

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL DE LA IMPRENTA NACIONAL
QUE PERMITA NIVELAR SALARIOS RESPECTO A LA INDUSTRIA DEL MISMO
GIRO.

Proyecto de Investigación Presentado por:

IRAHETA AVALOS, ROBERTO ANTONIO

IA04003

FLORES JUAREZ, MARIO ULISES

FJ06005

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL: Dr. ANA LETICIA AMAYA DE ZA VALETA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: M.S.c ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO: M.A.E. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR: M.A.E. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS

COORDINADOR DEL SEMINARIO: LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

AGOSTO 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Queremos dedicar este triunfo a Dios todo poderoso, que nos ha bendecido, nos bendice con el regalo de la vida, la salud y la capacidad del entendimiento que nos permite disfrutar.

Agradecemos de todo corazón a nuestras familias Iraheta Avalos y Flores Juárez, por el apoyo incondicional en nuestro proceso de aprendizaje universitario.

Especialmente agradecemos a nuestro asesor M.A.E. José Ciriaco Gutiérrez Contreras, por acompañarnos en cada una de las etapas de esta investigación, por sus conocimientos y su valioso tiempo.

Gracias a las Autoridades, Docentes y personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, a las autoridades de la Imprenta Nacional, Ing. Edgar Antonio Mendoza, Director de la Imprenta Nacional, Lic. Ana Peña, Jefa de Recursos Humanos de la Imprenta Nacional por su valioso tiempo, agradecemos al Ing. Jesús Sánchez por guiarnos y aportar sus valiosos consejos, al M.S.c. Eduardo Antonio Delgado Ayala por estar dispuesto en todo momento a colaborar en nuestra investigación, a M.S.c. Roger Armando Arias Alvarado por sus valiosos consejos, a nuestros compañeros y amigos que de alguna manera colaboraron con nosotros.

Y a todos aquellos que estuvieron pendientes de dar sus muestras de apoyo y sus palabras de ánimos durante la realización de dicho trabajo.

Roberto Iraheta y Mario Flores

RESUMEN

El presente trabajo consiste en una "PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL DE LA IMPRENTA NACIONAL QUE PERMITA NIVELAR LOS SALARIOS RESPECTO A LA INDUSTRIA DEL MISMO GIRO" se divide en 3 capítulos los cuales conforman 3 etapas de investigación.

El capítulo 1 aborda en la investigación de las generalidades del trabajo en el que se presentan antecedentes importantes de la industria Gráfica así como también se observa parte de la historia de la Imprenta Nacional la los cambios y su desarrollo que ha tenido con el paso de los años, en el que también se hace la referencia de su estructura organizativa con el organigrama de la estructura funcional de la Imprenta Nacional, la cual se muestra según los cambios que ha tenido para convertirse en una institución que presta los servicios de publicación como lo es El diario Oficial de El Salvador donde se publica las leyes y documentos que dictan el gobierno del país.

En este primer capítulo también se detallan los todos los puestos con los que cuenta la Imprenta Nacional en el cual se destacan cada una de las competencias que requiere cada puesto así como las generalidades de la estructura como lo es la definición, el objetivo , los factores que condicionan los salarios, la investigación salarial entre otros que nos dieron una la idea de cómo orientar la investigación así como también se dio a conocer e que consistía la Nivelación que Salarial con lo que se finaliza este capítulo.

El capítulo 2 aborda en la investigación de campo para realizar el diagnostico en el cual se cumplió el objetivo ya que se identificó por medio de este determinar los problemas con respecto al salario de todos los trabajadores de la institución en comparación con las imprentas privadas en el cual se realizó la investigación salarial, por lo cual como se realizó el diagnóstico de la situación actual de la institución la metodología de la investigación se basó en primer lugar, en determinar el método de investigación por lo cual se utilizó para la investigación el método científico a través del estudio

descriptivo ya que este engloba una serie de etapas de investigación que permite acercarse de manera objetiva a la realidad que se deseábamos interpretar, se cubrió el nivel descriptivo al plantear los aspectos generales del sector, las empresas dedicadas a la industria gráfica así como también generalidades de la industria gráfica, el nivel explicativo se alcanzó al identificar las causas o los factores que inciden en la problemática y el nivel predictivo se alcanzó al hacer los señalamientos respectivos de los análisis de las preguntas que se realizaron para determinar el diagnóstico.

El diagnóstico se elaboró por medio de los datos recolectados por las entrevistas, la observación y encuestas que se pasaron tanto en la Imprenta Nacional como en las Imprentas privadas las cuales fueron, Impresos Publicolor, La imprenta de la Universidad de El Salvador que son las instituciones que nos abrieron la puertas para la realización de la investigación.

En el orden de las ideas anteriores, después de la metodología de la investigación y el diagnóstico, se formularon las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en esta fase de la investigación.

En el capítulo 3 se plantea la propuesta para solucionar el problema sobre el descontento que hay en la Imprenta Nacional, por lo cual se definió los objetivos para lograrlo así como también la descripción del Método de Valuación por Puntos y la elaboración de bandas salariales, que es parte del mecanismo de solución que presentamos a medida de propuesta para que la Imprenta Nacional solucione disconformidades con los trabajadores que reclaman que se les pague de acuerdo a competencias, habilidades y destrezas que puedan tener cada empleado.

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION	iv
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES DE LA IMPRENTA NACIONAL Y MARCO TEÓRICO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL.....	1
I. GENERALIDADES DE LA IMPRENTA NACIONAL.....	1
A. ANTECEDENTES.....	1
1. La Industria Gráfica	1
2. La Imprenta Nacional y su desarrollo	3
3. Servicios que presta la Imprenta Nacional.....	5
B. MARCO NORMATIVO DE LA IMPRENTA NACIONAL EN EL SALVADOR.....	7
1. Normativa de la Imprenta Nacional	7
2. Normativa sobre las publicaciones del Diario Oficial.....	8
C. MARCO INSTITUCIONAL	8
1. Misión	8
3. Visión	9
4. Objetivos	9
5. Valores: Estos valores son los que orientan el comportamiento del personal en la Imprenta Nacional.....	9
D. FUNCIONES Y NIVELES ORGANIZACIONALES	10
1. Estructura Organizativa de la Imprenta Nacional	10

2.	Funciones de las unidades organizativas.....	11
E.	COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO DE LA IMPRENTA NACIONAL.	24
II.	ESTRUCTURA SALARIAL.....	35
A.	INFORMACIÓN BASICA DE ESTRUCTURA SALARIAL.....	35
1.	Definición de Estructura Salarial	35
2.	Objetivo de la estructura salarial.....	38
3.	Los salarios como agente motivador.....	38
4.	Factores que condicionan los salarios.....	39
5.	Rangos salariales en la Imprenta Nacional	40
6.	Investigación salarial con la industria del mismo giro.....	41
III.	NIVELACION SALARIAL	43
A.	MÉTODO A UTILIZAR PARA LA NIVELACIÓN SALARIAL	43
1.	Definición de Nivelación Salarial	43
2.	Proceso de nivelación salarial.	43
3.	Evaluación del desempeño.....	44
4.	Método de valuación por puntos.....	44
	CAPÍTULO II	47
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA SALARIAL DE LA IMPRENTA NACIONAL.	47
I.	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	47
A.	OBJETIVO GENERAL	47
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	47
II.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48

A.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	48
1.	Tipo de investigación	48
B.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	49
1.	Fuentes Primarias	49
2.	Fuentes Secundarias.....	49
C.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	49
1.	Investigación de campo.....	49
2.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	50
D.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	51
E.	DOCUMENTACIÓN DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN	52
1.	Manual de Organización y funciones.....	52
2.	Perfil de los puestos	52
3.	Acciones de personal.....	52
F.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	52
III.	DIAGNOSTICO DE LA IMPRENTA NACIONAL.....	53
A.	ANÁLISIS RELATIVO A LA IMPRENTA NACIONAL RESPECTO A LAS IMPRESAS PRIVADAS.....	53
1.	Análisis de las funciones de los puestos de trabajo.....	53
2.	Análisis de las Capacitaciones en la Imprenta Nacional.....	54
3.	Análisis de la Estructura Salarial de la Imprenta Nacional respecto a las Imprentas Privadas.....	54
4.	Análisis de las compensaciones adicionales en la Imprenta Nacional e Imprentas privadas.....	54

5. Análisis de la asignación de salarios en la Imprenta nacional respecto a las Imprentas privadas.....	55
6. Análisis de los ajustes salariales en la Imprenta Nacional respecto de las Imprentas Privadas.....	55
7. Análisis de la modalidad de contratación de la Imprenta Nacional respecto de las Imprentas Privadas.....	56
IV. CONCLUSIONES	57
V. RECOMENDACIONES	59
CAPÍTULO III.....	60
PROPUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL PARA LA IMPRENTA NACIONAL.....	60
I OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	60
A. OBJETIVO GENERAL.....	60
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	60
II PREAMBULO DEL CAPITULO III.....	61
III METODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS.....	62
A. INTRODUCCIÓN.....	62
B. DESARROLLO DEL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS.....	64
1. Elección de factores de valuación.....	64
2. Ponderar los factores de valuación.....	65
3. Crear escala de puntos.....	66
4. Descripción del grado y puntaje asignado.....	68
5. Escala para la valuación de puestos.....	73
6. Delineación de la recta salarial.....	75
7. Ejemplo de aplicación del método.....	81

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXOS.....	86

RESUMEN

El presente trabajo consiste en una “PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL DE LA IMPRENTA NACIONAL QUE PERMITA NIVELAR LOS SALARIOS RESPECTO A LA INDUSTRIA DEL MISMO GIRO” se divide en 3 capítulos los cuales conforman 3 etapas de investigación.

El capítulo 1 aborda en la investigación de las generalidades del trabajo en el que se presentan antecedentes importantes de la industria Gráfica así como también se observa parte de la historia de la Imprenta Nacional la los cambios y su desarrollo que ha tenido con el paso de los años, en el que también se hace la referencia de su estructura organizativa con el organigrama de la estructura funcional de la Imprenta Nacional, la cual se muestra según los cambios que ha tenido para convertirse en una institución que presta los servicios de publicación como lo es El diario Oficial de El Salvador donde se publica las leyes y documentos que dictan el gobierno del país.

En este primer capítulo también se detallan los todos los puestos con los que cuenta la Imprenta Nacional en el cual se destacan cada una de las competencias que requiere cada puesto así como las generalidades de la estructura como lo es la definición, el objetivo , los factores que condicionan los salarios, la investigación salarial entre otros que nos dieron una la idea de cómo orientar la investigación así como también se dio a conocer e que consistía la Nivelación que Salarial con lo que se finaliza este capítulo.

El capítulo 2 aborda en la investigación de campo para realizar el diagnostico en el cual se cumplió el objetivo ya que se identificó por medio de este determinar los problemas con respecto

al salario de todos los trabajadores de la institución en comparación con las imprentas privadas en el cual se realizó la investigación salarial, por lo cual como se realizó el diagnóstico de la situación actual de la institución la metodología de la investigación se basó en primer lugar, en determinar el método de investigación por lo cual se utilizó para la investigación el método científico a través del estudio descriptivo ya que este engloba una serie de etapas de investigación que permite acercarse de manera objetiva a la realidad que se deseábamos interpretar, se cubrió el nivel descriptivo al plantear los aspectos generales del sector, las empresas dedicadas a la industria gráfica así como también generalidades de la industria gráfica, el nivel explicativo se alcanzó a identificar las causas o los factores que inciden en la problemática y el nivel predictivo se alcanzó al hacer los señalamientos respectivos de los análisis de la preguntas que se realizaron para determinar el diagnóstico.

El diagnóstico se elaboró por medio de los datos recolectados por las entrevistas, la observación y encuestas que se pasaron tanto en la Imprenta Nacional como en las Imprentas privadas las cuales fueron , Impresos Publicolor, La imprenta de la Universidad de El salvador que son las instituciones que nos abrieron la puertas para la realización de la investigación.

En el orden de las ideas anteriores, después de la metodología de la investigación y el diagnóstico, se formularon las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en esta fase de la investigación.

En el capítulo 3 se plantea la propuesta para solucionar el problema sobre el descontento que hay en la Imprenta Nacional, por lo cual se definió los objetivos para lograrlo así como también la descripción del Método de Valuación por Puntos y la elaboración de bandas salariales, que es

parte del mecanismo de solución que presentamos a medida de propuesta para que la Imprenta Nacional solucione disconformidades con los trabajadores que reclaman que se les pague de acuerdo a competencias, habilidades y destrezas que puedan tener cada empleado.

INTRODUCCION

El presente trabajo ha sido elaborado por estudiantes egresados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

En este documento se establece el marco teórico y conceptual donde se exponen las generalidades de la Imprenta Nacional, así como los conceptos de la estructura salarial que serán una herramienta a utilizar en el desarrollo de la presente.

Dentro de las generalidades se aborda lo que es el desarrollo de la Imprenta Nacional desde su fundación, hasta los servicios que presta, la normativa que la rige y la filosofía a través de la cual se guía.

Así mismo es de suma importancia conocer los niveles organizacionales establecidos en la Imprenta nacional, las funciones y competencias de los puestos de trabajo que conforman las unidades funcionales.

Igualmente para desarrollar la investigación es necesario conocer sobre la estructura salarial y su objetivo, así como conocer los factores que están condicionando los salarios en la actualidad y el establecimiento de los rangos salariales que se han establecido en la Imprenta Nacional.

Por último para poder establecer una propuesta salarial justa es necesario realizar una investigación salarial con la industria del mismo giro, así como aplicar un método adecuado para

realizar de manera eficiente una nivelación salarial considerando el desempeño realizado por cada empleado de la Imprenta Nacional en su respectivo puesto de trabajo.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA IMPRENTA NACIONAL Y MARCO TEÓRICO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL.

I. GENERALIDADES DE LA IMPRENTA NACIONAL

A. ANTECEDENTES

1. La Industria Gráfica

Las artes gráficas, son un sector de la industria con un amplio campo de acción, y sirve de apoyo al resto de empresas industriales en lo referente a la producción de formularios, papelería suelta y afiches para la gestión administrativa, producción de viñetas, embalajes, etiquetas y envases; cubre además ciertos ámbitos en la industria publicitaria, como es la impresión en catálogos, vallas publicitarias, calendarios, etc. Su campo de acción va desde empresas pequeñas hasta complejos industriales y sus productos pueden encontrarse tanto en el hogar como en los hospitales, instituciones bancarias, etc.; en otros términos su utilización cubre todas las ramas del quehacer humano.

Para precisar lo que es arte gráfica, se define a continuación el concepto de Arte.

ARTE: se define como una obra humana que expresa simbólicamente, mediante diferentes componentes, un aspecto de la realidad entendida estéticamente.

Ahora bien en las artes gráficas existe una etapa del proceso, que es considerado un arte, debido a que concuerda con la definición antes mencionada, y esta es la etapa del diseño gráfico (levantado de texto).

En cierto modo al diseño gráfico en las artes gráficas, se le considera un arte, en primer lugar porque su producción no es de naturaleza estandarizada, es decir, los productos elaborados difieren en su contenido, forma, tamaño y se requiere elaborar un arte o un diseño para cada uno de ellos; otro factor es que la calidad del producto final depende en gran medida de la habilidad y destreza del operario al menos en cuanto al diseño o a la concepción y transmisión de la idea a los receptores.

Dicho de otro modo ARTE GRAFICA se define como el medio de difundir información a través de imágenes que funciona desde el diseño gráfico hasta la obtención de material plasmado en una base a través de “determinados procesos”¹.

Al mismo tiempo se presenta la clasificación de las empresas de las artes gráficas. Esta actividad económica según la clasificación del Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que utiliza la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), se encuentra dentro del sector industria manufacturera numeral 3.4 con el nombre de :

¹ Barahona Ceron Alonso, Morales Cartagena Karla Ivonne. (1999). Desarrollo de una metodología para evaluar la utilización de equipo y maquinaria a control numérico en la industria de artes gráficas de El Salvador, facultad de ingeniería y arquitectura de la Universidad de El Salvador.

“Fabricación de papel y productos de papel, Imprentas y Editoriales”². Esta a su vez se subdivide en dos agrupaciones que son:

- Fabricación de papel y productos de papel
- Imprentas, editoriales e industrias conexas

Por otro lado la DIGESTYC define “Imprentas, editoriales e industrias conexas”, de esta forma: comprende establecimientos dedicados a imprimir, litografía, y publicar periódicos, revistas, libros, mapas, atlas, partituras musicales y guías; trabajos de imprentas comerciales o por contratos, litografía comercial, fabricación de tarjetas, sobres y papel de escribir con membrete, fabricación de cuaderno, de hojas sueltas y carpetas para bibliotecas, encuadernación de libros: cuadernos de hojas blancas, rayados de papel y otros trabajos relacionados con encuadernación tales como: el bronceado, dorado y bordeado de libros o papel y el corte de los cantos, montaje de mapas y muestras, los servicios relacionados con las imprentas, tales como: composición de tipo y grabado a mano y al agua fuerte, planchas de acero y bronce, grabado de madera, fotograbado, electrotipia y esterotipia.

2. La Imprenta Nacional y su desarrollo

La Imprenta Nacional del ³Gobierno de El Salvador en sus inicios operaba como Órgano del gobierno del Estado. Su primer ejemplar data del 20 de enero de 1841. Se publicó durante la administración de don Juan Lindo y en sus páginas se continúa la labor

²Dirección General de Estadística y Censos. Anuario estadístico año 1993, volumen II, San Salvador, página 200.

³Tomado de: *Imprenta Nacional –Objetivo General*. Recuperado el 20 de octubre de 2001, de http://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta_Nacional_de_El_Salvador#cite_note-0

informativa de la Gaceta Oficial. Entre ellas se encuentran muchas crónicas valiosas, un ejemplo, la referente a la fundación de la Universidad de El Salvador.

Por esta razón la Imprenta Nacional de El Salvador es la institución encargada de coordinar y ejecutar las acciones para la impresión y publicación del Diario Oficial del país, en el cual se publican todos los documentos que ordena la Ley; asimismo, realiza los servicios de impresión solicitados por el sector público, personas jurídicas y naturales del sector privado.

Durante el siglo XIX, en El Salvador circularon medios escritos con los nombres de *Gaceta Oficial*, *La Gaceta*, *El Constitucional*, o *Boletín Oficial*. El nombre definitivo de *Diario Oficial* fue establecido el 31 de diciembre de 1875, el cual aparecía diariamente, e incluía acuerdos, listas de aforos, o presupuesto público; además presentaba una síntesis de lo ocurrido en la semana, resumiendo los acontecimientos de mayor importancia, y una breve crítica al respecto.⁴

Posteriormente en el año 1941 el *Diario Oficial* tuvo su reglamento interno, y en 1953 fue publicada la respectiva tarifa. Para el año de 1973 se realizó una importante reforma administrativa, por la cual el Diario Oficial pasó a formar parte de la Imprenta Nacional como uno de sus departamentos.⁵

⁴ Tomado de: *Historia Diario Oficial*. Recuperado el 20 de octubre de 2001, de http://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta_Nacional_de_El_Salvador#cite_note-0

⁵ Ibid

Uno de los convenios más importantes que se han suscitado en la Imprenta Nacional es el proyecto de la Digitalización del Archivo Histórico del Diario Oficial, que se llevo a cabo el 15 de diciembre de 2010, mediante el acuerdo del Ministerio de Gobernación (entidad a la que pertenece la Imprenta Nacional) y la Asociación Bancaria Salvadoreña. Dicho trabajo de digitalización posicionó a El Salvador como el primer país de la región Centroamericana en contar con una versión histórica digitalizada de una publicación oficial.⁶

3. Servicios que presta la Imprenta Nacional

Entre los documentos que deben aparecer en el Diario Oficial de El Salvador; por disposición de las leyes de este país, se encuentran:

- Leyes emanadas de la Asamblea Legislativa de El Salvador; de acuerdo al artículo 140 de la Constitución del país: "Ninguna ley obliga sino en virtud de su promulgación y publicación. Para que una ley de carácter permanente sea obligatoria deberán transcurrir, por lo menos, ocho días después de su publicación. Este plazo podrá ampliarse, pero no restringirse".⁷
- Acuerdos de tasas o contribuciones aprobados por los Concejos Municipales (art. 204 Cn.);

⁶ Ibid

⁷ Tomado de: *Constitución de la República de El Salvador*. Recuperado el 20 de octubre de 2001, de http://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta_Nacional_de_El_Salvador#cite_note-0

- Resoluciones del Consejo de Ministros comunicadas al Presidente de la Corte de Cuentas, que ratifiquen la decisión del Presidente de este organismo acerca de la violación de alguna ley o reglamento, comunicada a un funcionario del Órgano Ejecutivo (art. 197 Cn.);
- Edictos de los jueces de la materia civil, que citan a todos los que se crean con derecho a una herencia, después del nombramiento de los administradores y representantes de la sucesión (art. 1163 Código Civil);⁸
- Declaratoria de la herencia yacente (art. 1164 C. C.);
- Noticia de la apertura de la sucesión por parte de los herederos o sus representante legales (art. 1194 C. C.);
- Citación a quien se considera desaparecido, previo a la declaratoria de presunción de muerte (art. 80 C. C.);
- Acuerdo de aumento de capital social de una sociedad mercantil (art. 30 Código de Comercio);
- Aviso de la solicitud de registro de una marca ante el Registro de la Propiedad Intelectual (art. 15 de la Ley de marcas y otros signos distintivos);⁹Etc.

⁸ Tomado de: *Código Civil*. Recuperado el 20 de octubre de 2001, de http://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta_Nacional_de_El_Salvador#cite_note-0

⁹ Tomado de: *Ley de marcas y otros signos distintivos*. Recuperado el 20 de octubre de 2001, de http://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta_Nacional_de_El_Salvador#cite_note-0

En cuanto a otros servicios que brinda la Imprenta Nacional se tiene: la impresión de todo tipo de tarjetas, libros, afiches, tarjetas de presentación, volantes, empastado de libros, encuadernado, etc., estos servicios son ofrecidos a las diferentes entidades gubernamentales, personas jurídicas y naturales del sector privado.

B. MARCO NORMATIVO DE LA IMPRENTA NACIONAL EN EL SALVADOR

1. Normativa de la Imprenta Nacional

La Imprenta Nacional se rige por una serie de documentos que norman el actuar de sus empleados y los servicios que esta ofrece, entre estos documentos se tiene:

- La ley de Imprentas (de El Salvador).
- Manual de Organización de la Imprenta Nacional¹⁰, que permite establecer la descripción organizacional de la Imprenta Nacional así como las diversas jefaturas y unidades que componen dicha dirección, con la finalidad de alcanzar la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivo institucional.
- Manual de Funciones de la Imprenta Nacional¹¹, cuyo objetivo es coordinar y ejecutar las acciones para la publicación del Diario Oficial y satisfacer en forma eficiente los servicios de impresión que son solicitados por el sector público, personas jurídicas y naturales del sector privado.

¹⁰ <http://www.imprentanacional.gob.sv/index.php/institucion/marco-institucional/informes/normativas>

¹¹ *Ibid*

2. Normativa sobre las publicaciones del Diario Oficial

El Diario Oficial cuenta con un procedimiento especial en cuanto a su publicación ya que lleva un proceso de recepción, digitalización y corrección conforme a ley, esto significa que la asamblea legislativa envía su acuerdo de modificación, derogación o creación de una ley; dicho de otro modo no puede publicar hasta no tener el acuerdo de la Asamblea Legislativa. En el caso de las publicaciones para el sector privado ya sean personas naturales o jurídicas deberán realizarlo mediante el orden jurídico establecido para dicha publicación.

C. MARCO INSTITUCIONAL

La Imprenta Nacional posee una filosofía de trabajo que permite tener claro los servicios que se ofrecen en ella, el rumbo a tomar para posicionarse como una de las imprentas con tecnología de primer nivel, y así cumplir con los objetivos estratégicos de la institución, con la implementación de valores que ayuden al proceder profesional de los empleados.

1. Misión

“Somos una institución dedicada a la publicación del Diario Oficial de El Salvador y a la satisfacción de necesidades de impresión de las entidades públicas y privadas, con especial atención en la prestación de servicios rápidos, eficientes y de alta calidad”.¹²

¹² <http://www.imprentanacional.gob.sv/index.php/institucion/marco-institucional/filosofia>

3. **Visión**

“Ser la institución especialista del Estado para brindar los servicios de impresiones de alta calidad, con eficiencia y eficacia, por medio de la implementación de procesos productivos y tecnología de última generación, que permita a su vez ampliar sus servicios del sector privado”.¹³

4. **Objetivos**

Coordinar y ejecutar las acciones para la impresión y publicación del Diario Oficial, donde se publican todos los documentos que ordena la ley, así como satisfacer en forma eficiente los servicios de impresión que son solicitados por el sector público, personas jurídicas y naturales del sector privado.¹⁴

5. **Valores:** Estos valores son los que orientan el comportamiento del personal en la Imprenta Nacional.

- Compromiso
- Ética
- Espíritu de servicio
- Productividad
- Honradez
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Satisfacción al cliente¹⁵

¹³ Ibid

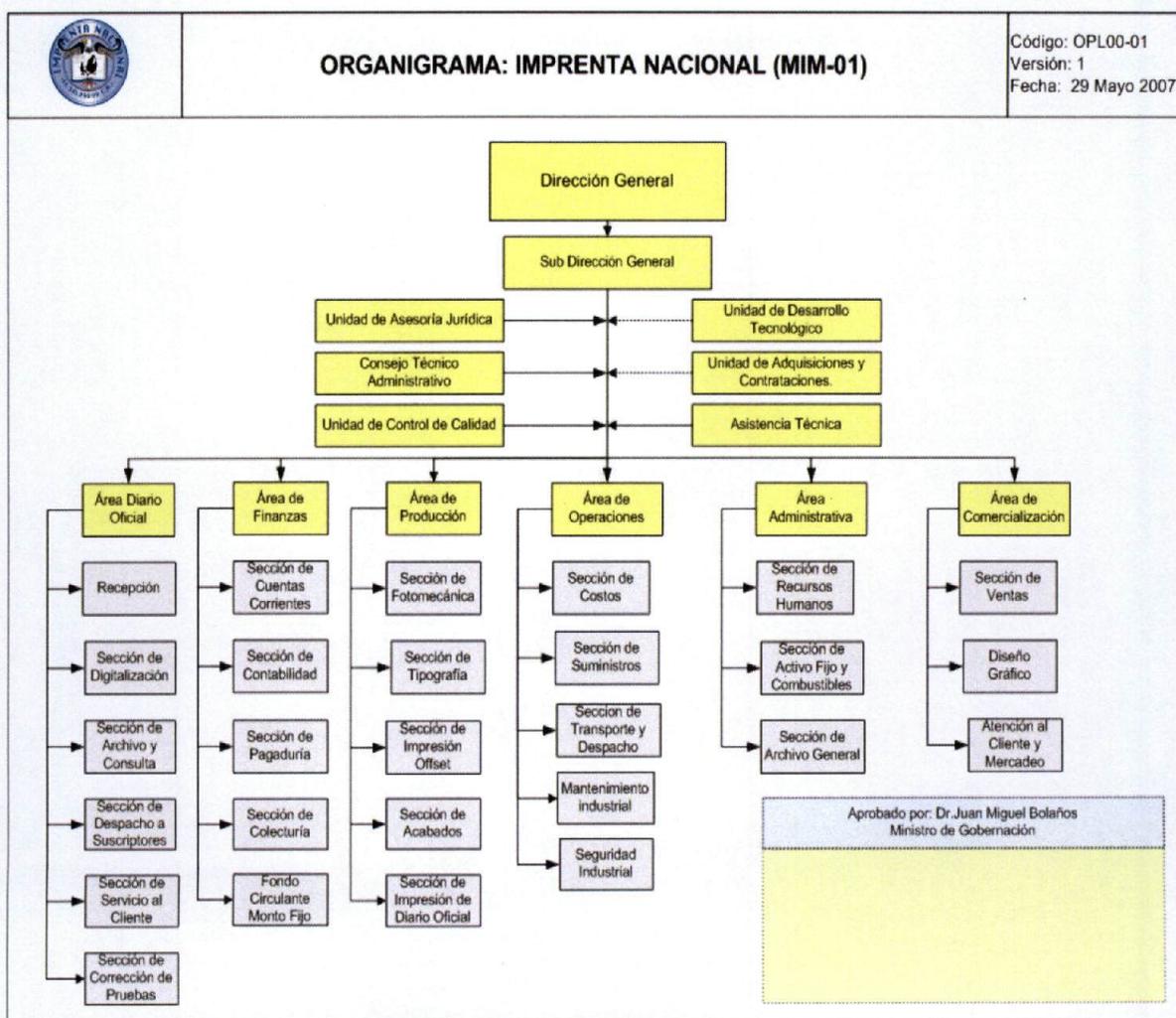
¹⁴ <http://www.imprentanacional.gob.sv/index.php/institucion/marco-institucional/filosofia>

¹⁵ Ibid

D. FUNCIONES Y NIVELES ORGANIZACIONALES

1. Estructura Organizativa de la Imprenta Nacional

A continuación se presenta la estructura organizativa¹⁶ actual de la Imprenta Nacional.



Última actualización Sábado 18 de Septiembre de 2010 12:59

¹⁶ <http://imprentanacional.gov.sv/index.php/institucion/estructura-organizativa>

2. Funciones de las unidades organizativas

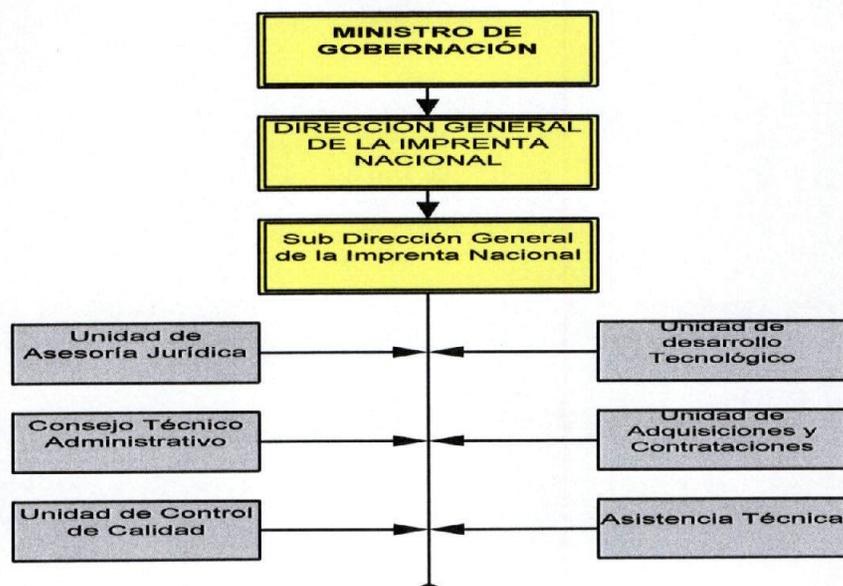
La Imprenta Nacional presenta la estructura de su organización funcional interna de acuerdo a los cambios cualitativos y cuantitativos que, como encargada de la elaboración del Diario Oficial y los servicios de la Impresión está experimentando, a fin de ser autofinanciable, moderna y competitiva.

Esto obliga a la institución a desarrollar una organización funcional basada en las relaciones que deben existir entre las funciones, de los diferentes niveles, unidades, secciones y actividades del Recurso Humano y los elementos materiales y financieros de la Institución, con la finalidad de alcanzar la máxima eficiencia dentro de los planes y el objetivo institucional.

Esta relación de funciones es importante debido a que se facilita el trabajo realizado entre los puestos de trabajo, así como se evita la confusión, dualidad de funciones y las líneas de autoridad a las que se debe de seguir.

La Imprenta Nacional cuenta con tres niveles organizacionales los cuales son: ejecutivo, staff o apoyo y operativo, dichos niveles están formados por unidades/secciones para el logro de los objetivos establecidos. A continuación se determina el nivel y la función principal de cada una de estas unidades/secciones.

- a. **Dirección General:** La Dirección General de la Imprenta Nacional consta de dos puestos de trabajo los cuales son: un Director General y Subdirector General.



- **Dirección General de la Imprenta Nacional**, cuya función principal consiste en establecer todos los procesos administrativos para el cumplimiento de los objetivos, políticas, normas, programas y proyectos relacionados con las acciones y servicios que realiza la institución, de acuerdo a las estrategias diseñadas por el Ministerio de Gobernación.
- **La Subdirección de la Imprenta Nacional**, su función principal consiste en cumplir con los lineamientos emanados de la Dirección y responder sobre el desarrollo administrativo de los mismos. Así como sustituir al Director en su ausencia velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos necesarios para la prestación de los servicios de manera eficaz y eficiente

- b. **Unidad de Staff:** La función de esta unidad es asesorar en diferentes aspectos como jurídicos, técnicos, administrativos entre otros, a la Dirección y Subdirección, y las unidades/ secciones que le soliciten, Esta unidad cuenta con 6 secciones.

