En virtud de que se cumplieron los objetivos de este estudio, se puede recomendar la aplicación del Instructivo para que el administrador conozca los gastos adicionales al salario y prestaciones que se efectúan en la Administración de Personal a todas las empresas, con el fin de que puedan conocer los gastos por diferentes conceptos, reducir aquellos vicios laborales y mantener un ambiente de trabajo sano, lo que incrementará el bienestar de la empresa y los trabajadores.
- Es importante conocer en qué lugar se encuentran las empresas en cuanto a sus prestaciones para incrementarlas en caso de que estén muy bajas y poder ser competitivas, lo que conlleva a bajar el índice de rotación y lograr la permanencia de los trabajadores.
- El desempleo en México se encuentra en una cifra preocupante, por lo que es necesario que tanto empresarios como trabajadores se comprometan a producir artículos de buena calidad para poder ser competitivos, tanto a nivel nacional como mundial. Es importante mencionar que las empresas adoptan una responsabilidad social al contribuir con sus empleos para bajar el índice del desempleo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. French. Wendell L. (1986) Administración de Personal, Ed. Limusa, México, D. F.
2. Rosenzweig, James E.(1986) Administración en las Organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, México, D. F.
3. Ackoff, Russell L.(1985) Rediseñando el Futuro, Ed. Limusa,.México, D.F.
4. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, (2000) Metodología de la Investigación, Ed. Mc Graw Hill, México, D. F.
5. PMETYC (1999), Competencias Laborales, Proyecto de la Educación Técnica y la Capacitación, Vicepresidencia de Difusión, /MARM/ México, D. F.
6. Rodríguez, Leonardo(1980) Organización y Dirección de la Pequeña Empresa V - 45, Ed. South -W estern Publishing Co. Cincinnati,Ohio, U. S. A.
7. Ackoff, Russell L.(1999) Recreación de las Corporaciones, Ed. Oxford. México, D. F.
8. Casares . Siliceo, (1998) Planeación de Vida y Carrera, Ed. Limusa, México, D. F.
9. Samuelson Paul A. – Nordhaws William D. - Dieck Lourdes – Salazar José de Jesús,(1999) Macroeconomía con Aplicación a México, Ed. Mc Graw Hill, Edo. De México.
- 10.Goleman, Daniel, (1999), La Inteligencia Emocional en la Empresa, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina.
- 11.Guisar M. Rafael, (1998) Desarrollo Organizacional, Ed. Mc Graw Hill, México, D. F.
- 12.Taller de Entrenamiento, Evaluación del Desempeño, (2000) Quimir, (curso de capacitación) , Edo. De México.

13. Trueba Urbina, Alberto, Trueba Barrera Jorge, (1970), Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, S. A. México, D. F.
14. Baca Urbina Gabriel, (1999), Evaluación de Proyectos, Ed. Mc Graw Hill, México, D. F.
15. Díaz Mata Alfredo, Aguilera Gómez Victor M. (1999), Matemáticas Financieras, Ed. Mc Graw Hill, México, D. F.
16. Ross Stephen A. Westerfield Randolph W. Jaffe Jeffrey F. (2000), Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, México, D. F.
17. Kazmier Leonard J. (2003), Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía, Mc Graw Hill, Schaum, 3ª. edición, México, D. F.
18. Arias Galicia Fernando (1973), Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, D. F.
19. Weston J. Fred, Copeland E., Finanzas en Administración, Ed. McGraw Hill, 9a. Edición, 1995 Tomo I, México, D. F.
20. Enciclopedia Salvat Diccionario Tomo 10 p.2725, México, 1984.
21. Zapata Francisco, Salarios Mínimos y Empleo en Argentina, Chile y México, El Colegio de México, Abril/Junio del 2002.
22. Besley Scott, Brigham Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, Ed. McGraw Hill, 2000, México D. F.
23. Diplomado en Desarrollo de Habilidades, Comunicación Efectiva, Tec de Monterrey, Campus Querétaro, Qro.
24. Moreno T. Elizabeth, Manual de Organización, Descripción de Puestos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, 2003.
25. López R. Domingo, Control Estadístico de Calidad, Ed. Asociación Nacional Mexicana de Estadística y Control de Calidad A. C., México, D. F. 1976.
26. Morales Castro José Antonio/Morales Castro Arturo, Proyectos de Inversión en la Práctica, Ed. Gasca Sicco, México, D. F. 2003.

