

## **INDICE**

### **I. Introduction a la Administracion de Personal**

- 1.1 Generalidades
- 1.2 Denominaciones
- 1.3 Definicion de la Administracion de Personal
- 1.4 Factores que hacen que la Administracion de Personal sea mas importante hoy
- 1.5 Objetivos de la Administracion de Personal
  - 1.5.1 Desde el punto de vista del empresario
  - 1.5.2 Desde el punto de vista del trabajador
- 1.6 Objetivos Profesionales y Sociales
- 1.7 Bases de Coordinacion

### **II. Politicas de Personal**

- 2.1 Funcion de las Politicas de Personal
- 2.2 Importancia
- 2.3 Elementos Esenciales en el Trabajo
- 2.4 Definition de Trabajo
- 2.5 Principales especies de Trabajo
  - 2.5.1 De acuerdo al esfuerzo desarrollado
  - 2.5.2 De acuerdo a un criterio economico
  - 2.5.3 De acuerdo al grado de dificultad
- 2.6 Etapas Historicas del Trabajo
  - 2.6.1 Trabajo de apropiacion
    - 2.6.2 Agricultura y pastoreo
  - 2.6.3 Esclavitud
  - 2.6.4 Servidumbre
  - 2.6.5 Artesanado
  - 2.6.6 Maquinismo
  - 2.6.7 Automatismo
  - 2.6.8 Incorporation de la computadora y perfeccionamiento de la comunicacion
- 2.7 Influencia de las suposiciones acerca del Personal
- 2.8 Sistemas de Ejercer el mando
  - 2.8.1 El autoritarismo
  - 2.8.2 El dialogo
  - 2.8.3 El paternalismo

### **III. Analisis de Cargos**

3.1 Proposito de la organizacion

3.2 Organigramas

3.3 Definiciones basicas

3.4 Usos del analisis de cargos

3.5 Estructura del analisis de cargos

3.6 Metodos de descripcion y analisis de cargos

3.7 Metodo de observacion directa

3.8 Metodo de cuestionario

3.9 Metodo de entrevista directa

3.10 Metodo mixto

3.11 Sugerencias para una entrevista

3.12 Proceso de recoleccion de informacion

## IV. Admision y Empleo de Personal

4.1 Generalidades

4.2 Factores en la proyeccion

4.3 Tecnicas para determinar los requerimientos de personal

4.4 Etapas generales de la admision de personal

4.5 Reclutamiento

4.6 Seleccion

4.7 Contratacion

4.8 Introduccion

4.9 Periodo de prueba

4.10 Entrevista de ajuste

## **V.Desarrollo de Personal**

- 5.1 Generalidades
- 5.2 Adiestramiento
  - 5.2.1 En razon de su fin
  - 5.2.2 En razon del metodo de ensefianza
- 5.3 Capacitacion
  - 5.3.1 En razon de su fin
  - 5.3.2 En razon de los metodos utilizados
- 5.4 Formacion
  - 5.4.1 Induccion
  - 5.4.2 Abitos sociales
  - 5.4.3 Abitos morales
  - 5.4.4 Filosotia social
  - 5.4.5 Personalidad

## **VI. Sueldos y Salarios**

- 6.1 Generalidades
- 6.2 Objetivos
- 6.3 Importancia de la estructura de sueldos y salarios
- 6.4 Determinacion de los sueldos y salarios
- 6.5 Encuesta de salarios
- 6.6 Datos a investigarse en una encuesta de salarios
- 6.7 Requisitos de una encuesta tecnica
- 6.8 Procedimiento para la investigacion
- 6.9 Andlisis de los pucstos investigados
- 6.10 Valoracion de puestos
- 6.11 Intervalos de salarios

## **VII. Incentivos Salariales**

- 7.1.1 Generalidades
- 7.1.2 Beneficios
  - 7.1.2.1 Para la empresa
  - 7.2.2 Para el trabajador
- 7.1.3 Limitaciones
- 7.1.4 Requisitos previos
- 7.1.5 Division de los siŝtemas de salarios
- 7.1.6 Tipos de incentivos
- 7.4.2 Para los jefes

## **VIII. Motivacion**

8.1 Generalidades

8.2 Definicion

8.3 Proceso de la motivacion

8.4 Teorias sobre la motivacion

8.4.1 Jerarquia de las Necesidades

8.4.2 De Higiene-Motivacion

8.4.3 De las Tres Necesidades

8.4.4 De la Equidad

8.4.5 De las Expectativas

8.5 El significado de la motivacion

# CAPITULO I

## INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

### *1.1 Generalidades*

Dado que una organizacion debe ser manejada por y a traves de personas, las posibilidades de alcanzar sus objetivos, la posibilidad de alcanzar los objetivos previstos dependera de que tan eficientemente se porte su personal, individual y colectivamente.

El éxito de cualquier actividad de produccion de bienes o servicios, ventas, compras, finanzas, etc. esta condicionado por la ayuda y actitud que demuestre el personal.

Las mejores maquinas, los mejores capitales, los mejores sistemas sirven de poco si son manejados con apatia y desgano.

Sin embargo, la ejecucion eficiente, no ocurre de una manera automatica, sino, por el contrario, es el resultado de una adecuada administracion de personal.

La necesidad de un desempeio eficiente en todos los tipos de organizaciones, esta siendo cada vez un asunto mas importante debido a factores como ser: el incremento de

los costos de la mano de obra, el incremento del capital invertido por trabajador' y al contenido rapidamente cambiante de los puestos de una organizacion; como resultado de los avances tecnicos.

### *1.2 Denominaciones*

Son varias las denominaciones mas usuales que se dan a la administracion de personal, dentro de estas

*Relaciones Humanas:* es una definicion incompleta e imprecisa.

Relaciones

Humanas tambien son las que hay entre padres e hijos, amigos, etc. Tampoco seria apropiado hablar de Relaciones Humanas en el seno de una empresa, puesto que en ella existen adernas relaciones de tipo juridico, economicas y sociales.

*Relaciones Industriales:* es un término demasiado restringido o estrecho, pues pareciese que solo comprende a las relaciones que hay entre empresas del sector fabril.

*Relaciones Laborales:* es un término que suele expresar más bien relaciones jurídicas, especialmente en sus aspectos de conflicto.

Respecto a esto, consideramos que el término mas preciso es el de "Administracion de Personal".

### *1.3 Definicion de Administracion de Personal*

La Administracion de personal incluye el proceso de planeacion, organizacion, direccion y control de las actividades que la compania realiza a fin de poder alcanzar los objetivos previamente establecidos.

### *1.4 Factores que hacen que la Administracion de Personal sea aun mas importante hoy*

La administracion de personal se torna cada vez mas importante hoy como reaultado de tendencias sociales, economicas y politicas tales como:

#### *a) La insatisfaccion y una fuerza de trabajo*

No hay duda de que muchos trabajadores estan insatisfechos y que eso se ha convertido en una gran preocupacion para los ejecutivos. Tomando en consideracion los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volveran mas importantes con el paso del tiempo. Por ejemplo, un gran

porcentaje de empleos en el pais requieren solo de educacion basica; sin embargo un creciente numero de empleados poseen titulos universitarios.

En la medida en que la oferta de graduados supera lentamente a la demanda, un mayor número de profesionales se encontraran en puestos para los que tienen una preparacion mayor que la necesaria.

Por lo tanto, el manejo de la insatisfaccion resultants es un problema que enfrentard la administracion de personal.

#### *b) Nuevos estilos de vida*

La poblacion de todas las edades, pero en especial los jovenes, parecen estar mas interesados en elegir un estilo de vida y una carrera que en tener solamente un empleo. Por ello, el desarrollo de la carrera y la aclaptacion al trabajo a los estilos de vida flexibles y en los intereses cambiantes de los trabajadores seran cada vez mas importantes.

c) Nuevas leyes

Ultimamente se han aprobado muchas leyes nuevas que alteran de manera drástica las acciones que los ejecutivos puedan tomar. Por ejemplo, leyes como las de capitalización y de seguridad social. Como resultado, los ejecutivos, muy a su pesar, están en la actualidad obligados a cumplir y hacer cumplir dichas leyes

d) *Cambio de valores*

Hay también quienes piensan que los valores básicos relacionados con el trabajo están cambiando. Antes se pensaba que la "ética de trabajo" motivaba a los empleados a trabajar duro y poner su mejor esfuerzo. En la actualidad, se piensa que este compromiso con el trabajo está en descenso.

e) *La necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo*

En un ambiente globalizado y cada vez más competitivo se hace necesario incrementar significativamente la productividad. De lo contrario, nuestras instituciones corren un serio peligro que amenaza su sobrevivencia.

## *1.5 Objetivos de la Administración de Personal*

Los objetivos de la administración de personal varían según el punto de vista del empresario o del trabajador.

### 1.5.1 Desde el punto de vista del Empresario

- a) Capacidad: si el personal carece de la capacidad necesaria para desarrollar las labores que se le encomiendan "aunque quisiera, no podrá" desarrollar su trabajo, con lo que se originarán graves deficiencias.

Un personal incapaz, aunque tuviera voluntad de colaborar es un elemento "que quiere pero no puede".

- b) Colaboración: no basta que el personal tenga la capacidad que se requiere, sino que este dispuesto a brindar su colaboración amplia y eficazmente. En este supuesto se trataría de alguien "que puede, pero no quiere" contribuir al desarrollo eficaz de sus labores.

### 1.5.2 Desde el punto de vista del trabajador

- a) **541ados**: lo que hace a todo obrero, empleado o a un jefe, trabajar en una empresa es, en primer lugar, recibir una remuneración adecuada.

b) Condiciones de trabajo: Inas no Basta el recibir un salario justo, las condiciones ext que\_s.11 trabajador labora, tanto sociales como administrativas fisicas o, morales, puede ser igual o de mayor importancia. Se bustard:

1,- ♦trato digno

seguridad en la comparlia 1:9 reconocimiento a su aporte

- ♦ Posibilidades de progreso
- ♦ independencia en su vida: familiar, religiosa, politica, social, etc.
- ♦ Higiene y Seguridad
- ♦ Medio ambiente moral y sano

### *1.6 Objetivos Profesionales y Sociales*

La administration de personal debera conciliar los intereses de ambas partes.

Si solo buscara elevar la capacidad y obtener la colaboracion del personal, seria un medio de explotacion del trabajador..

