

870102

16  
29

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ASPECTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION  
DE PERSONAL.

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

NORMA YURICO KİYOTA LOPEZ

GUADALAJARA, JAL. DICIEMBRE 1987



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## CONTENIDO

	<u>Págs.</u>
PROLOGO .....	1
INTRODUCCION .....	2
CAPITULO I	
"GERENALIDADES Y CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL". .....	3
1.- EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL .....	3
2.- LA ORGANIZACION DEL PERSONAL .....	12
3.- EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL .....	18
CAPITULO II	
" FUNCIONES BASICAS " .....	24
1.- ANALISIS DEL PUESTO .....	24
2.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS ( EVALUACION DEL PUESTO) .....	29
3.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	43
4.- SELECCION DE PERSONAL .....	51
5.- RELACIONES LABORALES (CONTRATACION) .....	58
6.- COLOCACION DE PERSONAL .....	62
7.- DESARROLLO DE LOS EMPLREADOS (ENTRENAMIENTO) .....	64
8.- CALIFICACION DE MERITOS .....	69
9.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	75
CAPITULO III	
"RESULTADOS DE LA APLICACION OPTIMA DE LAS FUNCIONES BASICAS". .....	81
1.- MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO .....	81
2.- CLIMA DE ORGANIZACION Y EL TRABAJO .....	88
3.- LA SEGURIDAD DEL EMPLEADO .....	93
CONCLUSION .....	98
BIBLIOGRAFIA .....	99

## PROLOGO

El presente seminario de investigación surge como una respuesta a la necesidad de los estudiantes de nivel preparatoria o bachiller de contar con un apoyo didáctico que les permita visualizar la función de administración de personal dentro del contexto del desarrollo de los recursos humanos.

Esta información orientará de manera adecuada al estudiante para hacer mejor elección para estudiar una carrera profesional en este campo.

Este trabajo está estructurado por medio de tres capítulos dentro de los cuales se hablará sobre la organización de personal, reclutamiento, selección, motivación, sueldos y salarios, seguridad, etc.

La aplicación que éste tendrá será en estudiantes de universidades, de carreras como Lic. en Administración de Empresas, Relaciones Industriales, y otras carreras similares, además podrá servir como apoyo en seminarios de la misma universidad, así como de la industria.

## INTRODUCCION

Dentro de la Administración General, una de las áreas que más interés presenta es la de Personal, cuyas investigaciones están enfocadas al estudio del elemento humano, teniendo por objetivo lograr el desarrollo óptimo de cada individuo para provecho del mismo y mejoramiento de la unidad donde labore.

Los aspectos que sobre administración de personal se citan en este trabajo, tienen por objeto dejar asentada - la importancia de lograr en cada individuo la superación personal, como medio para obtener los objetivos fijados - por un grupo social.

En cada uno de los temas contenidos en este trabajo trataré de explicar la importancia que tiene para cualquier tipo de organización el conocer la manera en que el personal puede influir o verse influenciado en estos.

El presente está estructurado de una manera para que el lector o la persona encargada de la administración del personal pueda tener una guía de los pasos, o más bien dicho de las fases o etapas que debe seguir al lograr una buena administración de personal.

Ojalá que en el lector de este trabajo se despierte el deseo de ahondar en el conocimiento de este tema tan interesante como lo es el estudio de la administración de los recursos humanos.

## CAPITULO I

### "GERENARIDADES Y CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL".

#### 1.- EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Conceptos de Administración de Personal : Es el lograr una perfecta combinación entre el elemento humano y los recursos para lograr el mejor beneficio posible.(1).

- El área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa ( Determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales, y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados. (2).

Yo en lo particular estoy más de acuerdo con la segunda definición ya que trata los aspectos o funciones básicas de la administración de personal sobre los cuales hablaré dentro del desarrollo de éste trabajo.

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado.

#### NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar con personas y -

(1) CHURDEN / SHERMAN  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Editorial C.E.C.S.A.  
Octava impresión, México, D.F.  
1982.