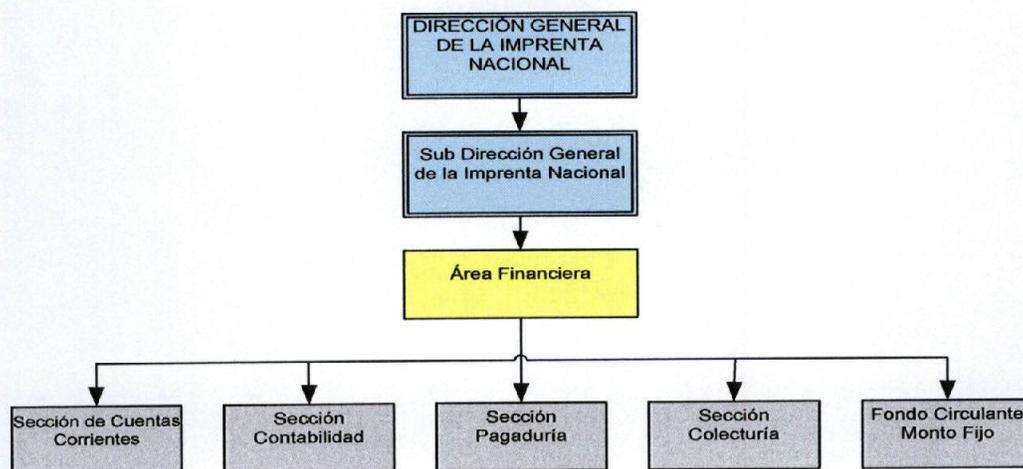


- **Unidad de Asesoría Jurídica**, tiene como función principal asesorar a la Dirección General y a sus unidades respectivas en asuntos legales de acuerdo a lineamientos técnicos jurídicos a fin de garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la Imprenta Nacional.
- **Desarrollo Tecnológico**, cuya función principal consiste en administrar, controlar y supervisar todo lo relacionado con los sistemas, equipos informáticos y gestión administrativa en el área de informática, siguiendo las líneas de acción de la Dirección y las normas internas de la institución, para que la institución posea tecnología de punta que contribuya a su desarrollo.

- **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones**, su función principal consiste en atender y tramitar los requerimientos oportunamente de bienes y servicios que son necesarios para la realización de las diferentes actividades de la Imprenta Nacional, dando cumplimiento al plan anual de compras.

 - **Unidad de Control de Calidad**, su función principal consiste en establecer y verificar los procedimientos para la mejora continua y así alcanzar los estándares de calidad de producción.

 - **Asistencia Técnica**, cuya función principal es desarrollar estudios de factibilidad y proyectos de mejoras continuas a la subestación eléctrica y demás equipos eléctricos u electrónicos, dada la importancia de mantener los procesos continuos de la planta, para reducir significativamente los costos de mantenimiento correctivo.
- c. **Área de Finanzas**, su función principal consiste en planear, coordinar y supervisar las actividades financieras de la Dependencia, cuenta con las secciones que se detallan a continuación para apoyar su trabajo.

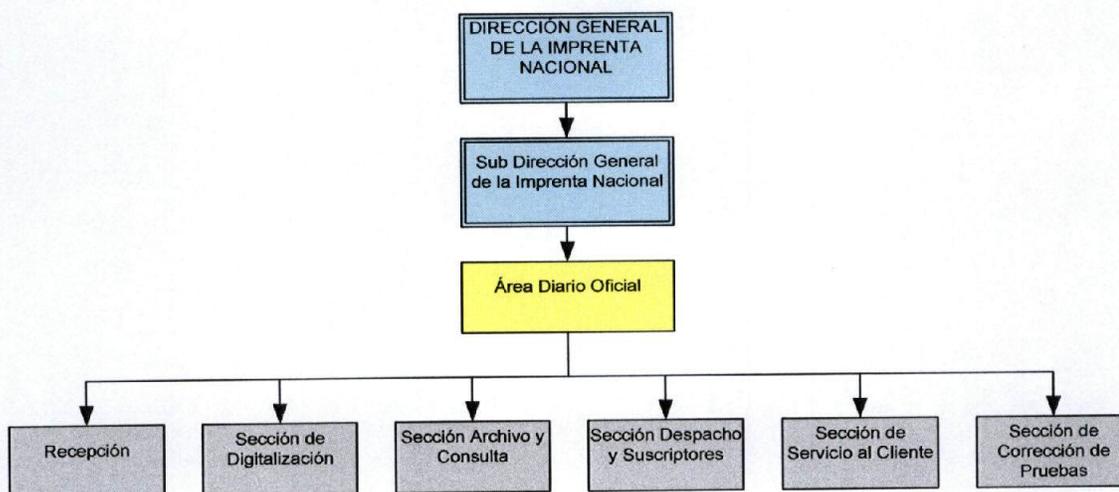


- **Sección Cuentas Corrientes**, su función principal es revisar y procesar documentos de soporte del CED que permitan tramitar los pagos a proveedores y la actualización de la información financiera correspondiente.
- **Sección Contabilidad**, su función principal consiste en generar información útil y oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios, controlando todas las operaciones financieras e informando sobre los resultados obtenidos de las operaciones contables realizadas en un periodo determinado.

- **Sección de Pagaduría**, su función principal consiste en coordinar con Tesorería Institucional los requerimientos para hacer efectivo los pagos de salarios, planificar con la Unidad Financiera las actividades para hacer efectivo los pagos de bienes y servicios adquiridos para el funcionamiento de la institución.

 - **Sección de Colecturía**, su función principal es la recaudación y custodia de los ingresos de la Imprenta Nacional emitiendo facturas, entregando fondos a empresas de valores para ser remados al Banco, entre otros,

 - **Encargado del Fondo Circulante de Monto Fijo**, cuya función principal es el manejo del Fondo Circulante de Monto Fijo, y el gasto de caja chica.
- d. **Área del Diario Oficial**: Su función principal consiste en planificar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas a la recepción, digitalización y corrección de documentos que serán publicados en el Diario Oficial, así como la custodia y distribución de los Diarios Oficiales, cuenta con las siguientes secciones que dan apoyo para el logro de los objetivos de la unidad.



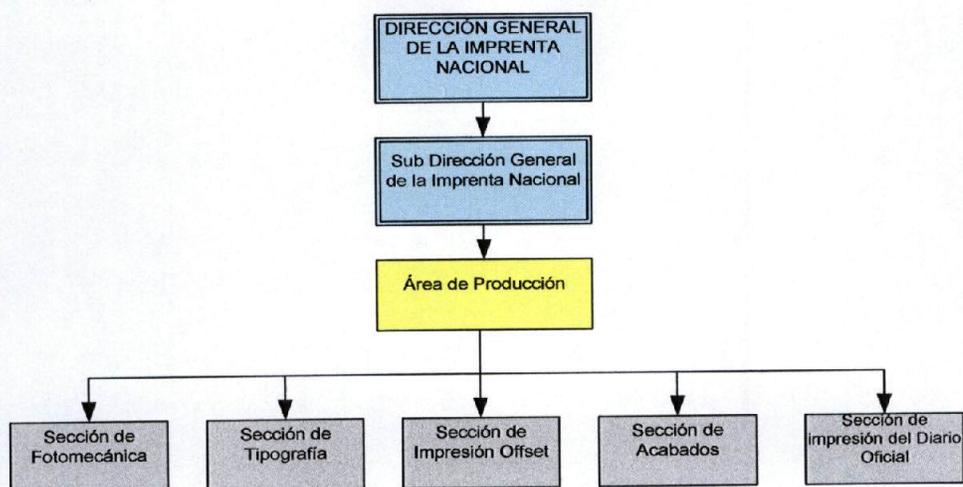
- **Recepción**, su función principal es brindar una atención rápida, ordenada y eficiente a los usuarios que solicitan los diferentes servicios que presta el Diario Oficial.
- **Sección de Digitalización**, su función consiste en realizar la digitalización de toda la documentación que ordena la Ley, para su publicación en el Diario Oficial; así como de otros textos que sean remitidos por los diferentes Departamentos de la Imprenta Nacional.
- **Sección Archivo y Consulta**, su función consiste en cuidar de los Diarios Oficiales y velar por su debido uso por parte de los usuarios, así como dar una excelente atención tanto a usuarios internos como externos.

- **Sección Despacho a Suscriptores**, su función consiste en custodia y entrega de los Diarios Oficiales y discos compactos a los suscriptores y usuarios que los solicitan, de una manera rápida y eficiente, y colaborar en la sección de archivo en casos necesarios.

- **Sección de Servicio al cliente**, su función consiste en brindar una atención eficiente a clientes del Diario Oficial, con el propósito de mantenerlos informados de los servicios que se prestan actualmente; así como de los nuevos proyectos, las tarifas que se cobran y cualquier otra información de su interés, con la finalidad de generar mayores ingresos al Fondo de Actividades Especiales.

- **Sección de Corrección de Pruebas**, su función principal es leer y corregir las pruebas de los documentos que fueron digitalizados, con el fin de detectar posibles errores, y de esta forma lograr una publicación del Diario Oficial libre de errores.

- e. **Área de Producción:** Su función consiste en planificar, dirigir y controlar el buen funcionamiento del Departamento de Producción así como también la Administración del recurso humano, maquinaria y equipo, con el objetivo de minimizar los tiempos muertos e incrementar la productividad y la reducción progresiva de las desviaciones en las especificaciones de la calidad. Las secciones que la componen son:



- **Sección de Fotomecánica**, su función consiste en administrar, dirigir y ejecutar todos los procesos que conlleva a la realización del Pre-impreso (negativo, pinciado de negativo, quemado de plancha, revelado engomado de plancha y color, así como el almacenamiento de negativos y planchas), y la elaboración de informes, con el objetivo de satisfacer al cliente interno.
- **Sección de Tipografía**, la función principal es administrar, dirigir y controlar los procesos de troquelado, perforado, sisado realces en seco y numerados de productos como facturas, tarjetas, folders, stikers, entre otros; así como también la maquinaria, materiales, equipos y recurso humano en la sección.
- **Sección de Impresión Offset**, la función principal consiste en asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y, además, la realización de cada uno de los trabajos en el tiempo más corto posible.

- **Sección de Acabados**, su función consiste en realizar los procesos de revisión, compaginado, engrapados, compaginados de documentos en forma de caballete y grapa escondida, así como la realización de empastado de lujo y rustico, como también la realización y presentación de informes de los productos en proceso y terminados.
 - **Sección de impresión del Diario Oficial**, su función principal es realizar los procesos de impresión digital que cumplan a cabalidad los estándares de calidad que permitan mejorar los tiempos de trabajo para optimizar los costos de producción.
- f. **Área de Operaciones:** la función principal de esta unidad consiste en planificar, organizar, dirigir, integrar al personal y controlar las actividades de las unidades de Costos, Suministros, Transporte y Despacho, Mantenimiento Industrial y Seguridad Industrial. Las secciones que forman parte de esta unidad son las siguientes:



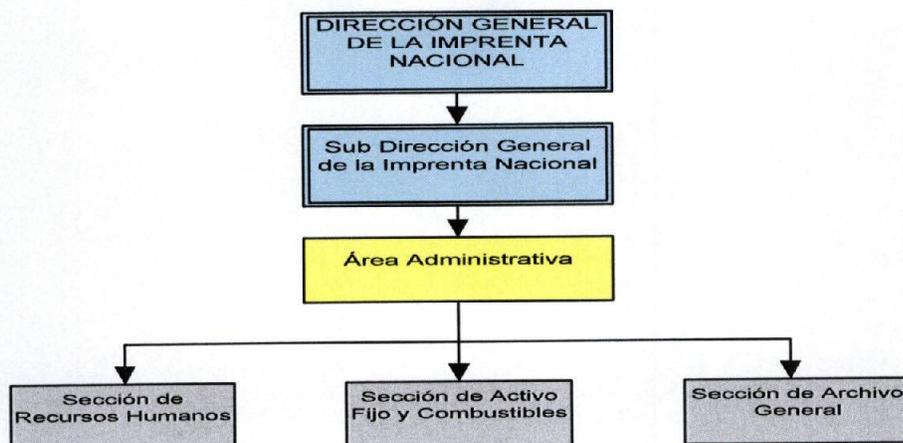
- **Sección de Costos**, su función principal es establecer el costo real de los productos y servicios que ofrece la Imprenta Nacional.

 - **Sección de Suministros**, su función consiste en controlar las entradas y salida de insumos y/o productos terminados que se procesan en la Imprenta Nacional.

 - **Sección de Transporte y Despacho**, su función es brindar transporte al personal de la institución, con el objeto de facilitar el cumplimiento de las metas organizacionales.

 - **Mantenimiento Industrial**, esta unidad es la encargada de brindar el mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria industrial de la Imprenta Nacional.

 - **Seguridad Industrial**, su función es brindar mantenimiento y reparaciones a las instalaciones del edificio de la Imprenta Nacional.
- g. **Área Administrativa:** tiene como función planear, organizar, coordinar y supervisar las actividades administrativas relacionadas con Recursos Humanos, Activo Fijo y Archivo a fin de brindar apoyo a nivel estratégico y colaborar con el logro de los objetivos de la Imprenta Nacional. Las secciones con las que cuenta se detallan a continuación:



- **Sección de Recursos Humanos**, cumple con la función de dotar, desarrollar y mantener las personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de la institución.
- **Sección de Activo Fijo y Combustibles**, cumple con la función de administrar todos los bienes muebles e inmuebles que conforman el activo fijo de la Imprenta Nacional, así como administrar en forma adecuada el combustible asignado para el normal funcionamiento de la Imprenta Nacional.
- **Sección de Archivo General**, la función principal que cumple es administrar el resguardo de la documentación oficial de las diferentes unidades de la Imprenta Nacional.

- h. **Área de Comercialización:** su función consiste en lograr una comercialización óptima, mediante estrategias mercadológicas idóneas, con el fin de otorgar un servicio con calidad, que impacte de forma directa en los clientes logrando alcanzar niveles de fidelidad e incremento en las ventas de los productos ofertados y creciendo en la carta de clientes. Las secciones que le la forman y le dan apoyo son las siguientes:



- **Sección de Ventas,** en esta sección se mantiene e incrementa la cartera de clientes, logrando alcanzar niveles de fidelidad e incremento en las ventas de los productos ofertados.
- **Diseño Gráfico,** su función consiste en producir ideas creativas e innovadoras y reproducir artes para pre prensa, de esta manera generar una optimización gráfica en los productos de la institución dando un aporte visual y progresivo en materia de artes graficas.

- **Atención al Cliente y Mercadeo**, su función consiste en lograr una óptima planificación, organización, dirección y control de las actividades de servicio al cliente, mediante la emisión de reportes con el fin de lograr tener una relación con los clientes satisfactoria.

E. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO DE LA IMPRENTA NACIONAL.

La Imprenta Nacional, dentro de su estructura organizativa cuenta con 3 niveles organizacionales, estos niveles están constituidos por áreas de trabajo las cuales están formadas por unidades y secciones las cuales a su vez tienen un número determinado de puestos de trabajo.

De acuerdo a información proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos de la Imprenta Nacional, esta cuenta con 61 puestos de trabajo los cuales se detallan en los cuadros siguientes junto con las competencias requeridas para cada uno de ellos agrupadas por unidad funcional.

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
DIRECCIÓN	Director General	Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, creativo, ético, redacción informes técnicos, excelentes relaciones interpersonales.
	Subdirector General	Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, creativo, ético, redacción informes técnicos.
	Asistente a la Dirección	Facilidad de comunicación, redacción, ortografía, trabajo en equipo, ética, manejo de trámites, redacción de informes técnico.
	Asistente a la Subdirección	Facilidad de comunicación, redacción, ortografía, trabajo en equipo, ética, manejo de trámites, redacción de informes técnico.

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
UNIDAD DE STAFF	Jefe de la Unidad Jurídica	Manejo de office, trabajo en equipo, líder, ético, creativo, buenas relaciones interpersonales, habilidad para redactar informes técnicos.
	Colaborador Jurídico	Manejo de office, trabajo en equipo, líder, ético, creativo, buenas relaciones interpersonales, habilidad para redactar informes técnicos.
	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Manejo de office, trabajo en equipo, manejo de información confidencial, criterio propio, infraestructura, admón. y configuración de redes, servidores Windows, Linux y Unix, bases de datos relacionales, dominio inglés técnico.
	Encargado de Soporte Técnico	Manejo de office, trabajo en equipo, manejo de información confidencial, criterio propio, ético, conocimiento básico de computación, mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras, configuración de redes y servidores Windows, inglés básico técnico.
	Auxiliar de Informática	Manejo de office, trabajo en equipo, manejo de información confidencial, criterio propio, ético, conocimiento básico de computación, mantenimiento de sitios Web HTML, PHP, Apache, IIS, mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras, inglés básico técnico.
	Jefe de Contrataciones y Adquisiciones	Honradez, trabajo en equipo, analítico, excelentes relaciones interpersonales, manejo de tramites gubernamentales, conocimiento ley LACAP, redacción de informes técnicos.
	Asistente de Contrataciones y Adquisiciones	Manejo de office, honradez, liderazgo, trabajo en equipo, prudente, control y admón. de recursos financieros, manejo de tramites relacionados al puesto, conocimiento normativas y directrices de la IN, redacción de informes técnicos.
	Asistente Técnico de la Dirección	Manejo de office, agudeza visual, trabajo en equipo, liderazgo responsable, manejo de personal, redacción y elaboración de informes técnicos, manejo de equipo eléctrico y electrónico.
	Jefe de Control de Calidad	Manejo de office, agudeza visual, trabajo en equipo, liderazgo responsable, manejo de personal, redacción y elaboración de informes técnicos.
Técnico de Control de Calidad	Manejo de office, trabajo en equipo, liderazgo responsable estable emocionalmente, redacción y elaboración de informes técnicos, iniciativa.	

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
AREA DEL DIARIO OFICIAL	Jefe del Diario Oficial	Manejo de office, manejo de información confidencial, concentración, trabajo en equipo, liderazgo, responsable, estable emocionalmente, excelentes relaciones interpersonales, conocer diferentes formas de publicación según la ley, manejo de personal, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Jefe de Corrección de Pruebas	Manejo de office, excelente ortografía y redacción, conocimiento sobre geografía, trabajo en equipo, creativo, honrado, buenas relaciones interpersonales, toma de decisiones, conocer formatos y la información que debe contener cada publicación, habilidad y comprensión en la lectura de documentos.
	Corrector de Pruebas	Buena ortografía y redacción, fluidez en la lectura, trabajo en equipo, capacidad de concentración, creativo, estable emocionalmente, excelentes relaciones interpersonales, habilidad para redactar.
	Jefe de Digitalización	Manejo de office, facilidad de expresión, conocimiento de digitalización de imágenes, diseño gráfico, redacción y geografía, liderazgo, excelentes relaciones interpersonales, conocimiento de herramienta de procesadores de texto.
	Digitador	Manejo de office, facilidad de expresión, conocimiento de redacción y geografía, buena ortografía, liderazgo, excelentes relaciones interpersonales, conocimiento de herramienta de procesadores de texto.
	Atención al Cliente del Diario Oficial	Manejo de office, facilidad de expresión, trabajo en equipo, buen trato a usuarios, liderazgo, excelentes relaciones interpersonales, conocimiento de normativas sobre publicaciones.
	Encargado del Despacho del Diario Oficial	Manejo de office, facilidad de expresión, trabajo en equipo, liderazgo estable emocionalmente, honrado, capacidad organizativa en el área de trabajo.
	Encargado de Archivo	Manejo de office, facilidad de expresión, trabajo en equipo, liderazgo estable emocionalmente, honrado, entusiasmo y vigor para realizar las tareas.

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
ÁREA FINANCIERA	Jefe de Finanzas	Manejo de office, facilidad de expresión, trabajo en equipo, conocimientos de leyes tributarias, instructivo y manual de aplicación, liderazgo, excelentes relaciones interpersonales, control y administración de recursos financieros, normativas y directrices relacionadas a la admón. pública, redactar y elaborar informes técnicos.
	Contador General	Manejo de office, facilidad de expresión, trabajo en equipo, habilidad numérica, liderazgo, honradez, excelentes relaciones interpersonales, conocimiento y aplicación de control interno, manejo de base legal contable, fiscal, normativas, redactar y elaborar informes técnicos.
	Pagador Auxiliar	Manejo de office, habilidad para expresarse claramente en forma oral y escrita, conocimientos contables, discreción y lealtad institucional, liderazgo, trabajo en equipo, prudente, control y administración de recursos financieros, saldos bancarios, tramites a nivel gubernamental, conocimientos ley SAFI, manual de códigos contables, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Colaborador de Finanzas	Manejo de office, fácil expresión, trabajo en equipo, liderazgo, prudente, control y admón., de recursos financieros, manejo de normas contables, redacción y elaboración de informes.
	Auxiliar de Colector I	Manejo de office, fácil expresión, trabajo en equipo y logro de metas, liderazgo, prudente, control y admón., de recursos financieros.
	Colector Habilitado	Manejo de office, fácil expresión, trabajo en equipo prudente, creativo, manejo de personal, manejo de libros contables, redacción y elaboración de informes técnicos.
	Auxiliar de Colector II	Manejo de office, trabajo en equipo, deseos de superación, creativo, excelentes relaciones interpersonales, honradez.
	Encargado del Fondo Circulante de Monto Fijo	Manejo de office, conocimiento de principios contables, leyes tributarias y manuales de aplicación, trabajo en equipo, liderazgo, honradez, creativo, control y admón. de recursos financieros, conocimiento de normativas y directrices relacionadas con el manejo de fondos y aplicación de libros contables.
	Encargado de Post-costeo	Contabilidad general y de costos, manejo de office, trabajo en equipo, capacidad de organización administrativa, conocimiento de artes gráficas, discreción, proactivo, redactar y elaborar informes.

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	Jefe de Comercialización	Manejo de office, fácil expresión, trabajo en equipo, liderazgo, excelentes relaciones interpersonales, honradez, manejo de personal, manejo de trámites a nivel gubernamental, manejo de objeciones, a redactar y elaborar informes técnicos.
	Asistente de Comercialización	Manejo de office, facilidad de expresión, trabajo en equipo, capacidad de negociación externa, sentido de responsabilidad y urgencia, excelentes relaciones interpersonales, honradez, admón. de recursos financieros, manejo de tramites gubernamentales, conocimiento de normativas y directrices relacionadas a la radiodifusión nacional, redactar y elaborar informes técnicos.
	Ejecutiva de Comercialización	Manejo de office, facilidad de expresión, trabajo en equipo, capacidad de negociación externa, sentido de responsabilidad y urgencia, excelentes relaciones interpersonales, honradez, admón. de recursos financieros, manejo de tramites gubernamentales, conocimiento de normativas y directrices relacionadas a la radiodifusión nacional, redactar y elaborar informes técnicos.
	Encargada Atención al Cliente	Manejo de office, fácil expresión, trabajo en equipo, comunicación clara, responsabilidad, criterio, admón. del tiempo, discreción y lealtad institucional, excelentes relaciones interpersonales, honradez, cortesía, ordenado, manejo correcto y efectivo de los recursos, control y admón. de recursos financieros, manejo de personal, trámites gubernamentales, conocimiento de normativas y directrices, relacionadas a la radiodifusión nacional, redactar informes técnicos.
	Jefe de Diseño Gráfico	Manejo de office, conocimiento y manejo de programas de diseño, trabajo en equipo, impacto positivo para el incremento de alcances obtenidos en los resultados, liderazgo, sentido de responsabilidad y urgencia, analítico en la toma de decisiones, prudente en sus acciones, creativo, excelentes relaciones interpersonales, honrado, manejo y admón. de personal, conocimiento técnico sobre equipo utilizado, capacidad demostrada para resolver problemas gráficos de manera ágil.
	Técnico de Diseño Gráfico	Manejo de office, fluidez verbal, trabajo en equipo, capacidad para sustentar sus creaciones de manera eficaz, liderazgo, sentido de responsabilidad y urgencia, analítico en la toma de decisiones, prudente en sus acciones, muy creativo e innovador, excelentes relaciones interpersonales, honrado, manejo y admón. de personal, conocimientos técnicos sobre el equipo utilizado, capacidad para resolver problemas gráficos eficazmente.

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
ÁREA DE OPERACIONES	Jefe de Operaciones	Manejo de office, fácil expresión, trabajo en equipo, capacidad de dirigir equipo de trabajo, líder, habilidad sistemática, capacidad de discernimiento, proactivo, entusiasta y dinámico, excelentes relaciones interpersonales, honrado, administración de operaciones, administración de recursos humanos, conocimiento de la normativa de la Corte de Cuentas.
	Encargado de presupuesto	Manejo de office, habilidad matemática, trabajo en equipo, proactivo, orientado a cumplimiento de metas, entusiasta y dinámico, excelentes relaciones interpersonales, conocimiento de procesos de servicios gráficos, de productos que se elaboran en empresas gráficas, conocimiento básico de maquinaria de planta, no operativo, conocimientos matemáticos y contables, conocimientos acerca de equipos de medición y aditamentos gráficos, uso de programas para costear productos y servicios.
	Encargado de elaborar ordenes de Producción	Manejo de office, habilidad matemática, trabajo en equipo, proactivo, orientado a cumplimiento de metas, uso de programas para costear productos y servicios.
	Auxiliar de Costos	Manejo de office, habilidad matemática, trabajo en equipo, proactivo, orientado al cumplimiento de metas, contabilidad de costos, uso de programas para costear productos y servicios.
	Encargado de Bodega	Manejo de office, habilidad matemática, trabajo en equipo, proactivo, orientado al cumplimiento de metas, responsable, honesto, ordenado, manejo de inventarios, uso de programas para almacenar inventarios.
	Encargado de Transporte	Manejo de office, trabajo en equipo, proactivo, responsable, honesto, disposición a trabajar bajo presión, conocimientos básicos de mecánica.
	Jefe de Mantenimiento e Infraestructura	Manejo de Word y Excel, trabajo en equipo, proactivo, responsable, honesto, dispuesto a trabajar en horas extraordinarias, comprometido con la institución, conocimiento avanzado de mecánica industrial.

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
ÁREA ADMINISTRATIVA	Jefe del Área Administrativa	Manejo de office, fácil expresión, trabajo en equipo, capacidad de dirección de equipos de trabajo, fácil interrelación con las personas, liderazgo, proactivo, analítico en la toma de decisiones, prudente en sus acciones, creativo, excelentes relaciones interpersonales, honrado, dominio de leyes, disposiciones y normativas que rigen los diferentes componentes del Área Administrativa, manejo de personal, conocimientos de tramites a nivel gubernamental , habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Jefe de Recursos Humanos	Discrecionalidad en la información a la que se tiene acceso, manejo de office, proactivo, fácil expresión, iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo, empatía, sentido de responsabilidad y urgencia, estable emocionalmente, analítico en la toma de decisiones, excelentes relaciones interpersonales, honradez, dominio de leyes, disposiciones y normativas que rigen la Admón. de recursos humanos, conocimiento sobre gestiones en INSAFORP, manejo de personal, conocimientos de tramites sobre acciones de personal a nivel gubernamental, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Asistente de Recursos Humanos	Dominio de office, manejo de SIRH-I, discrecionalidad en la información que tiene acceso, fácil expresión, trabajo en equipo, sentido de responsabilidad y urgencia, estable emocionalmente prudente en sus acciones, creativo, excelentes relaciones interpersonales, honradez, dominio de leyes, disposiciones y normativas que rigen la admón. de recursos humanos, conocimiento de tramites sobre acciones de personal a nivel gubernamental, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Encargado de Combustible	Manejo de office, fácil expresión, habilidad numérica, trabajo en equipo, confiabilidad, sentido de responsabilidad y urgencia, prudente en sus acciones, creativo, honradez, control y administración de recursos financieros, manejo de tramites a nivel gubernamental, conocimiento de normativas y directrices relacionadas al manejo de combustibles y normativas vigentes, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
ÁREA ADMINISTRATIVA	Encargado de Activo Fijo	Manejo de office, conocimientos contables, conocimiento en manejos y métodos de valuación de inventarios, fácil expresión, trabajo en equipo, sentido de responsabilidad y urgencia, analítico en la toma de decisiones, prudente en sus acciones, creativo, excelentes relaciones interpersonales, honradez, control y administración de bienes muebles, conocimiento de las normas técnicas de control interno, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Encargado de Archivo General	Manejo de Word y Excel, fácil expresión, trabajo en equipo, discrecionalidad en el manejo de la información oficial, sentido de responsabilidad y urgencia, estable emocionalmente, prudente en sus acciones, creativo, excelentes relaciones interpersonales, honradez, control y admón. de documentación, técnicas básicas de archivo, habilidad para redactar y elaborar informes.
	Médico	Fácil expresión, empatía, iniciativa, proactivo, discrecionalidad, sentido de responsabilidad y urgencia, analítico en la toma de decisiones, prudente en sus acciones, creativo, excelentes relaciones interpersonales, honradez, y los conocimientos técnicos propios de la profesión.

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Jefe del Área de Producción	Responsable, brindar lealtad a la institución, buenas relaciones humanas, disposición para trabajar después de la jornada de trabajo, rápido en las decisiones cotidianas, sin defectos en la observación del color, fácil expresión, liderazgo, creativo, honradez, excelentes relaciones interpersonales, conocimiento de densitometría o colorimetría, de los diferentes tipos de papeles y cartones a imprimir, sobre la gestión de la producción en artes gráficas, sobre la dirección de personal y admón. de empresas, sobre la organización, gestión y conducción de equipos de personas, de informática a nivel de usuario, sobre los sistemas de calidad de productividad, y de la elaboración de nuevos proyectos con los correspondientes análisis, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Jefe de Fotomecánica	Manejo de office, responsable, sin defectos en la observación del color, fácil expresión, trabajo en equipo liderazgo, sentido de responsabilidad y urgencia, analítico en la toma de decisiones, prudente en sus acciones, creativo, excelentes relaciones interpersonales, honradez, control y admón. de maquinaria y equipo, manejo de personal, conocimientos de los procesos de fotomecánica, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Técnico de Fotomecánica	Responsable, lealtad a la institución, buenas relaciones humanas, disposición a trabajar después de su jornada de trabajo, rápido en las decisiones cotidianas, sin defectos en la observación, fácil expresión, sentido de responsabilidad y urgencia, prudente en sus acciones, creativo, conocimientos en máquinas de quemados de planchas, en máquinas de revelado de negativos, de revelado de planchas, en el proceso de elaboración de color key, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Jefe de Impresión Offset	Responsable, buenas relaciones humanas, disposición para trabajar después de su jornada de trabajo, analítico en las decisiones cotidianas, sin defectos en la observación del color, fácil expresión, trabajo en equipo, líder, sentido de urgencia y responsabilidad, prudente en sus acciones, creativo, control y admón. de maquinaria, equipo y personal, conocimientos de los procesos de impresión, de densitometría o colorimetría, de preparación de colores, de fotomecánica, de diferentes tipos de papeles y cartones a imprimir, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Técnico de Impresión Offset	Responsable, leal a la institución, buenas relaciones humanas, disposición para trabajar después de su jornada laboral, sin defectos en la observación del color, fácil expresión, trabajo en equipo, sentido de responsabilidad y urgencia, prudente en sus acciones, creativo excelentes relaciones interpersonales, honradez, conocimientos en maquinas de quemado de planchas, revelado de negativos, revelado de planchas, densitometría o colorimetría, reparación de colores, fotomecánica, y de diferentes tipos de papeles y cartones a imprimir, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Técnico de Corte	Responsable, lealtad a la institución, buenas relaciones humanas, disposición a trabajar después de su jornada de trabajo, rápido en las decisiones cotidianas, sin defectos en la observación, fácil expresión, sentido de responsabilidad y urgencia, prudente en sus acciones, creativo, excelentes relaciones interpersonales, conocimiento en maquinas de corte de gran formato, en diferentes tipos de papel y cartones, en afilado de cuchillas, colocación y nivelación de cuchillas, de los diferentes tipos de gramajes de papel y cartón, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Jefe de Tipografía	Responsable, buenas relaciones humanas, disposición para trabajar después de su jornada de trabajo, rápido en las decisiones cotidianas, sin defectos en la observación del color, fácil expresión, trabajo en equipo, líder, sentido de urgencia y responsabilidad, control y admón. de maquinaria y equipo, conocimientos de los procesos de troquelados, numerados, sisado, y realces en seco, preparación de colores, de los diferentes papeles y cartones a imprimir, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Técnico de Tipografía	Responsable, lealtad a la institución, buenas relaciones humanas, disposición a trabajar después de su jornada de trabajo, rápido en las decisiones cotidianas, sin defectos en la observación, fácil expresión, sentido de responsabilidad y urgencia, prudente en sus acciones, conocimiento en manejo y preparación de maquinas de Minervas, troqueladoras, maquinas Chandler, preparación de colores, tipos de papeles y cartones a utilizar, procesos de realces en ceso y realces en tinta, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.