Si a la inversa, se dedicara solo a conseguir mejores salarios y condiciones de trabajo, sin importarle la eficiencia, convertira a la compania en una institution de beneficencia.

### *1.7 Bases de Coordinacion*

La coordination de los trabajadores y la empresa se favorece en los intereses,comunes:

Que la empresa subsista

- ♦ Mejore su rendimiento
  - ♦ Desarrollo de personal
  - ♦ Higiene y seguridad ocupacional
  - ♦ Convivencia amable y satisfactoria
  - ♦ Relaciones publicas y prestigio social que adquiere la empresa
  - ♦ Reduccion de costos, cuidado y conservation de las instalaciones.
- maquinaria, equipo, elevation de la calidad y evitar desperdicios.



## CAPITULO II

### POLITICAS DE PERSONAL

#### *2.1 Funcion de la Politica de Personal*

Entendemos por politica a los criterios generales que sirven para orientar la accion, mostrandonos los raodos muy generates que nos permite alcanzar los objetivos previstos.

La fijacion de politicas es fundamental en aciministracion de personal, puesto que por tratarse con elemento humano pueden presentarse situaciones no predecibles, en razo de la libertada humana.

Por un lado, puede perderse el control sobre la manera que los jefes estan dirigiendo al personal (ante situaciones similares dos jefes podrian actuar diferente).

Por otro lado, puede que los jefes acudan a sus superiores en cada caso concreto, al no existir normas bien establecidas.

#### *2.2 Importancia*

Las politicas de personal tienen la importancia especial de que repercuten directamente en todas las demas politicas, ya que todas estas son operaciones realizadas por seres humanos.

Estas politicas pueden ser propias (establecidas por la empresa) o impuestas (establecidas por la legislacion laboral).

Ademas las politicas de personal pueden considerarse de catheter general o bien de caracter específico (seleccion de personal, seguridad industrial, etc)

#### *2.3 Elementos Esenciales en el Trabajo*

Existen algunos elementos fundamentales que estan presentes en el trabajo, tales como los siguientes:

a) Actividad Humana: el trabajo, en un sentido propio, solo puede ser resultado de la accion del ser humano.

b) Acti<sup>y</sup>idar: el trabajo, resulta de una combinacion de actividad espiritual material.

- c) Actividad un fin: jamás puede darse el caso de que alguien trabaje sin ningún motivo, siempre se persigue un fin.

Actividad Creativa: en el trabajo, siempre algo se transforma, algo mejora su utilidad o aumenta su valor.

- e) Actividad con Caracter Necesario: el trabajo, en un sentido significa que para serlo realmente tiene que ser de alguna manera impuesto. Esto lo diferencia del deporte.

Actividad Limitante: el trabajo implica concentrar nuestro esfuerzo físico e intelectual en una actividad, lo que exige dejar de utilizarlas en otras.

Actividad repercutible: el trabajo al exigir gastos de energías físicas e intelectuales, repercute en nuestra vida causando alegría o tristeza.

- h) Actividad Social: el trabajo implica y exige un máximo de relacionamiento con el empleador y con los empleados.

- i) Actividad Remunerada: es una característica no esencial en todo trabajo, sino solo en aquella que procede de un contrato de trabajo.

## 2.4 Definición de Trabajo

Existen múltiples definiciones, de distinto tipo (económico, jurídico, social, etc.). De todas estas podemos rescatar aquella que dice lo siguiente:

*"el trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios, y, por ello, realizada con sujeción a un principio de eficiencia"*

## 2.5 Principales Especies de Trabajo

Existen varios criterios de acuerdo a los cuales podemos clasificar al trabajo:

### 2.5.1 De acuerdo al esfuerzo desarrollado

Trabajo manual: es aquel en que predominan las actividades corporales

Trabajo intelectual: es aquel en que predomina la actividad mental

### 2.5.2 De acuerdo a un criterio económico

Trabajo primario: es aquel en que la parte principal proviene de la apropiación de

los productos que nos ofrecen la naturaleza, como ser la minería, la caza, la pesca, la ganadería, etc.

Trabajo secundario: es aquel en que la parte principal de la productividad depende de la actividad humana aplicada a las máquinas, como ser la actividad artesanal y la fabril

Trabajo terciario: se refiere a actividades en que lo principal radica en la prestación de un servicio, como ser las actividades de ventas, la financiera, etc.

### *2.5.3 De acuerdo al grado de dificultad*

Trabajo Simple: es aquel que no requiere grandes conocimientos o experiencia previa, como ser trabajos de sereno, portero, chofer, etc.

Trabajo calificado: es aquel que requiere gran cantidad de conocimientos y/o experiencia previa, presupone estudios. Aquí tenemos cargos como ser de ingenieros, abogados, médicos, etc.

## *2.6 Etapas Historicas del Trabajo*

Para entender mejor las relaciones que se dan entre empleadores y empleados, haremos una breve reseña de cómo evolucionó el trabajo con el tiempo:

### *2.6.1 Trabajo de apropiación*

En las primeras etapas de la civilización humana, cuando no existían climas estables, sino solamente agrupaciones en forma de clanes o tribus, se adoptó una movilidad constante en busca de alimentos, clima y otros factores (pueblos nómadas).

En esta situación, las familias se procuraban todo lo necesario a base de apropiarse de la naturaleza. Obviamente, en esta etapa, la caza, la pesca, la apropiación de frutos y la recolección de lo que el hombre necesitaba constituía su forma de trabajar.

### *2.6.2 Agricultura y Pastoreo*

Con el auge de la civilización y la aparición de las organizaciones más rudimentarias, coincide el que los pueblos se vuelvan sedentarios.

Esta forma de vida, consiguientemente va ligada a la agricultura y a la ganadería.

La propiedad de las tierras y ganados, por lo general, era familiar o comunal, y el trabajo se realizaba también en forma comunitaria.

### *2.6.3 Esclavitud*

Esta institución, consiste básicamente en que unos hombres consideran otros como un objeto, es decir como un animal de carga y aprovechan sus fuerzas y su trabajo como se hace con los de un animal.

### *2.6.4 Servidumbre*

Esta institución, típica de la Edad Media, constituye una forma suavizada de la esclavitud, aunque los principios en que se inspira sean completamente distintos: los de la organización feudal de la sociedad.

De acuerdo con esta, al no existir estados fuertes, los hombres, aunque libres,

sienten la necesidad de agruparse alrededor de un señor que pueda protegerlos. Se celebra, por tanto, un contrato de fidelidad por el que el señor feudal se compromete a proteger y defender a los siervos y sus familias, a cambio de la obligación de estos de prestarle ciertos servicios.

### *2.6.5 Artesanado*

De hecho, la característica principal del artesano radica en que la acción de las máquinas e instrumentos es mucho menos importante que la habilidad del trabajador en la producción.

La calidad y la cantidad dependen principalmente de la pericia y habilidad del trabajador.

Por otra parte, el artesano se caracteriza porque es a la vez, trabajador, propietario

de las máquinas, quien renta el taller, etc. La producción se realiza principalmente en forma familiar.

Puede decirse entonces que en esta etapa surgieron los primeros elementos de la división del capital y el trabajo.

### *2.6.6 Magnificencia del siglo XVII*

Con la revolución industrial (siglo XVIII) que fue el producto de la aparición de nuevos inventos y máquinas, nace el mundo moderno del trabajo.

Por la importancia que la máquina adquiere en la producción, se considera que el dueño de ella es el propietario y administrador de la unidad productiva beneficiario directo de las ganancias que se produzcan.

Surge, entonces, la separación entre capital y trabajo, o mejor dicho, entre empleador y empleado, aquel contrata los servicios de los trabajadores por un salario prefijado a cambio de su fuerza de trabajo.

#### 2.6.7 Autoincertidumbre

Su trabajo se realiza en virtud de un nuevo tipo de convenio, llamado contrato de

Considerada por algunos autores como la segunda revolución industrial. Se caracteriza por los altos volúmenes de producción, el trabajo realizado a base de una máxima de especialización.

La base del trabajo es la máquina, este se convierte en rutinario,

deshumanizando

al trabajador y sujetándolo a una dependencia estrecha del empresario.

2.6.8 Incorporación de la Computación y Perfeccionamiento de la Comunicación Ambos factores producen un nuevo impacto en las características del trabajo y en las relaciones entre empleador y empleado.

Por un lado se produce mejoras en sistemas de calidad y control, no imaginables.

Los impactos en las relaciones de trabajo son beneficiosos (reemplazo del hombre por las máquinas) y también son perjudiciales (desempleo).

### 2.7 Influencia de las Suposiciones acerca del Personal

La filosofía que se tenga sobre la administración de personal está influenciada también por las suposiciones básicas que se hagan sobre la gente.

Por ejemplo, McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasifica como Teoría X y Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos ejecutivos reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:  
los objetivos de la organización

1. El ser humano ordinario, si está colocado en circunstancias adecuadas, se habitúa no solo a aceptar, sino aun a buscar nuevas responsabilidades.
2. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto a logro, estima y autorrealización
3. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales está continuamente distribuida en la población y no al contrario

Otra teoría que tiene influencia sobre la administración de personal es la Teoría de Argyris, la cual creemos enfoca un ángulo que de alguna manera complementa lo visto en la teoría de McGregor.

Argyris hace notar cuáles son las diferencias que existen entre el individuo inmaduro e inmaduro, señalando que estas últimas se presentan con mayor claridad en el niño:

Mientras que el niño fácilmente se subordina a cualquiera, el adulto puede desempeñar, tanto el papel de subordinado, como el de jefe.

2. El niño y el hombre inmaduro son fundamentalmente pasivos. Un adulto, en cambio, es básicamente activo.
3. El niño y el hombre inmaduro son individuos bien dependientes, en tanto que el adulto maduro gusta de ser independiente al máximo posible.
4. El adulto maduro está en mejores condiciones que el inmaduro, para aprovechar las experiencias del pasado.

5. Mientras que el niño y el hombre \_inmaduro solo pueden responder a una situación concreta en un número limitado de formas, el adulto prefiere variar sus métodos.

## *2.8 Sistemas de Ejercer el Mando*

Tan importante como las estructuras organizacionales dentro de las que se desarrolla el trabajo, es la forma en que se ejerce el mando. Los principales sistemas para ejercer este son autoritarismo, el diálogo y el paternalismo.