(2) LL. L. BYARS y L. W. BUE  
ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS. Conceptos y aplicaciones.  
Nueva Editorial Interamericana.  
México, D.F. 1983.

mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de personas. La principal responsabilidad de los funcionarios del departamento de personal, es proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en una forma más efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

#### EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La administración de personal ha sido necesaria -- siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal contemporánea se presenta durante el periodo de la Edad Media. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una -- nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de -- siervos en el sistema feudal. Hasta la Revolución Industrial, la mayoría de los productos eran manufacturados -- en pequeños talleres, ésta estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como del trabajo libre, del equipo movido por energía, -- así como de la creciente demanda de artículos fabricados.

#### ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Antes de la mitad del siglo pasado los trabajadores contaban con una muy pequeña protección legal. No existían leyes que garantizaran sus derechos de negociación

particular o colectiva. Las leyes estatales que reglamentaban las horas de trabajo para las mujeres y los menores se encontraron entre las primeras formas de legislación laboral. Conforme pasaba el tiempo la legislación protectora se extendió a cubrir las horas de trabajo para el personal masculino, las condiciones de trabajo que afectaban la salud y la seguridad de los empleados y de los pagos de compensación por daños sufridos en virtud de accidentes industriales.

No fue sino hasta la introducción de los métodos de producción en masa cuando se obtuvieron las ventajas completas de los desarrollos que la Revolución Industrial ayudó a originar.

El movimiento de la Administración Científica fue estimulado por las aportaciones de Frederick W. Taylor, que suele ser citado como el padre de la administración científica. Según sus palabras, la administración científica consistía en "sustituir los viejos criterios u opiniones individuales por la investigación científica y los conocimientos precisos, ya fuera respecto al patrón o al trabajador, en todos los asuntos relacionados con el trabajo hecho en el establecimiento". Taylor consideró que la administración científica ofrecía el mejor enfoque para incrementar la productividad y las ganancias de los trabajadores, para proporcionar mayores utilidades a los propietarios y precios más bajos a los clientes. Además, en el área de administración de personal, Taylor ayudó a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados difieren de sus habilidades y que muchos de ellos, debido a las fallas en su asignación a un trabajo y a la falta



de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al máximo su cometido, con detrimento para ellos mismos y - para la compañía.

La evolución de la administración de personal hasta convertirse en un campo profesional fue ayudada por las aportaciones de conocimientos e investigaciones de la - psicología industrial a medida que emergía como campo de estudio. En los últimos años, los centros de investigación y entrenamiento han hecho progresos de importancia en las áreas de entrenamiento de la sensibilidad, dinámica de grupos y comportamiento humano en las organizaciones. Actualmente, en todos los tipos de instituciones están siendo utilizadas las contribuciones de la psicología industrial para alcanzar resultados más efectivos en la administración de personal.

#### LA ESPECIALIZACION FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El crecimiento de la administración de personal fue ayudado por los nuevos conocimientos generados en esa época por el movimiento de la administración científica - y por la psicología industrial.

Funciones Iniciales : En un principio, las funciones de la administración de personal, que por lo general estaban limitadas liberalmente a contratar, despedir y tomar tiempo, eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo como "jefe".

A medida que se volvieron más complicados los métodos de producción y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a tomar el tiempo

po y a la elaboración de la nómina de pago solía ser asignada a un empleado, que en realidad era uno de los primeros "especialistas en personal".

Algunos empleadores se preocuparon más del bienestar económico de sus propios empleados. Este interés condujo a la creación del puesto de "secretario de bienestar" en algunas organizaciones, posición que constituyó uno de los inicios del departamento de personal, que se interesaba en proporcionar formas de ayuda cultural, educativa, facilidades recreativas para los empleados, así como ayuda financiera, médica, de alojamiento, y similares.

Función del departamento de personal : Aun cuando el departamento de personal existió con anterioridad en forma de actividad de contratación o bienestar, se ha fijado el año de 1912 como la fecha aproximada en la cual se acordó reconocerlo y darle la categoría de departamento.- Al empezar la década de 1920, por consiguiente, el campo de la administración de personal se encontraba bastante bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales. Estos departamentos se establecieron con el propósito de coordinar las actividades de personal y ayudar a los administradores y supervisores en la administración de su personal.