UNIDAD FUNCIONAL	PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA REQUERIDA
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Jefe de Producto Terminado	Responsable, lealtad a la institución, buenas relaciones humanas, disposición a trabajar después de su jornada de trabajo, rápido en las decisiones cotidianas, sin defectos en la observación, fácil expresión, sentido de responsabilidad y urgencia, prudente en sus acciones, control y admón. de maquinaria y equipo, manejo de personal, conocimiento de los procesos producto terminado y de los diferentes tipos de papeles y cartones a imprimir, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.
	Técnico de Producto Terminado	Responsable, lealtad a la institución, buenas relaciones humanas, disposición a trabajar después de su jornada de trabajo, rápido en las decisiones cotidianas, sin defectos en la observación, fácil expresión, sentido de responsabilidad y urgencia, prudente en sus acciones, creativo, excelentes relaciones interpersonales, honradez, conocimiento en manejo y preparación de maquinas engrapadoras, maquinas estampadoras, de los diferentes tipos de papeles y cartones que utilizan en imprentas, y de los procesos de compaginado, empackado revisión de los productos en proceso, habilidad para redactar y elaborar informes técnicos.

II. ESTRUCTURA SALARIAL

A. INFORMACIÓN BASICA DE ESTRUCTURA SALARIAL

1. Definición de Estructura Salarial

La Estructura Salarial es parte importante de la administración de recursos humanos, la cual se encarga de establecer una delimitación de rangos salariales por niveles, como ejecutivo, directivo y operativo, con base en la cual se realiza la asignación de salarios a los trabajadores, como uno de los principales motivadores de los mismos.

Es decir, que La Estructura Salarial consiste en determinar el nivel adecuado de retribución para cada puesto y su agrupación en unos determinados niveles, de modo que el sistema pueda administrar de forma eficaz.¹⁷

Por lo tanto definimos la Estructura Salarial como aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de¹⁸ :

- Su puesto
- Su eficiencia personal
- Las necesidades del empleado
- Las posibilidades de la empresa

En consecuencia la estructura salarial en una organización depende de ciertos criterios tales como:¹⁹

- Filosofía de Pago
- Amplitud de niveles o categorías salariales
- Intervalo entre mínimo y máximo de cada nivel o categoría
- Las políticas que se instituyan

Es importante considerar que al establecer una estructura salarial se debe de hacer una investigación salarial interna en cuanto a los salarios considerando lo que son los puestos de trabajo, la eficiencia del personal, la evaluación del desempeño de los puestos y la clasificación de los puestos de trabajo, lo que nos llevara a un equilibrio interno (dentro de la organización), además se desarrolla una investigación salarial externa, es decir, Benchmarking salarial la cual

¹⁷ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estructura-De-Los-Salarios/2636899.html>

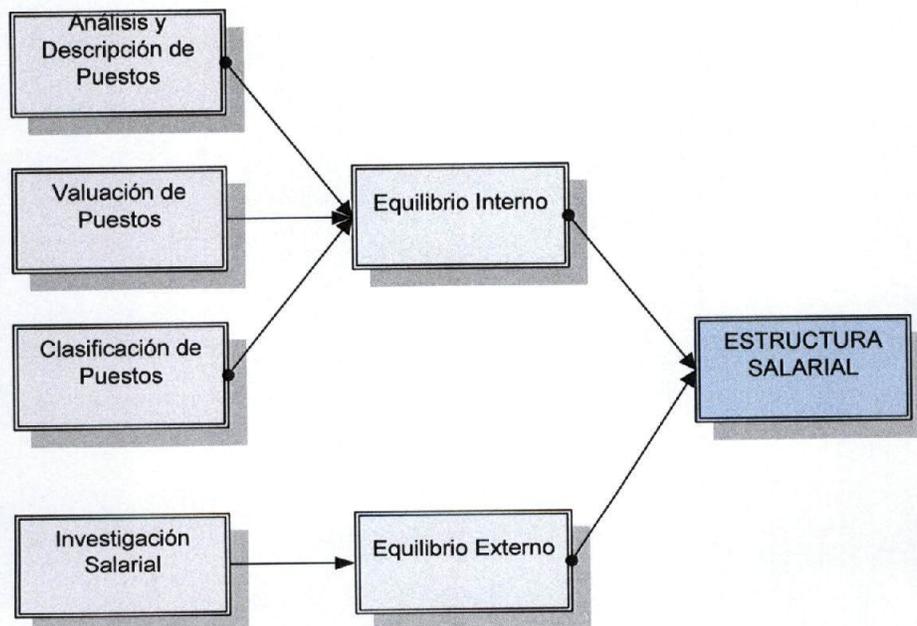
¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml#ESTRUCT>

¹⁹ Serrano, Alexis. (2009), *Administración de Personas*, Talleres Gráficos UCA

se refiere a la valuación externa de los puestos con relación a la industria y otras organizaciones similares para conocer la paridad o competitividad que se tiene en el mercado laboral, lo cual nos lleva al equilibrio externo (con respecto a la industria similar), ambas necesarios para establecer una eficiente estructura salarial.

El siguiente esquema representa los aspectos básicos antes descritos, necesarios para llevar a cabo una efectiva gestión de salarios y obtener una estructura salarial adecuada en la organización.

Esquema gestión para determinar una Estructura Salarial de una organización.



2. Objetivo de la estructura salarial

El objetivo principal de la estructura salarial consiste en establecer un sistema de salarios y remuneraciones justo a nivel interno y externo, que beneficie a los miembros de la organización (los empleados de la Imprenta Nacional), y así poder motivarlos con el propósito de que pongan de todo su interés y dedicación al cumplimiento de las metas establecidas, para que la organización pueda retener y atraer al talento humano adecuado.

3. Los salarios como agente motivador

Son muchas las empresas que basan parte de sus sistemas de compensación en el incentivo salarial como vía para motivar al empleado y alcanzar un mayor rendimiento y eficiencia, estas organizaciones, además de los salarios y prestaciones sociales básicas, agregan componentes variables a la remuneración, estos últimos son atados a los resultados en cierta área específica o el desempeño general de la organización.

Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, considerando principalmente la motivación a través de los salarios, dichas empresas están enfocando sus esfuerzos hacia la satisfacción de su personal más que a cuestiones de tipo estratégico o de otra índole, es por esto que desarrollan modelos de compensación que impulsen a los empleados a dar un mayor rendimiento.

Por otro lado la situación de la crisis financiera que se vive actualmente ha provocado que las empresas tengan que cambiar sus mecanismos para motivar a sus empleados a la hora de desempeñar su trabajo, los salarios se posicionan como uno de los elementos a tener en cuenta

para conseguir el bienestar de los empleados y evitar que la organización pierda a su mejor talento humano.

4. Factores que condicionan los salarios

Ente estos factores se pueden mencionar los siguientes:

- Tipología de los cargos de la organización, es decir, el nivel jerárquico como ejecutivo, directivo y operativo, con los que está estructurada la organización.
- Capacidad financiera y desempeño de la organización, esto se refiere a la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones de vencimiento a corto plazo. En cuanto al desempeño de la organización se refiere al grado con que alcanza los objetivos planeados, lo cual permitirá mantenerse con capacidad financiera para hacer frente a sus obligaciones.
- Situación del mercado de trabajo, si el talento humano requerido es muy tecnificado y escaso en el mercado laboral, si está saturado o es escaso.
- Las políticas salariales de la organización, que consisten en los términos de contratación, los niveles de salarios, remuneración, fechas de pagos, etc., que la organización establece.
- La legislación laboral, se refiere al conjunto de normas, leyes y convenios de trabajo que regulan la relación laboral, fijando derechos y obligaciones tanto del empleador como del empleado.
- Sindicatos y negociaciones colectivas dentro de la organización, para defender los derechos de los trabajadores, velar por el cumplimiento de las leyes laborales, contribuir a la formación y preparación de los trabajadores, entre otras.

- La Coyuntura económica, es decir, la inflación, recesión y el costo de la vida que afectan tanto al empleado como a la organización, la manera en que influye para que una nivelación salarial sea posible.

5. Rangos salariales en la Imprenta Nacional

La Imprenta Nacional posee una clasificación de los puestos de trabajo a la cual se le ha asignado un rango salarial el cual se establece considerando el costo de vida (según autoridades de la institución), también se realizan aumentos cada vez que el Gobierno de turno los autoriza, pero lo hace de manera general para todos los empleados y especializaciones, generando con esto que muchas veces estas clasificaciones de puestos posean el mismo rango salarial sin importar el grado de tecnificación, experiencia, habilidades y destrezas.

A continuación se presenta la clasificación de estos puestos de trabajo junto con los rangos salariales que les corresponden:

Clasificación	Rango Salarial
Nivel Ejecutivo	\$1,001.00 a más
Jefe de Área	\$1,001.00 a más
Jefe de Sección I	\$601.00 a \$1,000.00
Jefe de Sección II	\$601.00 a \$1,000.00
Técnico	\$401.00 a \$600.00
Técnico I	\$401.00 a \$600.00
Técnico II	\$601.00 a \$1,000.00
Técnico III	\$601.00 a \$1,000.00
Motorista I	\$401.00 a \$600.00

Motorista II	\$401.00 a \$600.00
Técnico de RRHH	\$401.00 a \$600.00
Auxiliar I	\$230.00 a \$400.00
Auxiliar II	\$401.00 a \$600.00
Contador	\$401.00 a \$600.00
Digitador	\$401.00 a \$600.00

Fuente: Recursos Humanos Imprenta Nacional

6. Investigación salarial con la industria del mismo giro

La investigación salarial, conocida también como encuesta salarial, se refiere a la valuación externa de los puestos, con relación a la industria, y otras organizaciones similares para conocer la paridad o competitividad que se tiene en el mercado laboral.

Considerada también como una técnica administrativa que revela la situación de pago al personal de determinada región y/o industria, mediante una investigación sistemática de puestos, sueldos y prestaciones.

Entre los aspectos por considerar en una investigación salarial, están:

- Cuáles son los cargos investigados (Cargos de referencia). Deben seleccionarse puestos de los diferentes niveles jerárquicos y no solamente puestos altos. En el caso de investigación de la Imprenta Nacional, se considerarán los tres niveles jerárquicos.
- Cuáles son las organizaciones participantes. No se podría comparar una organización pequeña con una multinacional. Se deben definir criterios como número de personas que laboran o activos con que se cuentan. Para realizar la investigación se consideran las imprentas con la misma actividad, tamaño y tecnología que la Imprenta Nacional entre las cuales están: Artes Graficas Publicitarias, Impresos Bellas Artes, R. R. Donnelley de El

Salvador, Algier's Impresores, Impresora la Unión, Impresos Publicolor, Gráficos Urgentes, Imprenta UES, Imprenta UCA, Imprenta Ricaldone.

- Medios para la recolección de datos. Se utilizarán cuestionarios, entrevistas y la evaluación del desempeño a realizar en los puestos de trabajo.
- Tabulación de información. Se tabularán los datos obtenidos de la encuesta salarial y se grafican en la escala salarial interna, para comparar la similitud o disparidad que existe.

Entre los tópicos que se consideran para elaborar el cuestionario y realizar la investigación antes mencionada están:

- Filosofía
- Política de sueldos
- Frecuencia periódica
- Confidencialidad
- Comparación de funciones
- Número de puestos
- Número de participantes en cada puesto

El procedimiento que se seguirá para realizar una encuesta de salarios, es el siguiente:

- Determinar el universo
- Seleccionar la muestra
- Formulación del cuestionario
- Recopilación de datos
- Tabulación de datos
- Interpretación de datos
- Presentación de los resultados
- Agradecimientos a empresas participantes.

III. NIVELACION SALARIAL

A. MÉTODO A UTILIZAR PARA LA NIVELACIÓN SALARIAL

1. Definición de Nivelación Salarial

La nivelación salarial es un proceso el cual se debe de hacer a cada empleado siempre y cuando cumplan con los requisitos que la organización ha de establecer por lo cual la nivelación salarial se define como los modelos de sistemas que permiten determinar los salarios en función de sus jerarquías y funciones que desempeñan los empleados dentro de la organización, que en este caso es la Imprenta Nacional de El Salvador.

2. Proceso de nivelación salarial.

Este proceso se define con el análisis y descripción de puestos de la Imprenta Nacional, por lo cual definimos la descripción de puestos como el proceso que indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto, en el cual también se registran los conocimientos, habilidades, y aptitudes requeridas para desempeñarlo de forma satisfactoria.²⁰

Asimismo el análisis de puestos es el levantamiento de información acerca de los requisitos que el cargo de la Imprenta Nacional exige a cada uno de sus trabajadores.

También es necesario determinar el valor de cada puesto dentro de la Imprenta Nacional, es decir, la valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición, por lo cual esta se define como el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con la finalidad de colocarlos en un orden jerárquico que sirva de base para un sistema de remuneración, ya que ésta valuación de puestos servirá para tener una relación equitativa y justa para cada puesto de trabajo.

²⁰ Serrano, Alexis. (2009), *Administración de Personas*, Talleres Gráficos UCA. P. 208

También se deben clasificar los puestos de trabajo dentro de la Imprenta Nacional que consiste en un proceso mediante el cual se determinará el valor o la contribución relativa que los diferentes puestos de trabajo aportan a la imprenta.

3. Evaluación del desempeño

Esta es la parte que se define como un sistema que permita apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo²¹ dentro de la Imprenta Nacional.

Por lo cual también se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo, con el objetivo de alcanzar resultados positivos en los trabajadores de la Imprenta Nacional.

4. Método de valuación por puntos

En consecuencia para un estudio de comparación salarial se necesita utilizar un método para la valuación de cada puesto de trabajo de la Imprenta Nacional es por ello que se utilizara el método de valuación por puntos, según el estadounidense Merrill. R. Lott quien creó y convirtió en el método de evaluación de puestos más común en las empresas²², el cual consiste en asignar valores numéricos (punto) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de los valores numéricos por lo cual se basa en un trabajo previo de análisis de cargos y exige ir por etapas.²³

a. Elección de factores.

El método de valuación que requiere esta etapa en la cual se tomaran los factores que están directamente relacionados con los tipos de cargos que tiene la Imprenta Nacional.

²¹ Ibíd. P. 231

²² Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª Ed.). México. McGraw Hill. P. 244.

²³ Serrano, Alexis. (2009), *Administración de Personas*, Talleres Gráficos UCA. P. 212-213.

Entre los factores que se tomaran en cuenta están²⁴:

- Los requisitos intelectuales

Dentro de los cuales se tomaran la educación formal, la experiencia, iniciativa y creatividad ya que en los puestos de trabajo puede haber personas que tienen su cargo por la experiencia acumulada por los años de servicios prestados a la Imprenta o porque poseen estudios de nivel superiores.

- Responsabilidades

Del mismo modo una de las más importantes es la responsabilidad que cada puesto requiere de acuerdo a la información confidencial que maneja cada cargo.

- Los requerimientos físicos.

De ahí que el esfuerzo mental o visual, o el nivel de concentración que requiere cada puesto de trabajo.

- Condiciones de trabajo.

Se refiere a los riesgos y consecuencias que se corren en el puesto de trabajo así como el ambiente de trabajo.

b. Ponderación de los factores de evaluación

El método requiere asignarle una ponderación a cada uno de los factores antes descritos la cual debe de hacerse de acuerdo a su grado de importancia cuya suma constituye el 100%.

²⁴ *Ibíd.* P. 213

c. Montaje de la escala por puntos

Para el montaje de escala por puntos, es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. En la cual se utilizara una escala aritmética en el grado más bajo de cada factor será el grado "A"²⁵.

d. Montaje del manual de valuación de cargos

Como complemento se utilizara un manual de valuación de cargos, el cual es una guía de comparación entre cada factor en el cual cada factor utilizara una página del manual.

e. Montaje de la escala de puntos por factor y grado

Consecuentemente el montaje de la escala de puntos nos muestra una especie de resumen en cuanto a los factores que se han definido para evaluar cada puesto de trabajo de la Imprenta Nacional acompañada de sus respectivas ponderaciones y grados.

f. Valuación de los cargos

A partir de aquí se está ya en condiciones de evaluar todos los puestos de la Imprenta Nacional que se hayan propuesto.

g. Resumen de puestos evaluados

Por último después de haber valuado los puestos, se hará el consolidado de los puntajes obtenidos por puesto de trabajo y se estará en disposición para proponer una estructura salarial bajo la modalidad de escalafón de la Imprenta Nacional.

²⁵ Ibíd. P. 214

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA SALARIAL DE LA IMPRENTA NACIONAL.

I. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

A. OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnostico de la situación actual de la Imprenta Nacional de la estructura salarial respecto a las imprentas privadas.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los rangos salariales de las diferentes categorías y su incidencia con el desempeño de los trabajadores de la Imprenta Nacional.
- Elaborar las bases para identificar las funciones y competencias de los trabajadores de la Imprenta Nacional.
- Determinar el mecanismo que se utiliza para asignar sueldos y salarios en la Imprenta Nacional.

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente capítulo aborda la metodología utilizada para recopilar la información que permita realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la Imprenta Nacional, analizando tanto factores internos como externos a la institución en estudio.

Esto a su vez, permitirá realizar recomendaciones para la elaboración de la estructura salarial.

A. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la presente investigación en la “Imprenta Nacional”, se aplicó el método científico a través del estudio descriptivo ya que éste primero engloba una serie de etapas de investigación que permite acercarse de manera objetiva a la realidad que se desea interpretar.

1. Tipo de investigación

La investigación utilizó los tres niveles del conocimiento científico: Descriptivo, Explicativo y Predictivo, que se detallan a continuación.

- Nivel Descriptivo: Se cubrió al plantear los aspectos generales del sector, las empresas dedicadas a la industria gráfica, así como también generalidades de la estructura salarial.
- Nivel Explicativo: Se cubrió al identificar las causas o los factores que inciden en la problemática analizada.
- Nivel Predictivo: Se cubrió al señalar los análisis respectivos por las preguntas del diagnóstico; base para la elaboración de la estructura salarial.

La información necesaria que fue procesada para obtener los resultados y así poder presentar un estudio comparativo de la estructura salarial de la imprenta nacional, con otras imprentas privadas permitirá establecer una propuesta de escalafón dentro de la institución.

B. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. Fuentes Primarias

Dentro de las fuentes primarias se han definido que son las unidades de análisis objeto de investigación siendo estas: Los jefes de las unidades y los empleados de la imprenta nacional, así mismo los jefes y empleados de la competencia.

2. Fuentes Secundarias

Consistió en toda la información, como libros de texto, tesis, artículos, publicaciones, documentos oficiales, Código de trabajo de El Salvador, Reglamento Interno de la Imprenta Nacional, web site visitadas y accesadas, manual de funciones, manual de organización, además de toda la información que se relacione con el tema de investigación con el fin de sustentarla.

C. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación consta de dos partes: la primera, se identificó la parte problemática por medio de la elaboración de dos cuestionarios, uno de ellos con 20 preguntas diseñado para jefes de la Imprenta Nacional y las Imprentas Privadas, de igual forma el segundo cuestionario elaborado para los empleados de la Imprenta Nacional e Imprentas Privadas con la diferencia que este último se diseñó con 17 preguntas, la segunda parte consistió en elaborar las tabulaciones de todos los instrumentos para obtener el diagnóstico definitivo.

1. Investigación de campo.

Se llevó a cabo en la “Imprenta Nacional y en las imprentas privadas que realizan actividades similares”, con el objetivo de conocer y comparar la estructura salarial de estas instituciones.

2. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Entre las herramientas utilizadas para recabar la información se utilizaron:

a. La entrevista: El propósito de esta técnica fue conversar de manera formal con las jefaturas de la institución en estudio Imprenta Nacional, a fin de conocer datos más precisos, registros, estadísticas, sobre el objeto de estudio y así obtener la base para crear las estrategias que conforman la propuesta.

Por medio de una visita realizada a la institución, se entrevistaron a las autoridades de la Imprenta Nacional:

- Director de la Imprenta Nacional.
- Jefa de Recursos Humanos.
- Jefe de Producción.

b. Observación directa: esta técnica se utilizó con el propósito de garantizar la veracidad de la información, observando tanto los recursos físicos con los que cuenta la empresa, como las condiciones físicas de las instalaciones de la institución Imprenta Nacional.

c. La encuesta: esta técnica permitió conocer la opinión sobre la motivación, funciones, capacitación, salarios, que pueden identificar los jefes y empleados de las Imprentas, con el propósito de formular una propuesta de estructura salarial.

d. Dadas las técnicas propuestas para llevar a cabo la investigación se hizo uso de los siguientes instrumentos.

- Para las entrevistas, se utilizó guía de preguntas abiertas.

- Para la observación se utilizó una cámara, con la que se pudo tomar fotografías de las instalaciones de la Imprenta Nacional, específicamente de las áreas del diario oficial y producción. (anexo, 3)
- Para la encuesta se formuló un cuestionario dirigido para jefes de la Imprenta Nacional e Imprentas Privadas, el cual consta de 20 preguntas de opción múltiple. De igual forma se diseñó un cuestionario dirigido a los empleados de la Imprenta Nacional e Imprentas Privadas, este último de 17 preguntas de opción múltiple.

D. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

- Para el desarrollo de la investigación se identifican las unidades de análisis sujetas a estudio y están comprendidos por los empleados y empresas privadas, que ofrecen sus servicios en San Salvador.

Tomando en cuenta las necesidades de esta investigación, considerando las características del universo, y debido al número de elementos que lo conforman; y habiendo analizado los diferentes métodos de medición, se determinó que el censo es el método más apropiado para la realización de esta investigación, ya que por su naturaleza, se observarían todos los elementos de la población.

En este sentido, debido al tamaño del universo, la utilización del censo se fundamenta en que se requiere obtener de manera oportuna y confiable la información básica necesaria para poder identificar y analizar la dinámica de la Imprenta Nacional y las Imprentas Privadas y poder establecer la base para la realización de la propuesta de Estructura Salarial.

- La muestra se define como un subconjunto de elementos de la población de interés, generalmente se toman muestras cuando es difícil o complicada la observación de todos los elementos de la población. En la investigación, para la determinación de las muestras se utilizó el muestreo probabilístico, tomando en cuenta los puestos ejecutivos y operativos.

E. DOCUMENTACIÓN DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN

1. Manual de Organización y funciones

La información contenida en estos manuales permitió determinar la estructura orgánica así como las diferentes líneas de mando en las unidades, también identificó las habilidades y competencias requeridas por los empleados para desempeñarse en cada puesto de trabajo.

2. Perfil de los puestos

Se identificó los requisitos de conocimientos académicos, experiencias laborales anteriores, características personales en base a la responsabilidad que se requiere en el puesto de trabajo.

3. Acciones de personal

Este instrumento brindó un apoyo en el sentido de establecer las medidas correctivas y preventivas para los empleados.

F. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La información obtenida a través de los cuestionarios se presentó y analizó de la siguiente manera: Para cada cuestionario se elaboró un objetivo por cada pregunta para enfocarla a las necesidades de información que se requieren para elaborar el diagnóstico, posteriormente se tabuló la información obtenida, dando a conocer las frecuencias de las respuestas proporcionadas por los empleados de la Imprenta Nacional y empleados de las Imprentas Privadas.

III. DIAGNOSTICO DE LA IMPRENTA NACIONAL.

A. ANÁLISIS RELATIVO A LA IMPRENTA NACIONAL RESPECTO A LAS IMPRENTAS PRIVADAS.

1. Análisis de las funciones de los puestos de trabajo.

De acuerdo a la información obtenida a través de los cuestionarios realizados a los empleados y jefes de la Imprenta Nacional se determino que los dos grupos encuestados respondieron que al iniciar labores en la organización el jefe inmediato les brindo una breve explicación y recorrido en la organización (anexo 2a, Ver pregunta N° 3) y (anexo 2b, Ver pregunta N° 3). Con respecto a las funciones de los empleados dentro del puesto de trabajo, la mayoría de los empleados encuestados manifestaron que el jefe explico con claridad todas las funciones que debe realizar (anexo 2b, Ver pregunta N° 8).

Con respecto a las responsabilidades que debe cumplir en su puesto de trabajo, se obtuvo, que el jefe explicó con claridad todas las responsabilidades del puesto de trabajo (anexo 2b, Ver pregunta N° 9).

Con respecto a la motivación, los jefes de la Imprenta Nacional que fueron encuestados, la mayoría expreso que no hay un sistema de motivación ó plan de incentivos para el personal (anexo 2a, Ver pregunta N° 11). Además se determino que del total de los empleados encuestados, el jefe siempre influye positivamente creando un entorno agradable de trabajo (anexo 2b, Ver pregunta N° 10), Tomando en cuenta estos aspectos, se considera necesaria la creación de un sistema de motivación ó plan de incentivos para que fortalezca y mantenga un entorno agradable de trabajo.

2. Análisis de las Capacitaciones en la Imprenta Nacional.

Más de la mitad de los encuestados, coincidieron en quien recae la responsabilidad de brindar capacitación sobre funciones al personal es el área de Recursos Humanos (anexo 2a, Ver pregunta N° 13). Además, algunas fuentes de las necesidades de capacitación del personal son en base al criterio de los jefes de unidades (anexo 2a, Ver pregunta N° 15). El propósito de las necesidades de capacitación dentro de la organización es la obtención de conocimientos nuevos o mejorar los existentes respecto al puesto de trabajo (anexo 2a, Ver pregunta N° 16). Tomando en consideración estos factores, se determina que es necesario buscar los programas de capacitación que permitan cumplir con los objetivos Institucionales; esto contribuye al estudio comparativo de sueldos y salarios.

3. Análisis de la Estructura Salarial de la Imprenta Nacional respecto a las Imprentas Privadas.

De acuerdo a la información obtenida a través de los cuestionarios realizados a jefes y empleados de la Imprenta Nacional e Imprentas Privadas, se determino que los empleados de las imprentas privadas perciben un salario mayor a los \$ 600 (anexo 2c, Ver pregunta N° 5), (anexo 2b, Ver pregunta N° 5). Además, los jefes de las Imprentas Privadas devengan más salario que los jefes de la Imprenta Nacional (anexo 2d, Ver pregunta N° 5), (anexo 2a, Ver pregunta N° 5). Tomando en cuenta estos aspectos, se considera necesaria la nivelación de los salarios de los empleados y jefes de la Imprenta Nacional y con ello contar con personal competitivo en la misma industria.

4. Análisis de las compensaciones adicionales en la Imprenta Nacional e Imprentas privadas.

Por otra parte se determino que no existe un sistema de promoción de salarios en las imprentas privadas investigadas, igual que en la Imprenta Nacional (anexo 2a, Ver pregunta

Nº 6), (anexo 2d, Ver pregunta Nº 6). También se establece que del total de los empleados en la Imprenta Nacional manifestaron no tener un sistema de compensaciones adicionales a su trabajo (anexo 2b, Ver pregunta Nº 7). De la misma forma en las Imprenta Privadas no cuentan con un sistema de compensaciones adicionales (anexo 2c, Ver pregunta Nº 7). Tomando en cuenta estos aspectos, se determina que es necesario buscar alternativas para implementar un sistema de compensaciones adicionales al salario.

5. Análisis de la asignación de salarios en la Imprenta nacional respecto a las Imprentas privadas.

Por otro lado, los empleados de la Imprenta Nacional manifestaron que la asignación de salarios en un puesto de trabajo no se encuentra determinada por un mecanismo de desempeño, sector industrial o tipo de trabajo, y no fue detallado de parte de ellos (anexo 2b, Ver pregunta Nº 12). También se determino que los empleados de las Imprentas Privadas se les asignan salario en su mayoría por el tipo de trabajo (anexo 2c, Ver pregunta Nº 12). Tomando en cuenta estos aspectos. Se determina que es necesario asignar salario bajo algún tipo de mecanismo ó instrumento más utilizado para la asignación de salarios en un puesto de trabajo.

6. Análisis de los ajustes salariales en la Imprenta Nacional respecto de las Imprentas Privadas.

De acuerdo a los datos obtenidos a través de los cuestionarios realizados a los empleados y jefes de la Imprenta Nacional, la mayoría expreso que los salarios se ajustan cada cinco años conforme el Gobierno de El Salvador lo decreta (anexo 2b, Ver pregunta Nº 13), (anexo 2a, Ver pregunta Nº 14). Con respecto a los empleados de las imprentas privadas la mayoría manifestó que los ajustes de los salarios se efectúan cada vez que se evalúa el desempeño (anexo 2c, Ver pregunta Nº 13). Tomando en consideración estos factores se

determina implementar un sistema de escalafón salarial que permita nivelar los salarios a toda la Imprenta Nacional.

7. Análisis de la modalidad de contratación de la Imprenta Nacional respecto de las Imprentas Privadas.

En el orden de las ideas anteriores, la mayoría de los jefes de la Imprenta Nacional manifestaron ser contratados bajo la modalidad de contrato individual (anexo 2a, Ver pregunta N° 19). Además se encontró que la mayoría de empleados se encuentran bajo la modalidad de contrato individual y contrato colectivo (anexo 2b, Ver pregunta N° 16). De igual forma los empleados en las imprentas privadas la mayoría se encuentran bajo la modalidad de contrato individual (anexo 2c, Ver pregunta N° 16).

IV. CONCLUSIONES

Después de haber recolectado y procesado la información, por medio de análisis de los cuestionarios a los empleados y jefes de la imprenta nacional y las imprentas privadas, se procedió a la formulación de las conclusiones y recomendaciones necesarias, las cuales servirán de base para la elaboración de estudios comparativos de sueldos y salarios de la imprenta nacional.

1. Los empleados de la imprenta nacional, manifestaron que el jefe explico con claridad todas las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo. Además el jefe explico con claridad todas las responsabilidades del puesto de trabajo.
2. Los jefes de la imprenta nacional expresaron no contar con un sistema de motivación o plan de incentivos para el personal, esto es necesario para el desempeño de toda la organización de la Imprenta Nacional.
3. La responsabilidad de brindar capacitación sobre funciones al personal recae en el área de Recursos Humanos. Por lo tanto, es necesario buscar los programas de capacitación que permitan cumplir con los objetivos de la institución.
4. De acuerdo con los datos recolectados, los empleados y jefes de las imprentas privadas perciben un salario mayor que los empleados y jefes de la imprenta nacional. Por consiguiente, es necesario el estudio de nivelación de salarios de los empleados y jefes de la Imprenta Nacional.
5. En las imprentas privadas investigadas no existe un sistema de promoción de salarios igual que en la Imprenta Nacional.
6. La Imprenta Nacional no cuenta con un sistema de compensaciones adicionales al salario de igual forma las imprentas privadas no cuentan con un sistema de compensaciones adicionales.

7. En la Imprenta Nacional la asignación de salarios en los puestos de trabajo no se encuentra determinado por algún tipo de mecanismo, y no fue detallado de parte de ellos.
8. Los empleados de las imprentas privadas se les asigna salarios por el tipo de trabajo.
9. Los ajustes de salario en la Imprenta Nacional son cada cinco años conforme al Gobierno de El Salvador lo decreta.
10. Las imprentas privadas ajustan los salarios cada vez que evalúan el desempeño.
11. La principal modalidad de contratación en la Imprenta Nacional y en las imprentas privadas es por contrato individual.

V. RECOMENDACIONES

1. Que la Imprenta Nacional fortalezca la inducción y responsabilidades en los puestos de trabajo, socializando el manual de bienvenida.
2. Que la Imprenta Nacional implemente un sistema de motivación o plan de incentivos para que fortalezca y mantenga un entorno agradable de trabajo.
3. Que la Imprenta Nacional busque los programas de capacitación que permitan cumplir con los objetivos institucionales; esto ayudaría al estudio comparativo de sueldos y salarios.
4. La Imprenta Nacional, nivele los salarios de los empleados y jefes, con un instrumento llamado método de valuación por puntos.
5. La Imprenta Nacional, debe sistematizar las compensaciones adicionales al trabajo y de esta manera contar con más personal competitivo dentro de la industria gráfica.
6. Que la Imprenta Nacional asigne salarios bajo el mecanismo de evaluación del desempeño ó escalafón, de esta manera eliminar la asignación de salarios arbitraria y sea por capacidad, tipo de trabajo, conocimiento y antigüedad.
7. Los ajustes de salarios en la Imprenta Nacional deben de ser sobre un sistema de escalafón logrando así una promoción del puesto de trabajo por factores técnicos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL PARA LA IMPRENTA NACIONAL.

I OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

A. OBJETIVO GENERAL.

- Diseñar una propuesta de estructura salarial para la Imprenta Nacional.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Desarrollar el Método de Valuación por Puntos con el propósito de aplicarlo a los jefes y empleados de la Imprenta Nacional.
- Estructurar las bandas salariales para el personal de la Imprenta Nacional.
- Elaborar guía para la aplicación del Método de Valuación por Puntos.

II PREAMBULO DEL CAPITULO III.

El presente documento contiene una propuesta de estructura salarial para la Imprenta Nacional, a través del desarrollo del Método de Valuación por Puntos con el propósito de ser aplicado a todo el personal de la institución, iniciando por la conformación del Comité Evaluador de Puestos, este comité deberá definir los factores y los grados a evaluar dentro del método. Encontraran una serie de tablas de la "A" a la "Q", en el cual se ejemplifica el desarrollo del método; así mismo se describen los grados y puntajes asignados, para establecer la escala de valuación de puestos es necesario convertir los puntos en valores monetarios por consiguiente se utilizo la ecuación de la línea recta y Microsoft Excel, con el resultado del grafico se podrá obtener las bandas salariales el cual permitirá establecer el puntaje de cada escala por los puestos en estudio, finalmente se elaborará una ejemplo para la aplicación del Método de Valuación por Puntos.

III METODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS.

A. INTRODUCCIÓN.

Se propone utilizar el Método de Valuación por Puntos ya que su aplicación es sencilla, (conocido como Método de Valuación de Factores y Puntos), este método ha logrado mayor aceptación hasta la fecha esto se debe a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación.

Es de hacer notar que si bien, en el Método de Valuación por Puntos es también el que mejor permite cambios accidentales que lo adapten a las circunstancias particulares de la Institución, de tal modo que ordenara los puestos de la Institución, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que lo conforman. En este aspecto deben distinguirse dos cosas diversas, la primera los requisitos que deben llenar esos factores y la segunda el procedimiento para encontrarlos y escogerlos.

Los requisitos que deben contener los factores son:

1. **Objetividad:** Los factores que deben escogerse dependen, indudablemente, de la naturaleza, importancia y condiciones de la institución y aun de los tipos de trabajo predominante.
2. **Discriminación:** Esta característica supone que el factor definido, debe darse en todos los puestos en distintos grado, para poder diferenciar su valor, en relación con dicho factor.
3. **Totalidad:** Esto implica que los factores que se usen en la valuación sean tales, que puedan aplicarse a todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito.

4. Necesidad: Este criterio implica que el número de factores que deben usarse, no debe ser, ni más del necesario, ni menos del indispensable; o sea, que debe de buscarse un número y una articulación de los factores, adecuada a cada tipo de escala.
5. Diferenciación: Cada puesto debe distinguirse de los demás por el diverso grado en que se dan los factores que forman la escala.

Su desarrollo se realizara en tres momentos, la primera es nombrar el Comité Evaluador de Puestos y deberá ser aprobada por la Dirección de la Imprenta Nacional, se recomienda que el comité lo integren, el Director de la Imprenta Nacional, Jefa de Recursos Humanos, Jefes de Áreas interesados (según el puesto que se esté evaluando) y un representante del sindicato.

El Comité Evaluador de Puestos no deberá perder de vista los siguientes objetivos, el primero de ellos es garantizar el equilibrio y la uniformidad de las valuaciones para todas las áreas de la institución, y el segundo las valuaciones serán aceptadas sin restricciones ya que el Comité Evaluador deberá estar integrado por todas las áreas de la Institución.

La segunda etapa es la socialización del Método de Valuación de Puntos en todos sus niveles jerárquicos dentro de la Imprenta Nacional con el objetivo de la plena aceptación y desarrollo del Método.

La tercera etapa consistirá en elaborar un cronograma de actividades que permita al Comité de Valuación la aplicabilidad óptima del Método en un tiempo determinado y con esto no afectar el desempeño de la institución.

B. DESARROLLO DEL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS.

1. Elección de factores de valuación.

Esta etapa involucra un inventario de tareas o responsabilidades que desempeñan el puesto, los requisitos intelectuales y físicos, además que condiciones de trabajo debe tener el ocupante del puesto para el éxito de su desempeño.

Se recomienda utilizar este procedimiento para escoger factores:

Se deben de agrupar en cuatro grupos de factores genéricos, deberá iniciarse siempre de la descripción de los puestos, por lo menos de aquellos que se elijan como puestos- tipos, el Comité de Valuación de Puestos se reunirá y discutirá para definir el contenido de los grupos de factores; se recomienda los siguientes factores:

- a. Requisitos intelectuales: exigencias de los puestos que se refieren a las características intelectuales del ocupante.
- b. Requisitos físicos: exigencias de los puestos que se refieren a las características físicas del ocupante.
- c. Responsabilidades del puesto: exigencias de los puestos que se refieren a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
- d. Condiciones de trabajo: exigencias físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

Estos requisitos involucran los siguientes factores como lo muestra el siguiente cuadro:

	
IMPRESA NACIONAL FACTORES DE VALUACIÓN	
Requisitos Intelectuales <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios realizados 2. Experiencia laboral 3. Pro actividad 	
Requisitos físicos <ol style="list-style-type: none"> 4. Esfuerzo físico 5. Concentración 	
Responsabilidad <ol style="list-style-type: none"> 6. Personal a su cargo 7. Materiales o equipo 8. Información confidencial 	
Condiciones de trabajo <ol style="list-style-type: none"> 9. Ambiente de trabajo 10. Riesgo 	

Fuente: Elaboración Propia del grupo.

TABLA 3 – A.

JULIO 2012.

2. Ponderar los factores de valuación.

Los factores seleccionados se deben ponderar de acuerdo con la importancia relativa de cada uno; consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos, se entenderá por peso a la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás de la Institución, expresada en porcentajes, se debe utilizar números enteros y nunca números fraccionarios, se empleara el peso porcentual con el que cada factor entra en la valuación de los puestos. El peso o importancia que se asigne a un factor sobre los demás, vale exclusivamente para la Imprenta Nacional y puede ser distinto en la empresa privada. Terminada la ponderación se debe procurar realizar ajustes, lo que hace la suma de la descripción de todos los factores no sea mayor de 100. En estos casos, la escala de puntos

sufrirá una reducción o incremento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

 		
IMPRESIÓN NACIONAL		
PONDERACIÓN DE FACTORES DE VALUACIÓN		
FACTORES	1a. ponderación	2a. ponderación
Requisitos Intelectuales		
1. Estudios realizados	15	10
2. Experiencia laboral	20	15
3. Pro actividad	10	10
Requisitos físicos		
4. Esfuerzo físico	10	10
5. Concentración	10	10
Responsabilidad		
6. Personal a su cargo	10	10
7. Materiales o equipo	5	5
8. Información confidencial	10	10
Condiciones de trabajo		
9. Ambiente de trabajo	5	10
10. Riesgo	5	10
TOTAL	100	100

Fuente: Elaboración Propia del Grupo

TABLA 3 – B.

JULIO 2012.

3. Crear escala de puntos.

El siguiente paso después de la ponderación de factores, consiste en atribuir valores numéricos (puntos) denominados los grados de cada factor. Deberá entenderse como grados a los criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos. Dichos factores se tomarán de la tabla “3-A”. Se asignará el grado “A” al más bajo de cada factor correspondiente al valor del porcentaje de la ponderación. Esto servirá de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al grado “A” de cada factor, Acto seguido se establecerá una progresión de puntos a lo largo de los

diversos grados de cada factor, también utilizaremos una progresión aritmética de manera que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante, un ejemplo, se toma el grado A con 10 puntos, el grado B sería 20, el grado C sería de 30 y así sucesivamente hasta asignarle puntos a todos los grados acordados por el Comité de Valuación de puestos, los propuestos en el ejemplo del cuadro “3 – C” son a discreción del grupo. Esta progresión a diferentes de las otras (Geométrica y Arbitraria) tienden a producir una recta salarial.

A continuación se presenta una escala de puntos con sus respectivos grados.

						
IMPRESA NACIONAL						
ESCALA DE PUNTOS.						
FACTOR	Peso	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E
Requisitos Intelectuales						
1. Estudios realizados.	15%	15	30	45	60	75
2. Experiencia laboral.	20%	20	40	60	80	100
3. Pro actividad.	10%	10	20	30	40	50
Requisitos físicos						
4. Esfuerzo físico.	10%	10	20	30	40	50
5. Concentración.	10%	10	20	30	40	50
Responsabilidad						
6. Personal a su cargo.	10%	10	20	30	40	50
7. Materiales o equipo.	5%	5	10	15	20	25
8. Información confidencial.	10%	10	20	30	40	50
Condiciones de trabajo						
9. Ambiente de trabajo.	5%	5	10	15	20	25
10. Riesgo	5%	5	10	15	20	25
TOTAL	100%					

Fuente: Elaboración propia del grupo.

TABLA 3- C.

JULIO 2012.

4. Descripción del grado y puntaje asignado.

			
IMPRESA NACIONAL			
VALUACIÓN DE PUESTOS			
1. ESTUDIOS REALIZADOS.			
Este factor considera el grado de estudios realizados o capacitación específica exigidos para el debido desempeño del puesto. Solo debe considerar el estudio aplicable al puesto y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.			
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS	
A	El puesto requiere sepa leer y escribir.	15	
B	El puesto requiere educación primaria.	30	
C	El puesto requiere educación secundaria.	45	
D	El puesto requiere educación media.	60	
E	El puesto requiere educación superior o post grado.	75	

Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 – D.

JULIO 2012

			
IMPRESA NACIONAL			
VALUACIÓN DE PUESTOS			
2. EXPERIENCIA LABORAL.			
Este factor considera el grado de experiencia laboral exigidos para el debido desempeño del puesto. Solo debe considerar la experiencia laboral aplicable al puesto y no las experiencias laborales que no estén acordes al puesto que actualmente ocupa.			
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS	
A	El puesto requiere hasta un año de experiencia en el área.	20	
B	El puesto requiere hasta dos años de experiencias en el área.	40	
C	El puesto requiere hasta cinco años de experiencia en el área.	60	
D	El puesto requiere hasta diez años de experiencia en el área.	80	
E	El puesto requiere más de diez años experiencia en el área	100	

Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 – E.

JULIO 2012

			
IMPRENTA NACIONAL			
VALUACIÓN DE PUESTOS			
3. PRO ACTIVIDAD.			
Este factor considera el grado de iniciativa, pro actividad específica exigido para el debido desempeño del puesto. Solo debe considerar la iniciativa o pro actividad aplicable al puesto.			
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS	
A	El puesto requiere poca o nada, pro actividad.	10	
B	El puesto requiere un mínimo, pro actividad.	20	
C	El puesto requiere una buena, pro actividad.	30	
D	El puesto requiere una excelente, pro actividad.	40	
E	El puesto requiere una óptima, pro actividad continua.	50	

Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 – F.

JULIO 2012

			
IMPRENTA NACIONAL			
VALUACIÓN DE PUESTOS			
4. ESFUERZO FISICO.			
Este factor considera el grado de esfuerzo físico exigidos para el debido desempeño del puesto. Solo debe considerar el esfuerzo físico aplicable al puesto y no el esfuerzo aplicable de la persona que actualmente lo ocupa.			
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS	
A	El puesto requiere poco esfuerzo físico.	10	
B	El puesto requiere un mínimo de esfuerzo físico.	20	
C	El puesto requiere mucho esfuerzo físico.	30	
D	El puesto requiere un máximo esfuerzo físico.	40	
E	El puesto requiere máximo esfuerzo físico continuo.	50	

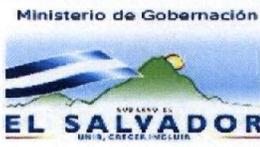
Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 – G.

JULIO 2012

			
IMPRESA NACIONAL			
VALUACIÓN DE PUESTOS			
5. CONCENTRACIÓN.			
Este factor considera el grado de concentración exigida para el debido desempeño del puesto. Solo debe considerar la concentración aplicable al puesto y no la concentración de la persona que actualmente lo ocupa.			
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS	
A	El puesto requiere poca concentración.	10	
B	El puesto requiere una mínima concentración.	20	
C	El puesto requiere una buena concentración.	30	
D	El puesto requiere una excelente concentración.	40	
E	El puesto requiere una óptima concentración.	50	
Fuente: Elaboración propia del grupo		TABLA 3 – H. JULIO 2012	

			
IMPRESA NACIONAL			
VALUACIÓN DE PUESTOS			
6. PERSONAL A SU CARGO.			
Este factor considera el grado de personal a su cargo exigidos para el debido desempeño del puesto. Solo debe considerar el personal a su cargo aplicable al puesto.			
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS	
A	El puesto requiere una persona a su cargo	10	
B	El puesto requiere de dos a cuatro personas a su cargo.	20	
C	El puesto requiere cinco a siete personas a su cargo	30	
D	El puesto requiere de ocho a diez personas a su cargo.	40	
E	El puesto requiere más de diez personas a su cargo.	50	
Fuente: Elaboración propia del grupo		TABLA 3 – I. JULIO 2012	

			
IMPRESA NACIONAL			
VALUACIÓN DE PUESTOS			
7. RESPONSABILIDADES SOBRE MATERIALES O EQUIPOS.			
Este factor considera el grado de materiales o equipos exigidos para el debido desempeño del puesto. Solo debe considerar los materiales o equipos que sean aplicables al puesto y no los materiales o equipos de la persona que actualmente lo ocupa.			
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS	
A	El puesto requiere materiales a su cargo.	5	
B	El puesto requiere materiales y equipo a su cargo.	10	
C	El puesto requiere el uso racional de materiales y equipo.	15	
D	El puesto requiere la excelente utilización de materiales y equipo.	20	
E	El puesto requiere una continua y óptima utilización de materiales y equipo.	25	

Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 – J.

JULIO 2012

			
IMPRESA NACIONAL			
VALUACIÓN DE PUESTOS			
8. MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL			
Este factor considera el grado de información confidencial exigidos para el debido desempeño del puesto. Solo debe considerar la información confidencial aplicable al puesto.			
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS	
A	El puesto requiere discreción de la información confidencial.	10	
B	El puesto requiere discreción un buen manejo de información confidencial.	20	
C	El puesto requiere una excelente discreción en el manejo de información confidencial.	30	
D	El puesto requiere un óptimo manejo de información confidencial.	40	
E	El puesto requiere una confidencialidad total de la información.	50	

Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 – K.

JULIO 2012

			
IMPRESA NACIONAL			
VALUACIÓN DE PUESTOS			
9. AMBIENTE DE TRABAJO			
Este factor considera el grado de ambiente de trabajo exigidos para el debido desempeño del puesto. Solo debe considerar el ambiente de trabajo aplicable al puesto y no el ambiente de trabajo de la persona que actualmente lo ocupa.			
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS	
A	El puesto requiere una oficina totalmente amueblada.	5	
B	El puesto requiere una oficina totalmente amueblada y compartida.	10	
C	El puesto requiere un área de cubículos.	15	
D	El puesto requiere el área de máquinas industriales.	20	
E	El puesto requiere un área a la intemperie manejando maquinas industriales.	25	

Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 – L.

JULIO 2012

			
IMPRESA NACIONAL			
VALUACIÓN DE PUESTOS			
10. RIESGO DE ACCIDENTES DE TRABAJO			
Este factor considera el grado de riesgo que exige para el debido desempeño del puesto. Solo debe considerar el riesgo aplicable al puesto y no el riesgo de la persona que actualmente lo ocupa.			
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS	
A	El puesto representa poco riesgo o nada.	5	
B	El puesto representa un mínimo de riesgo.	10	
C	El puesto representa mucho riesgo.	15	
D	El puesto representa un exceso de riesgo.	20	
E	El puesto representa un riesgo definitivo.	25	

Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 – M.

JULIO 2012

Nota aclaratoria:

Las tablas anteriores son una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos, cada factor ocupa una página de las tablas. Los grados y los puntos que se utilizarán en este manual se obtienen de la tabla "3 - C", considerando "A" como el grado menor y "E" como el grado mayor, se posicionaran al extremo izquierdo, al centro una breve descripción del factor que se está evaluando y terminando con los puntos al extremo derecho de la tabla.

5. Escala para la valuación de puestos.

Acto seguido se procede a valorarlos, tomando como referencia el Manual de Valuación de Puestos cuadro "3 - D", a partir de un solo factor y todos los puestos se comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor, para concluir este paso se suman los puntos de cada factor de manera horizontal.

A continuación se muestra un ejemplo de formulario de doble entrada:

a. FACTOR: Requisitos intelectuales; se utilizara este factor para el ejemplo.

PUESTOS		Estudios realizados		Experiencia laboral		Pro Actividad		Total de puntos
		Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
Secretaria de dirección.	D	60	D	80	E	50	190	
Secretaria de jefatura.	D	60	C	60	D	40	160	
Guillotista.	A	15	C	60	A	10	75	
Operador OFFSET.	B	30	A	20	E	50	100	
Técnico.	D	60	E	100	A	10	170	
Supervisor.	E	75	D	80	B	20	175	
Jefe de sección.	E	75	D	80	B	20	175	
Jefe de área.	E	75	E	100	D	40	215	

Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 – N.

JULIO 2012

A continuación se muestran los valores de los puestos en puntos y sus respectivos promedios salariales.

 		
IMPRENTA NACIONAL VALORES DE LOS PUESTOS EN PUNTOS.		
PUESTOS	TOTAL DE PUNTOS (X_i)	SALARIOS PROMEDIOS (y_i)
Secretaria de dirección.	190	\$ 600
Secretaria de jefatura.	160	\$ 500
Guillotista.	75	\$ 400
Operador OFFSET.	100	\$ 450
Técnico.	170	\$ 500
Supervisor.	175	\$ 800
Jefe de sección.	175	\$ 800
Jefe de área.	215	\$ 900

Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 - O

JULIO 2012

El salario promedio se obtiene de la suma de los salarios actualmente pagados en el puesto por la institución y el máximo a pagar en los mismos puestos entre dos resultando el sueldo promedio estipulado en el cuadro anterior (3 – O).

6. Delineación de la recta salarial.

Ahora, la tarea consiste en convertir los valores de los puntos a valores monetarios. Cabe señalar que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique con precisión las diferencias de los valores monetarios que existen entre ellos. Los valores de los puntos de los puestos nunca son enteramente exactos y tan solo funcionan como líneas directrices para la dispersión relativa de los puestos.

El primer paso es hacer una correlación entre el valor de los puntos de cada puesto y el salario de su ocupante(o salario promedio, cuando el puesto tuviese varios ocupantes). Con los valores de los puntos y los salarios actualmente pagados por la organización se puede preparar una gráfica que incluya los valores de los puntos en el eje de las abscisas (x) y los salarios en el eje de las coordenadas (y). Los valores de los puntos siguen un estándar de medición que se establece por medio de la valuación, cosa que no ocurre en el caso de la escala de los salarios. Para configurar los valores de “x (puntos)” y de “y (salarios)” , se construye una gráfica de dispersión para indicar la relación entre los valores de la valuación de los puestos y los respectivos salarios pagados actualmente.

A continuación se presenta la tabla con los puntos y salarios tomados de la tabla anterior (3-0), donde “X” son los puntos, los salarios son “Y” , también multiplicamos los puntos representados en “X” , por los salarios representados en “Y” además se eleva al cuadrado el valor de “X (puntos)” , los cuales se encontraran totalizados al final de la tabla esto a su vez servirá para operar la ecuación de la Línea Recta.

	X (puntos)	Y (salarios)	X.Y	X ²
	190	600	114000	36100
	160	500	80000	25600
	75	400	30000	5625
	100	450	45000	10000
	170	550	93500	28900
	175	800	140000	30625
	175	800	140000	30625
	215	900	193500	46225
Totales:	1260	5000	836000	213700

Fuente: Elaboración Propia del grupo

TABLA 3 – P

JULIO 2012

Para resolver la ecuación de la línea recta “ $y = a + bx$ ” se requiere 2 ecuaciones auxiliares con los datos de la tabla (3-P) por lo cual se sustituye los totales de la siguiente manera.

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y}{N} - b \left(\frac{\sum x}{N} \right)$$

Sustituyendo valores en formulas:

$$b = \frac{8 (836000) - (1260) \cdot (5000)}{8 (213700) - (1260)^2}$$

$$a = \frac{5000}{8} - 3.18032787 \left(\frac{1260}{8} \right)$$

$$b = 3.18032787$$

$$a = 124.09838$$

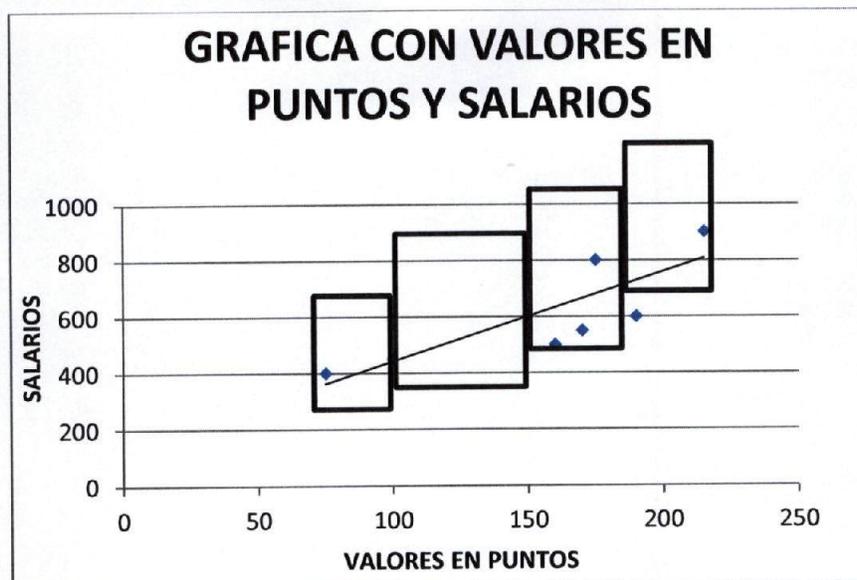
Luego se sustituye el valor de “a” y “b” en la ecuación de la línea recta $y = a + bx$; tomando un valor cualquiera de los rangos de “x (puntos)” de la tabla (3-O) para su operación:

$$Y = 124.09838 + 3.18032787 (190)$$

$$Y = \$728.3607$$

La “a” define la posición inicial de la recta salarial; el parámetro “b” la inclinación de la línea de la tendencia salarial.





Para establecer el límite inferior o mínimo de una categoría se podría establecer el salario mínimo del Gobierno de la Republica que es de \$300, sin embargo tomaremos el limite menor de la tabla (3 – 0) que es \$ 400, cabe señalar que no es un criterio fijo, depende de lo evaluado de una forma lógica, la amplitud de puntos que se utiliza deberá ser acordada por la comisión evaluadora , a manera de ejemplo se utilizara una amplitud de puntos de “50” iniciando en “75” .

Las clases de puestos son excluyentes (un puesto sólo cabe en una escala de puntos), de manera que los salarios de una banda pueden ser semejantes a los de otras bandas más o menos elevadas.

La amplitud de banda es la resta del límite superior menos el límite inferior.

A continuación un ejemplo de clases de puestos y respectivas bandas salariales.

		IMPRESA NACIONAL BANDAS SALARIALES			
A	B	C	D	E	F
				BANDA SALARIAL	
Clases de puesto	Amplitud de puntos	Salario promedio	Amplitud de banda	Límite inferior	Límite superior
I	75 – 125	\$ 425	150	\$ 350	\$ 500
II	126 – 175	\$ 602	155	\$ 525	\$ 680
III	176 – 225	\$ 755	140	\$ 685	\$ 825
IV	226 – 275	\$ 925	150	\$ 850	\$ 1000
V	276 – 325	\$ 1077	145	\$ 1005	\$ 1150

Fuente: Elaboración propia del grupo

TABLA 3 – Q

JULIO 2012

El cuadro anterior refleja que la clase de puestos uno (I) de la columna B, se encuentra determinada por el puntaje más bajo de la tabla (3 – O). La amplitud deberá ser acordada por el Comité Evaluador de Puestos. El salario promedio “columna C” se obtiene de la suma de la columna “F” mas “E” entre dos; no es el mismo salario promedio de la tabla (3 – O) el de la tabla (3 – Q) es el resultado del desarrollo del Método de Valuación por Puntos. La amplitud de banda, es el resultado de la resta de la columna “F” por la columna “E” .

El límite inferior y superior ó sea columna “E y F” se obtiene aplicando la ecuación de la línea recta a cada valor de la columna “B” , el grupo investigador utilizó una aproximación a múltiplos de cinco para eliminar los centavos.

No son valores fijos los cuales deberán aplicar, hay que recordar que es una propuesta y el Comité Evaluador de Puestos tendrá toda la autoridad de modificar o cambiar desde la elección de los factores hasta la banda salarial en los límites inferior o superior.

No hay que olvidar que el grupo investigador no ha tomado todos los factores, solo se ilustra cómo se debe de realizar con cada grupo de factores, para la tabla (3 – O) se tomo nada mas los requisitos intelectuales, faltan los puntajes de los otros tres grupos de factores.

7. Ejemplo de aplicación del método.

- a. Se inicia definiendo el Comité Evaluador de Puestos para la elección de los puestos tipos:

Operador Offset.
- b. Luego el Comité Evaluador de Puestos deberá agrupar los factores a evaluar de los puestos seleccionados y se colocan en una tabla (ver tabla 3 – A), lo anterior llevara a establecer los grados a cada factor, de forma que, los grados que se fijarán a cada factor, depende de las características de los puestos que se han de evaluar, debe de ser preciso y claro el concepto de cada factor y de sus grados.
- c. Ponderar los Factores de Valuación, es evidente que no todos los factores tienen igual importancia en las labores de la Imprenta Nacional, así que la descripción de los puestos tipos ayudara a resolver cualquier discrepancia que exista sobre su contenido, hay que establecer los límites a que va a extenderse la valuación porque de los puestos que comprenda, dependerá la ponderación, los puntos deberán ser números enteros, primero se les asigna puntos a los cuatro factores genéricos: Requisitos Intelectuales, Requisitos Físicos, Responsabilidad, Condiciones de Trabajo. No pasando del 100% la suma de estos.
- d. Con el objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor se crea la Escala de Puntos, para la asignación de estos puntos se adoptara la progresión aritmética, esta progresión se obtiene sumando a un número, sucesivamente, una misma cantidad y se le asigna al valor más bajo de cada factor la letra “A”.
- e. Se dibuja una tabla donde se coloca el nombre del factor y una descripción del mismo, luego se coloca en la parte izquierda la letra de menor valor del factor y la descripción de cada nivel de puntaje, al extremo derecho los puntos (ver Tablas 3–D al 3 – M).

- f. Acto seguido se procede a valorarlos, tomando como referencia las tablas (3 – D al 3– M), a partir de un solo factor “Requisitos Intelectuales” y todos los puestos se comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor, para concluir este paso se suman los puntos de cada factor de manera horizontal.
- g. Ahora, con el total de los puntajes y los salarios promedios, (los salarios promedios utilizando el salario actualmente pagados por la institución y el máximo a pagar por la misma) se utiliza el programa Microsoft Excel para crear la grafica de dispersión tomando el total de los puntos como el eje “X” y los salarios promedios como el eje “Y”, se deberá utilizar la ecuación de la línea recta $Y = a + bx$ para obtener lo siguiente:

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \qquad a = \frac{\sum y}{N} - b \left(\frac{\sum x}{N} \right)$$

Donde “a” define la posición inicial de la recta y “b” nos define la inclinación de la línea salarial.

- h. Ya concluido el grafico, se deberá realizar las bandas salariales, tomando el mínimo de una categoría de forma lógica (el menor valor de los puntos obtenidos), luego se elije la amplitud de puntos que de igual forma será acordada por el Comité Evaluador de Puestos.
- i. El operador OFFSET con un puntaje de 100 puntos y aplicando la ecuación de la línea recta se obtiene:

$$Y = 124.09838 + 3.18032787(100)$$

$$Y = 442.131167 \text{ Aproximado a } \$ 445.$$

- j. Si se toma en cuenta la tabla anterior (3 – Q) caería en el puesto uno y lo máximo que el operador OFFSET podría ganar es \$ 500 dólares Americanos; pero a su vez para ganar el límite superior deberá aumentar el puntaje de la valuación.

Y con esto se puede establecer las bandas salariales del Operador Offset y los demás puestos de la Imprenta Salarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS.

- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, McGraw Hill, México, 2007.
- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 9ª edición, McGraw Hill, Mexico, 2011.
- Reyes Ponce, Agustín, Sueldos y Salarios.
- Serrano, Américo Alexis, Administración de Personas, 1ª edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador, Centro América, 2007.
- Morales Arrieta, Juan Antonio y Néstor Fernando Velandía Herrera, Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones, 1ª edición, 1999.
- Gómez Cejas, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, 8ª edición, 1994.

TESIS.

- Barahona Cerón Alonso, Morales Cartagena Karla Ivonne, Desarrollo de una metodología para evaluar la utilización de equipo y maquinaria a control numérico en la industria de artes gráficas de El Salvador, facultad de ingeniería y arquitectura de la Universidad de El Salvador año (1999).
- Cruz, Carlos Alberto, Estudio de Factibilidad para la creación de una planta procesadora de pescado en la zona del bajo Lempa, comunidad la Pita, Municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente, de la Universidad de el Salvador año 2009.

WEBSITES VISITADAS Y ACCESADAS.

- <http://www.imprentanacional.gob.sv/index.php/institucion/marco-institucional/informes/normativas>.
- <http://www.imprentanacional.gob.sv/index.php/institucion/marco-institucional/filosofia>.
- <http://www.imprentanacional.gob.sv/index.php/institucion/estructura-organizativa>.
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estructura-De-Los-Salarios/2636899.html>.
- <http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.shtml#ESTRUCT>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta_Nacional_de_El_Salvador#cite_note-0

DOCUMENTOS.

- Constitución Política de la Republica de El Salvador.
- Código de Civil de El Salvador.
- Ley de Marcas y Otros distintivos.
- Datos proporcionados por la Jefatura de Recursos Humanos de la Imprenta Nacional.
- Dirección General de Estadística y Censos. Anuario estadístico año 1993, volumen II, San Salvador, pagina 200.

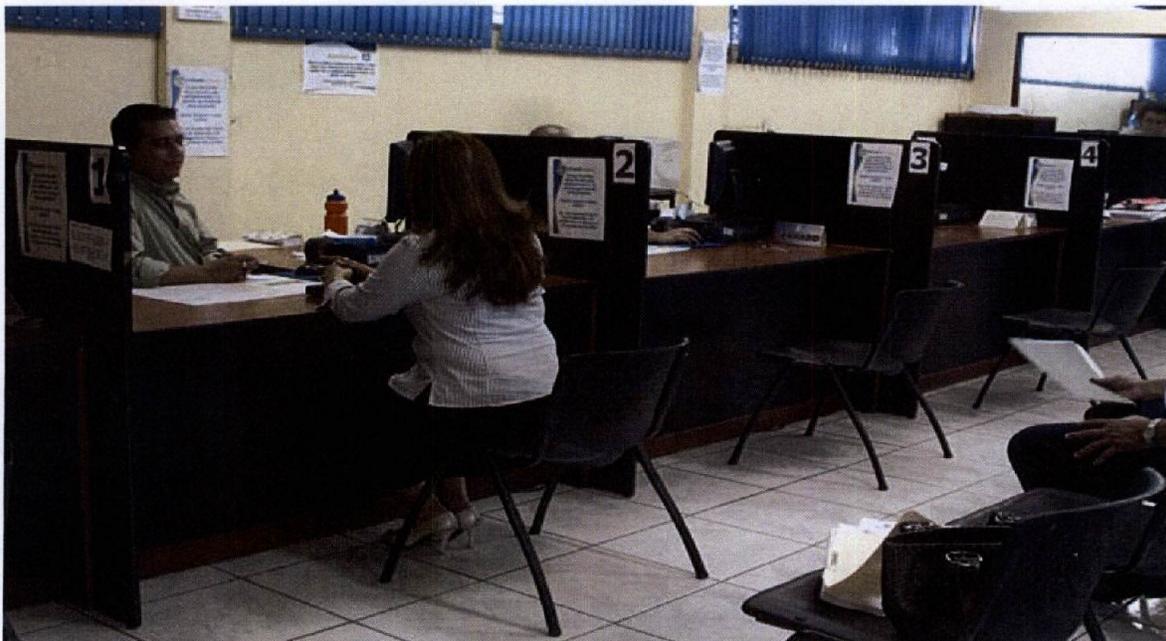
ANEXOS

ANEXO 1 FOTOS DE IMPRENTA NACIONAL

FACHADA IMPRENTA NACIONAL



AREA DE SERVICIO AL CLIENTE



AREA DE PRODUCCIÓN





ANEXO 1 a

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS JEFES.