Algunos principios que son indiscutibles, por ser de sentido común, y que deben ser contemplados al ejercer el mando son:

- ◆ Es evidente que la eficiencia es obra del orden y no del caos
- ◆ Siempre será mejor lograr el fin con una acción voluntaria y espontánea, que impuesta por el jefe en forma autoritaria
- ◆ La autoridad solo existe cuando el poder es aceptado

### *2.8.1 El Autoritarismo*

El autoritarismo no coincide con la idea de la autoridad eficaz principio de orden, sino con el abuso o exageración de la misma.

Se caracteriza por:

- a) el autoritarismo se funda solo, o al menos, preferentemente en el poder
- b) no dar la razón en la que se funda las ordenes
- c) no asociar para nada a los inferiores en la toma de decisiones que habrán de afectarla
- d) no oír quejas
- e) no admitir la presentación de sugerencias

### *2.8.2 El Diálogo*

Se entiende por diálogo a la discusión o trato en, busca de acuerdo, consenso o avenencia.

Se caracteriza por:

- a) Oír a los inferiores
- b) dar razones
- c) disposición a oír y aceptar lo razonable
- d) mejorar la comunicación
- e) un sistema Para dialogar

### *2.8.3 El Paternalismo*

El paternalismo es el trato que se da a modo de un padre con su hijo menor.

Se caracteriza por

- a) descansar en la actitud
- b) tiene esencia en considerar que el trabajador es incapaz de realizar por sí mismo ciertas actividades. Esto lesiona la dignidad del trabajador
- c) decidir por los trabajadores



## CAPITULO III

### *3.1 Proposito de la Organizacion*

El proposito de organizar es dar a cada persona un puesto diferente y separado y asegurarse de que estos puestos esten coordinados de tal forma que la organizacion cumpla sus objetivos. Las organizaciones nunca son **tfines** por si misma, lino que son un medio para alcanzar un fin; ese "fin" son el logro de las metas de la organizacion.

Pot' tanto:

una organizacion esta integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a la metas de la organizacion"

### *3.2 Organigramas*

La manera mas comUn de .describir una organizacion es con un organigrama, tal como se muestra líneas abajo.

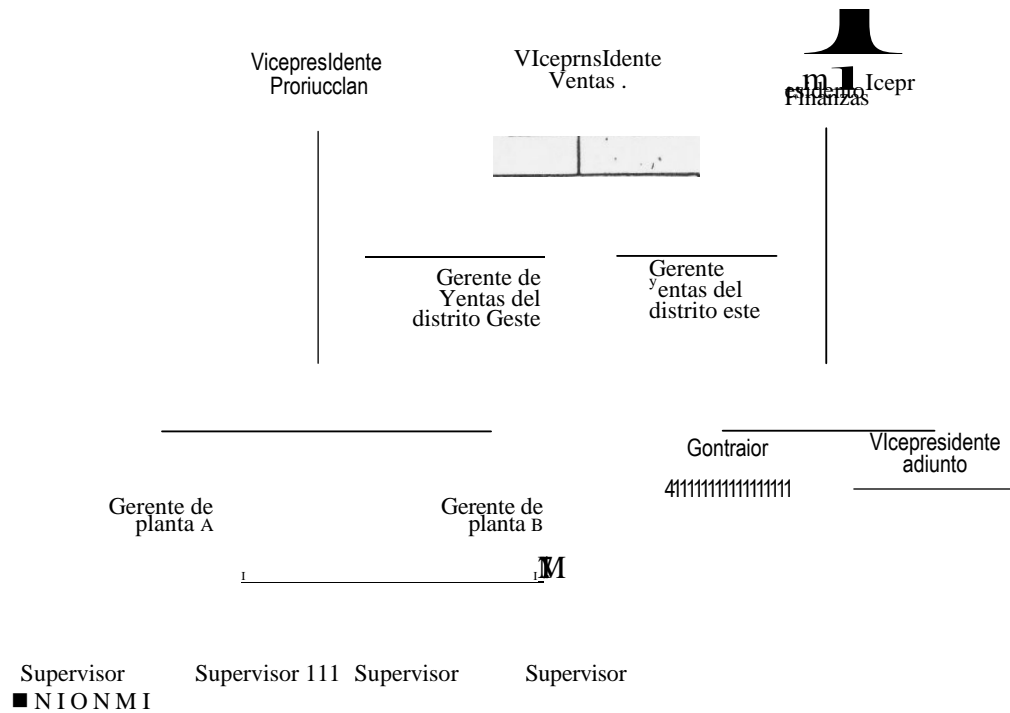
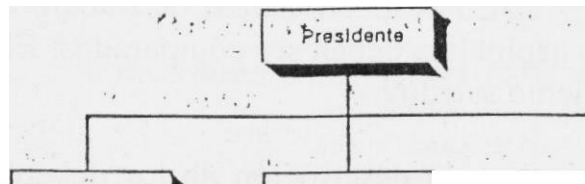
Un organigrama es una "instantánea de la organizacion en un momento particular y muestra en forma gráfica el esqueleto de la estructura organizacional.

El organigrama no dice todo sobre la organizacion. Estos describen las especificaciones de cada puesto en terminos de las actividades y responsabilidades reales y cotidianas que se espera que desempeñe la persona.

En resumen los organigramas son Utiles, porque nos muestran:

- ◆ Los titulos del puesto
- ◆ Las lineas de mando
- ◆ Los tipos de departamentos existentes
- ◆ Permiten conocer a cada empleado el titulo de su puesto y su lugar en la organizacion.

Sin embargo, son insuficientes para tener una idea cabal de la organizacion, ya que no describen las especificaciones de cada puesto, es decir los deberes y responsabilidades inherentes a cada cargo.



### 3.3 Definiciones Basicas

**Cargo:** unidad de la organizacion que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

**Analisis de cargos:** proceso de obtener, analizar y registrar infoimaciones relacionadas a los cargos.

**Descripcion de cargos:** tareas, deberes y responsabilidades del cargo. Que hace ? Como lo hace ? Por que to hace ?

**Especificaciones del cargo:** requisitos exigidos al postulante del cargo

### 3.4 Usos del Analisis de Cargos

Una lista de los usos etas commies se da a continuacion:

- a) Admision de personal: la especitacion de trabajo es una norma de personal segiin la cual los aspirantes deben ser comparados. El contenido de esta da una base o procedimiento selectivo.
- b) Desarrollo de personal: la descripcion de los deberes y equipo usado son un material de ayuda para el desarrollo de los contenidos de los programas de desarrollo.
- c) Evaluacion de puestos: las descripciones de los cargos y las especiticaciones de los requerimientos humanos son eyaluados. con el objeto de hallar su valor monetario.
- d) Evaluacion del merito: una descripcion del trabajo es titil y definitiva en areas en las cuales este andlisis nos pet-mite fijar metas u objetivos del trabajo y a justificar el trabajo hecho.
- e) Promocion y transferencia: la informacion del trabajo, ayuda en el establecimiento de graficos sobre canales de promocion.
- t) Organizacia: la informacion sobre el trabajo, obtenida mediante analisis, revela a menudo una organizacion .deficiente, en terminos de factores que afectan el disetio de trabajo.
- g) Introduccion: para un nuevo empleado, una descripcion del trabajo es una gran ayuda para su orientacion respecto a los objetivos.
- h) Consultoria: la intormacion del trabajo es muy importante en la consultoria ocupacional
- Relaciones Industriales: una descripcion del trabajo es una normalizacion de funciones. Cualquier mociitacion a los deberes significa que la norma ha sido violada. Importante en la relacion con el sindicato.
- i) Revision tecnica del trabajo: cuando se hace necesaria una modificacion del contenido del trabajo, como para adecuarlos a trabajadores impedidos, es <sup>ITILIV</sup> (Ltd una descripción del trabajo.

### *3.7 Metodo de Observacion Directa*

Se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones.

Es apto para trabajos manuales o repetitivos.

Dado que no disipa las dudas es necesario complementarla con una entrevista.

Ventajas: veracidad de los datos obtenidos

Desventajas: costo elevado, necesita complementación.

### *3.8 Metodo de Cuestionario*

El análisis se efectúa solicitando al personal que llenen un cuestionario de análisis de cargos, exponiendo por escrito todas las referencias posibles del cargo.

Ventajas: puede ser resuelto por los ocupantes del cargo, jefes directos y una comisión de análisis, lo que puede dar una visión amplia y cabal.

Desventajas. Dificultad en obtener una buena redacción, debe complementarse.

### *3.9 Metodo de Entrevista Directa*

Probablemente es el enfoque más flexible y productivo, depende de cuán bien estructurada esté la entrevista. Permite una interacción cara a cara con el entrevistado, lo que soluciona problemas con empleados difíciles y terceros.

Ventajas: información más fiel y amplia, posibilidad de decisión y de aclarar dudas.

Desventajas: posibilidad de inducir respuestas.

### *3.10 Metodo Mixto*

El mejor resultado se obtiene del método mixto, que resulta de la combinación de los anteriores métodos de análisis.

### *3.11 Sugerencias para una Entrevista*

- 1) Preséntese. Listado mismo al trabajador, de forma que sepa quien es usted y que está allí.
- 2) Muestre un interés sincero al trabajador acerca de él y del trabajo que va a ser analizado.

- 3) No trate de decir al trabajador como debe hacer su trabajo.
- 4) Trate de hablar a los trabajadores en su propio idioma.
- 5) Haga un completo estudio del trabajo de acuerdo con los objetivos del programa.
- 6) No hay que confundir al trabajador con el trabajo.
- 7) Verificar la informacion.

### *3.12 Proceso de Recoleccion de Informacion*

- 1) Identificar y aislar, para el propsito del estudio, las tareas componentes de un cargo
- 2) Examinar como son desempeñadas las tareas.
- 3) Examinar porque las tareas son desarrolladas de aquella manera.
- 4) Examinar cuando y porque son desempeñadas las tareas.
- 5) Identificar los principales deberes que se tiene y clasificarlos de acuerdo a su dificultad, frecuencia e importancia.
- 6) Identificar las principales areas de responsabilidad y de ser posible cuantificarlos.
- 7) Anotar las condiciones de trabajo predominantes, en cuanto a los aspectos fisicos, sociales y financieros.
  - Fisicos (ruido, temperatura, suciedad, peligro, etc.)
  - Social ( trabajo individual o equipo)
  - Financiero ( salario, incentivos, bonos, beneficios sociales, etc.)
- 8) Identificar las demandas que el cargo exige
  - Fisicas (enerzia muscular, horas de trabajo, viajes, apariencia fisica y otros desde el punto de vista medico)

Intelectuales (nivel academico, de inteligencia, calificaciones tecnicas o profesionales)

Habilidades (psicomotora, social o diplomatica)

Experiencia (a vces subjetiva)

Factores de personalidad (capacidad de dirigir, liderazgo, iniciativa, etc.)