La adquisición de una mayor jerarquía por parte de los departamentos de personal se debe a los investigadores Whiting Williams, Walter Dill Scott, y otros. Estas personalidades al avanzar la profesionalización de la administración de personal, hicieron que los servicios del

especialista en esta materia fueran más aceptados por los gerentes de línea e hicieron que esta disciplina fuera - más atractiva como carrera.

#### EVOLUCION DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.

A medida que los beneficios que se derivan de las - funciones de personal son cada vez más reconocidos y aceptados, se expande el ámbito de los programas de esta especialidad.

Los especialistas de personal fueron empleados para ayudar a los gerentes en actividades como :

**Selección de Personal :** Originalmente, la selección de un empleado estaba basada en un poco más que una decisión a la que se llegaba como resultado de un contacto - personal con él. Finalmente, se utilizaron varios tipos de pruebas para proporcionar evidencias adicionales sobre las cuales pudiera basarse la selección.

**Entrenamiento :** Otra función de personal que ha sido asunto de énfasis considerable durante las dos guerras la primera guerra mundial ayudó a estimular el mejoramiento de la capacitación para aprendices así como el entrenamiento en el trabajo de fábricas, la segunda guerra - mundial dió como resultado la creación a el bien conocido programa de Adiestramiento dentro de la Empresa(ADE).

**Administración de Sueldos y Salarios :** A pesar de - la creación de varios tipos de incentivos, no fué sino - hasta la mitad de la década de 1930 que se creó un sistema objetivo para la determinación de la base para salarios por hora.

**Prestaciones :** Es la porción de ciertos benefi-

cios y servicios a los empleados como parte del programa de personal de algunas compañías.

Relaciones Laborales : Se han convertido en una función de importancia en la administración de personal en la mayoría de tipos de organizaciones. Los miembros de la alta gerencia, además de los especialistas en relaciones laborales, han venido a tener una función más activa en las negociaciones y en la resolución de quejas con el sindicato.

Investigación de Personal : Basados en evidencia objetiva y no en una mera opinión, hizo que se diera más importancia a la investigación de personal. Tener una relación constante con sus empleados para ver cuales pueden ser sus fallas o sus necesidades.

DESARROLLOS CONTEMPORANEOS EN LA ADMINISTRACION.

El desarrollo de gerentes fue una de las primeras funciones de personal que recibió una atención especial.

La organización de programas de entrenamiento para ayudar a los gerentes y supervisores a entenderse mejor con sus subordinados, como individuos y como miembros de un grupo de trabajo, fue la tendencia que caracterizó los esfuerzos de las compañías para mejorar las relaciones con el personal.

Aportaciones de las Ciencias de la Conducta.

La administración de personal utiliza las contribuciones de muchas áreas académicas como son la economía, leyes, matemáticas, ingeniería industrial y administración.

Las ciencias de la conducta son interdisciplinarias en su naturaleza y abarcan varias escuelas de pensamiento.

to como la psicología, sociología, antropología, las -- ciencias políticas, lingüística y la educación.

La naturaleza de las ciencias de la conducta es que están interesadas en todos los aspectos del ambiente de trabajo en total y en sus efectos sobre el comportamiento del empleado, en especial en lo que se refiere a productividad. Estas buscan el mejor desarrollo de las relaciones interpersonales o humanas, mejorando las comunicaciones y creando un clima social que permita a cada uno de los miembros obtener reconocimiento y satisfacción por sus contribuciones a la organización.

#### RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Fuerzas Económicas y Tecnológicas : La administración de personal debe enfrentarse tanto a las causas como a los efectos de la inflación. Otro reto es el creado por el auge de la automatización y las computadoras en las organizaciones. Como resultado de esto la organización se enfrenta con frecuencia al problema de proporcionar a los empleados oportunidades para compensar la pérdida de satisfacción en el trabajo que puede presentarse si la automatización reduce las obligaciones de sus puestos.