## Páginas de Internet

Secretaría de Economía, Texto de 2003, <http://www.economia.gob.mx>

Secretaría de Economía, enero 2001, <http://www.contactopyme.gob.mx>

Supertabla México, 1821-2002: Paridad, Inflación, Devaluación, Deuda Externa, <http://eles.freesevers.com.mx>

[www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx)

[www.cronica.com.mx](http://www.cronica.com.mx)

## ANEXOS:

### ANEXO A

#### FORMATO DEL CUESTIONARIO No. 1 UTILIZADO PARA MEDIR LAS VARIABLES DEL ESTUDIO PARA LOS TRABAJADORES DE "DYSA"

- 1.- ¿Cuál es su estándar de trabajo por día?
- 2.- ¿Puede aumentar su estándar de trabajo? ¿de qué forma?
- 3.- ¿En qué colabora para producir piezas de calidad y poder decir que su producción la entregó con cero defectos?
- 4.- ¿Porqué en su producción salen piezas defectuosas?
  - a).-materia prima de mala calidad.
  - b).-equipo de trabajo descompuesto o insuficiente.
  - c).- lugar de trabajo inadecuado.
  - d).- falta de concentración en su trabajo.
  - e).- le da lo mismo que salgan bien o mal.
  - f).- se preocupa por la cantidad y no por la calidad.Ninguna de las anteriores, o además de las anteriores, los principales motivos son\_\_\_\_\_.
- 5.- ¿Está satisfecho con su trabajo? ¿por qué?
- 6.- ¿Cuida el equipo y material de trabajo, evitando el desperdicio?, porque son el medio que le da sustento a usted y a su familia.
- 7.- ¿Tiene alguna inconformidad en su trabajo? ¿Podría dar sugerencias para mejorar el ambiente de trabajo?
- 8.- ¿De qué manera trata de evitar los accidentes? Porque perjudican a su persona y a la empresa.
- 9.- ¿Ha considerado que su salario se incrementa con las prestaciones que el patrón le da como son: vacaciones, aguinaldo, permisos con goce de sueldo, préstamos, anticipos de sueldo, etc.? ¿Comentarios?
- 10.- ¿Sabe usted que como trabajador genera gastos como son: Equipo de seguridad, agua para su aseo personal, papel sanitario, luz, botiquín, papelería, gastos administrativos, atención médica, enfermedad, anticipo de sueldo, ausentismo, retardos, permisos, etc.? SI\_\_\_ NO\_\_\_

- 11.-¿Está conciente que en México y en muchos países del mundo, el desempleo es cada vez mayor y se considera un privilegio el tener un empleo digno?
- 12.- Los patronos al emplear trabajadores, están ayudando al país con una carga social para frenar el desempleo. Muchas de las personas sin empleo se inclinan hacia el comercio informal, otras a la delincuencia, angustia, preocupación por la familia, etc. ¿Cuál es su opinión?
- 13.- ¿De acuerdo a su comportamiento puede sentirse orgulloso como mexicano, como trabajador y como jefe de familia, dando un ejemplo de honradez, respeto, disciplina, compromiso y trabajo para que sus hijos y sus seres queridos se sientan orgullosos de usted?

## **ANEXO B**

### **FORMATO DEL CUESTIONARIO No. 2 PARA MEDIR LAS VARIABLES DEL ESTUDIO DE LAS PRESTACIONES DE LAS EMPRESAS.**

Razón Social \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Cuántos trabajadores tiene contratados?
- 2.- ¿Beneficia a sus trabajadores con prestaciones obligatorias por la Ley?
- 3.- ¿Otorga a sus trabajadores prestaciones adicionales a las de la Ley?
- 4.- ¿Cuáles son las prestaciones adicionales a las de Ley que la empresa otorga?
- 5.- ¿Qué porcentaje representa el total de prestaciones en su nómina?

## TARIFAS PARA EL EJERCICIO 2004

## SERVICIO DE DRENAJE, CONSUMO MEDIDO Y CUOTA FIJA DE USO DOMÉSTICO Y NO DOMÉSTICO

USO DOMESTICO

## SERVICIO DE DRENAJE EN RELACIÓN AL CONSUMO DE AGUA POTABLE MEDIDO

	POPULAR, MEDIA BAJA Y MEDIA MEDIA	MEDIA ALTA	ALTA BAJA	ALTA MEDIA	ALTA ALTA
RANGO	Costo por m3	Costo por m3	Costo por m3	Costo por m3	Costo por m3
0 A 30	\$ 0.11	\$ 0.17	\$ 0.19	\$ 0.21	\$ 0.22
30 A 60	\$ 0.18	\$ 0.24	\$ 0.25	\$ 0.27	\$ 0.29
60 A 90	\$ 0.24	\$ 0.24	\$ 0.26	\$ 0.28	\$ 0.30
90 A 120	\$ 0.30	\$ 0.31	\$ 0.31	\$ 0.32	\$ 0.32
120 A 150	\$ 0.42	\$ 0.43	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.45
150 A 300	\$ 0.54	\$ 0.55	\$ 0.56	\$ 0.57	\$ 0.57
300 A 600	\$ 0.60	\$ 0.61	\$ 0.62	\$ 0.62	\$ 0.62
600 A 1200	\$ 0.69	\$ 0.70	\$ 0.70	\$ 0.70	\$ 0.70
Más de 1200	\$ 0.80	\$ 0.81	\$ 0.81	\$ 0.81	\$ 0.81