Objetivo: Conocer el desempeño en los diferentes niveles jerárquicos de los empleados de la Imprenta Nacional con el propósito de presentar un instrumento que facilite la puesta en marcha de una estructura salarial.

Indicaciones Generales:

El presente instrumento pretende obtener información de los puestos de trabajo, por lo que es importante:

- a. Leer, analizar e interpretar el contenido de las preguntas de evaluación del desempeño.
- b. Por cada pregunta, responda con un círculo del grado que sea más representativo de la realidad del desempeño evaluado.
- c. Auxiliarse de los elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de puntualidad, ausentismo, quejas, asistencias, resultados de gestión, apoyo recibido u otorgado, entre otros.

I. DATOS GENERALES:

Nombre del evaluado: _____

Unidad de organización: _____

Nombre del puesto: _____

Jefe Inmediato: _____

Evaluación correspondiente al periodo de (Año): _____

1. ¿Por qué medio aplicó para su puesto de trabajo?

- a. A través de un anuncio en el periódico y aplico
- b. A través de la pagina web de la institución
- c. A través de un trabajador de la imprenta
- d. Outsourcing

2. ¿Qué tipo de evaluaciones le realizaron para determinar si sus capacidades coincidían con las requeridas en el puesto de trabajo?

- a. Pruebas de coeficiente intelectual y emocional
- b. Exámenes psicométricos
- c. Pruebas prácticas

- d. Ninguna de las anteriores
- 3. ¿Se le brindó curso de inducción al iniciar sus labores en la organización?**
- a. De un día de duración
 - b. El jefe inmediato le brindó una breve explicación y recorrido en la organización
 - c. Solo se le presentó en el área en que iba a laborar
 - d. no hubo curso de inducción
- 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?**
- a. De cero a cinco años
 - b. De cinco á diez años
 - c. De diez á quince años
 - d. De quince años á más
- 5. ¿En qué rango cae su salario?**
- a. \$230 á \$400
 - b. \$401 á \$600
 - c. \$601 á \$1000
 - d. \$1001 á más
- 6. ¿Cuántos ajustes salariales ha recibido durante el periodo que tiene laborando en la organización?**
- a. Uno
 - b. Dos
 - c. Tres ó más
 - d. Ninguno
- 7. ¿Recibe algún tipo de compensaciones financieras adicionales a su salario?**
- a. Horas extras
 - b. Pago por resultados
 - c. Pago basado en destrezas
 - d. Otros
- 8. ¿Qué nivel jerárquico está clasificado el puesto en el que labora, según el organigrama de la institución?**
- a. Directivo
 - b. Staff
 - c. Operativo

9. ¿Se evalúa el desempeño del personal en la organización?

- a. Siempre
- b. Regularmente
- c. En ocasiones
- d. Nunca

10. ¿Qué parámetros se miden en la evaluación del desempeño del personal?

- a. Cantidad de trabajo
- b. Calidad de trabajo
- c. Conocimiento
- d. Iniciativa

11. Dispone la organización de programas de motivación para:

- a. Profesionales calificados
- b. Empleados eventuales
- c. Personal con poca capacitación y salarios bajos
- d. Otros

12. ¿Las iniciativas para elevar la motivación del personal incluyen?

- a. Ampliación del trabajo
- b. Aumento de responsabilidades
- c. Recompensas no monetarias
- d. Recompensas monetarias

13. ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones al personal?

- a. En el jefe superior inmediato
- b. En el área de Recursos Humanos
- c. En un órgano de asesoría interna
- d. Otros

14. ¿Con qué regularidad se ajustan los salarios en la organización?

- a. Cada año
- b. Cada tres años
- c. Cada cinco años
- d. Cada vez que se evalúa el desempeño del empleado

15. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación en la organización?

- a. En base a un programa general de trabajo
- b. En base al criterio de los jefes de las secciones
- c. En base a solicitud de los empleados de las secciones
- d. Otros

16. Los programas de capacitación buscan cubrir las necesidad de mejorar:

- a. Habilidades del empleado
- b. Destrezas
- c. Conocimientos nuevos o mejorar los existentes respecto al puesto de trabajo
- d. Otros

17. Cuenta la organización con:

- a. Un sindicato
- b. Comisión mixta para la revisión del reglamento interior del trabajo
- c. Comisión mixta de capacitación y adiestramiento
- d. ninguna

18. ¿De qué manera el sindicato cuida los intereses de los empleados afiliados?

- a. Demanda mejora salariales en base a buen desempeño
- b. Demanda mejora salarial en base a costo de vida
- c. Solicita capacitaciones al personal
- d. Otros

19. ¿Cuáles son las modalidades de contratos laborales que tiene la organización?

- a. Contrato colectivo
- b. Contrato individual
- c. Contrato eventual
- d. Otro

20. ¿Cuántas personas integran la sección o departamento?

- a. Uno a Cinco
- b. Seis a Diez
- c. Once a Quince
- d. Dieciséis a Veinte

ANEXO 1b

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

Objetivo: Conocer el desempeño en los diferentes niveles jerárquicos de los empleados de la Imprenta Nacional con el propósito de presentar un instrumento que facilite la puesta en marcha de una estructura salarial.

Indicaciones Generales:

El presente instrumento pretende obtener información de los puestos de trabajo, por lo que es importante:

- a. Leer, analizar e interpretar el contenido de las preguntas de evaluación del desempeño.
- b. Por cada pregunta, responda con un círculo del grado que sea más representativo de la realidad del desempeño evaluado.
- c. Auxiliarse de los elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de puntualidad, ausentismo, quejas, asistencias, resultados de gestión, apoyo recibido u otorgado, entre otros.

I. DATOS GENERALES:

Nombre del evaluado: _____

Unidad de organización: _____

Nombre del puesto: _____

Jefe Inmediato: _____

Evaluación correspondiente al periodo de (Año): _____

1. ¿Por qué medio aplicó para su puesto de trabajo?

- a. A través de un anuncio en el periódico y aplico
- b. A través de la pagina web de la institución
- c. A través de un trabajador de la imprenta
- d. Outsourcing

2. ¿Qué tipo de evaluaciones le realizaron para determinar si sus capacidades coincidían con las requeridas en el puesto de trabajo?

- a. Pruebas de coeficiente intelectual y emocional
- b. Exámenes psicométricos
- c. Pruebas prácticas

- d. Ninguna de las anteriores
- 3. ¿Se le brindo curso de inducción al iniciar sus labores en la organización?**
- a. De un día de duración
 - b. El jefe inmediato le brindó una breve explicación y recorrido en la organización
 - c. Solo se le presentó en el área en que iba a laborar
 - d. no hubo curso de inducción
- 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?**
- a. De cero a cinco años
 - b. De cinco á diez años
 - c. De diez á quince años
 - d. De quince años á más
- 5. ¿En qué rango cae su salario?**
- a. \$230 á \$400
 - b. \$401 á \$600
 - c. \$601 á \$1000
 - d. \$1001 á más
- 6. ¿Cuántos ajustes salariales ha recibido durante el periodo que tiene laborando en la organización?**
- a. Uno
 - b. Dos
 - c. Tres ó más
 - d. Ninguno
- 7. ¿Recibe algún tipo de compensaciones financieras adicionales a su salario?**
- a. Horas extras
 - b. Pago por resultados
 - c. Pago basado en destrezas
 - d. Otros
- 8. ¿Su jefe le explicó las funciones que debería de realizar en su puesto de trabajo?**
- a. No explico las funciones a realizar en su puesto de trabajo
 - b. Explico algunas funciones a medida se lo solicitaba
 - c. Explico algunas de las funciones que debía realizar
 - d. Explico con claridad todas las funciones de debe realizar

- 9. ¿Su jefe le aclaró las responsabilidades que debe cumplir en su puesto de trabajo?**
- No informó de las responsabilidades del puesto de trabajo
 - Explica algunas responsabilidades cuando es necesario
 - Explicó algunas responsabilidades del puesto de trabajo
 - Explicó con claridad todas las responsabilidades del puesto de trabajo
- 10. ¿Con el resultado del trabajo su jefe motiva al personal a su cargo?**
- Nunca motiva al personal por el logro de los objetivos
 - En ocasiones motiva al personal si el trabajo requiere un esfuerzo extra
 - Frecuentemente motiva al personal por el logro de los objetivos
 - Siempre Influye positivamente creando un entorno agradable de trabajo
- 11. ¿Su jefe tiene habilidades para identificar y potenciar los talentos de los miembros de su equipo de trabajo o unidad?**
- Nunca considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal para promoverlo
 - En ocasiones considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal para asignar tareas especiales
 - Frecuentemente considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal
 - Siempre considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal para promoverlos
- 12. La asignación de salario para un puesto de trabajo se determina en base a:**
- Tipo de trabajo
 - Sector industrial
 - Desempeño del empleado
 - Otros
- 13. ¿Con qué regularidad se ajustan los salarios en la organización?**
- Cada año
 - Cada tres años
 - Cada cinco años
 - Cada vez que se evalúa el desempeño del empleado
- 14. Cuenta la organización con:**
- Un sindicato
 - Comisión mixta para la revisión del reglamento interior del trabajo
 - Comisión mixta de capacitación y adiestramiento
 - ninguna
- 15. ¿De qué manera el sindicato cuida los intereses de los empleados afiliados?**
- Demanda mejora salariales en base a buen desempeño
 - Demanda mejora salarial en base a costo de vida
 - Solicita capacitaciones al personal

d. Otros

16. ¿Cuáles son las modalidades de contratos laborales que tiene la organización?

- a. Contrato colectivo
- b. Contrato individual
- c. Contrato eventual
- d. Otro

17. ¿Cuántas personas integran la sección o departamento?

- a. Uno a Cinco
- b. Seis a Diez
- c. Once a Quince
- d. Dieciséis a Veinte

ANEXO 2a

TABULACIONES DE JEFES, IMPRENTA NACIONAL.

Pregunta 1. ¿Por qué medio aplicó para su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar cuáles han sido los medios de reclutamiento para integrarse a la organización.

CUADRO N° 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. A través de un anuncio en el periódico	0	0%
b. A través de la página web de la institución	0	0%
c. A través de un trabajador de la imprenta	13	100%
d. Outsourcing	0	0%
Total	13	100%

Análisis: El medio de contratación fue a través de un trabajador de la Imprenta Nacional o del Ministerio al que pertenece.

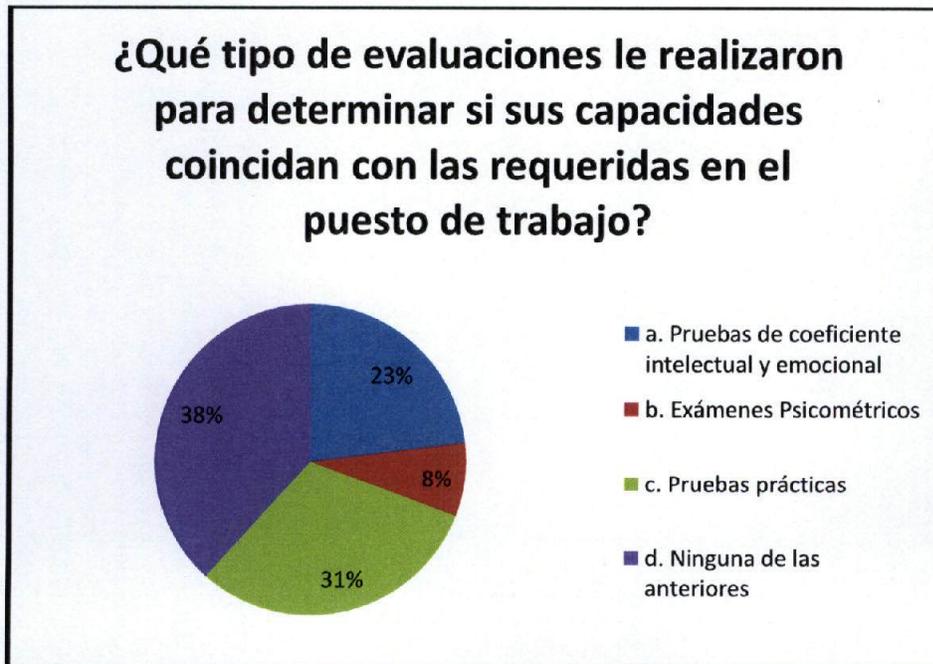
Pregunta 2. ¿Qué tipo de evaluaciones le realizaron para determinar si sus capacidades coinciden con las requeridas en el puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar los sistemas de evaluación utilizados por la empresa para contratar personal.

CUADRO N° 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Pruebas de coeficiente intelectual y emocional	3	23%
b. Exámenes Psicométricos	1	8%
c. Pruebas prácticas	4	31%
d. Ninguna de las anteriores	5	38%
Total	13	100%

FIGURA N° 2



Análisis: Los métodos de valuación para contratación de personal más utilizados son las pruebas prácticas y las pruebas de coeficiente intelectual y emocional.

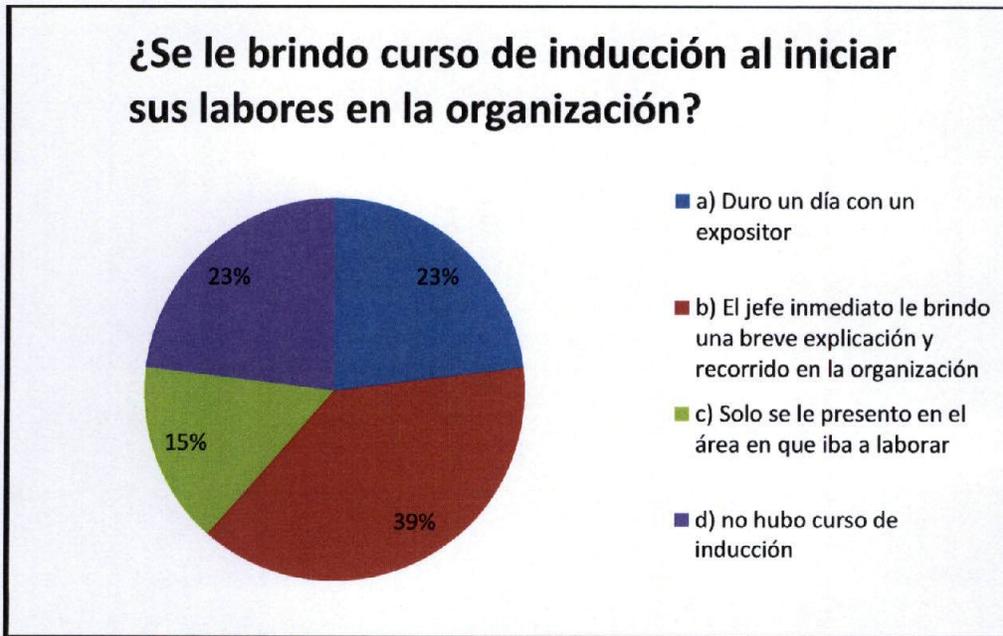
Pregunta 3. ¿Se le brindo curso de inducción al iniciar sus labores en la organización?

Objetivo: Identificar si existe proceso de inducción para hacer más fácil la labor al personal de la empresa

CUADRO N° 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a) Duro un día con un expositor	3	23%
b) El jefe inmediato le brindo una breve explicación y recorrido en la organización	5	38%
c) Solo se le presento en el área en que iba a laborar	2	15%
d) no hubo curso de inducción	3	23%
Total	13	100%

FIGURA N° 3



Análisis: Del total de los encuestados, la respuesta más representativa es la que el jefe inmediato le brindo una breve explicación y recorrido en la organización.

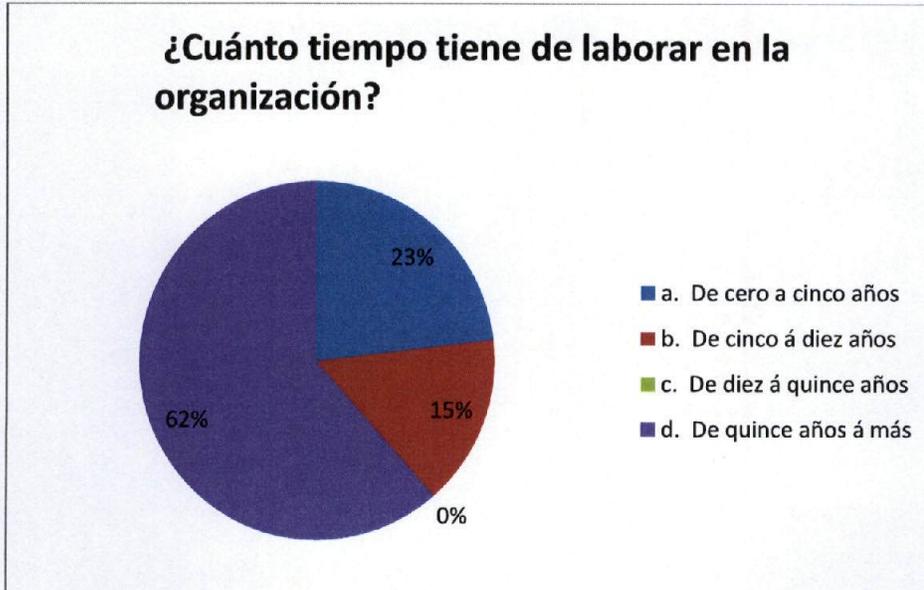
Pregunta 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?

Objetivo: Establecer los periodos en relación a la pirámide de edad para sus posibles ascensos y promociones dentro de la organización

CUADRO N° 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. De cero a cinco años	3	23%
b. De cinco á diez años	2	15%
c. De diez á quince años	0	0%
d. De quince años á más	8	62%
Total	13	100%

FIGURA N° 4



Análisis: La mayoría de los puestos de jefaturas tienen de quince años á más eso nos indica que las jefaturas tienen la experiencia necesaria para ejercer sus funciones.

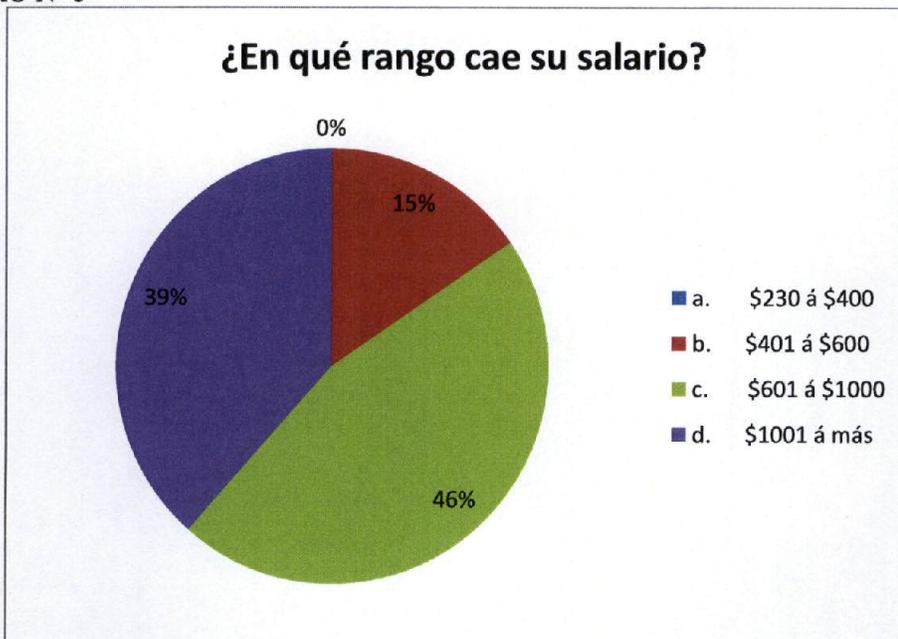
Pregunta 5. ¿En qué rango cae su salario?

Objetivo: Conocer si el rango salarial esta superior o inferior al establecido por la industria o competencia.

FIGURA N° 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. \$230 á \$400	0	0%
b. \$401 á \$600	2	15%
c. \$601 á \$1000	6	46%
d. \$1001 á más	5	38%
Total	13	100%

CUADRO N° 5



Análisis: Las Jefaturas de la Imprenta Nacional se encuentran en cierta medida bajos con respecto a los salarios de la competencia ya que no hay ningún salario que sobrepase los \$1,500.

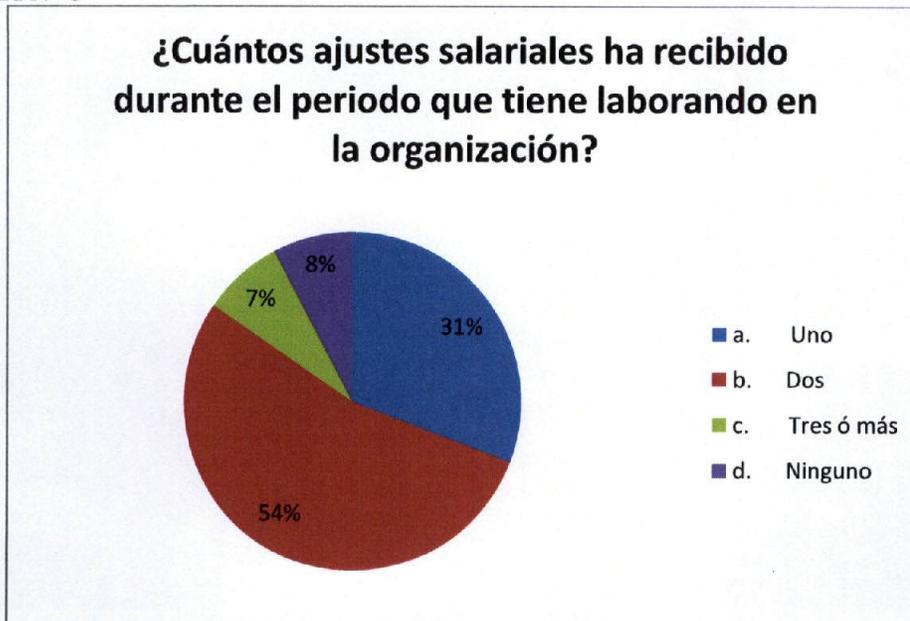
Pregunta 6. ¿Cuántos ajustes salariales ha recibido durante el periodo que tiene laborando en la organización?

Objetivo: Identificar si existe un sistema de promociones de salario continuo dentro de la industria.

CUADRO N° 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Uno	4	31%
b. Dos	7	54%
c. Tres ó más	1	8%
d. Ninguno	1	8%
Total	13	100%

FIGURA N° 6



Análisis: Tomando en cuenta el periodo de tiempo de laborar por parte de los jefes es muy poco dos aumentos en un periodo de quince años, lo cual nos indica que no existe un sistema de promociones de salarios.

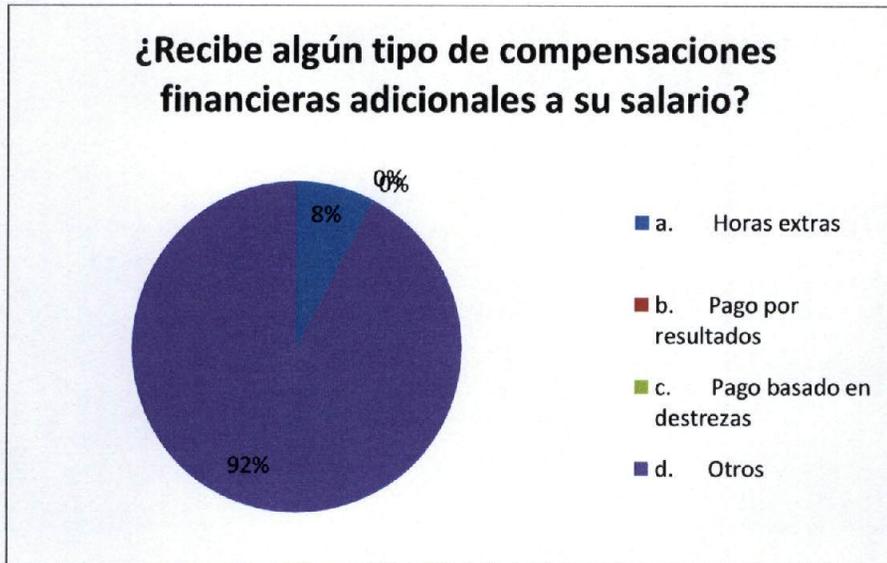
Pregunta 7. ¿Recibe algún tipo de compensaciones financieras adicionales a su salario?

Objetivo: Establecer las compensaciones adicionales que tienen los jefes dentro de la industria.

CUADRO N° 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Horas extras	1	8%
b. Pago por resultados	0	0%
c. Pago basado en destrezas	0	0%
d. Otros	12	92%
Total	13	100%

FIGURA N° 7



Análisis: Del total de la población encuestada nos muestra que la mayoría no goza de compensaciones laborales más sin embargo se trata de suprimir dichas compensaciones con una llamada bolsa familiar.

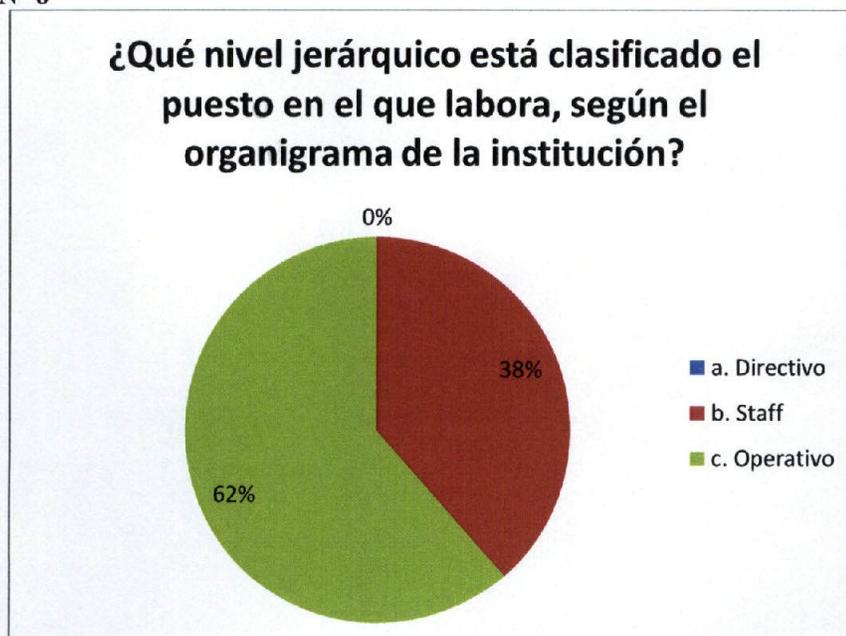
Pregunta 8. ¿Qué nivel jerárquico está clasificado el puesto en el que labora, según el organigrama de la institución?

Objetivo: Conocer la posición de jerarquía que tiene dentro de la estructura organizacional.

CUADRO N° 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Directivo	0	0%
b. Staff	5	38%
c. Operativo	8	62%
Total	13	100%

FIGURA N° 8



Análisis: Las jefaturas más representativas se encuentran en el nivel operativo, esto se debe a los pasos que debe llevar el diario oficial que es la esencia de la Imprenta Nacional.

Pregunta 9. ¿Se evalúa el desempeño del personal en la organización?

Objetivo: Conocer si se aplica la evaluación del desempeño del personal dentro de la organización.

CUADRO N° 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Siempre	9	69%
b. Regularmente	2	15%
c. En ocasiones	2	15%
d. Nunca	0	0%
Total	13	100%

FIGURA N° 9



Análisis: Los encuestados de las jefaturas de la Imprenta Nacional manifestaron que año con año se evalúa el desempeño.

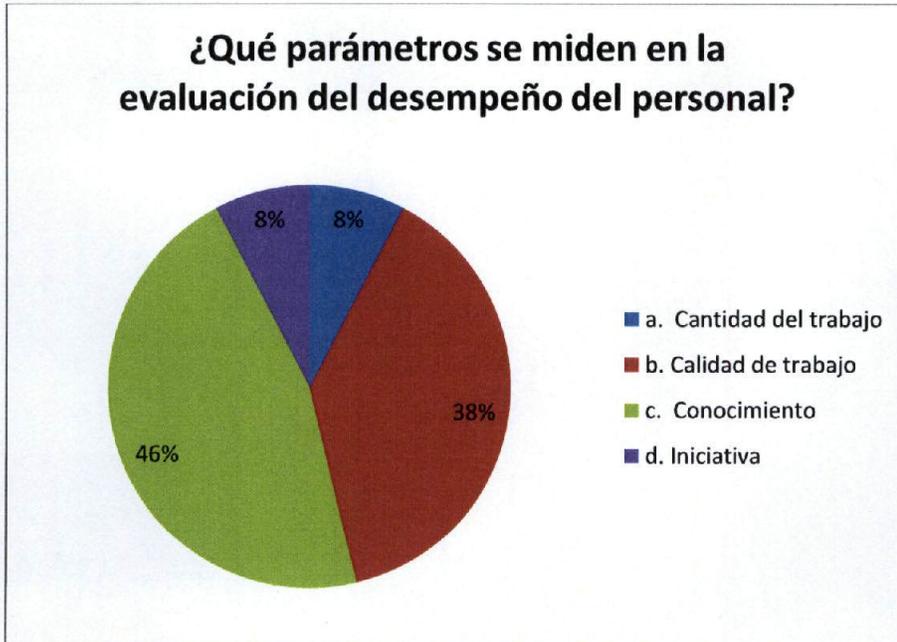
Pregunta 10. ¿Qué parámetros se miden en la evaluación del desempeño del personal?

Objetivo: Conocer cuáles son los métodos o técnicas utilizados en la valuación del desempeño del personal.

CUADRO N° 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Cantidad del trabajo	1	8%
b. Calidad de trabajo	5	38%
c. Conocimiento	6	46%
d. Iniciativa	1	8%
Total	13	100%

FIGURA N° 10



Análisis: Las jefaturas coinciden en sus respectivas evaluaciones que las técnicas más evaluadas son el conocimiento y la calidad de trabajo de todo el personal a su cargo.

Pregunta 11. Dispone la organización de programas de motivación para:

Objetivo: Identificar si la organización cuenta con un plan de incentivos para el personal.

CUADRO N° 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Profesionales calificados	0	0%
b. Empleados eventuales	0	0%
c. Personal con poca capacitación y salarios bajos	1	8%
d. Otros	12	92%
Total	13	100%

FIGURA N° 11



Análisis: La Imprenta Nacional carece de un plan de incentivos en todos sus niveles.

Pregunta 12. ¿Las iniciativas para elevar la motivación del personal incluyen?

Objetivo: Determinar cuáles son las herramientas o instrumentos utilizados para el plan de incentivos.

CUADRO N° 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Ampliación del trabajo	0	0%
b. Aumento de responsabilidades	6	46%
c. Recompensas no monetarias	1	8%
d. Recompensas monetarias	6	46%
Total	13	100%

FIGURA N° 12



Análisis: Careciendo de un plan de incentivos la Imprenta Nacional busca motivar al personal por medio de algunas herramientas como, aumento de responsabilidades o pago de horas extras, el cual no beneficia en la motivación de la organización.