Retos Sociales : En la sociedad actual existen presiones que proceden de muchos grupos distintos, las cuales pueden tener un efecto directo sobre la administración de personal.

Retos Relativos a las Fuerzas de Trabajo : Enfrentar los cambios que se realizan dentro de la empresa en el personal.

Los esfuerzos para responder a los muchos retos a los que se enfrenta la administración de personal en la actualidad están ayudados por el creciente nivel de profesionalismo que se está creando en ese campo. (1).

(1) Ibid.

## 2.- LA ORGANIZACION DEL PERSONAL .

La Organización está definida como : "El proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, - definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, y es tableciendo relaciones con el propósito de que las perso nas puedan trabajar en la forma más eficiente para lograr los objetivos" (1).

- Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan traba jar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna - meta u objetivo (7).

Bueno en cuanto a la idea del concepto de organiza ción que citan estos dos textos, creo que sus definicio nes son muy parecidas, hablan de las relaciones que de-- ben existir para poder alcanzar los objetivos fijados, - además de identificar el trabajo para poder distribuirlo adecuadamente.

### TEORIAS DE LA ORGANIZACION .

TEORIA CLASICA O TRADICIONAL : Estaba orientada prin cipalmente a la eficiencia y al logro de objetivos. De - acuerdo con esta teoría, la atención estaba centrada en la creación de una estructura en la cual pudieran lograr se la especialización por funciones, así como la divi-- sión y coordinación del trabajo. Esta ha sido criticada por estar orienrada hacia la eficiencia en vez de estar- lo hacia las personas.

(1) Ibid

(7)

**TEORIA NEOCLASICA :** Pone mayor énfasis en la humanización de la organización. Así pues, la teoría neoclásica fomentaba el reconocimiento, por parte de gerencia, de la función de los grupos informales y la corriente oculta de rumores en la organización y en sus efectos sobre la conducta de los empleados.

**TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION :** La organización de la empresa se debe de tomar en cuenta como un sistema dinámico. Aprovechar la tecnología y lograr una combinación con el factor humano. El sistema de la organización se considera como un grupo de componentes que interactúan y se interrelacionan, o de partes que se mantienen unidas en un estado de equilibrio dinámico. Es esta condición - dinámica la que da un significado particular al concepto de sistema de la organización.

Las partes o componentes de un sistema de la organización son :

**El Individuo :** Incluyendo sus aptitudes, sentimientos rasgos personales, motivos y otras variables que son parte de su forma de ser y que ayudan a determinar su conducta.

**Organización Formal :** Se incluye la estructura formal, la jerarquía de la autoridad, los canales de comunicación, sus objetivos, políticas, procedimientos.

**Organización Informal :** Estándares y patrones de conducta que son impuestos a sus miembros por el grupo de trabajo.

**Influencia de la organización informal :** el término se refiere a aquellas relaciones personales y sociales establecidas o requeridas por la organización formal sino que surgen espontáneamente conforme las personas se



asocian en un grupo. Los contactos entre los individuos son estimulados por la similitud de edades, medio social educación, religión, estado marital y otros factores. - Los intereses comunes, los objetivos, los temores o la oposición a la gerencia también contribuyen a la formación de organizaciones informales.

La organización informal proporciona también una oportunidad a las personas que tienen habilidades potenciales de liderazgo, para hacer uso de su talento. El uso de éstos líderes puede permitir a la gerencia en algunos casos, medir la reacción del grupo.

Estrechamente relacionada con la organización informal se encuentra la Estructura de Poder en una organización, la cuál está determinada por el patrón de relaciones que reflejan el poder o la influencia que algunos miembros son capaces de ejercer sobre otros dentro de la organización.

Los Esquemas de Roles y Status : Son los creados por las organizaciones tanto formal como informal y por los antecedentes y formas de comportarse del individuo que forma estas organizaciones.

Disposición Física : Consiste de elementos tales como herramientas, equipos, procesos y programas con los cuales se ejecuta el trabajo.