## C A P I T U L O   I V

### ADMISION Y EMPLEO DE PERSONAL

#### *4.1 Generalidades*

La funciOn de admision y empleo de personal se realiza con el cara.cter de servicio. Es decir el Departamento de Personal, busca y selecciona los mejores candidatos y los recomienda para los puestos mas acordes con sus cualidades.

La seleccion de personal supone:

- a) Fijacion de politicas claras y eficaces sobre la admision de personal: edad, sexo, medio social, etc.
- b) Contar con un andlisis de cargos: solo conociendo que requisitos exige el puesto puede determinarse si el solicitante los renne.
- c) Contar con un medio de requisiciOn adecuado por parte de los jefes.

#### *4.2 Factures en la Proyeccion de los Requerimientos de Personal*

La mayoria de los ejecutivos de las empresas tiene en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Desde un punto de vista practico, lo mas importante es la demanda de su producto o de su servicio.

Por lo tanto, en una empresa de manufactura, lo primero que se proyecta son sus yentas. Despues, se determina el volumen de producciOn requerido para responder a estas ventas. Por Ultimo, se estima el personal necesario para mantener este volumen de produccion

Sin embargo, ademas de este "requerimiento basico" de personal, habra que considerar otros factores como:

- a) Rotacion proyectada (producto de las renunciaciones o despidos)
- b) La calidad y naturaleza de sus empleados ( en relacion con lo que se aprecia como las necesidades cambiantes de la organizacion)

- c) Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios incursionar en nuevos mercados
- d) Los cambios tecnologicos y administrativos que produzcan una mayor productividad
- e) Los recursos financieros disponibles

#### *4.3 Tecnicas para Determinar los Requerimientos de Personal*

Dentro de las tecnicas más usuales para determinar los requerimientos de personal tenemos a:

a)

##### *Analisis de Tendencia*

Una manera logica de empezar el pronostico es estudiando las tendencias del empleo de la empresa en los ultimos 5 años aproximadamente.

Este analisis es muy valioso como un ejercicio inicial y exploratorio ya que los niveles de empleo pocas veces dependen del paso del tiempo.

b)

##### *Analisis de Indices*

Otra forma consiste en determinar el margen entre 1) algunos factores causales (como el volumen de ventas) y el numero de empleados requeridos ( como el numero de vendedores).

Una vez que se cuenta con dicha informacion, se determina el indice ingresos por ventas que genera un vendedor.

Ahora, si el indice de ingresos ventas por vendedor se mantiene constante podemos conocer el numero de vendedores que se requerird para un volumen proyectado de ventas.

c)

##### *Analisis de Correlacion*

El analisis de correlacion incluye encontrar la relation estadistica que existe entre dos variables.

En el caso de la proyeccion de los requerimientos de personal necesitara determinar si dos factores (un indicador de la actividad comercial y los niveles de personal) estan relacionados. Si lo estan, y si es posible proyectar el indicador de actividad comercial, entonces también se podran proyectar los requerimientos de personal.



d) *Juicio Administrativo*

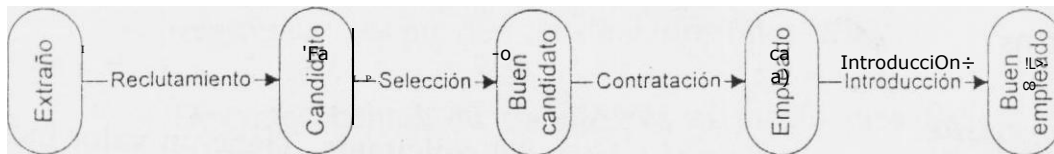
Sea cual fuere el enfoque que se utilice para proyectar los requerimientos de personal, el juicio administrativo desempeñará un papel muy importante.

Es difícil que cualquier tendencia histórica, índice o ratio se mantengan sin cambios para el futuro. Por lo tanto, el juicio es necesario para modificar el pronóstico con base en factores que se considere cambiarán el futuro.

#### 4.4 Etapas generales de la Admisión de Personal

Las etapas más usuales de un proceso de admisión de personal son:

- a) Reclutamiento: hace de una persona un extraño.
- b) Selección: busca entre los candidatos los mejores para cada puesto.
- c) Contratación: hace del buen candidato un trabajador
- d) Introducción: trata de hacer del empleado un buen empleado



#### 5.5 Reclutamiento

Conviene indicar que el reclutamiento es algo más que llenar vacancias, implica la presunción que el trabajador permanecerá mucho tiempo en la empresa y que sus servicios serán de mucha utilidad.

La actividad de reclutamiento o proceso se inicia con la requisición de personal.

Posteriormente, se continúa con el análisis de ofertas que a veces se reciben antes que se produzca las vacancias.

Con relación a las fuentes de abastecimiento estas pueden ser internas o externas. La primera se refiere a trabajadores de la propia empresa y la segunda a personas que provienen del exterior (personas que ofrecen su trabajo, publicaciones, archivos de solicitudes de empleo, agencias de empleo, universidades, asociaciones de profesionales, etc.).

## 5.6 Selección

Es un procedimiento para lograr identificar al personal idóneo. Se basa en una serie de procedimientos sistemáticos derivados de la observación y el análisis paciente de las cualidades y habilidades humanas.

Las etapas más comunes y el orden de este proceso son:

### a) hoja de solicitud

Esta hoja es la base del proceso de selección y consta de los siguientes puntos:

- Datos generales del solicitante: nombre, edad, sexo, estado civil, etc.
- Estructura familiar y características: número de hijos, personas a su cargo, etc.

Antecedentes laborales: empresas donde trabajó, periodos de trabajo, etc.

Estudios: escolares, pre grado, post grado, etc.

-Otros

### h) Entrevista

Se realiza para completar los datos del solicitante. Tiene un valor incalculable, pero como toda entrevista, vale lo que vale el entrevistador.

Debe realizarse en un local apropiado, porque ella producirá la primera impresión de la empresa. La cita deberá ocurrir en hora exacta por el nerviosismo que puede generar la espera.

Los tópicos de la entrevista deberán considerar, entre otros temas, los siguientes:

Completar o explicar los datos

¿Cómo es que llegó a la empresa?

¿Qué espera encontrar en su trabajo?

¿Qué necesidades tiene?

¿Cuál es su pretensión salarial?

Que trabajo le gustaria desempeñar ?

Cuales son sus aficiones y gustos principales ?

*c) Pruebas*

Tiene por objetivo verificar las capacidades del trabajador para ocupar el puesto que pretende o al que se le destinard.

Estas pruebas pueden clasificarse en:

- Pruebas de aptitud: para medir sus cualidades en potencia

- Pruebas de capacidad: para medir sus cualidades ya desarrolladas

Pruebas de personalidad temperamento: para predecir la conducta del individuo en su relacindn con el trabajo.

*d) Investigaciones*

Las investigaciones pueden ser de varios tipos:

la idoneidad, laboriosidad y capacidad del trabajador.

De antecedentes penales: el verificar si el solicitante tiene antecedentes, policiales, judiciales, puede revelarnos si es conveniente ocuparlo.

– De familia y domicilio del s

*e) Examen Medico* De antecedentes de trabajo: es el medio mas facil y efectivo para verificar

Tiene como fines principales conocer si el candidato padece:

– Enfermedades infectocontagiosas

– Enfermedades contraindicadas para el puesto

– Enfermedades de alcoholismo y drogadicciOn

- ~~El candidato~~
- AlgUn defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo
- Este examen se realiza al final de la etapa de selecciOn por el costo que implica

### 5.7 ContrataciOn

Una vez que se ha decidido la aceptaciOn de un candidato y el puesto que ocupard existe la necesidad de complementar sus datos.

La relaciOn laboral entre el trabajador y la empresa se iniciard a traves de la firma de un contrato.

### 5.8 IntroducciOn

Es necesario porque el trabajador necesita ser adaptado lo mas rapida y eficazinente como sea posible al nuevo medio.

A su vez esta etapa se subdivide en:

*5.8.1 IntroducciOn en el Departamento de Personal* Significa dar informaciOn sobre:

- ~~La empresa~~
- ~~Políticas generales de personal~~
- ~~Reglamento~~
- ~~Beneficios que pueda disfrutar~~

*5.8.2 IntroducciOn en el Puesto*  
Significa dar in formaciOn:

- Presentar a sus jefes inmediatos y compafieros
- Explicarsele en que consistird su trabajo

- Mostrarle las instalaciones
- Asignarsele un auxiliar para que lo oriente en los primeros días.

### *5.9 Periodo de Prueba*

Constituye la continuación de la introducción. Consiste en investigaciones y pruebas prácticas. Nos permitirán conocer si el nuevo trabajador pudo realizar, o no, "los puntos" clave del puesto que se le encomendó.

### *5.10 Entrevista de Ajuste*

Se realiza cuando el trabajador ha aprobado satisfactoriamente el periodo de prueba.

Sirve para que:

- A través de supervisor se haga conocer su desenvolvimiento durante el periodo de prueba
- El trabajador con más confianza realice las preguntas sobre cosas que surgieron durante el periodo de prueba
- Dar a conocer su punto de vista sobre su trabajo, compañeros, jefes; ambiente físico, etc.

*6 . 1 G e n e r a l i d a d e s*

Con el título de desarrollo de personal se comprende a toda la enseñanza que se da con fines de preparar a los trabajadores convirtiéndolos en aptos para desempeñar sus funciones en un puesto determinado.

Existe un desarrollo de personal de carácter teórico y también otro eminentemente práctico.

Esto nos hace pensar que dentro del desarrollo de personal se dan tres aspectos distintos y complementarios:

\* "la capacitación": el cual posee un carácter más bien teórico, de gran amplitud mayor y especial para trabajos calificados.

- ◆ "el adiestramiento": tiene un carácter más práctico y se utiliza para un puesto en concreto. Es necesario en toda clase de puestos e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.
- ◆ "la formación": esta se requiere para crear o desarrollar en el trabajador, en especial para los jefes, hábitos y relaciones sociales, de trabajo, que no pueden darse con la capacitación ni con el adiestramiento, y que son necesarios para que el trabajador sea leal, sereno, decidido y ordenado.