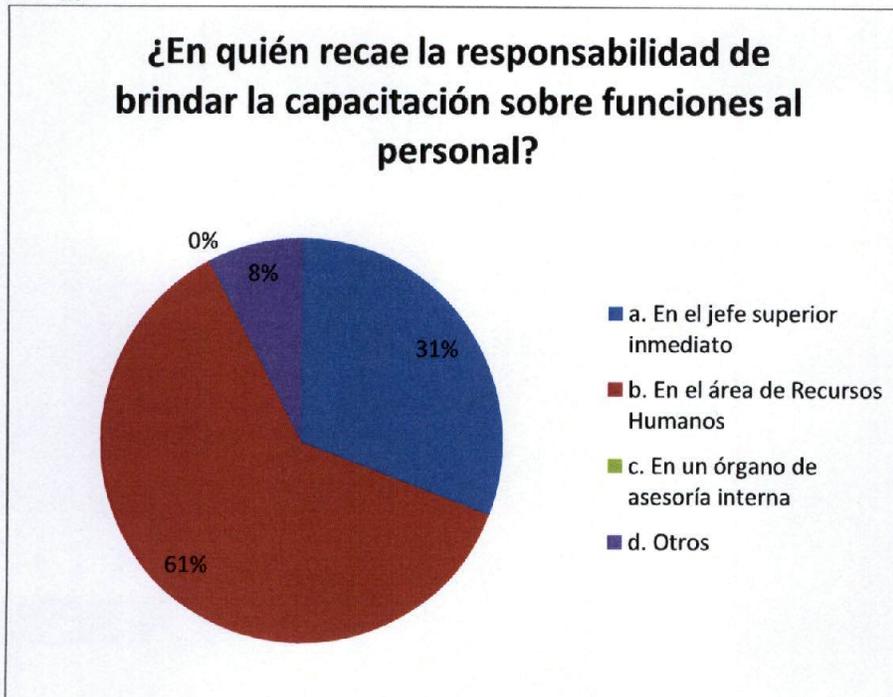
Pregunta 13. ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones al personal?

Objetivo: Identificar la unidad responsable de la capacitación del personal.

CUADRO N° 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. En el jefe superior inmediato	4	31%
b. En el área de Recursos Humanos	8	62%
c. En un órgano de asesoría interna	0	0%
d. Otros	1	8%
Total	13	100%

FIGURA N° 13



Análisis: En la Imprenta Nacional la mayoría de los Jefes consideran que las capacitaciones deberían de ser por parte de Unidad de Recursos Humanos y los restantes por parte de los jefes inmediatos esto se debe a que habría un mayor respaldo y financiamiento para ejecutar un plan de capacitación.

Pregunta 14. ¿Con qué regularidad se ajustan los salarios en la organización?

Objetivo: Determinar la periodicidad del ajuste de los salarios de la organización de acuerdo al costo de la vida.

CUADRO N° 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Cada año	0	0%
b. Cada tres años	0	0%
c. Cada cinco años	13	100%
d. Cada vez que se evalúa el desempeño del empleado	0	0%
Total	13	100%

Análisis: La periodicidad con que la Imprenta Nacional aumenta los salarios es cada vez que el Gobierno Central de el Salvador lo decreta ya que la institución carece de un sistema de administración de salarios.

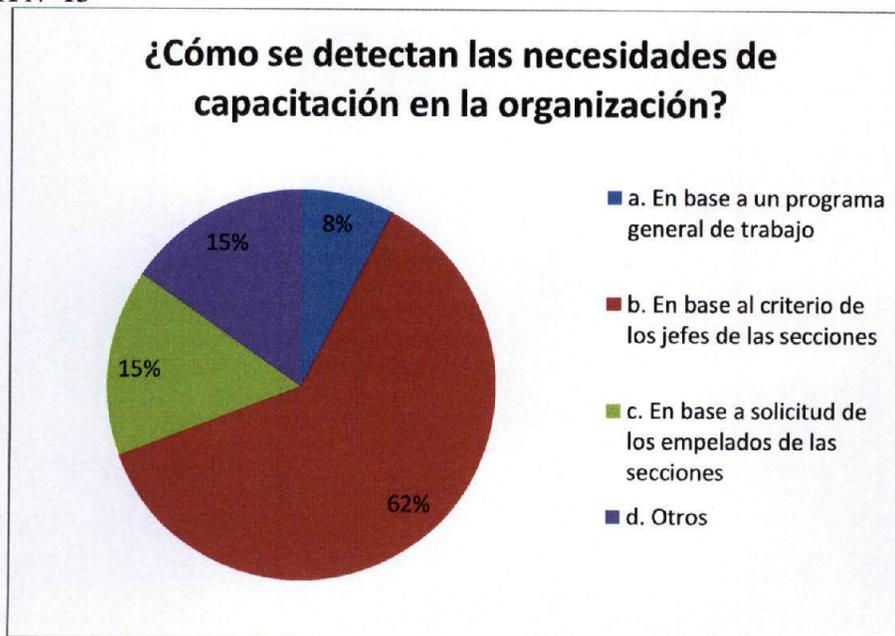
Pregunta 15. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación en la organización?

Objetivo: Identificar cuáles son las fuentes de las necesidades de capacitación del personal de la organización.

CUADRO N° 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. En base a un programa general de trabajo	1	8%
b. En base al criterio de los jefes de las secciones	8	62%
c. En base a solicitud de los empelados de las secciones	2	15%
d. Otros	2	15%
Total	13	100%

FIGURA N° 15



Análisis: Las necesidades de capacitación en la organización se suelen detectar por lo general en base al criterio de los jefes de sección o área los cuales son los que eligen a las personas que necesitan capacitación para desarrollar mejor su trabajo.

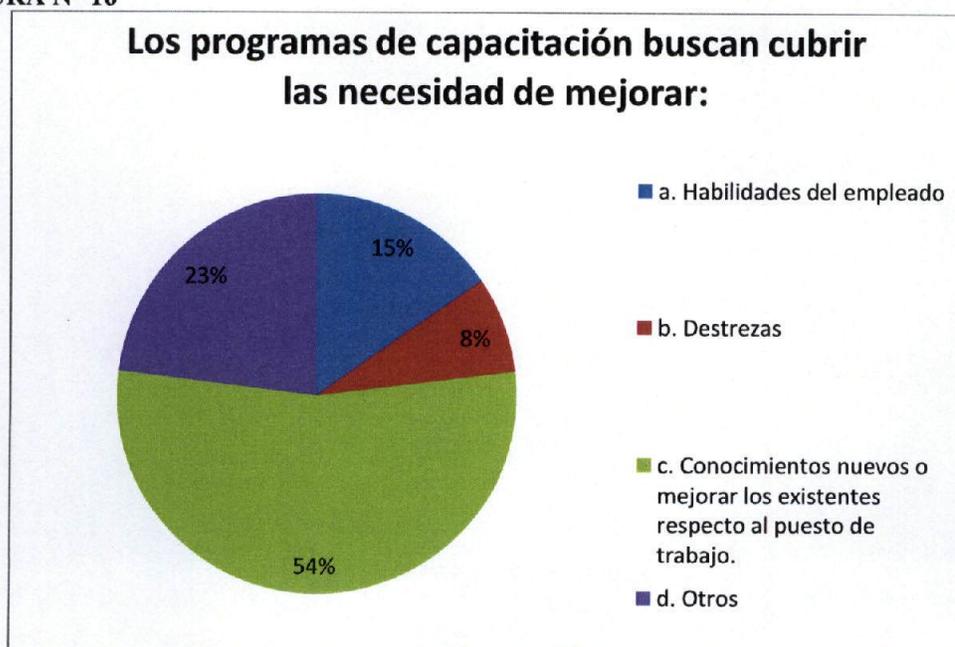
Pregunta 16. Los programas de capacitación buscan cubrir las necesidades de mejorar:

Objetivo: Identificar cual es el propósito de las necesidades de capacitación dentro de la organización.

CUADRO N° 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Habilidades del empleado	2	15%
b. Destrezas	1	8%
c. Conocimientos nuevos o mejorar los existentes respecto al puesto de trabajo.	7	54%
d. Otros	3	23%
Total	13	100%

FIGURA N° 16



Análisis: Las necesidades de capacitación en la Imprenta Nacional buscan enseñar nuevos conocimientos o mejorar los que los empleados ya tienen sobre su trabajo.

Pregunta 17. Cuenta la organización con:

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con gremios o asociaciones para velar por el cumplimiento de las diferentes modalidades de contratación.

CUADRO N° 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Un sindicato	12	92%
b. Comisión mixta para la revisión del reglamento interior del trabajo	1	8%
c. Comisión mixta de capacitación y adiestramiento	0	0%
d. ninguna	0	0%
Total	13	100%

FIGURA N° 17



Análisis: La Imprenta Nacional cuenta con un sindicato de los trabajadores el cual según dijeron los encuestados es una organización que tiene que velar por las diferentes modalidades de contratación que hay en la organización.

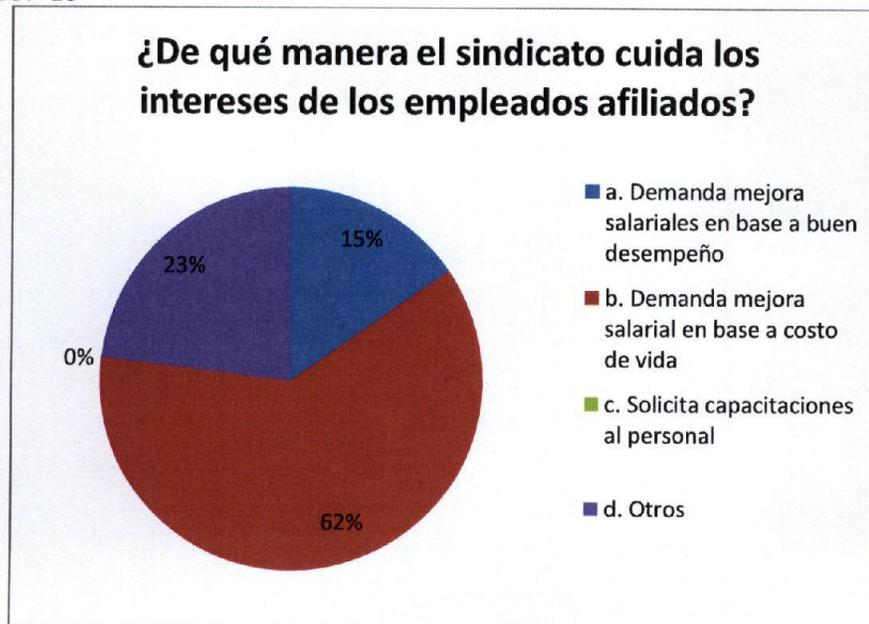
Pregunta 18 ¿De qué manera el sindicato cuida los intereses de los empleados afiliados?

Objetivo: Conocer si existen diferentes modalidades de reivindicaciones por parte del sindicato.

CUADRO N° 18

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Demanda mejora salariales en base a buen desempeño	2	15%
b. Demanda mejora salarial en base a costo de vida	8	62%
c. Solicita capacitaciones al personal	0	0%
d. Otros	3	23%
Total	13	100%

FIGURA N° 18

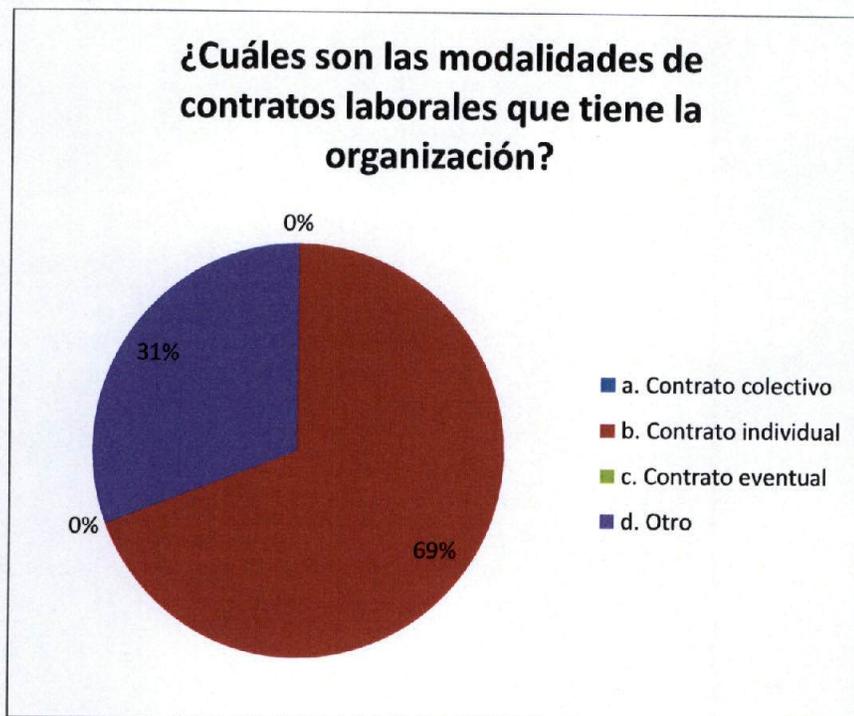


Análisis: La forma de cómo el sindicato se reivindica con los afiliados es demandando a la dirección una mejora salarial en base al costo de la vida.

Pregunta 19. ¿Cuáles son las modalidades de contratos laborales que tiene la organización?

Objetivo: Conocer las modalidades de contratos laborales que tiene la organización.

CUADRO N° 19



Análisis: La Imprenta Nacional maneja más de una forma de contratación de personal el cual se basa en el mayor de los casos en un contrato individual de trabajo además hay otros tipos de contratación los cuales no nos detallaron con claridad los encuestados,

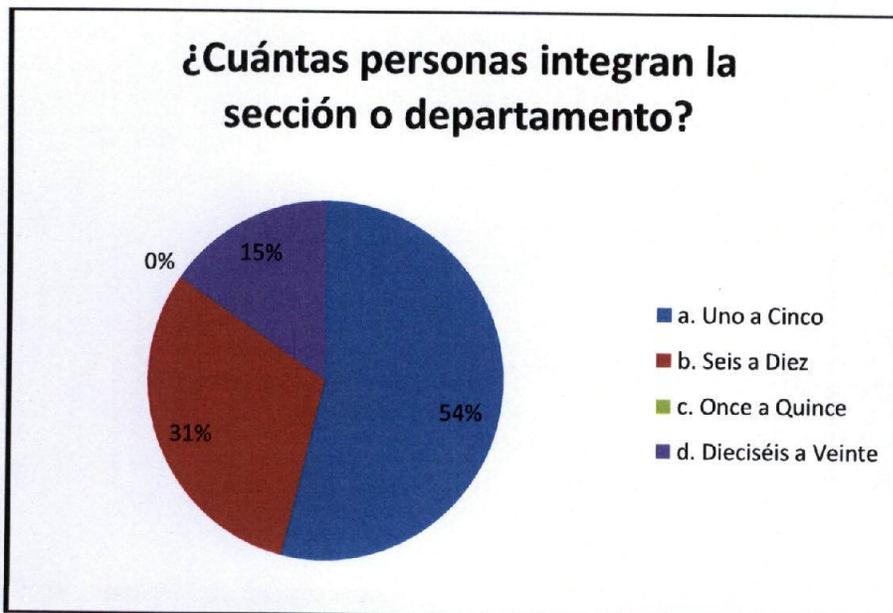
Pregunta 20. ¿Cuántas personas integran la sección o departamento?

Objetivo: Conocer el número del personal bajo su mando en su departamento o sección

CUADRO N° 20

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Uno a Cinco	7	54%
b. Seis a Diez	4	31%
c. Once a Quince	0	0%
d. Dieciséis a Veinte	2	15%
Total	13	100%

FIGURA N° 20



Análisis: La Imprenta Nacional está constituida por departamentos que por lo general cuentan con un personal que oscila entre 1 a 5 personas por departamento.

ANEXO 2b

TABULACIONES DE EMPLEADOS, IMPRENTA NACIONAL.

Pregunta 1. ¿Por qué medio aplicó para su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar los medios de contratación que la organización utiliza
Para poner una plaza a concurso.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. A través de un anuncio en el periódico	3	8%
b. A través de la página web de la institución	0	0%
c. A través de un trabajador de la imprenta	34	92%
d. Outsourcing	0	0%
Total	37	100%



Análisis: El medio de contratación fue a través de un trabajador de la Imprenta Nacional ó del ministerio al que pertenece.

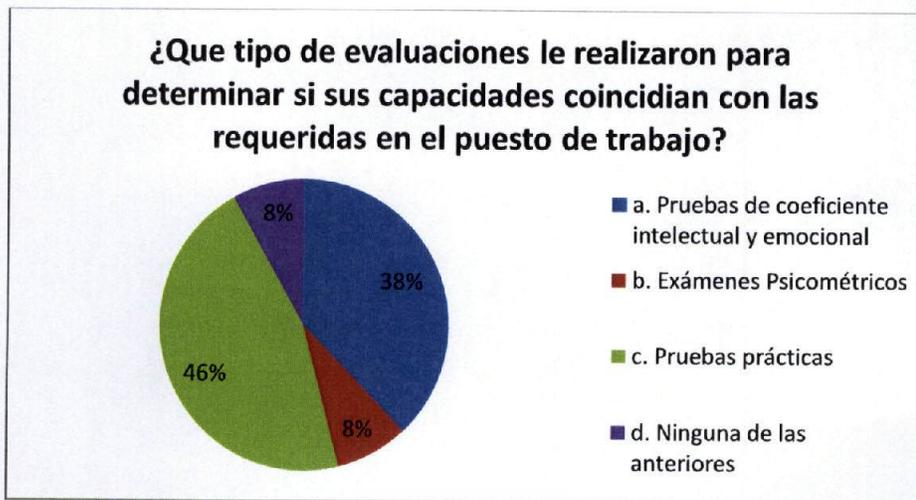
Pregunta 2. ¿Qué tipo de evaluaciones le realizaron para determinar si sus capacidades coinciden con las requeridas en el puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar la existencia de métodos de valuación para contratación de personal.

CUADRO N° 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Pruebas de coeficiente intelectual y emocional	14	38%
b. Exámenes Psicométricos	3	8%
c. Pruebas prácticas	17	46%
d. Ninguna de las anteriores	3	8%
Total	37	100%

FIGURA N° 2



Análisis: Los métodos de valuación para contratación de personal más utilizados son las pruebas prácticas y las pruebas de coeficiente intelectual y emocional.

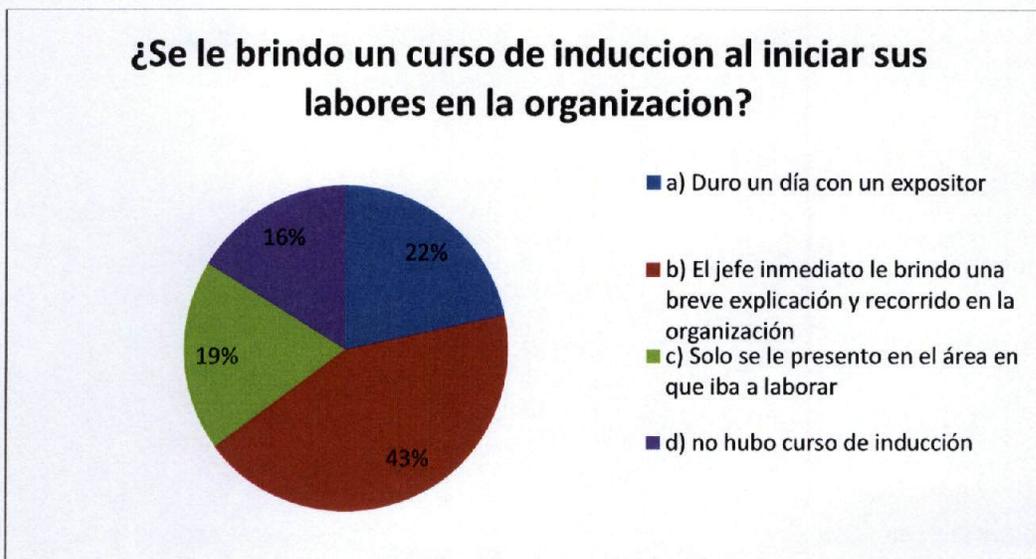
Pregunta 3. ¿Se le brindo curso de inducción al iniciar sus labores en la organización?

Objetivo: Identificar si existe proceso de inducción para hacer mas fácil la labor al personal de la empresa.

CUADRO N° 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a) Duro un día con un expositor	8	22%
b) El jefe inmediato le brindo una breve explicación y recorrido en la organización	16	43%
c) Solo se le presento en el área en que iba a laborar	7	19%
d) no hubo curso de inducción	6	16%
Total	37	100%

FIGURA N° 3



Análisis: Se identifico las formas en la cual las personas nuevas reciben la inducción para desempeñar sus labores y la forma más común de inducción es que el jefe inmediato le brinde una breve explicación y les brinde un recorrido por las instalaciones.

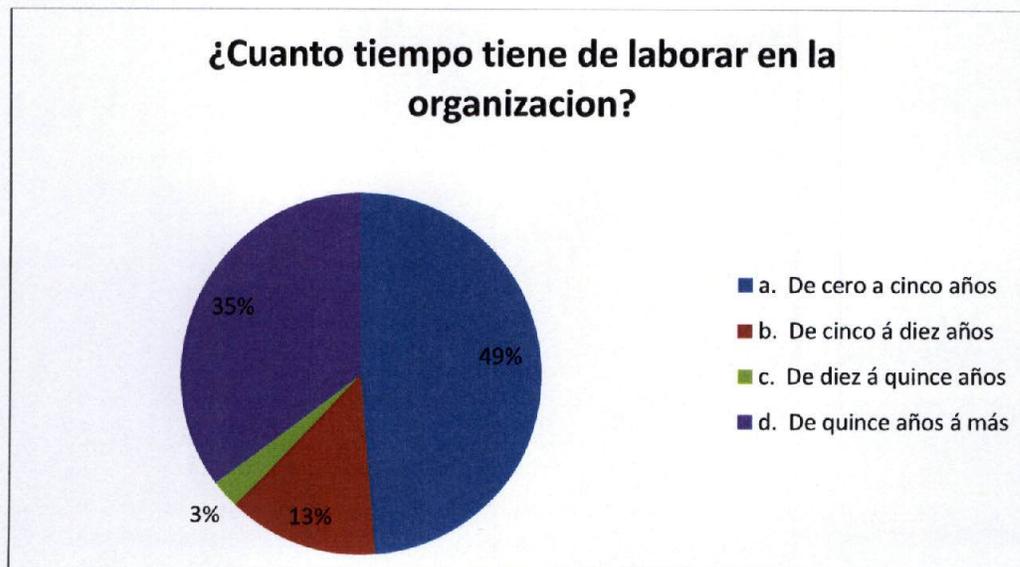
Pregunta 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?

Objetivo: Establecer los periodos en relación a la pirámide de edad para sus posibles ascensos y promociones dentro de la organización.

CUADRO N° 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. De cero a cinco años	18	49%
b. De cinco á diez años	5	14%
c. De diez á quince años	1	3%
d. De quince años á más	13	35%
Total	37	100%

FIGURA N° 4



Análisis: Los cambios dentro de la institución hacen que las personas que tienen entre cero y cinco años de laborar sean la mayoría de los empleados operativos dentro de la organización.

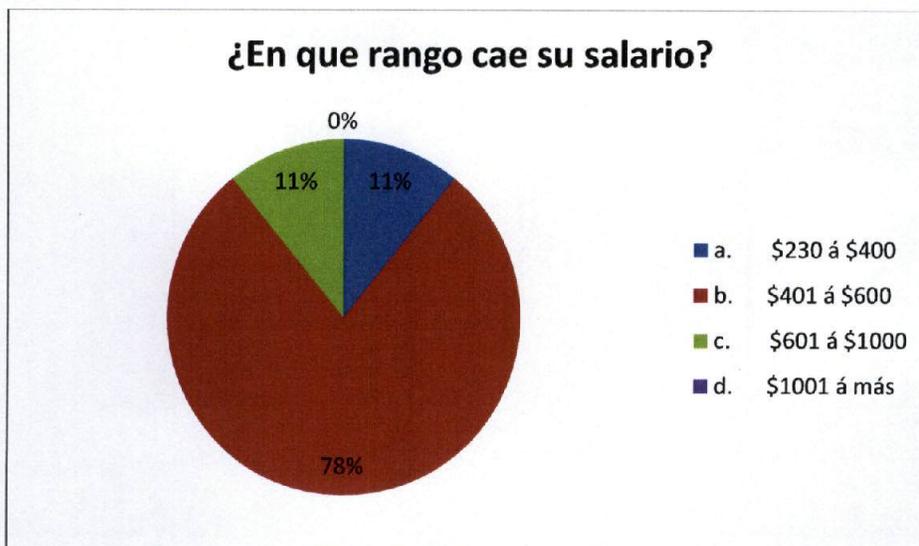
Pregunta 5. ¿En qué rango cae su salario?

Objetivo: conocer si el rango salarial esta superior o inferior al establecido por la industria o competencia.

CUADRO N° 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. \$230 á \$400	4	11%
b. \$401 á \$600	29	78%
c. \$601 á \$1000	4	11%
d. \$1001 á más	0	0%
Total	37	100%

FIGURA N° 5



Análisis: Según los resultados obtenidos el rango salarial en el que se encuentran la mayor parte de los empleados es el rango de \$401 a \$600 al mes que se trata en su mayoría el personal operativo de la institución.

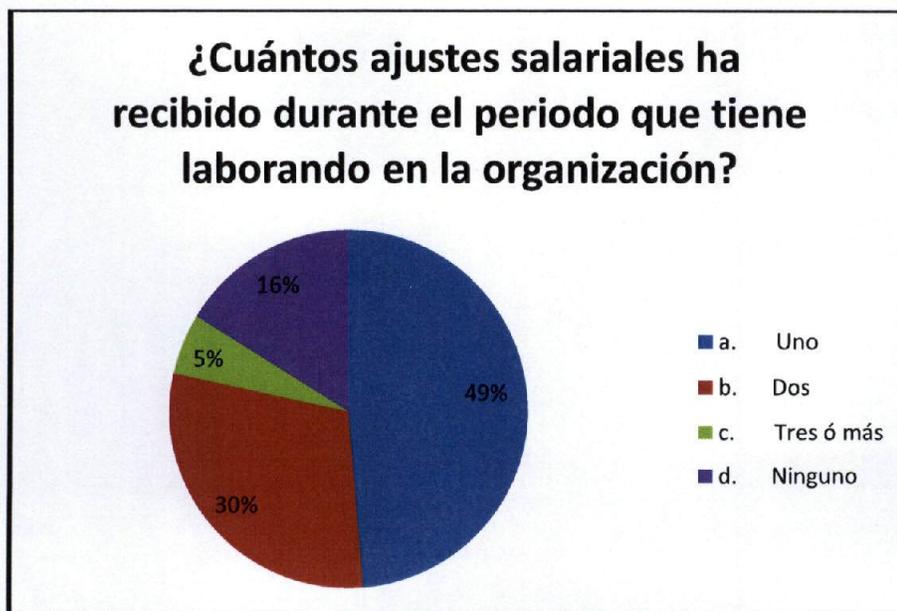
Pregunta 6. ¿Cuántos ajustes salariales ha recibido durante el periodo que tiene laborando en la organización?

Objetivo: Identificar si existe un sistema de promociones de salario continuo dentro de la industria.

CUADRO N° 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Uno	18	49%
b. Dos	11	30%
c. Tres ó más	2	5%
d. Ninguno	6	16%
Total	37	100%

FIGURA N° 6



Análisis: Los resultados obtenidos dentro de la Imprenta Nacional es que en realidad no cuentan con un sistema de promoción de salario continuo sino que la forma es cuestión del gobierno, ya que cada ajuste que ellos puedan recibir depende de la política del estado.

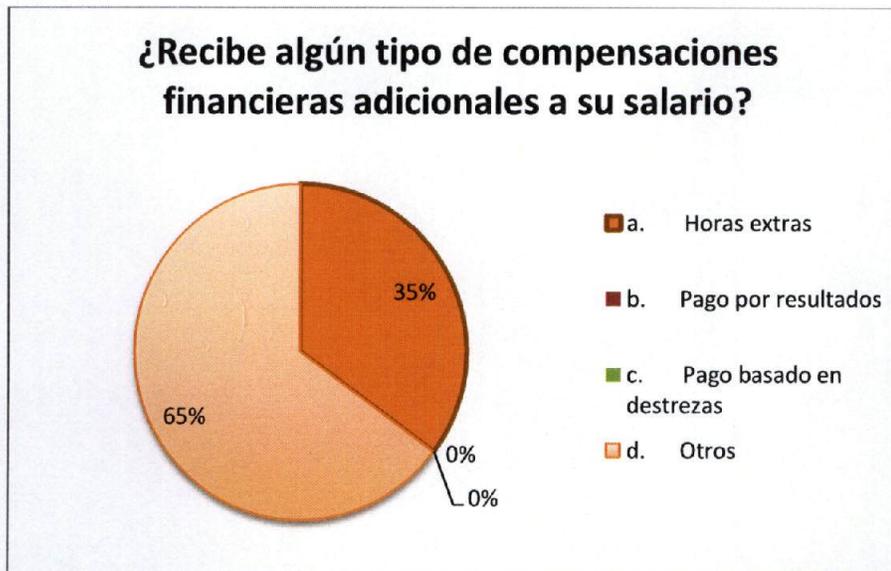
Pregunta 7. ¿Recibe algún tipo de compensaciones financieras adicionales a su salario?

Objetivo: Establecer las compensaciones adicionales que tiene el empleado dentro de la industria.

CUADRO N° 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Horas extras	13	35%
b. Pago por resultados	0	0%
c. Pago basado en destrezas	0	0%
d. Otros	24	65%
Total	37	100%

FIGURA N° 7



Análisis: Los trabajadores de la Imprenta Nacional manifestaron que no se tiene un sistema de compensaciones adicionales establecido mientras que al personal operativo se le puede dar una compensación a través del pago de horas extras.

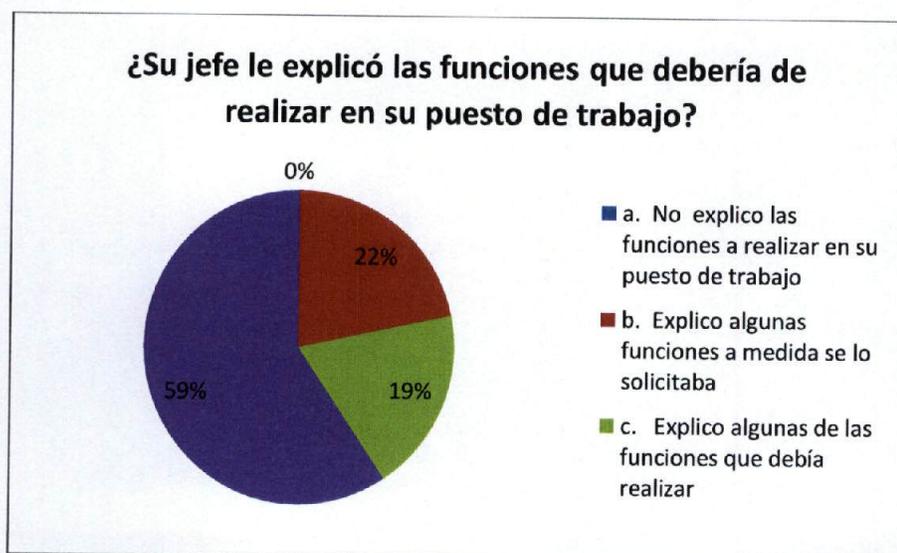
Pregunta 8. ¿Su jefe le explicó las funciones que debería de realizar en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si se le detalló las funciones que debería realizar en su puesto de trabajo.

CUADRO N° 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. No explico las funciones a realizar en su puesto de trabajo	0	0%
b. Explico algunas funciones a medida se lo solicitaba	8	22%
c. Explico algunas de las funciones que debía realizar	7	19%
d. Explico con claridad todas las funciones de debe realizar	22	59%
Total	37	100%

FIGURA N° 8



Análisis: En efecto los resultados muestran que si se les explico con claridad todas las funciones que cada uno de los empleados deben de realizar.

Pregunta 9. ¿Su jefe le aclaró las responsabilidades que debe cumplir en su puesto de trabajo?

Objetivo: Establecer el grado de responsabilidad para el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo.

CUADRO N° 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. No informó de las responsabilidades del puesto de trabajo	1	3%
b. Explica algunas responsabilidades cuando es necesario	4	11%
c. Explicó algunas responsabilidades del puesto de trabajo	10	27%
d. Explicó con claridad todas las responsabilidades del puesto de trabajo	22	59%
Total	37	100%

FIGURA N° 9



Análisis: El resultado obtenido nos muestra que a la mayoría si se les explico el grado de responsabilidad que deben tener para el cumplimiento de las funciones los empleados en su trabajo así como también a algunos empleados no se les explico en su totalidad todo el grado de responsabilidad que deben tener en su trabajo.

Pregunta 10. ¿Con el resultado del trabajo su jefe motiva al personal a su cargo?

Objetivo: Conocer si existen instrumentos o mecanismos por medio del cual el jefe motiva al personal a su cargo.