La importante contribución de la teoría moderna no es que se establezcan los componentes específicos que se consideren que comprenden el sistema de la organización, sino más bien subraya la existencia de interrelaciones e interacciones entre éstos componentes. Al hacer lo así, centra la atención sobre el hecho de que la organización es dinámica, multidimensional y de naturaleza

za sumamente compleja.

#### LA FUNCION DE LA ORGANIZACION.

La responsabilidad y autoridad específicas serán afectadas por el tipo de estructura en la cual se hayan organizado los puestos y por las ubicaciones y relaciones de tales puestos en la estructura.

Naturaleza de la Responsabilidad : Es la obligación de un subordinado ante su superior de desempeñar las funciones de su puesto.

Naturaleza de la Autoridad : En el contexto administrativo, es una forma de poder o influencia que en ocasiones se define como el "supremo poder coordinador". Poder: es la máxima habilidad de una persona o grupo para influir en otros individuos o grupos y producir cierto grado de cambio en su conducta.

#### TIPOS DE AUTORIDAD.

Autoridad de Línea : Da el derecho o la facultad de dar órdenes al personal subordinado, puede ejercerse sobre los subordinados en la cadena de mandos y no horizontalmente, sobre personas de otros departamentos.

Autoridad de Staff : No proporciona ningún derecho específico para dirigir, emitir órdenes o disciplinar a otros, solo implica la capacidad para proporcionar ayuda, consejo, asesoría o servicio a otros.

Autoridad Funcional : Implica el derecho de emitir órdenes relativas a la ejecución de una función en particular. No es tan obligatoria como la autoridad de línea, pero tiene más poder que la de staff. Puede aplicarse sobre individuos de otros departamentos de la organización.

## ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACION Y SUS CARACTERISTICAS

Las estructuras de la organización son de tres tipos básicos, dependiendo de las relaciones funcionales que existen entre las unidades que componen la estructura. A su vez determinan la naturaleza y grado de autoridad y de especialización funcional que se desarrolle en cada puesto.

**Estructura de Organización de Tipo Funcional :** En este tipo de estructura, cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos, con respecto al desempeño de la función de la cual es responsable.

**Estructura de Organización de Tipo Lineal :** Permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Cada miembro de la organización responde directamente a un superior único.

**Estructura de Tipo Línea y Staff de la Organización:** Tiene características tanto de las estructuras de Línea como de las funcionales. Es posible establecer un departamento de personal para proporcionar a estos supervisores asesoría en el manejo de las funciones de personal.

## LA CONDUCTA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES.

Quienes estudian y practican la administración cada vez están más conscientes de los efectos que las personas y los grupos informales de los cuales forman parte, pueden tener sobre las organizaciones formales.

El crecimiento de una organización puede ejercer una influencia de importancia sobre la conducta humana. A medida que aumenta en tamaño, por lo general se crean nive-

les adicionales de gerencia para que el lapso de funciones de cada gerente y supervisor pueda mantenerse dentro de límites satisfactorios. Los gerentes de la cumbre tienen más dificultades para reconocer y entender los sentimientos de los empleados en los niveles inferiores. (1).

(1) Ibid.

### 3.- EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Naturaleza del sistema Administrativo : El concepto se sistemas reconoce que la administración es de naturaleza dinámica y está integrada por componentes que interactúan y están interrelacionados, y a los cuales también se les designa como procesos o funciones administrativas.

Entre los componentes o procesos en los cuales puede dividirse por lo general un sistema administrativo están :

La Planeación : Implica determinar los objetivos -- que deban lograrse y los procesos que deban ejecutarse -- para asegurar su logro. Incluye la Toma de Decisiones que es el proceso mediante el cual se determinan y evalúan -- los cursos de acción. Objetivos : Métas a alcanzar. a corto, largo y mediano plazo. Políticas : Normas de acción a seguir, Procedimientos : Secuencias reglamentarias de experiencia y métodos enfocados hacia una actividad determinada. Programas : Fijación de tiempos para llegar a un fin.