El adiestramiento predomina en los niveles inferiores no calificados, mientras

conforme se asciende en los niveles jerárquicos, adquiere mayor importancia

; la capacitación y la formación.

## 6.2 *Adiestramiento*

El adiestramiento se divide en :

### 6.2.1 *En razón de su fin*

6.2.1.1 Por un t\_a necesita darse a im en el supuesto que el t\_a b\_i kiaco lr r posea capacidad kl-s-s para el puesto

6.2.1.2 Por cambio de L.1 ( cuando el trabajador cambia de puesto por transferencia, para cubrir una vacante o por ascenso, practicamente se da el caso de un trabajador nuevo.

6.2.1.3 Por cambio de sistemas: cuando por cambio de equipos, maquinarias, metodos de trabajo, es necesario adiestrar para enseñar los nuevos metodos.

6.2.1.4 Por corrección de defectos: cuando el trabajo presenta defectos, debido a diferentes problemas, es necesario el adiestramiento.

### 6.2.2 *En razón del método de enseñanza*

Se distingue el adiestramiento dado "dentro del trabajo" el que se recibe en la escuela".

6.2.2.1 Dentro del trabajo: se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o de servicio, siendo el principal "produce y el secundario enseñar". -

6.2.2.2 En la escuela: al contrario de lo que ocurre con el adiestramiento en el trabajo, lo principal es enseñar.

## 6.3 *Capacitación* Esta se divide en:

### 6.3.1 *En razón de su fin*

6.3.1.1 La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado. Por ejemplo: la capacitación fotografía.

6.3.1.2 La que se da sobre conocimientos que son aplicables a todo un OfICIO. Por ejemplo: la capacitaciOn en mecanicazeneral.

6.3.1.3 La que se da sobre conocimientos que son aplicables a toda una rama industrial, bancaria, comercial,z\_c. Por ejemplo: las maternaticas financieras.

6.3.1.4 La que se da con\_caracter sumamente general ( se da a ejecutivos, supervisores, empleados y obreros). Por ejemplo: relaciones humanas.

### *6.3.2 En razOn de los metodos utilizados*

6.3.2.1 CapacitaciOn directa: es aquella que se da formalmente con metodos de enserianza.

6.3.2.2 Cap\_citaciOn indirecta: es aquella en la que para dar capacitaciOn se utilizan metodos que tienen otros fines.

#### *CapacitaciOn directa*

Esta utiliza los siguientes metodos

I) a) clases; se caracteriza por una enserianza sisterndtca dada por especialistas., que en forma pedagOgica imparten nociones de materi as. Como se comprenderd, salvo casos de empresas grandes yy con suficientes recursos econOmicos, es dificil que pueda darsc clases en todas las empresas.

b) cursos breves: son los que se hacen Qn torno a un terra especitico dentro de una materia mas ampha.

c) \_becas: consiste en enviar a los funcionarios a centros especializados de enserianza superior. Usualmente, la emprcsa absorbe el costo de la enserianza.

<sup>4</sup>t) d) consiste en una exposiciOn de una o dos horas. muchas veces seguidas de preczuntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.



La diferencia con las clases radica , no solo en el tiempo utilizado, sino en el impacto que se busca utilizando diversos medios.

- e) Metodo de casos: consiste este metodo en tomar como base de la enserianza un caso concreto , no imaginario.
- (,) f) Cursos por correspondencia: si, stema\_ antiguo empleado a veces, o bien para que al empresa imparta capacitaciOn a su personal distribuido en distintas poblaciones o bien para que contrate instituciones dedicadas a daLeste servicio\_ para empleados que asi lo requieran.
- g) InstrucciOn programada: en lo esencial este m6todo consiste en un sistema por el cual el alumno, clespues\_ de leerun piirrafo que le da information suficiente, tiene que 'responder a\_ preguntas que se le hacen para posteriormente verificar St su respuesta fue correcta o no, com arandola con la • ue se encuentra en otra seccia\_ti

### *Capacitation Indirecta*

Esta utiliza los siguientes medios:

- a) mesas redondas: son quiza el mejor medio\_ para eL\_ estcu\_b(ade problemas prdcticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuancloparticipan funcionarios de alto nivel.
- b) jiblicaciones: las que de modo particular se editanpara ensefiar una materia determinada. Son Inas bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitaciOn directa.
- c) Audio visuales: la utilization de peilculas, filminas, etc. Poi- lo pftits.tico de .la figura, pueden ser a veces medios de gran valor para inculcar ciertas nocione\_s &las que, de otra manera, seria dificil conyencer- al---persoRal:-—

### *6.4 FormaciOn*

La mayoría de los autores consideran como elementos que forman: el desarrollo al adiestramiento y la capacitaciOn.

Se comprendera que la empresa necesita lograra entre todos sus trabajadores que lo<sup>g</sup>ren adquirir convencimiento y habitos de cooperation, veracidad, lealtad y adhesion a la empresa, de puntualidad, serenidad, etc.

La formation la podemos dividir en :

#### *6.4.1 Induction.*

Son cursos que suelen darse aLingresar un trabajador a un nuevo empleo, con el fin de inforinarle todo lo que debe saber sobre la empresa, pero a la vez, con el objeto de crear desde el inicio en el habitos como los arriba mencionados.

#### <sup>2</sup>) *6.4.2 Habitos sociales.*

Se da a traves de las re\_glas\_y el ejernplo y deben tender ma formar habitos de limpieza, de compafierismo, de atenciOn, de iniciativa, etc.

#### *6.4.3 Habitos morales.*

Destaca ciento de estos la formaciOn del sentido de responsabilidad tambien el espiritu de sacrificio, de servicio, etc.

#### *6.4.4 Filosofia social.*

adecuados al respecto.

Se busca convencimiento y aceptaciOn de los principios justos y

#### *6. 4.5 Personalidad.*

Cuando se trata de jefes n<sub>o</sub> basta que\_ostente el cargo, es necesario que sus subordinados vean que tiene nivel, los habitos y el modo de actuar, ploprios de un jefe.

# C A P I T U L O X

## SUELDOS Y SALARIOS

### 10.1 Generalidades

Todas las funciones de la administraciOn de personal estan dirigidas a alcanzar un elevado nivel de eficiencia y moral entre los trabajadores. Esto no se logrard sino existe la disponibilidad y voluntad para pagar a cada que una suficiente remuneraciOn acorde a su eficiencia.

### 10.2 Objetivos.

Los objetivos de la administraciOn de sueldos y salarios son:

- a) Establecimiento de un sistema confiable y equitativo de remuneraciones
- b) UtilizaciOn de los sueldos y salarios como un incentivo para incrementar la productividad
- 3) c) Control de costos
- d) ProyecciOn de una imagen positiva de la organizaciOn

### Salario-Sueldo

Sal = palabra romana, antiguamente el trabajo se pagaba con esta especie.

Sueldo = proviene de la palabra "solidus", que equivalia a una moneda de oro de peso exacto.

Las diferencias son las siguientes:

Salario	Sueldo
◆ Se paga por Hora o dia	◆ Se paga por mes o quincena
◆ Se aplica a trabajos manuales o de taller	◆ Se aplica a trabajos intelectuales, administrativos, de

Podemos definir, aplicable tanto a sueldo como salario, como toda retribuciOn que percibe el hombre as;mbio\_deJin..aerv.

### *10.3 Importancia de la Estructura de Sueldos y Salarios*

La importancia que los sueldos y salarios tienen en las organizaciones es la siguiente:

Para los trabajadores:

- Tiene un efecto primordial en su subsistencia ....

- ♦ Influencia en la posiciOn relativa del trabajador en la comunidad y la empresa.

Para la empresa:

- <sup>1</sup>). Representa una parte significativa de los costos de producciOn

Para la empresa:

- ♦ A mayor sueldo o salario, mayor poder de compra, lo que incrementa la prosperidad de la comunidad

### *10.4 DeterminaciOn de los Sueldos y Salarios*

Existen muchos factores que pueden forzar los salarios ya sea hacia arriba o hacia abajo, dependiendo del efecto de cada factor sobre estos.

Los mAs importantes factores que tienen influencia sobre el monto son los siguientes:

posibilidades econOmicas de la empresa

mercado laboral

- 3) ♦ negociaciOn colectiva

costo de vida

<sup>121</sup> c,)\* legislaciOn

<sup>4</sup>)\* valor relativo del trabajo

### *10.5 Encuesta de Salarios*

La encuesta de salarios tiene como fin el determinar la relaciOn que existe entre la estructura de salarios de una empresa y la de otras que pueden tener influencia sobre ella.

### *10.6 Datos a Investigarse en una Encuesta de Salarios*

Los salarios  
basicos

Las prestaciones adicionales (bonificaciones)

Los incentivos, primas o demas compensaciones.

### *10.7 Requisitos de una Encuesta Tecnica*

- a) Que se realice sobre los contenidos de los puestos, no sobre los nombres
- b) Que se determine de alguna manera el porcentaje de tiempo que cada obligaciOn de ese puesto implica dedicarle
- c) Que se investiguen los requisitos minimos o de especificaciOn del puesto" que deben llenar las personas que lo ocupan
- d) Que no solo se consideren los salarios que se dan en dinero, sino que se tomen en cuenta las compensaciones econOmicas
- e) Que se comparen, no solamente los salarios aislados, lo cual puede tener ciertamente utilidad, pero no permite el ajuste de la estructura de los salrios, fin principal de la encuesta.

### *10.8 Procceditniento para la Investigation*

- a) Selection de los investigadores  
Deberd seleccionarse personas que conozcan las tecnicas de analisis de puestos, valoraciOn de puestos y de encuestas de salarios
- b) Region a investigarse  
Debe abarcar toda la region dentro de la que, las diversas empresas que en ella se ubican, suelen abastecerse del mismo personal.
- c) Tipos de Empresa que debe Investigarse  
Lo mas deseable es realizar la encuesta en empresas de cal-deter identico o similar a aquella que se investiga.  
En caso contrario, se puede optar por otro tipo de empresas de ramas di ferentes, ya que lo esencial no es investigar los puestos concretos sino la comparaciOn de la estructura de los sueldos de las demas empresas.

d) Personas a Quienes Dirigirse

Deben dirigirse a la autoridad máxima de la empresa investigada, invitándola a participar explicando los objetivos y beneficios de la investigación.

e) Número de Empresas Investigadas

Evidentemente deben investigarse varias empresas, y de suyo, un número tal de estas que permita confiar los resultados. El número recomendado es de 3 a 7 empresas.