## SERVICIO DE DRENAJE EN RELACIÓN A LA CUOTA FIJA DE AGUA POTABLE

POPULAR	MEDIA BAJA	MEDIA MEDIA	MEDIA ALTA	ALTA BAJA	ALTA MEDIA	ALTA ALTA
\$ 9.49	\$ 13.43	\$ 23.69	\$ 32.79	\$ 50.98	\$ 76.14	\$ 103.48

## TERRENO BALDÍO

\$ 3.72
---------

USO NO DOMESTICO

## SERVICIO DE DRENAJE EN RELACIÓN AL CONSUMO DE AGUA POTABLE MEDIDO

RANGO	Costo por m3
0 A 30	\$ 0.28
30 A 60	\$ 0.43
60 A 90	\$ 0.57
90 A 120	\$ 0.71
120 A 150	\$ 0.98
150 A 300	\$ 1.23
300 A 600	\$ 1.36
600 A 1200	\$ 1.53
Más de 1200	\$ 1.64

## SERVICIO DE DRENAJE EN RELACIÓN A LA CUOTA FIJA DE AGUA POTABLE

DIAMETRO (mm)	Costo por m3
13	\$ 53.84
19	\$ 708.70
26	\$ 1,157.94
32	\$ 1,730.44
39	\$ 2,163.82
51	\$ 3,653.85
64	\$ 5,447.60
75	\$ 8,003.61

USO DOMESTICO

## SERVICIO DE DRENAJE EN RELACIÓN AL CONSUMO DE AGUA POTABLE PARA ZONAS CON TANDEO

	POPULAR, MEDIA BAJA Y MEDIA MEDIA	MEDIA ALTA	ALTA BAJA	ALTA MEDIA	ALTA ALTA
RANGO	Costo por m3	Costo por m3	Costo por m3	Costo por m3	Costo por m3
0 A 30	\$ 0.10	\$ 0.16	\$ 0.17	\$ 0.19	\$ 0.21
30 A 60	\$ 0.16	\$ 0.22	\$ 0.23	\$ 0.25	\$ 0.27
60 A 90	\$ 0.22	\$ 0.22	\$ 0.24	\$ 0.25	\$ 0.27
90 A 120	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.29	\$ 0.29	\$ 0.30
120 A 150	\$ 0.39	\$ 0.39	\$ 0.40	\$ 0.41	\$ 0.41
150 A 300	\$ 0.49	\$ 0.50	\$ 0.51	\$ 0.52	\$ 0.52
300 A 600	\$ 0.55	\$ 0.56	\$ 0.57	\$ 0.57	\$ 0.57
600 A 1200	\$ 0.63	\$ 0.64	\$ 0.64	\$ 0.64	\$ 0.64
Más de 1200	\$ 0.73	\$ 0.74	\$ 0.74	\$ 0.74	\$ 0.74

Nuevo rango publicado en el Código Financiero para el 2003

## ANEXO D

### TARIFAS ELÉCTRICAS

ENERO DE 2004

TARIFA	ZONA	DEMANDA (\$/KW)	PUNTA (\$/Kwh)	INTERMEDIA (\$/Kwh)	BASE (\$/Kwh)	PROMEDIO (\$/Kwh)
OM	CENTRAL	86.45	-	-	-	0.6450
	NORESTE	79.48	-	-	-	0.6010
	SUR	86.45	-	-	-	0.6230
HM	CENTRAL	89.57	1.6923	0.5414	0.4522	0.8953
	NORESTE	82.34	1.5632	0.5027	0.4118	0.8259
	SUR	89.57	1.6574	0.5178	0.4303	0.8685
HS	CENTRAL	59.27	1.9388	0.5242	0.4593	0.9741
	NORESTE	58.20	1.8814	0.4943	0.4205	0.9321
	SUR	59.27	1.8945	0.4930	0.4290	0.9388
HSL	CENTRAL	88.87	1.3776	0.5035	0.4593	0.7801
	NORESTE	87.33	1.3301	0.4733	0.4205	0.7413