La planeación de personal proporciona los cimientos para la organización de personal, dirección y control de las actividades de los empleados que deban ser ejecutadas en orden para los objetivos establecidos que deban ser alcanzados. Sólo pudiendo anticipar qué trabajo debe ejecutarse y cómo va a realizarse, los gerentes podrán desarrollar, dotar de personal y dirigir la organización que se requiera para tal propósito.

Las ventajas de una planeación de personal efectiva para una organización son numerosas. Los planes formula-

dos con cuidado y que son entendidos por completo sirven de base para organizar y coordinar las actividades de los empleados y para aclarar sus relaciones interpersonales.

La planeación efectiva contribuye a la creación de un clima más favorable para las relaciones humanas. - También puede contribuir al flujo, la distribución y la asignación más ordenados del trabajo, con el resultado de un desempeño más eficiente de los empleados y en la obtención, por ellos, de más satisfacción en su trabajo.

Organización : Proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando -- responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones, para el propósito de hacer que el personal trabaje unido en forma más efectiva en la consecución de los objetivos. Jerarquía : Es un nivel de la organización, Funciones : Son las actividades que se van a realizar. Obligaciones : Son responsabilidades correspondientes al puesto.

Integración de Personal : Debe asegurarse no sólo que haya personal disponible para desempeñar cada puesto, sino que esté plenamente calificado para desempeñarlo. Selección : Escoger a las personas adecuadas. Introducción : Es una labor específica de lo que van a realizar. Desarrollo : Las personas deben sentirse útiles, - que desarrollen su inteligencia.

Dirección : Implica vigilar y supervisar las actividades y el personal de una organización. Autoridad : - Es la facultad delegada de otras personas para que se pueda mandar. Coordinación : Para que las funciones no

se crucen, que tengan la misma idea de su trabajo. Expectativas : Es lo que espera recibir un trabajador en cambio al trabajo que presta a la empresa y viceversa.

Control : Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se estén logrando los planes y objetivos de la organización. Establecer Normas : Son disciplinas que se van a establecer para llegar a las metas planeadas. Supervisión : Es un concepto de ver que efectivamente se está cumpliendo el objetivo. La Delegación de Autoridad Es indispensable ya que una sola persona no puede tener todo el control y mientras más delegación de autoridad exista más supervisión habrá. Interpretación de Resultados : Es ver los límites que se alcanzarán, hacer una comparación de lo planeado y de lo logrado.

Estrechamente relacionado e interactuado con el sistema de organización, se encuentra el sistema administrativo. Está compuesto de los procesos de planeación y los antes mencionados, que son de naturaleza dinámica. Unido a estos procesos se encuentra el sistema de información administrativa, que funciona como el sistema nervioso, coordinando y guiando el desempeño de estas actividades hacia los objetivos establecidos. Está compuesto por los individuos, la organización formal, la organización informal, la disposición física y los patrones de roles y status.

#### NATURALEZA DEL PROGRAMA DE PERSONAL.

Los programas de personal proporcionan orientación para las varias decisiones y acciones que se toman en -

la administración de personal.

Los Objetivos : Representan resultados o fines que la organización piensa o espera lograr. Se establecen - como parte del proceso de planeación y se aplican a determinado periodo de tiempo.

Políticas : Estrechamente relacionados con el objetivo de una organización se encuentran sus políticas, - las cuales guían las acciones que son necesarias para - lograr estos objetivos.

Procedimiento : Sirven para implantar las políticas prescribiendo el curso de acción que debe tomarse para la administración de las mismas. Los procedimientos de personal indican, en esta forma, la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidas.

Presupuestos : Constituye tanto un plan financiero - como un control para el gasto de los fondos necesarios - para apoyar el programa, representa uno de los mejores - indicadores de la verdadera actitud de la gerencia hacia el programa.

#### PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Principio de la División del Trabajo : Que el trabajo sea dividido en unidades que puedan ser ejecutadas con m/s efectividad por aquellos a quienes se asignan.

Principio de la Responsabilidad : Un individuo no puede rechazar la responsabilidad que le ha sido asignada con solo pasarla a un subordinado.