CUADRO N° 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Nunca motiva al personal por el logro de los objetivos	5	14%
b. En ocasiones motiva al personal si el trabajo requiere un esfuerzo extra	11	30%
c. Frecuentemente motiva al personal por el logro de los objetivos	3	8%
d. Siempre Influye positivamente creando un entorno agradable de trabajo	18	49%
Total	37	100%

FIGURA N° 10



Análisis: Los resultados nos muestra que el mecanismo más utilizado para motivar a los empleados en su trabajo, es creando un entorno en el cual los empleados se sientan cómodos en su ambiente laboral y no se les presione tanto ya que el ambiente agradable en el trabajo hace que el personal sea más productivo.

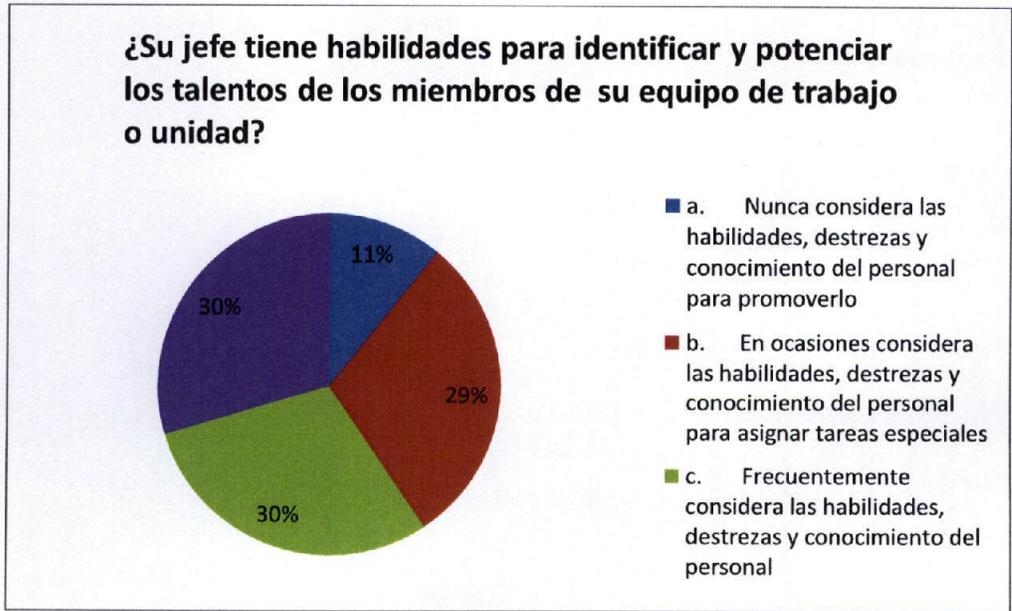
Pregunta 11. ¿Su jefe tiene habilidades para identificar y potenciar los talentos de los miembros de su equipo de trabajo o unidad?

Objetivo: Identificar si existe un programa por parte del jefe para visualizar habilidades y talentos de los miembros de su equipo de trabajo.

CUADRO N° 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Nunca considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal para promoverlo.	4	11%
b. En ocasiones considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal para asignar tareas especiales.	11	30%
c. Frecuentemente considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal.	11	30%
d. Siempre considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal para promoverlos.	11	30%
Total	37	100%

FIGURA N° 11



Análisis: El resultado que se obtuvo fue similar en que el jefe considera las habilidades, destrezas y conocimientos del personal sin contar con un programa por parte del jefe.

Pregunta 12. La asignación de salario para un puesto de trabajo se determina en base a:

Objetivo: Establecer que mecanismos se utilizan para la asignación de salarios en un puesto de trabajo.

CUADRO N° 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Tipo de trabajo	11	30%
b. Sector industrial	1	3%
c. Desempeño del empleado	6	16%
d. Otros	19	51%
Total	37	100%

FIGURA N° 12



Análisis: La asignación del salario de los empleados está dada por otros medios no detallados por los encuestados.

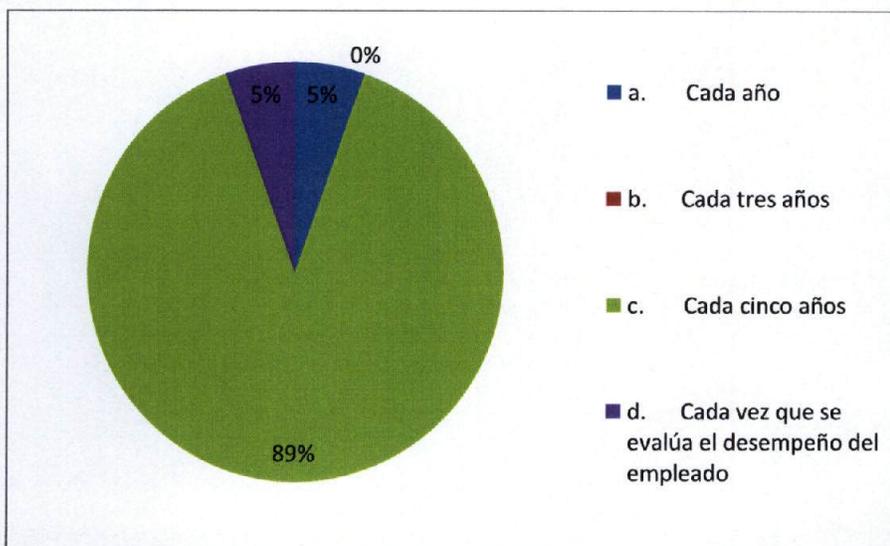
Pregunta 13. ¿Con qué regularidad se ajustan los salarios en la organización?

Objetivo: Determinar la periodicidad del ajuste de los salarios de la organización de acuerdo al costo de la vida.

CUADRO N° 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Cada año	2	5%
b. Cada tres años	0	0%
c. Cada cinco años	33	89%
d. Cada vez que se evalúa el desempeño del empleado	2	5%
Total	37	100%

FIGURA N° 13



Análisis: Los resultados obtenidos es cada cinco años por la razón que no hay un sistema de asignación de salarios, por lo tanto es cada vez que el gobierno central lo decreta.

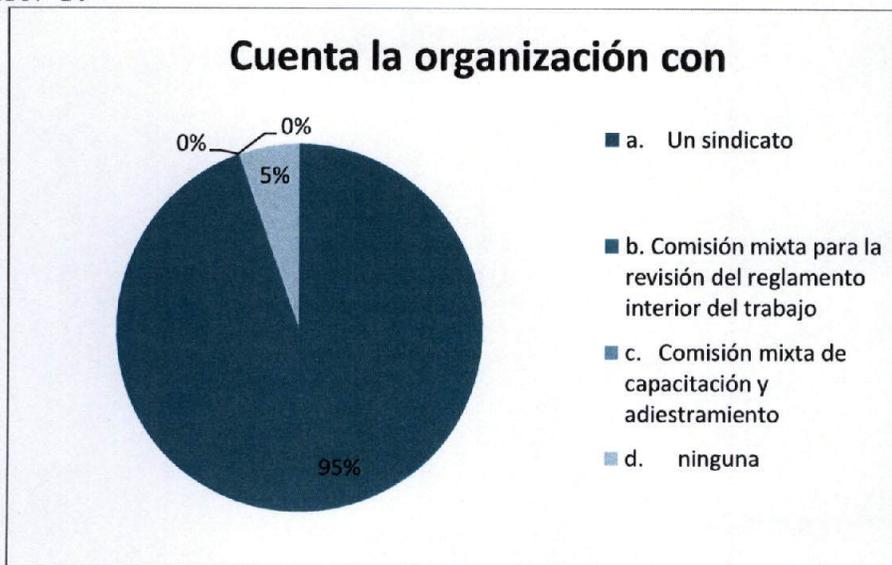
Pregunta 14. Cuenta la organización con:

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con gremios o asociaciones para velar por el cumplimiento de las diferentes modalidades de contratación.

CUADRO N° 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Un sindicato	35	95%
b. Comisión mixta para la revisión del reglamento interior del trabajo	0	0%
c. Comisión mixta de capacitación y adiestramiento	0	0%
d. ninguna	2	5%
Total	37	100%

FIGURA N° 14



Análisis: Se comprende que la Imprenta Nacional cuenta con un sindicato de los trabajadores el cual dice velar por el bienestar de los trabajadores.

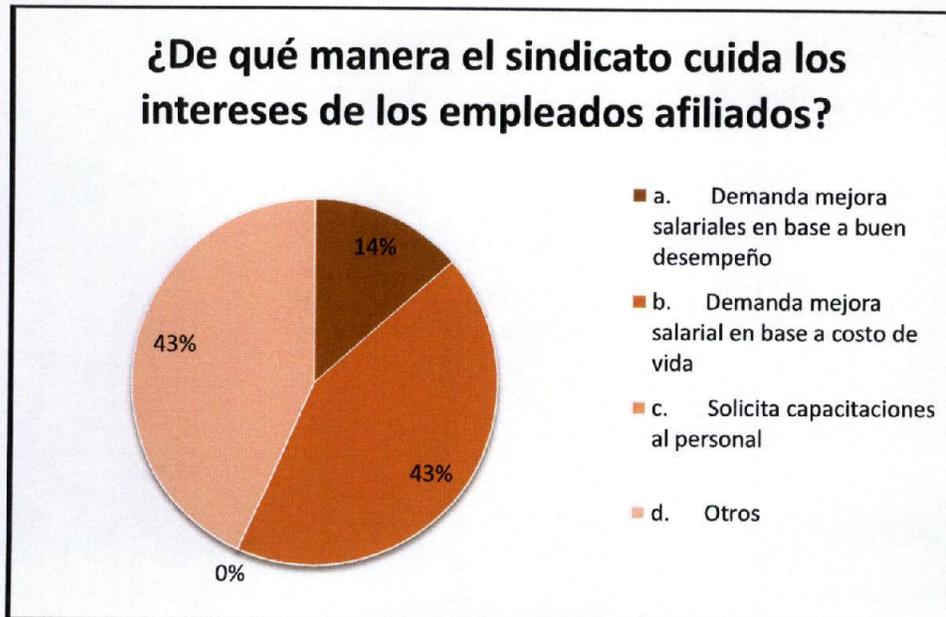
Pregunta 15. ¿De qué manera el sindicato cuida los intereses de los empleados afiliados?

Objetivo: Identificar cuáles son los incentivos que utiliza el sindicato para proteger los intereses de los afiliados.

CUADRO N° 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Demanda mejora salariales en base a buen desempeño	5	14%
b. Demanda mejora salarial en base a costo de vida	16	43%
c. Solicita capacitaciones al personal	0	0%
d. Otros	16	43%
Total	37	100%

FIGURA N° 15



Análisis: Los resultados muestran que el sindicato de trabajadores de la Imprenta Nacional toma como incentivo la mejora del salario de los trabajadores en base al costo de la vida.

Pregunta 16. ¿Cuáles son las modalidades de contratos laborales que tiene la organización?

Objetivo: Conocer las diferentes modalidades de contratos laborales que tiene la organización.

CUADRO N° 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Contrato colectivo	2	5%
b. Contrato individual	29	78%
c. Contrato eventual	1	3%
d. Otro	5	14%
Total	37	100%

FIGURA N° 16



Análisis: La modalidad de contrato laboral más utilizado por parte de la Imprenta Nacional es el contrato individual de trabajo, ya que en otros casos se puede dar por contrato colectivo o eventual de trabajo.

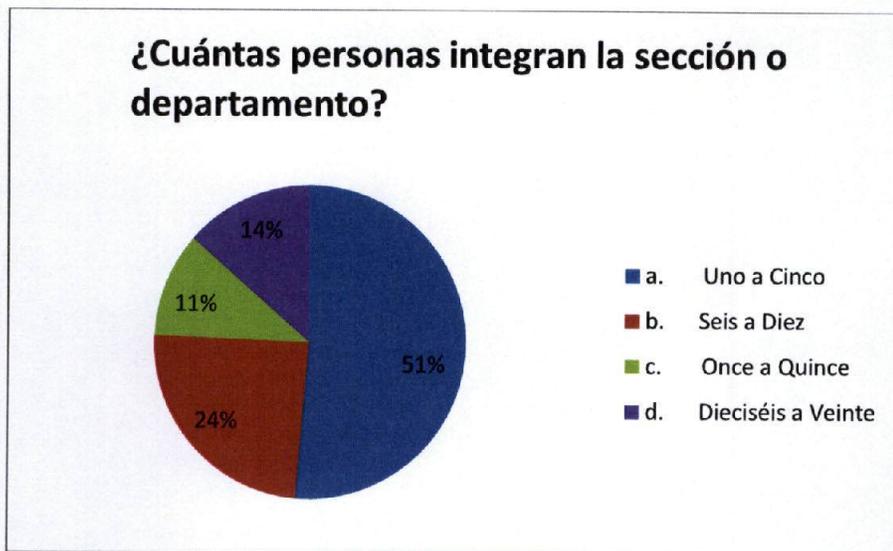
Pregunta 17. ¿Cuántas personas integran la sección o departamento?

Objetivo: Conocer La distribución de las Unidades Organizativas en la Imprenta Nacional .

CUADRO N° 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Uno a Cinco	19	51%
b. Seis a Diez	9	24%
c. Once a Quince	4	11%
d. Dieciséis a Veinte	5	14%
Total	37	100%

FIGURA N° 17



Análisis: En La imprenta Nacional tienen diversas áreas, o secciones en las cuales trabajan de mejor forma con equipos de 5 personas ya que es más fácil de controlar al personal.

ANEXO 2C

TABULACIONES DE EMPLEADOS, IMPRENTAS PRIVADAS

Pregunta 1. ¿Por qué medio aplicó para su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar los medios de contratación que la organización utiliza para poner una plaza en concurso.

CUADRO N° 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. A través de un anuncio en el periódico	8	32%
b. A través de la página web de la institución	0	0%
c. A través de un trabajador de la imprenta	17	68%
d. Outsourcing	0	0%
Total	25	100%

FIGURA N° 1



Análisis: Los trabajadores de las Imprentas privadas expresaron que la mayoría que fue a través de un trabajador de la misma imprenta y el resto a través de un anuncio en el periódico.

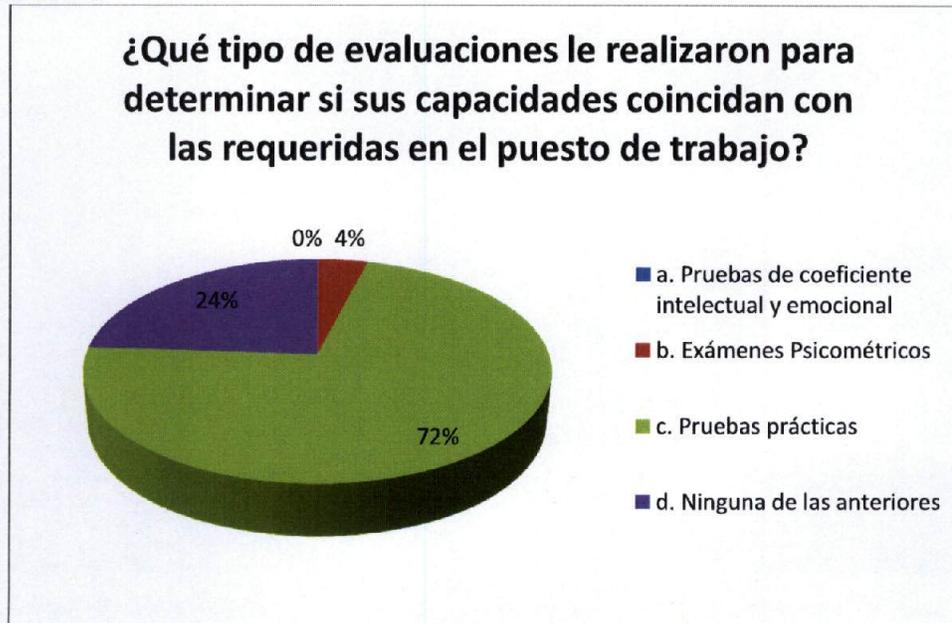
Pregunta 2. ¿Qué tipo de evaluaciones le realizaron para determinar si sus capacidades coinciden con las requeridas en el puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar la existencia de métodos de valuación para contratación de personal.

CUADRO N° 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Pruebas de coeficiente intelectual y emocional	0	0%
b. Exámenes Psicométricos	1	4%
c. Pruebas prácticas	18	72%
d. Ninguna de las anteriores	6	24%
Total	25	100%

FIGURA N° 2



Análisis: todos los encuestados, en su mayoría realizan pruebas prácticas para ingresar a su puesto de trabajo.

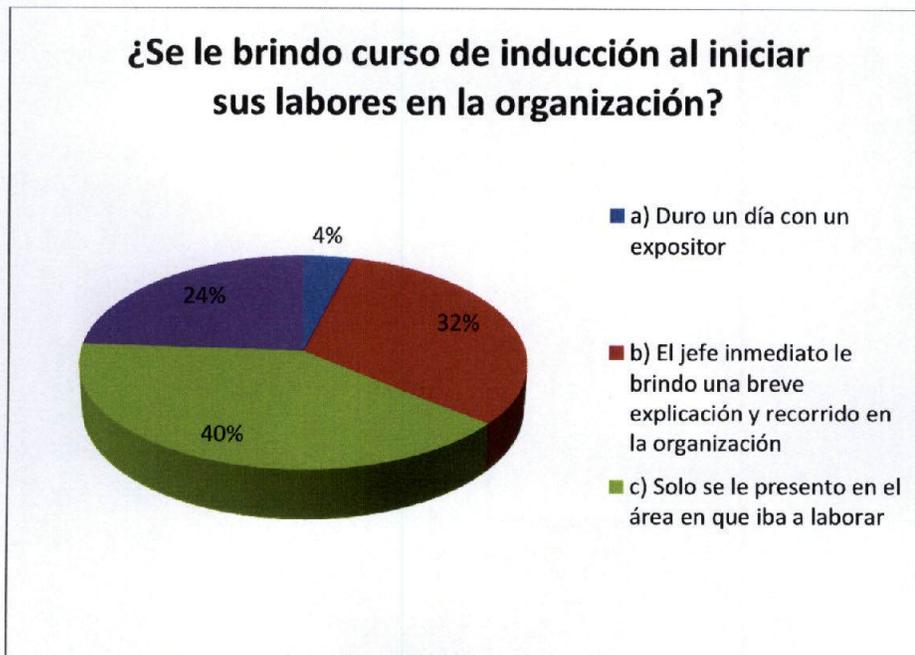
Pregunta 3. ¿Se le brindo curso de inducción al iniciar sus labores en la organización?

Objetivo: Identificar si existe proceso de inducción para hacer más fácil la labor al personal de la empresa.

CUADRO N° 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a) Duro un día con un expositor	1	4%
b) El jefe inmediato le brindo una breve explicación y recorrido en la organización	8	32%
c) Solo se le presento en el área en que iba a laborar	10	40%
d) no hubo curso de inducción	6	24%
Total	25	100%

FIGURA N° 3



Análisis: Del total de los trabajadores encuestados no existe un proceso de inducción al iniciar sus labores.

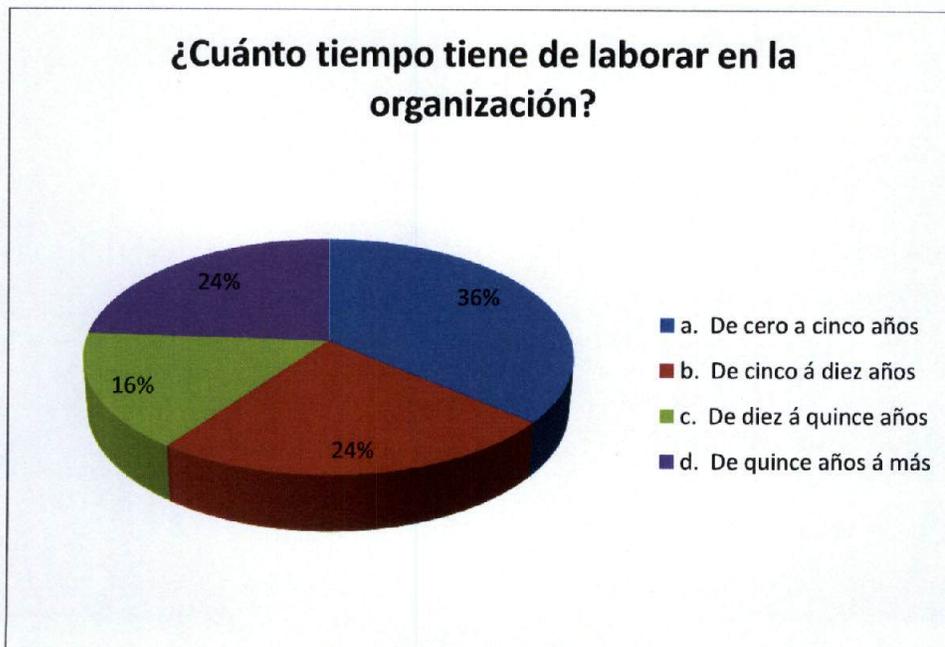
Pregunta 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?

Objetivo: Establecer los periodos en relación a la pirámide de edad para sus posibles ascensos y promociones dentro de la organización.

CUADRO N° 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. De cero a cinco años	9	36%
b. De cinco á diez años	6	24%
c. De diez á quince años	4	16%
d. De quince años á más	6	24%
Total	25	100%

FIGURA N° 4



Análisis: Los trabajadores en las imprentas privadas, mencionaron que los rangos de tiempo de laborar en la organización son diversos.

Pregunta 5. ¿En qué rango cae su salario?

Objetivo: conocer si el rango salarial esta superior o inferior al establecido por la industria o competencia.

CUADRO N° 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. \$230 á \$400	6	24%
b. \$401 á \$600	7	28%
c. \$601 á \$1000	12	48%
d. \$1001 á más	0	0%
Total	25	100%

FIGURA N° 5



Análisis: Los encuestados en su mayoría manifestaron que sus salarios están por arriba de los \$ 600.

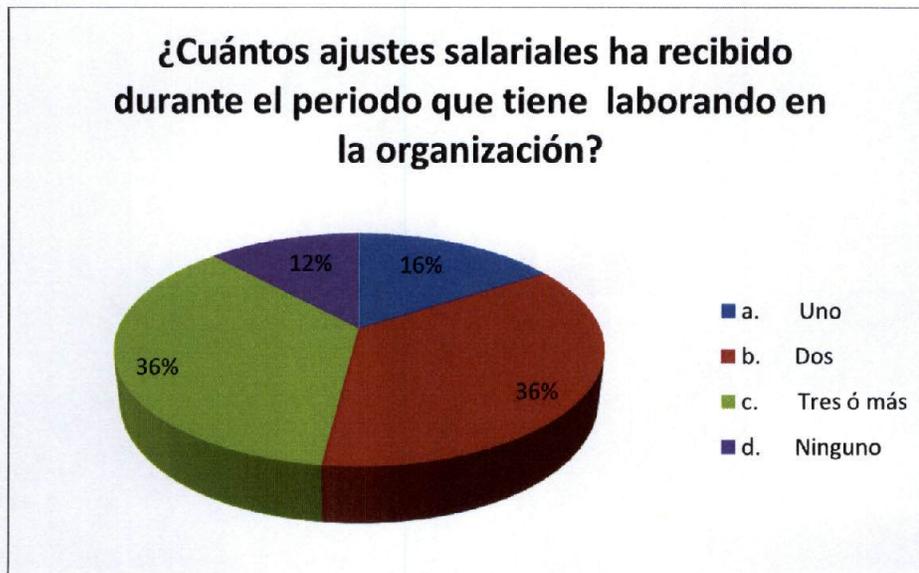
Pregunta 6. ¿Cuántos ajustes salariales ha recibido durante el periodo que tiene laborando en la organización?

Objetivo: Identificar si existe un sistema de promociones de salario continuo dentro de la industria.

CUADRO N° 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Uno	4	16%
b. Dos	9	36%
c. Tres ó más	9	36%
d. Ninguno	3	12%
Total	25	100%

FIGURA N° 6



Análisis: Se identifico que no existe un sistema de promociones de salarios continuos y por lo tanto los trabajadores, según el tiempo de laboral han experimentado dos o tres aumentos.

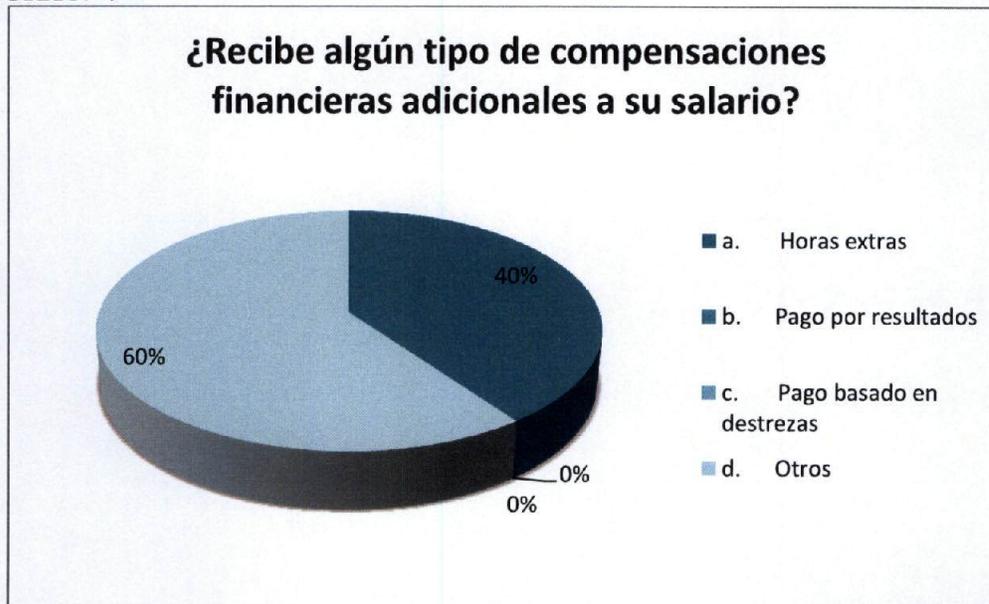
Pregunta 7. ¿Recibe algún tipo de compensaciones financieras adicionales a su salario?

Objetivo: Establecer las compensaciones adicionales que tiene el empleado dentro de la industria.

CUADRO N° 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Horas extras	10	40%
b. Pago por resultados	0	0%
c. Pago basado en destrezas	0	0%
d. Otros	15	60%
Total	25	100%

FIGURA N° 7



Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos, en las imprentas privadas en cierta medida se les compensa con horas extras, pero la gran mayoría no detallo de qué manera se les compensaba.

Pregunta 8. ¿Su jefe le explicó las funciones que debería de realizar en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si se le detallo las funciones que debería realizar en su puesto de trabajo.

CUADRO N° 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. No explico las funciones a realizar en su puesto de trabajo	2	8%
b. Explico algunas funciones a medida se lo solicitaba	5	20%
c. Explico algunas de las funciones que debía realizar	5	20%
d. Explico con claridad todas las funciones de debe realizar	13	52%
Total	25	100%

FIGURA N° 8



Análisis: Conocimos de la mayoría de los empleados que el jefe le explico con claridad las funciones que debería realizar en el puesto de trabajo.

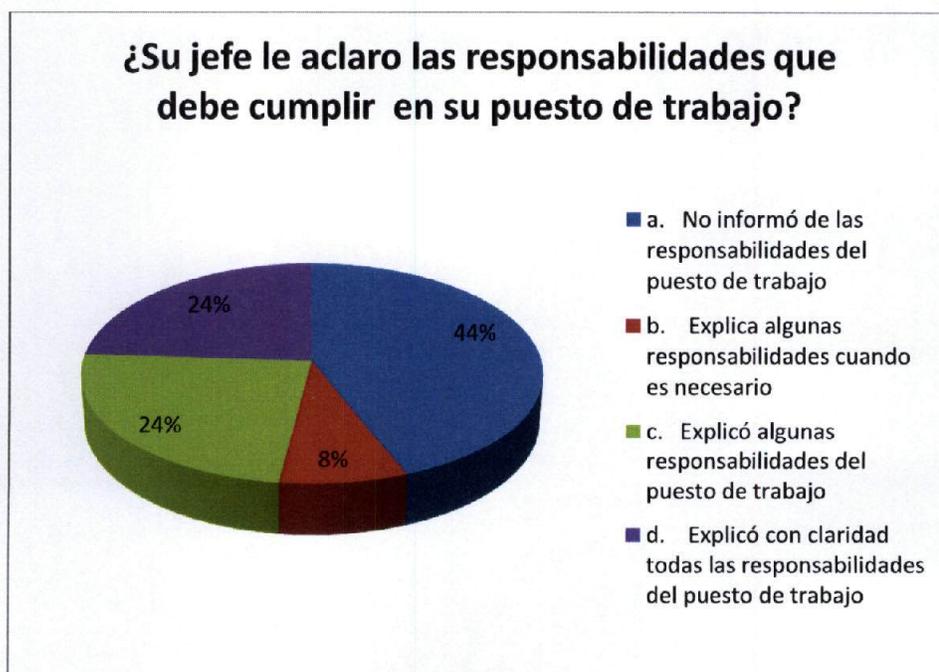
Pregunta 9. ¿Su jefe le aclaró las responsabilidades que debe cumplir en su puesto de trabajo?

Objetivo: Establecer el grado de responsabilidad para el cumplimiento de sus funciones funciones en el puesto de trabajo.

CUADRO N° 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. No informó de las responsabilidades del puesto de trabajo	11	44%
b. Explica algunas responsabilidades cuando es necesario	2	8%
c. Explicó algunas responsabilidades del puesto de trabajo	6	24%
d. Explicó con claridad todas las responsabilidades del puesto de trabajo	6	24%
Total	25	100%

FIGURA N° 9



Análisis: Las responsabilidades en los puestos de trabajo no fueron detalladas por parte de los jefes en algunos casos se explicaron algunas y en otras si fue de manera clara.

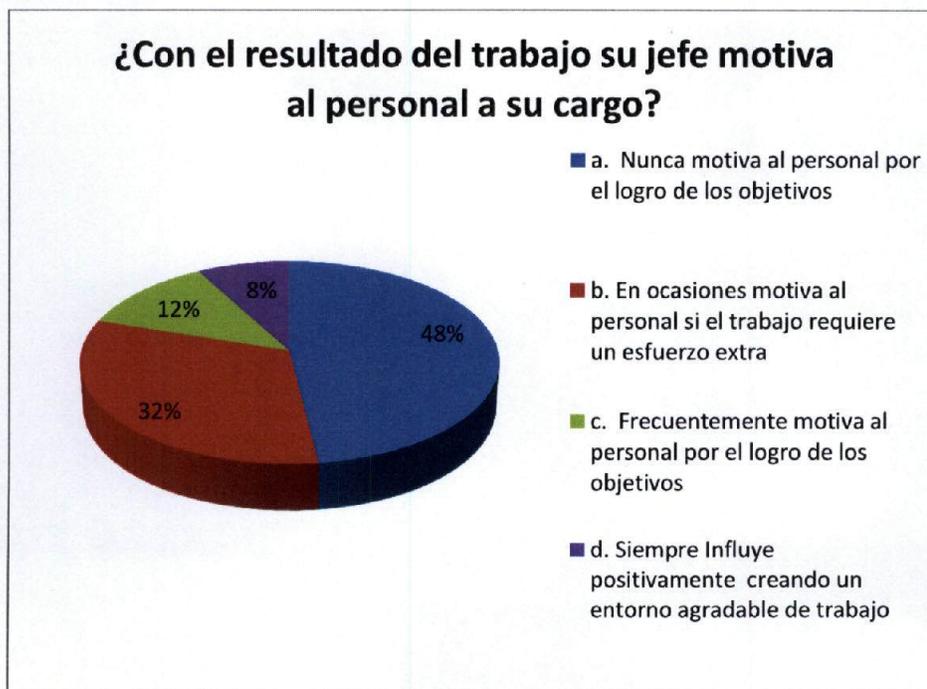
Pregunta 10. ¿Con el resultado del trabajo su jefe motiva al personal a su cargo?

Objetivo: Conocer si existen instrumentos o mecanismos por medio del cual el jefe motiva al personal a su cargo.

CUADRO N° 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Nunca motiva al personal por el logro de los objetivos	12	48%
b. En ocasiones motiva al personal si el trabajo requiere un esfuerzo extra	8	32%
c. Frecuentemente motiva al personal por el logro de los objetivos	3	12%
d. Siempre Influye positivamente creando un entorno agradable de trabajo	2	8%
Total	25	100%

FIGURA N° 10



Análisis: Se estableció que no hay un mecanismo de motivación por parte de los jefes solo lo hace de manera ocasional y poco menos expresa que en ocasiones de manera personal.