Puestos que han de Investigarse

Puestos comunes con las industrias investigadas. Los puestos elegidos deben comprender el rango máximo y mínimo remuneración dentro de la encuesta. Además los salarios de estos puestos no deben sufrir variación.

g) Formularios a Utilizar

Deben ser sencillos de entender y fáciles de llenar.

Deben contar con dos secciones principales:

- ◆ Una de carácter general, sobre la estructura de salarios y las políticas seguidas al respecto en las empresas investigadas.
- Otra específica, dirigida a recoger la información concreta al respecto.

*10.9.- Análisis de los Puestos Investigados*

Cuando se han recogido todos los datos de las empresas investigadas, debe procederse a los siguientes trámites:

a) Deben tabularse las informaciones sobre los contenidos de los puestos, sus requisitos y el porcentaje del tiempo que dedican a cada actividad

b)

Cuando se hayan eliminado los puestos cuya comparación es imposible, debe fijarse el importe total del salario, aplicando a la remuneración básica que se paga a cada puesto, los aumentos que en forma indirecta recibe el trabajador por concepto de incentivos, compensaciones, etc. si estas son ordinarias.

c) Realizar las siguientes comparaciones:

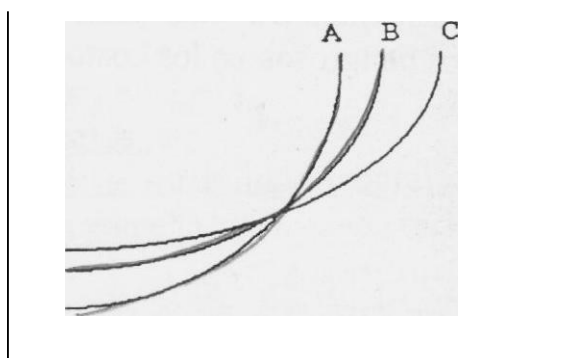
- La de los sueldos básicos que paga la empresa por ese puesto
- La que resulta de añadir al sueldo básico las compensaciones de carácter económico

- ◆ La de agregar a los sueldos las prestaciones económicas

### 10.10 Valoración de Puestos

Como resultado de las comparaciones anteriores, se harán gráficas de superposición, en la que se muestre la relación de salarios que existe entre la estructura de salarios de la empresa investigadora y las empresas investigadas.

Cargo		
Gerente		
Subgerente		
Jefe de		
Jefe de		
Dibujante		
Mecanógrafo		
Mensajero		



### 10.11 Políticas Recomendadas

No pueden establecerse reglas definidas y de aplicación simple para cada empresa, por lo que las políticas varían. Sin embargo, resumimos algunas políticas que pueden adoptarse de manera general:

1. Los salarios tienen que ser parecidos que los pagados en la localidad o industria
2. A trabajo igual corresponde trabajo igual

### 3. Deben establecerse grupos de puestos con intervalos de salarios

#### *10.12 Intervalos de Salarios*

Para fijar los intervalos es necesario determinar su amplitud de mínimo a máximo, luego las diferencias entre los mínimos y máximos de las clases respectivas de salarios.

Para la amplitud de intervalos deben considerarse tres factores:

- a) Tipos de aumentos a conceder
- b) Cantidad de aumentos a conceder
- c) Frecuencia de estos aumentos

Los intervalos deben considerarse en base a las políticas de ascensos y aumentos de sueldos. Los intervalos demasiado cerrados permiten alcanzar salarios máximos muy rápidamente. De otro lado, intervalos muy grandes pueden ocasionar incrementos peligrosos en los costos.



# CAPITULO XI

## INCENTIVOS SALARIALES

### 11.1 Generalidades

El termino "incentives" es general e incluye to \_ , tanto positivas como negativas, que estimulan el esfuerzo huMano.

Los incentivos son parte de la remuneraciOn total. Ellos representan pagos extras por trabajo extra, incrementando \_las\_ remuneraciones

- *1 1 . 2 B e n e f i c i o s .*  
11.2.1 Para la empresa  
1;+ increment° de la productividad
- reducciOn de los costos \_de Roir ucciOn
  - utilizaciOn optima de las maquinarias, materias primas, metodos de fabricaciOn , etc.  
+ supervisiOn Inds elevada la calidad

#### 11.2.2 Para el trabajador

- 1 incremento de sus ing.Les \_\_\_\_as
- mejora\_ las concliciones cie\_esulbilid4d laboral de los trabajadores en la empresa, asi como las relaciones con ella. .

### 11.3 Limitaciones

Los incentivos salariales no son aplicables en forma general sino de manera especitica segUn el tipo de empresa.

En algunas situaciones extremas no se puede aplicar a:

- Aquellos trabajos donde la \_\_\_\_\_ la velocidad de la producciOn
- Labores en que existan clasiaciasjas no previstas

Casos en que la calidad es factor fundamental

- Trabajos altamente peligrosos en que los riesgos pueden crecer al incrementar la producciOn

## 11.4 Requisitos Previos

Para aplicar con éxito un sistema de incentivos salariales es necesario que:

los tiempos de los trabajos donde deba aplicarse estén en el rango de lo "normal"

los trabajos a los que va a aplicarse hayan sido previamente estandarizados

- existan buenas relaciones entre la empresa y los trabajadores
- ♦ exista un conocimiento previo de los trabajadores de su aplicación

11.5 División de los Sistemas de Salarios Estos se dividen en :

### a) Salario por Unidad de Tiempo

Se caracteriza porque la remuneración se calcula solamente en función del tiempo empleado en el trabajo, sin una relación directa con el trabajo ejecutado. Es el sistema antiguo.

### b) Salario por Unidad de Obra

Consiste en pagar al trabajador una cantidad específica una tarea o parte de esta o desempeñar una tarea específica.

11.6 Tipos de Incentivos  
Existen cuatro grupos principales:

11.6.1 Sistemas en que la remuneración varía en la misma proporción que el rendimiento del trabajador

#### 11.6.1.1 Sistema de Pago por Pieza (Destajo)

Consiste en asignar una tarifa a cada unidad producida

$$\text{Salario} = N \times t$$

Donde :

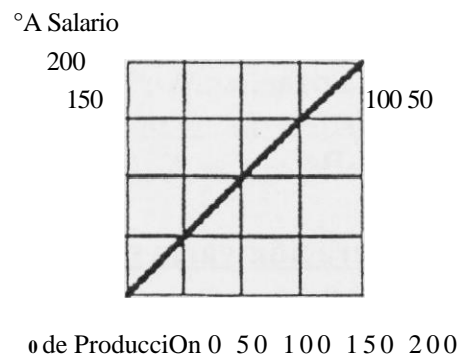
N = piezas producidas  
t = tarifa por pieza

En este tipo de remuneración el beneficio directo del incremento de la productividad, o el perjuicio de su disminución, son sufridos íntegramente

por el trabajador. Pero el empresario se beneficia indirectamente al bajar sus costos de producción.

Dentro de sus características principales tenemos a:

- ♦ Fácil de entender y calcular
- ♦ El trabajador recibe todo el incremento directo de la productividad
- ♦ Estimula al trabajador a producir más
- ♦ Hace al trabajador "dueño" del puesto, por lo que se opone a cambios en los sistemas
- ♦ Puede ocasionar bajas en la calidad



#### 11.6.1.2 Sistema de Horas Estandar

Consiste en asignar a cada unidad de producción el tiempo que, técnicamente, se ha determinado para que un trabajador produzca esa unidad, pagándose el salario por la suma de los tiempos correspondientes a las piezas realizadas, independientemente del tiempo real empleado.

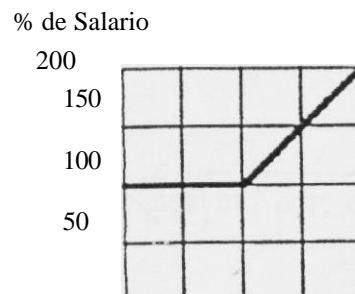
$$\text{Salario} = H \cdot X \cdot s_{ti}$$

Donde:

$H_e$  = horas estimadas o estándar

$s_b$  = salario base

$H$  = horas reales



% de Produccion

0 50 100 150 200

Casi siempre se estipula un salario de garantía que corresponde al normal que se pagará en caso de realizarse el trabajo en un tiempo normal.

Dentro de las características principales tenemos que:

■ Engeneral las mismas que el destajo

2) • Garantiza un salario mínimo

Permite aplicarse en forma homogénea a operaciones diversas, porque todas ellas se miden con un mismo factor: tiempo

Ejemplo

Se estima que para un trabajo se requiere 8 horas, pagándose 3 Bs/hr.

Cuanto recibirá un trabajador si acaba el trabajo en 10 horas.

$$3 \text{ Bs/hr} \times 8 \text{ hrs/pza} = 24 \text{ Bs/pza}$$

$$24 \text{ Bs} \times 8 \text{ hr} / 10 \text{ hr} = 19,2 \text{ Bs.}$$

#### 11.6.2 Sistema en que la remuneración varía en proporción menor que el rendimiento del trabajador

##### 11.6.2.1 Sistema Halsey

En este sistema suele garantizarse un salario base hasta la eficiencia normal.

Cuando esta es aumentada se concede al trabajador un premio de solo el 50% del tiempo ahorrado.

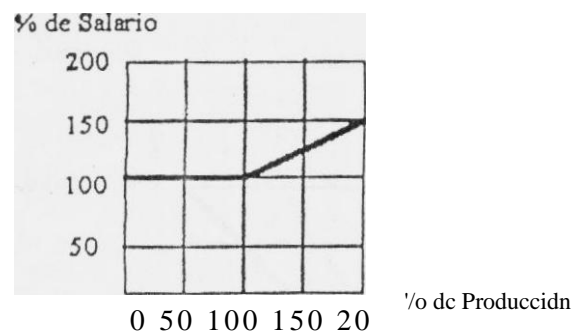
$$\text{Salario} = S_b \pm 0.50 ( \quad - \quad ) S_{bh}$$

Donde:

$S_b$  = salario base

$H_e$  = horas estimadas 1-1, = horas reales

$S_{bh}$  = salario base horario



Se emplea cuando no se puede hallar la eficiencia teórica que deben tener produciendo, que se considera menor a los normales.

los trabajadores, entonces se toma como base los promedios que se están. Como se puede comprender es resistido.