Principio de Igual Responsabilidad y Autoridad : - La autoridad que es delegada a un individuo debe ser i-



igual a la responsabilidad y no más o menos de ella.

Principio de Unidad de Objetivo : Los objetivos de cada departamento deben estar integrados y contribuir - al logro del fin que persigue la organización en general.

Principio del Balance Organizacional ; Requiere -- que el tamaño e importancia relativa del presupuesto de cada departamento sea coherente con la contribución que se desea que aporte a los objetivos de la compañía.

Principio del Tramo de Control ; Reconoce que existe un límite entre el número de personas que puede ser supervisado directamente por un administrador.

Principio de Delegación ; Un gerente puede aumentar su tramo de control delegando más de su autoridad a sus subordinados.

Principio de Unidad de Mando : El ejercicio de autoridad requiere que los subordinados reporten directamente a un solo jefe.

Principio de la Estabilidad y la Flexibilidad ; Los cambios que ocurren dentro de una organización deben ser planeados y dirigidos hacia los objetivos establecidos, y no deben verse influenciados indebidamente por las condiciones a corto plazo.

#### DESARROLLO Y ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE PERSONAL.

Ciertas funciones de personal deben ejecutarse en cualquier organización, sin tomar en cuenta su tamaño o tipo. La administración de personal y el desarrollo y mantenimiento del programa, debe ser ejecutado conjuntamente por el departamento de personal y otros departa-

tamentos.

El apoyo de los jefes de departamento y de los supervisores es esencial para el éxito del programa de personal, ya que son ellos los que deben interpretar y seguir las políticas y procedimientos del programa y hacer los trabajar. Son los individuos directamente responsables de traducir el programa en acción.

La estructura de una organización y la naturaleza de su programa de personal son factores de importancia para determinar la estructura del departamento de personal. La importancia que otorgue la gerencia al programa de personal, también ayudará a la organización del departamento y al status que se le conceda.

Un programa de personal debe ser lo suficientemente dinámico para enfrentarse a condiciones cambiantes. En consecuencia, debe revisarse periódicamente para determinar si se están realizando satisfactoriamente sus objetivos y si aún se requiere cada una de las políticas de personal o de los procedimientos existentes. (1).

(1). Ibid.

## CAPITULO II

### "FUNCIONES BASICAS".

#### 1.- ANALISIS DEL PUESTO.

Para la administración de Personal es esencial una información precisa de las obligaciones de cada puesto y de los requerimientos personales que se exige de los empleados. Esto puede desarrollarse objetivamente mediante el análisis del puesto y compilado formalmente en descripciones y especificaciones del puesto. La información contenida en estas descripciones y especificaciones puede ser de considerable valor en conexión con la selección, evaluación y entrenamiento de los empleados y en resolver los problemas disciplinarios y de quejas. (1).

Para propósitos de formación de Personal, un Puesto se define como una colección o agregado de tareas, deberes y responsabilidades que, en su totalidad, se considera como la asignación razonable para el empleo individual. Puede incluir muchas posiciones, ya que una posición es un puesto ocupado y por consiguiente relacionado con un empleado particular. El puesto es impersonal; la posición es personal.

El análisis del Puesto es el procedimiento mediante el cual se descubren y se anotan sistemáticamente los hechos con respecto a cada puesto; para sugerir el cuidado con que se investigan las tareas, procesos, responsabilidades y requerimientos de personal.

#### ANALISIS CON PROPOSITOS MULTIPLES.

A pesar de que el análisis de puestos es un fundamento esencial para la formación de personal, éste y las --

descripciones y especificaciones de puestos resultantes pueden usarse para muchos otros propósitos. Parcialmente debido a esta razón el análisis de puestos es una -- práctica común en la industria moderna. La mayoría de -- quienes las usaban reportaron varios propósitos. Entre los más comunes se encontraron :

1.- Determinar las calificaciones requeridas por los sustentantes de los puestos.

2.- Proporcionar guía en el reclutamiento y selección.

3.- Evaluar los empleados actuales para transferencias y promociones.

4.- Establecer requerimientos para los programas de entrenamiento.