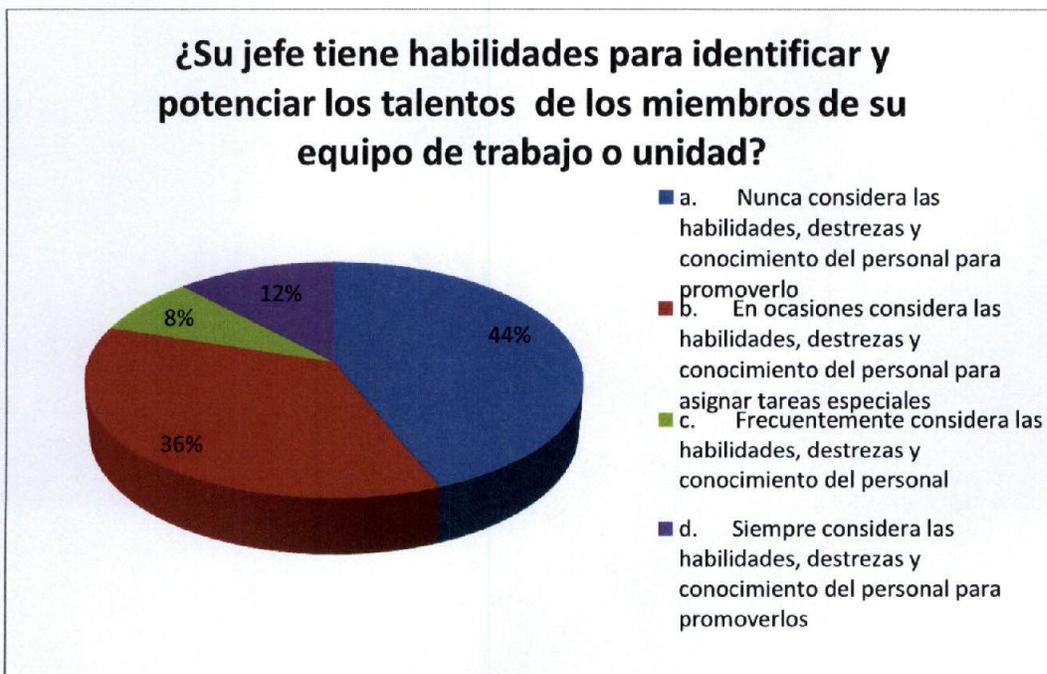
Pregunta 11. ¿Su jefe tiene habilidades para identificar y potenciar los talentos de los miembros de su equipo de trabajo o unidad?

Objetivo: Identificar si existe un programa por parte del jefe para visualizar habilidades y talentos de los miembros de su equipo de trabajo.

CUADRO N° 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Nunca considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal para promoverlo	11	44%
b. En ocasiones considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal para asignar tareas especiales	9	36%
c. Frecuentemente considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal	2	8%
d. Siempre considera las habilidades, destrezas y conocimiento del personal para promoverlos	3	12%
Total	25	100%

FIGURA N° 11



Análisis: De los empleados encuestados manifestaron en su mayoría que el jefe nunca considera las habilidades y destrezas de los trabajadores, esto se debe a la falta de un programa para visualizar habilidades y destrezas.

Pregunta 12. La asignación de salario para un puesto de trabajo se determina en base a:

Objetivo: Establecer que mecanismos se utilizan para la asignación de salarios en un puesto de trabajo

CUADRO N° 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Tipo de trabajo	12	48%
b. Sector industrial	2	8%
c. Desempeño del empleado	4	16%
d. Otros	7	28%
Total	25	100%

FIGURA N° 12



Análisis: La mayoría de los encuestados expresaron que su salario es asignado en base a su tipo de trabajo.

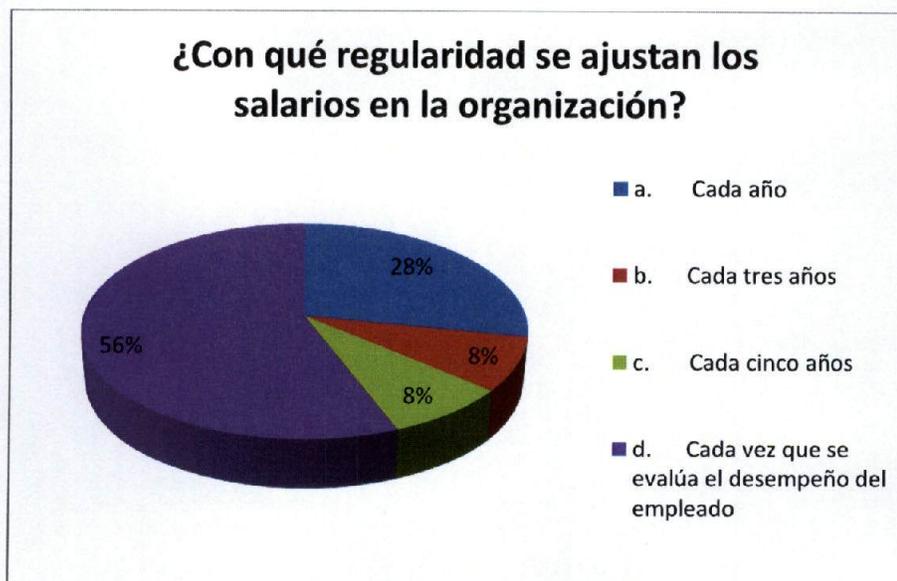
Pregunta 13. ¿Con qué regularidad se ajustan los salarios en la organización?

Objetivo: Determinar la periodicidad del ajuste de los salarios de la organización de acuerdo al costo de la vida.

CUADRO N° 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Cada año	7	28%
b. Cada tres años	2	8%
c. Cada cinco años	2	8%
d. Cada vez que se evalúa el desempeño del empleado	14	56%
Total	25	100%

FIGURA N° 13



Análisis: En las imprentas privadas se ajustan los salarios cada vez que se evalúa el desempeño del empleado.

Pregunta 14. Cuenta la organización con:

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con gremios o asociaciones para velar por el cumplimiento de las diferentes modalidades de contratación.

CUADRO N° 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Un sindicato	0	0%
b. Comisión mixta para la revisión del reglamento interior del trabajo	0	0%
c. Comisión mixta de capacitación y adiestramiento	0	0%
d. ninguna	25	100%
Total	25	100%

Análisis: En las imprentas privadas no cuentan con un sindicato que vele por las diferentes modalidades de contratación.

Pregunta 15 ¿De qué manera el sindicato cuida los intereses de los empleados afiliados?

Objetivo: Identificar cuáles son los incentivos que utiliza el sindicato para proteger los intereses de los afiliados.

CUADRO N° 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Demanda mejora salariales en base a buen desempeño	0	0%
b. Demanda mejora salarial en base a costo de vida	0	0%
c. Solicita capacitaciones al personal	0	0%
d. Otros	25	100%
Total	25	100%

Análisis: Los encuestados manifestaron que les gustaría un sindicato para realiza peticiones de aumento de salario en base al costo de vida convirtiéndose en el principal interés de los empleados.

Pregunta 16 ¿Cuáles son las modalidades de contratos laborales que tiene la organización?

Objetivo: Conocer las diferentes modalidades de contratos laborales que tiene la organización.

CUADRO N° 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Contrato colectivo	7	28%
b. Contrato individual	15	60%
c. Contrato eventual	3	12%
d. Otro	0	0%
Total	25	100%

FIGURA N° 16



Análisis: La modalidad de contratación que se lleva a cabo en las imprentas privadas es por contrato individual.

Pregunta 17 ¿Cuántas personas integran la sección o departamento?

Objetivo: Conocer La distribución de las Unidades Organizativas en la Imprenta Nacional

CUADRO N° 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Uno a Cinco	14	56%
b. Seis a Diez	0	0%
c. Once a Quince	0	0%
d. Dieciséis a Veinte	11	44%
Total	25	100%

FIGURA N° 17



Análisis: En Las imprentas Privadas tienen diversas áreas en las cuales la mayoría de áreas cuentan con un equipo de hasta cinco personas, así como también las áreas más grandes utilizan de 16 a 20 personas para desarrollar su trabajo.

ANEXO 2d

TABULACIONES DE JEFES, IMPRENTAS PRIVADAS

Pregunta 1. ¿Por qué medio aplicó para su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar cuáles han sido los medios de reclutamiento para integrarse a la organización.

CUADRO N° 1

Tabulación:	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
	a. A través de un anuncio en el periódico	0	0%
	b. A través de la página web de la institución	0	0%
	c. A través de un trabajador de la imprenta	5	100%
	d. Outsourcing	0	0%
	Total	5	100%

Análisis: El medio de contratación que se lleva a cabo en las imprentas privadas expresado por los jefes fue a través de un trabajador de la imprenta.

Pregunta 2. ¿Qué tipo de evaluaciones le realizaron para determinar si sus capacidades con las requeridas en el puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar los sistemas de evaluación utilizados por la empresa para contratar personal.

CUADRO N° 2

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Pruebas de coeficiente intelectual y emocional	2	40%
b. Exámenes Psicométricos	0	0%
c. Pruebas prácticas	3	60%
d. Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	5	100%

FIGURA N° 2



Análisis: Los métodos de valuación para contratación de personal más utilizados son las pruebas prácticas y las pruebas de coeficiente intelectual y emocional.

Pregunta 3. ¿Se le brindo curso de inducción al iniciar sus labores en la organización?

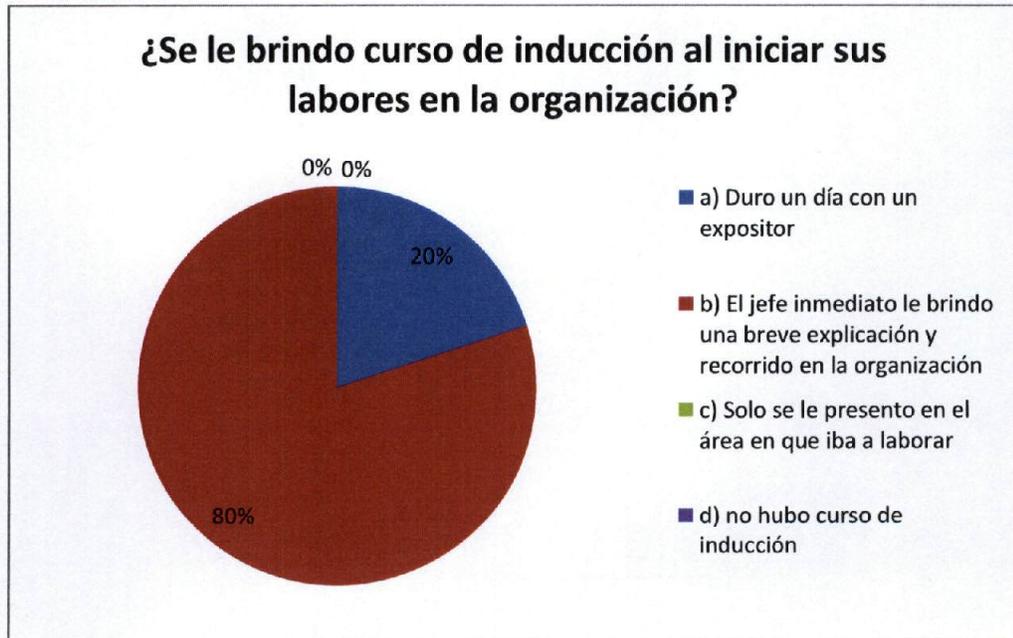
Objetivo: Identificar si existe proceso de inducción para hacer más fácil la labor al personal de la empresa.

CUADRO N° 3

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a) Duro un día con un expositor	1	20%
b) El jefe inmediato le brindo una breve explicación y recorrido en la organización	4	80%
c) Solo se le presento en el área en que iba a laborar	0	0%
d) no hubo curso de inducción	0	0%
Total	5	100%

FIGURA N° 3



Análisis: Del total de los encuestados, la respuesta más representativa es que el jefe inmediato le brindo una breve explicación y recorrido en la organización.

Pregunta 4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?

Objetivo: Establecer los periodos en relación a la pirámide de edad para sus posibles ascensos y promociones dentro de la organización.

CUADRO N° 4

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. De cero a cinco años	3	60%
b. De cinco a diez años	1	20%
c. De diez a quince años	1	20%
d. De quince años a más	0	0%
Total	5	100%

FIGURA N° 4



Análisis: La mayoría de los puestos de jefaturas no cuentan en el puesto de trabajo más de quince años y esto se debe a la rotatividad.

Pregunta 5. ¿En qué rango cae su salario?

Objetivo: Conocer si el rango salarial esta superior o inferior al establecido por la industria o competencia.

FIGURA N° 5

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. \$230 a \$400	0	0%
b. \$401 a \$600	0	0%
c. \$601 a \$1000	0	0%
d. \$1001 a más	5	100%
Total	5	100%

Análisis: Se comprende que las Jefaturas de las Imprentas privadas reciben arriba de los \$1,000 de salario superando así a los jefes de la Imprenta Nacional.

Pregunta 6. ¿Cuántos ajustes salariales ha recibido durante el periodo que tiene laborando en la organización?

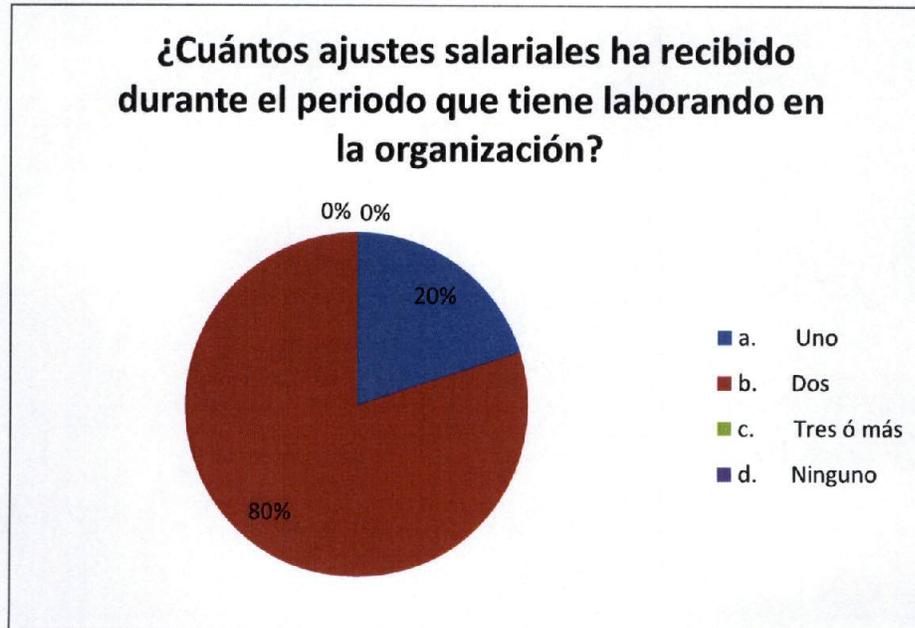
Objetivo: Identificar si existe un sistema de promociones de salario continuo dentro de la industria.

CUADRO N° 6

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Uno	1	20%
b. Dos	4	80%
c. Tres ó más	0	0%
d. Ninguno	0	0%
Total	5	100%

FIGURA N° 6



Análisis: Tomando en cuenta el periodo de tiempo de laborar por parte de los jefes en las imprentas privadas se realizan aumentos con mas frecuencia que en la Imprenta Nacional.

Pregunta 7. ¿Recibe algún tipo de compensaciones financieras adicionales a su salario?

Objetivo: Establecer las compensaciones adicionales que tienen los jefes dentro de la industria.

CUADRO N° 7

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Horas extras	2	40%
b. Pago por resultados	0	0%
c. Pago basado en destrezas	0	0%
d. Otros	3	60%
Total	5	100%

FIGURA N° 7



Análisis: Del total de la población encuestada nos muestra que la mayoría de jefes no goza de compensaciones laborales.

Pregunta 8. ¿Qué nivel jerárquico está clasificado el puesto en el que labora, según el organigrama de la institución?

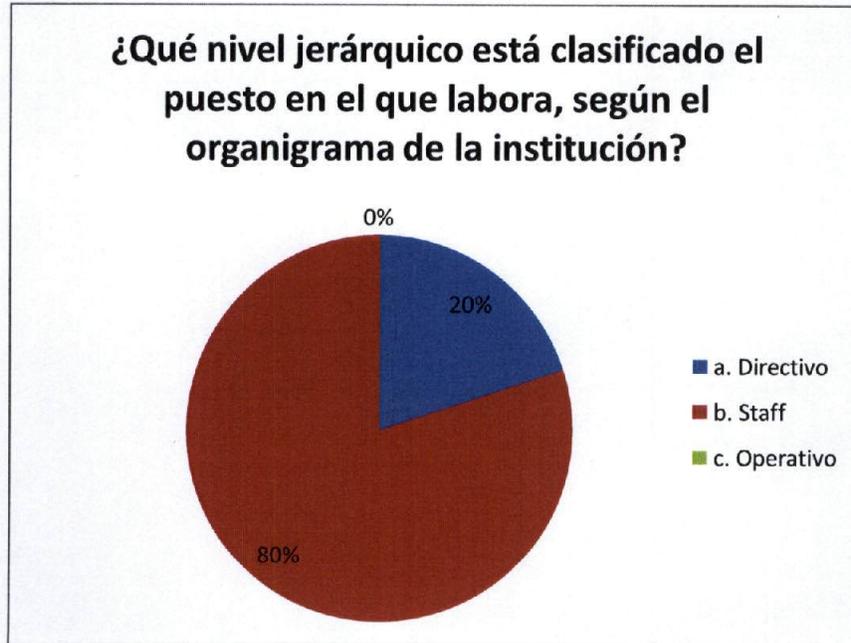
Objetivo: Conocer la posición de jerarquía que tiene dentro de la estructura organizacional.

CUADRO N° 8

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Directivo	1	20%
b. Staff	4	80%
c. Operativo	0	0%
Total	5	100%

FIGURA N° 8



Análisis: Las jefaturas más representativas se encuentran en el nivel de Staff esto se debe por la organización en estas imprentas.

Pregunta 9. ¿Se evalúa el desempeño del personal en la organización?

Objetivo: Conocer si se aplica la evaluación del desempeño del personal dentro de la organización.

CUADRO N° 9

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Siempre	0	0%
b. Regularmente	5	100%
c. En ocasiones	0	0%
d. Nunca	0	0%
Total	5	100%

Análisis: Los encuestados de las jefaturas en las Imprentas Privadas manifestaron que año con año se evalúa el desempeño.

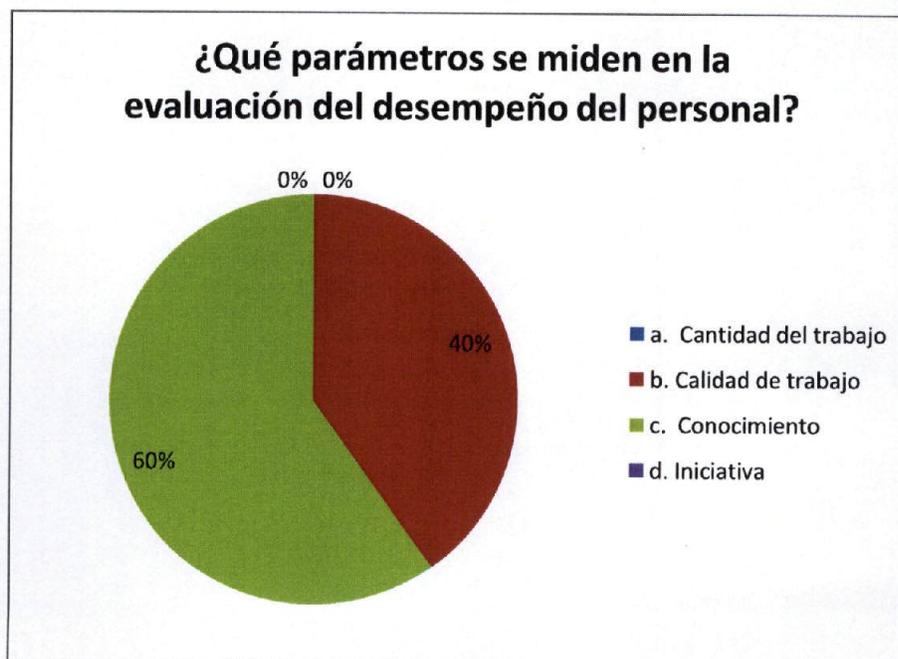
Pregunta 10. ¿Qué parámetros se miden en la evaluación del desempeño del personal?

Objetivo: Conocer cuáles son los métodos o técnicas utilizados en la valuación del desempeño del personal.

CUADRO N° 10

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Cantidad del trabajo	0	0%
b. Calidad de trabajo	2	40%
c. Conocimiento	3	60%
d. Iniciativa	0	0%
Total	5	100%



Análisis: Las jefaturas coinciden en sus respectivas evaluaciones que las técnicas más evaluadas son el conocimiento y la calidad de trabajo de todo el personal a su cargo.

Pregunta11. Dispone la organización de programas de motivación para:

Objetivo: Identificar si la organización cuenta con un plan de incentivos para el personal.

CUADRO N° 11

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Profesionales calificados	0	0%
b. Empleados eventuales	0	0%
c. Personal con poca capacitación y salarios bajos	0	0%
d. Otros	5	100%
Total	5	100%

Análisis: Lo expresado por los jefes de las Imprentas Privadas, fue que carecen de un plan de incentivos en todos sus niveles dentro de su organización.

Pregunta 12. ¿Las iniciativas para elevar la motivación del personal incluyen?

Objetivo: Determinar cuáles son las herramientas o instrumentos utilizados para el plan de incentivos.

CUADRO N° 12

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Ampliación del trabajo	0	0%
b. Aumento de responsabilidades	4	67%
c. Recompensas no monetarias	0	0%
d. Recompensas monetarias	2	33%
Total	6	100%

FIGURA N° 12



Análisis: Careciendo de un plan de incentivos las Imprentas privadas buscan motivar al personal por medio de algunas herramientas, como aumento de responsabilidades o pago de horas extras, el cual no beneficia en la motivación del personal en las organizaciones.

Pregunta 13. ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones al personal?

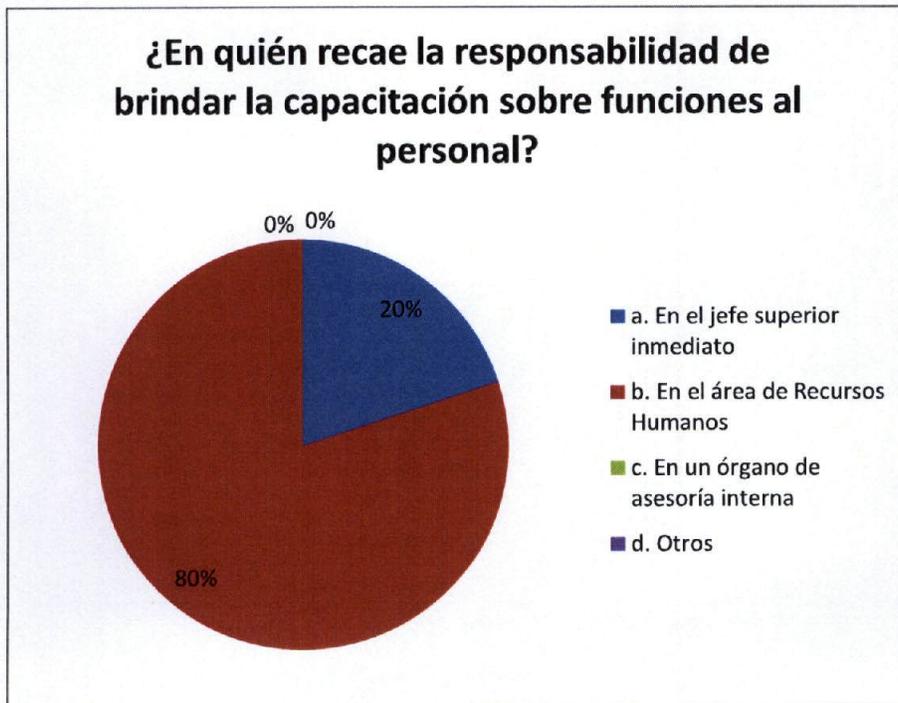
Objetivo: Identificar la unidad responsable de la capacitación del personal.

CUADRO N° 13

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. En el jefe superior inmediato	1	20%
b. En el área de Recursos Humanos	4	80%
c. En un órgano de asesoría interna	0	0%
d. Otros	0	0%
Total	5	100%

FIGURA N° 13



Análisis:

En las Imprentas Privadas la mayoría de los Jefes consideran que las capacitaciones deberían de ser por parte de Unidad de Recursos Humanos al carecer con un plan de capacitación general en las diferentes organizaciones.

Pregunta 14 ¿Con qué regularidad se ajustan los salarios en la organización?

Objetivo: Determinar la periodicidad del ajuste de los salarios de la Organización de acuerdo al costo de la vida.

CUADRO N° 14

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Cada año	0	0%
b. Cada tres años	0	0%
c. Cada cinco años	0	0%
d. Cada vez que se evalúa el desempeño del empleado	5	100%
Total	5	100%

Análisis: La periodicidad con que las Imprentas Privadas aumenta los salarios es cada vez que se evalúa el desempeño a toda la organización.

Pregunta 15. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación en la organización?

Objetivo: Identificar cuáles son las fuentes de las necesidades de Capacitación del personal en la organización.

CUADRO N° 15

Tabulación:	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
	a. En base a un programa general de trabajo	0	0%
	b. En base al criterio de los jefes de las secciones	5	100%
	c. En base a solicitud de los empleados de las secciones	0	0%
	d. Otros	0	0%
	Total	5	100%

Análisis: Las necesidades de capacitación en la organización se suelen detectar por lo general en base al criterio de los jefes de sección los cuales son los que eligen a las personas que necesitan capacitación para desarrollar mejor su trabajo.

Pregunta 16. Los programas de capacitación buscan cubrir las necesidad de mejorar:
de mejorar:

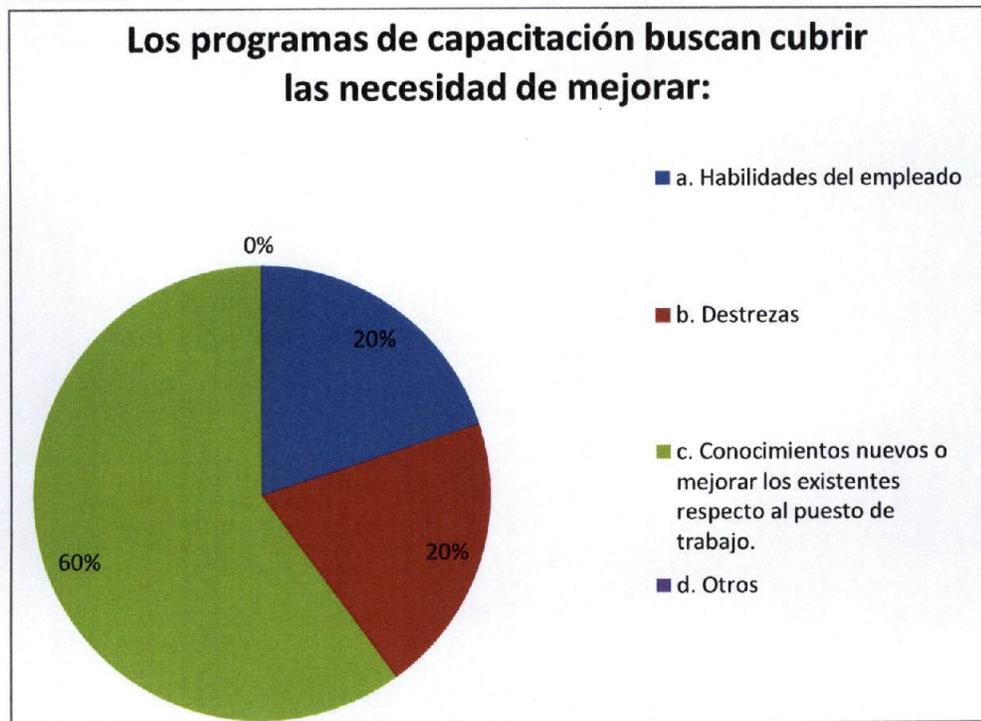
Objetivo: Identificar cual es el propósito de las necesidades de capacitación dentro de la organización.

CUADRO N° 16

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Habilidades del empleado	1	20%
b. Destrezas	1	20%
c. Conocimientos nuevos o mejorar los existentes respecto al puesto de trabajo.	3	60%
d. Otros	0	0%
Total	5	100%

FIGURA N° 16



Análisis: Las necesidades de capacitación en las Imprentas Privadas buscan enseñar nuevos conocimientos o mejorar los que los empleados ya tienen sobre su trabajo.

Pregunta 17. Cuenta la organización con:

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con gremios o asociaciones para velar por el cumplimiento de las diferentes modalidades de contratación.

CUADRO N° 17

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Un sindicato	3	60%
b. Comisión mixta para la revisión del reglamento interior del trabajo	0	0%
c. Comisión mixta de capacitación y adiestramiento	0	0%
d. ninguna	2	40%
Total	5	100%

FIGURA N° 17



Análisis: De las Imprentas Privadas encuestadas, solo un poco más de la mitad de los jefes expresaron contar con un sindicato.

Pregunta 18 ¿De qué manera el sindicato cuida los intereses de los empleados afiliados?

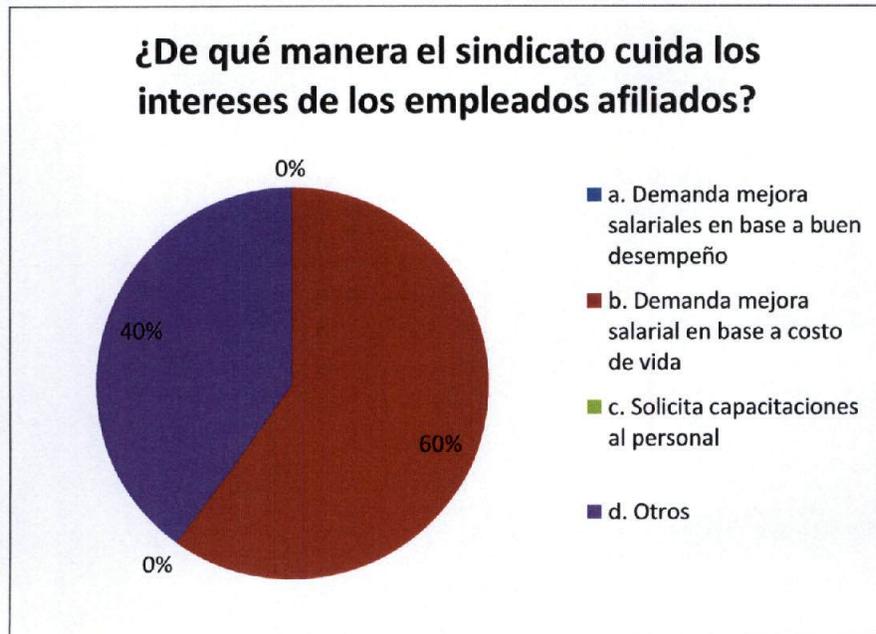
Objetivo: Conocer si existen diferentes modalidades de reivindicaciones por parte del sindicato.

CUADRO N° 18

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Demanda mejora salariales en base a buen desempeño	0	0%
b. Demanda mejora salarial en base a costo de vida	3	60%
c. Solicita capacitaciones al personal	0	0%
d. Otros	2	40%
Total	5	100%

FIGURA N° 18



Análisis: La forma de cómo el sindicato se reivindica con los afiliados es demandando a la dirección una mejora salarial en base al costo de la vida.

Pregunta 19. ¿Cuáles son las modalidades de contratos laborales

que tiene la organización?

Objetivo: Conocer las modalidades de contratos laborales

que tiene la organización.

CUADRO N° 19

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Contrato colectivo	0	0%
b. Contrato individual	5	100%
c. Contrato eventual	0	0%
d. Otro	0	0%
Total	5	100%

Análisis: Se comprende que todos los jefes de las Imprentas Privadas coinciden en tener un contrato individual de trabajo.

Pregunta 20 ¿Cuántas personas integran la sección o departamento?

Objetivo: Conocer el número del personal bajo su mando en su departamento o sección.

CUADRO N° 20

Tabulación:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
a. Uno a Cinco	5	100%
b. Seis a Diez	0	0%
c. Once a Quince	0	0%
d. Dieciséis a Veinte	0	0%
Total	5	100%

Análisis: Los departamentos o áreas en las Imprentas Privadas están constituidas por un personal que oscila entre 1 a 5 personas por área o departamento.