#### 11.6.2.2 Sistema Rowan

Es una variante del sistema anterior. En este la bonificación del ahorro de tiempo que se da al trabajador no es constante, sino que está en proporción al tiempo ahorrado sobre el estándar fijado.

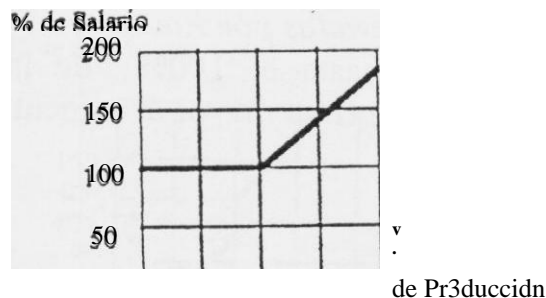
$$\text{Salario} = S_b \left( H_e - H_r \right) \frac{H_e - H_r}{H_e} S_{bh}$$

#### 11.6.2.3 Sistema Bedaux y Haynes

Este sistema garantiza al trabajador un salario hasta la eficiencia normal o de 100%. A partir de este punto se paga al trabajador el 75% del tiempo normal.

$$\text{Salario} = S_b + 0.75 (E_{ir} - E_{ir}) S_{bh}$$

Pero lo verdaderamente característico del sistema, consiste en que se toma por unidad de trabajo el desarrollo de un minuto, incluyéndose en él, tolerancias por descansos y otras necesidades. A esta unidad se le conoce como "Bedaux" o "B". Así un trabajo que requiera una hora vale 60 "B". El trabajador que en una jornada más de 480 "B" (60 x 8) recibe el premio mencionado.



En realidad el sistema Bcdaux, es algo mas que un simple estimulo, ya que permite el registro uniforme de rendimiento de cualquier departamento, en forma de unidades que indican inmediatamente si la producciOn alcanzo el nivel deseado.

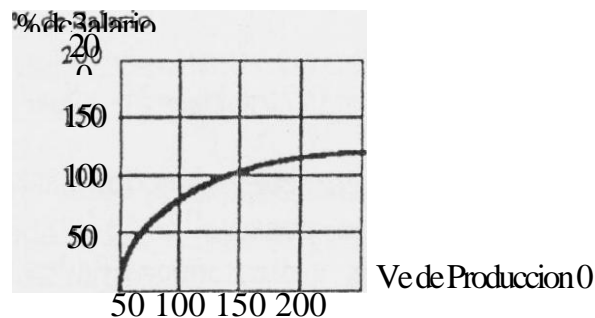
#### 11.6.2.3 Sistema Barth

Esta expresado por la siguiente ecuaciOn:

$$\text{Salario} = S_{bh}.$$

Las características de este sistema son:

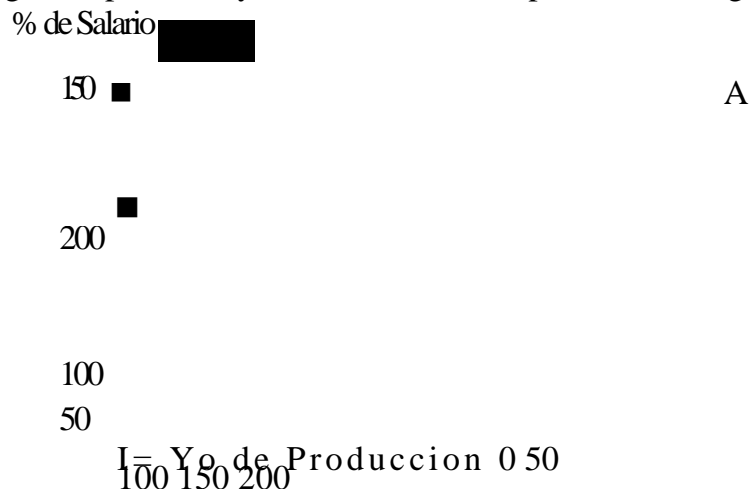
- ◆ No garantiza un salario base
- ◆ El salario se inicia en 0, en el rendimiento normal pagard salario normal. En los rendimiento superiores a la norma crecera rpidamente al inicio, pero ira bajando, sin llegar nunca al 100% sobre el salario normal.



#### 11.6.3 Sistema en que la remuneraciOn varia en proporciOn mayor que 0 rendimiento del trabajador

##### 11.6.3.1 Sistema de Tczsas Elevadas por Pieza

Garantiza un salario hasta el 100% de la eficiencia y cuando se le sobrepasa, se paga una prima mayor al aumento de la producciOn lograda.

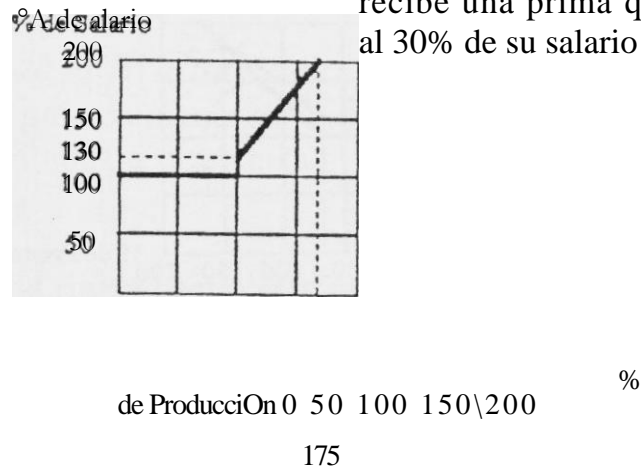


En este sistema, el trabajo no solo recibe directo del incremento del incremento de su esfuerzo, sino que participa de la utilidad que la empresa obtiene por reducciOn de costos. Es un sistema costoso para la empresa.

#### 1 1.6.4 Sistema en que la remuneraciOn varia en proporciOn diversa, segfin los niveles de rendimiento del trabajador

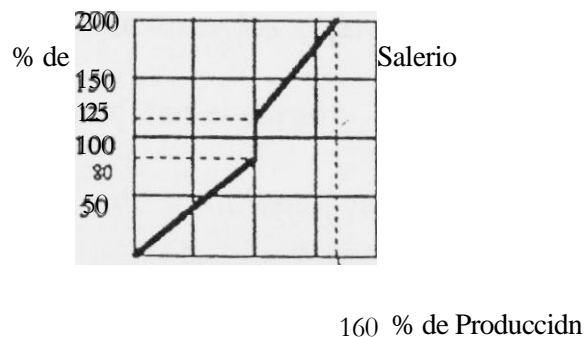
##### 11.6.4.1 *Sistema de Tasas de Gant por Tarea*

En este sistema se garantiza tambien al trabajador un salario base por rendimientos inferiores a la norma establecida, la cual se fija un poco alta. Cuando el trabajador alcanza esta norma, automaticamente recibe una prima que suele ser del 20% al 30% de su salario base.



##### 11.6.4.2 *Sistema de Tasas Diferenciales de Taylor*

En este sistema no se garantiza un salario base, por el contrario, si el trabajador no ha alcanzado la norma prefijada, el aumento de su salario es inferior al aumento de producciOn que esta logrando. Pero cuando alcanzo la norma, bruscamente recibe un premio de 50% de lo que se pagaba. De ahi en adelante, la proporciOn en que crece el salario es superior al aumento de producciOn.



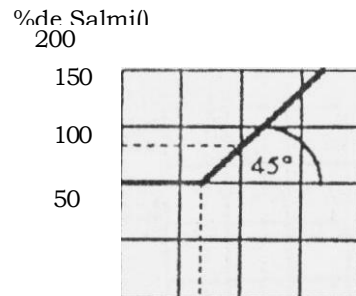


#### 11.6.4.3 Sistema Emerson

En el fondo, no es sino una variante de Gannt.

Se caracteriza por:

- ♦ Garantizar un salario base
- ♦ Antes de llegar a la norma, comienza a elevar gradualmente el salario.  
Al llegar al 100% alcanza al 20% de incremento de salario
- ♦ El incremento salarial se inicia al alcanzar el 67% de la norma
- ♦ Al sobrepasar el 100% se paga una bonificación de 1% por cada 1% adicional de eficiencia.



% de Production 0 50 100 150 200

#### 11.6.4.4 Sistema Merrick

Es una variante de Taylor. Se caracteriza por:

- ◆ Los rendimientos inferiores a la norma los paga proporcionalmente al salario normal, hasta el rendimiento del 83%
- ◆ Al superar este rendimiento, concede una prima de 10% y vuelve a pagar proporcionalmente
- ◆ Al superar el rendimiento de 110% concede otra prima de 10%
- ◆ Los rendimientos superiores al 110% los paga como el sistema Taylor.

# CAPITULO XIII

## MOTIVACION

### 13.1 Generalidades

La motivación es una de las tareas administrativas mas simples, pero al mismo tiempo mas compleja. Es simple porque las personas se sienten basicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que les produzcan recompensas. Por to tanto, para motivar solo hay que buscar to que desea el trabajador y colocarlo como una posible recompensa.

Es tarnbien complejo, porque lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podria considerarlo como inUtil.

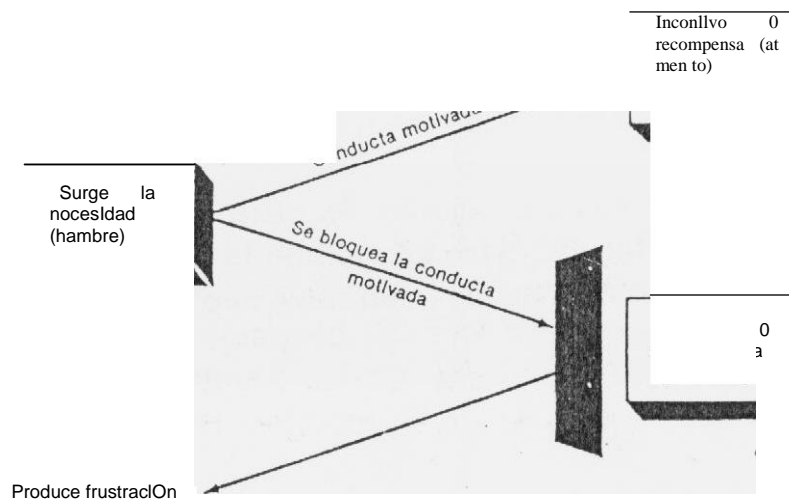
### 13.2 Definición

Se entiende a la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organizaciOn, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

### 13.3 Proceso de la Motivación

La mayoría de los autores estan de acuerdo en que la raiz de la motivación son algUn tipo de "tensiones internas" y el comportamiento motivado apunta a reducir esas tensiones.