Fuente: Tarifas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro

## ANEXO E

**TABLA I.- PROBABILIDADES EN LA CURVA NORMAL**  
**Para valores de z a ambos lados de la Media**

z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0080	0.0160	0.0240	0.0320	0.0398	0.0478	0.0558	0.0638	0.0718
0.1	0.0796	0.0876	0.0956	0.1036	0.1114	0.1192	0.1272	0.1350	0.1428	0.1506
0.2	0.1586	0.1664	0.1742	0.1820	0.1896	0.1974	0.2052	0.2128	0.2206	0.2282
0.3	0.2358	0.2434	0.2510	0.2586	0.2662	0.2736	0.2813	0.2886	0.2960	0.3034
0.4	0.3108	0.3182	0.3256	0.3328	0.3400	0.3472	0.3544	0.3616	0.3688	0.3758
0.5	0.3830	0.3900	0.3970	0.4038	0.4118	0.4176	0.4246	0.4314	0.4380	0.4448
0.6	0.4514	0.4582	0.4648	0.4714	0.4778	0.4844	0.4908	0.4972	0.5034	0.5098
0.7	0.5160	0.5222	0.5284	0.5346	0.5408	0.5468	0.5528	0.5588	0.5616	0.5704
0.8	0.5762	0.5820	0.5878	0.5934	0.5990	0.6046	0.6102	0.6156	0.6212	0.6266
0.9	0.6318	0.6372	0.6424	0.6476	0.6528	0.6578	0.6630	0.6680	0.6730	0.6778
1.0	0.6826	0.6876	0.6922	0.6970	0.7016	0.7062	0.7108	0.7154	0.7198	0.7242
1.1	0.7286	0.7330	0.7362	0.7416	0.7458	0.7498	0.7540	0.7580	0.7620	0.7660
1.2	0.7698	0.7738	0.7776	0.7814	0.7850	0.7888	0.7924	0.7960	0.7994	0.8030
1.3	0.8064	0.8098	0.8132	0.8164	0.8198	0.8230	0.8262	0.8294	0.8324	0.8354
1.4	0.8384	0.8414	0.8444	0.8472	0.8502	0.8530	0.8558	0.8584	0.8612	0.8638
1.5	0.8664	0.8690	0.8714	0.8740	0.8764	0.8788	0.8812	0.8836	0.8858	0.8882
1.6	0.8904	0.8926	0.8948	0.8968	0.8990	0.9010	0.9030	0.9050	0.9070	0.9090
1.7	0.9108	0.9128	0.9146	0.9164	0.9182	0.9198	0.9216	0.9232	0.9250	0.9266
1.8	0.9282	0.9298	0.9312	0.9328	0.9342	0.9356	0.9372	0.9385	0.9398	0.9412
1.9	0.9426	0.9438	0.9452	0.9464	0.9476	0.9488	0.9500	0.9512	0.9522	0.9534
2.0	0.9544	0.9556	0.9566	0.9576	0.9586	0.9596	0.9606	0.9616	0.9624	0.9634
2.1	0.9642	0.9652	0.9660	0.9668	0.9676	0.9684	0.9692	0.9700	0.9708	0.9714
2.2	0.9722	0.9728	0.9736	0.9742	0.9750	0.9756	0.9762	0.9768	0.9774	0.9780
2.3	0.9786	0.9792	0.9796	0.9802	0.9808	0.9812	0.9818	0.9822	0.9826	0.9836
2.4	0.9836	0.9840	0.9844	0.9850	0.9854	0.9858	0.9862	0.9864	0.9868	0.9872
2.5	0.9876	0.9880	0.9882	0.9886	0.9890	0.9892	0.9896	0.9898	0.9902	0.9904
2.6	0.9906	0.9910	0.9912	0.9914	0.9918	0.9920	0.9922	0.9924	0.9926	0.9928
2.7	0.9930	0.9932	0.9934	0.9936	0.9938	0.9940	0.9942	0.9944	0.9946	0.9949
2.8	0.9948	0.9950	0.9952	0.9954	0.9955	0.9956	0.9957	0.9958	0.9960	0.9961
2.9	0.9962	0.9963	0.9964	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972
3.0	0.9973	0.9974	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9978	0.9978	0.9979	0.9980

Fuente: López R. Domingo R. " Control Estadístico de Calidad" Ed. Asociación Nacional Mexicana de Estadística y Control de Calidad, México, D. F. 1976.



**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Guadalupe Antonia Márquez de la Torre** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Finanzas, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
M.A. José Pablo Javier Licea Alcazar	Vocal
M.A. Ana Lilia Contreras Villagómez	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M.A. María Dolores Romero Pérez	Secretario
M.F. José Antonio Morales Castro	Suplente
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad Universitaria, D.F., 6 de mayo del 2004.  
**El Coordinador del Programa**

**Dr.. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