Ahora, suponga que alguien pone una barrera entre el trabajador y la recompensa. Se daria cuenta que el camino hacia la meta esta bloqueado y probablemente se frustraria. Por supuesto que , frustrado o no, si la meta fue to suficientemente importante, la persona encontraria una manera ingeniosa de rodearla. No obstante, lo que se encuentra con mas frecuencia en la industria es que cuando las rotas de los trabajadores estan bloqueadas, ellos normalmente se rinden, la moral baja.



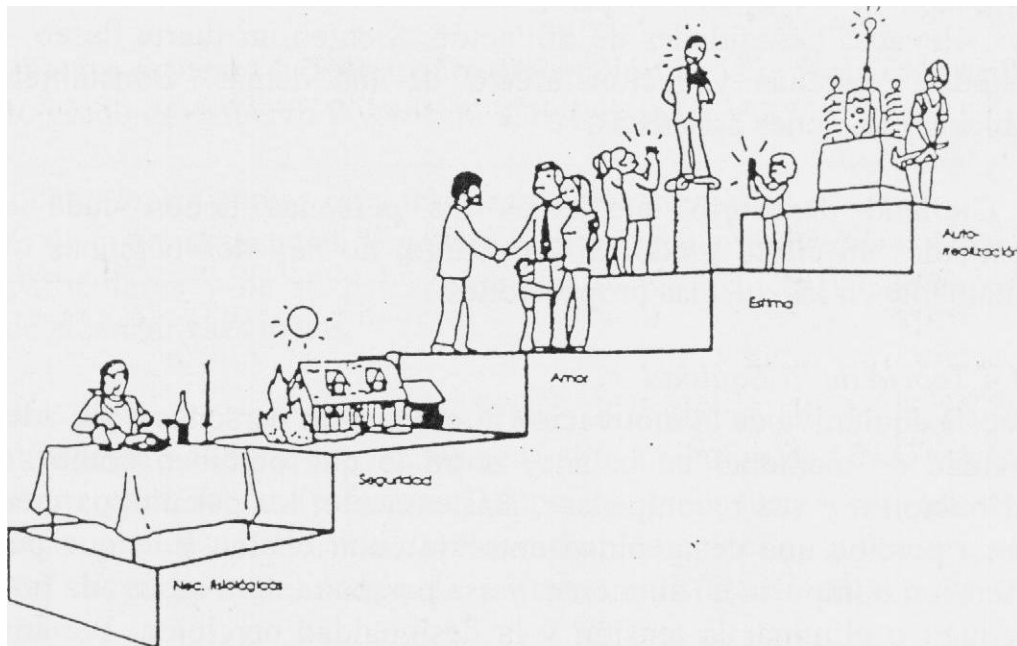
### 13.4 Teorias sobre la Motivation

#### 13.4.1 Teoria de la jerarquia de Necesidades

A. Maslow alit \_\_ilia que el hombre tiene cinco categorias basicas de necesidadeq:

- a) Necesidades fisiolOgicas: hambre, sed, vivienda, sexo, etc.
- b) Necesidades de seguridad: seguridad y protection contra dano fisico y emocional.
- c) Necesidades sociales: afecto, pertenencia, aceptaciOn y amistad.
- d) Necesidades de estima: respcto a si mismo, autonomic y logro, status, reconocimiento y atenciOn.
- e) Necesidades de autorrealizaciOn: crecimiento, realization del propio potencial y autorrealizaciOn.

A medida que van satisfaciendose estas necesidades, la siguiente se torna dominante.



#### 13.4.2 Teoria de Higiene-Motivation

Esta teoria fue foi \_ inulada por F. Herzberg. Divide la jerarquia de Maslow en un nivel de necesidades inferiores (fisiolOgicas, seguridad, social) y uno superior (ego, autorrealizaciOn). Afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer las necesidades de nivel superior. Herzberg senala que ofrecer a una

persona mejores condiciones de trabajo no es manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rapidamente y una vez que estan satisfechas, desea mas. Segdn Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en tal forma que la persona tenga la sensaciOn de logro realizacio.

#### *13.4.3 Teoria de las Tres iVecesidades*

Varios autores, particularmente, J. Atkinson y D. Mc Clelland afirman que todas las personas tiene la necesidad de logro, poder y afiliaciOn.

Se sabe que las personas con elevadas necesidades de logro prefieren situaciones que tiene riesgos moderados y en las que puedan ver sus propias contribuciones. Prefieren tambien recibir una retroalimentaciOn rapida y concreta con respecto a su desempefio. Están motivadas por la necesidad de lograr tareas que representan retos.

Las personas con elevadas necesidades de poder prefieren situaciones en las que puedan obtener y mantener el control de los medios para influir en los clemas. Gustan de estar en posiciOn de hacer sugerencias, proporcionar sus opiniones y convencer a otros de hacer cosas. Esto satisface su necesidad de "poder". Otros tiene elevadas necesidades de afiliaciOn. Sienten un l'uerte deseo por mantener amistades estrechas y recibir afecto de los demds. Constantemente buscan establecer relaciones amistosas.

Mc Clelland descubria que todas las personas tienen cada una de estas necesidades en cierto grado. Sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones.

#### *13.4.4 Teoria de la Equidad*

La teorla equitativa de la motivaciOn aume que las personas tiene ademas una gran necesidad de mantener un balance entre lo que perciben como sus insumos o contribuciones y sus recompensas. Basicamente, los psicOlogos cree<sup>P</sup> que si una persona percibe una desigualdad entre su contribuciOn y lo que percibe, surgira una tension o impulso en su mente, y esa persona estard motivada por la necesidad de reducir o climinar la tension y la desigualdad percibida. Por lo tanto, si una persona piensa que le pagan muy poco, probablemente reducird su esfuerzo, quizas tomando tiempo libre o trabajando mas lentamente. Si piensa que le pagan mas que de lo debido, es posible que duplique su esfuerzo.

Uno de los aspectos amanados de estas desigualdades s que la mayoría de las personas tienen una percepciOn inflada de su propio desempefio y tambien

tienden a sobrestimar lo que otras personas obtienen. La mayoría de los empleados, en otras palabras, tienen una especie de predisposición interna a ver las situaciones como desiguales.

#### *13.4.5 Teoría de las Expectativas*

En la actualidad, la explicación de la motivación que goza de mayor aceptación es #) la teoría de las expectativas. Aunque tiene sus críticos, la mayor parte de los resultados de la investigación la respalda.

En esencia, la teoría establece que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que este último tiene para el individuo.

Incluye tres variables:

- a) Atracción: importancia que el individuo concede a un resultado o premio potencial que puede conseguir en el trabajo. Esto contiene las necesidades insatisfechas del sujeto.
- b) Nexos entre desempeño y premio: grado en que el individuo cree que dar cierto nivel de rendimiento lo llevará a la obtención de los resultados deseados.
- c) Nexos entre esfuerzo y desempeño: percepción de la probabilidad de que poner cierto grado de esfuerzo favorecerá el desempeño.

Pese a que la teoría parece muy intrincada, en realidad no es difícil de visualizar. El hecho de que uno tenga el deseo de producir en cierto momento depende de sus metas particulares y de su percepción del valor relativo del desempeño como medio de alcanzar esas metas.

La figura siguiente, es una considerable simplificación de la teoría de las expectativas, pero expresa sus puntos centrales. La intensidad de la motivación de una persona para actuar: (esforzarse) depende de la fuerza con que cree poder alcanzar lo que desea. Si alcanza esa meta (desempeño) recibirá un premio adecuado? Y si la organización la premia ¿satisfará el premio de sus metas individuales?

### 13.5 El Significado de la Ilmotivación

Saul Gellerman esta de acuerdo en que todas las personas tiene necesidad de cosas como dinero, status, logro y reconocimiento, y concede que si una de estas necesidades no esta satisfecha, entonces la persona estard motivada para satisfacerla. Sin embargo, sefiala ademds que nos se busca, dinero, status a logro por si mismos. Mas biers estas son solo vehiculos que utiliza la persona en su bUsqueda constante por ser el mismo,o ser clase de persona que piensa que deberia ser:

2?a-/12041<sup>s</sup>al.'i0'11, re, tal<sup>exl</sup> /,ace-?. pie/el cottreAlo frwAick sea, teak erfrw/ti a (kw lei t/e, /  
y6,<sup>9</sup><sup>1</sup>, g (UV Jellzielfee/tej J04/ 4(7.4714 COMO' filta/A614 at gft,/ (7014C4/10fact ?any() At CA id.) y  
Jew WCO3111,40114(142'0- de/nuznela, etc - re/'4e (a//114,/ c4litnev caAaciderelea. ::71./30.Z. 4 la /,  
441(0,1' ada mai- ell/ U11a' 4141q. Ueda/ ,6cl/tamer.,lo- If& C01141<sup>o</sup>C.4 W11104 1-01110- ietresd?oltriAcif  
adectiele/49; era lala a' ((4( 011,1,64.4i, ielcaJ, Jet /jeve74, .10( <sup>4</sup> w' .1149J060J /111J1/10.1 CV/  
lfieitdadfAl o61.e-lit9aut:

Gellerman ha hecho hincapie en un aspecto muy importante de la motivacion. Sobre todo, la mayoría de las personas tiene la necesidad de ser tratados como individuos valiosos y convertirse en la persona que son capaces de ser. Cada uno tiene sus conceptos propios de quien es y clue se merece, y cada uno desea ser tratado en forma tal que se sustente este concepto propio. Todas las personas estaran flrmcmte motivadas a comportarse en una forma que satisfaga esa necesidad.

## BIBLIOGRAFIA

- <sup>A</sup>dministraciOn de <sup>P</sup>ersonal. Gary Dessler. Prentice Hall  
<sup>A</sup>dministraciOn de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. Mc Graw Hill  
Principios de Administracion de Personal. Edwin Flippo. Mc Graw Hill <sup>7</sup>  
<sup>A</sup>dministraciOn de Personal. Agustin Reyes Ponce. Limusa