5.- Establecer niveles de sueldos y salarios y mantener justicia en la administración de los mismos.

6.- Juzgar los méritos de las quejas que cuestionan asignaciones y compensaciones.

7.- Establecer responsabilidades, deberes y autoridad.

8.- proporcionar guías esenciales en el establecimiento de los estándares de producción.

#### AREAS DE INFORMACION DEL PUESTO.

El proceso de análisis básico busca proporcionar información en siete áreas principales, las cuales pueden describirse brevemente en la forma siguiente:

1.- La Identificación del Puesto : Su título.

2.- Las Características Distintivas o Significativas del Puesto : Su locación, condiciones físicas, supervisión, jurisdicción sindical, si existe; riesgos.

3.- Lo que típicamente hace el trabajador : Las operaciones y tareas específicas que forman la asignación, su tiempo e importancia relativa, la simplicidad, rutina o complejidad de las tareas.

4.- Los materiales y el equipo que utiliza el trabajador : Metales, plásticos, granos, hilados, etc.

5.- Cómo se efectúa el trabajo : Aquí se enfatiza la naturaleza de las operaciones y pueden especificarse operaciones tales como manejo manual, alimentación, etc.

6.- Atributos personales requeridos : Experiencia, entrenamiento, aprendizaje, fortaleza física, etc.

7.- Relaciones del puesto : Experiencia requerida, oportunidades para avanzar, modelos de promoción.

FUENTES DE INFORMACION DE TRABAJO.

La información acerca de los puestos puede ser obtenida de tres fuentes principales :

- (1) Los empleados que ocupan dichos puestos
- (2) Otros empleados, incluyendo supervisores, quienes conocen estos puestos, y
- (3) Observadores independientes que observan a los empleados desempeñar sus puestos.

Para cubrir estas fuentes, se usan corrientemente varios métodos de obtención de información sobre los puestos. En uno de los más comúnmente usados, se somete un cuestionario sobre el puesto a cada empleado. Cuando los empleados han retornado las formas llenas, pueden ser sometidas al supervisor para obtener sus comentarios.

El analista de puestos competente conoce lo que debe buscar en un puesto. Evita introducir sus propias ideas dentro de la descripción del puesto.

## DESCRIPCIONES DE PUESTOS .

La información proporcionada por el proceso de análisis de puestos se escribe en los registros de las formas de descripciones de puestos, que son resúmenes sistemáticos de la información obtenida a partir de las notas tomadas y registradas en el proceso de análisis de puestos. Describen trabajo efectuado, responsabilidades implicadas, habilidad o entrenamiento requeridos, condiciones bajo las cuales se efectuó el trabajo, relaciones con otros puestos y requerimientos personales para el puesto.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

La especificación del puesto también es otro producto del análisis de puestos. Se usa para referirse a un resumen de las características personales requeridas para un puesto. La especificación del puesto describe el tipo de empleados requeridos ( en términos de habilidad, experiencia, aptitudes especiales y quizá calificaciones de pruebas de varios tipos) y describe las condiciones de trabajo particulares que se encuentran en el puesto.

En la forma usual, la especificación del puesto ( después de identificar el puesto por su título y su número) incluye un breve resumen del puesto, diseñado para proporcionar al personal novato un "sentimiento" del puesto y para establecer una etapa, para mayores detalles. A continuación de este resumen, la especificación del puesto describe en detalle las cualidades definitivas requeridas por quienes ocupan el puesto. Puede estipular un periodo específico de experiencia en un puesto o pue

tos particulares. Puede establecer requerimientos físicos, tales como: peso, estatura, fuerza especial y otros. Puede identificar las pruebas que debe pasar el aspirante y las puntuaciones requeridas.

#### REQUERIMIENTOS CUANTITATIVOS.

La formación de personal requiere información sobre los números requeridos para cada puesto así como sobre sus calificaciones. La diferencia entre cantidades y calificaciones se hace más importante debido a que el número, en la mayoría de las organizaciones, varía más frecuentemente que las calificaciones requeridas. Las fluctuaciones estacionales y las cíclicas en los negocios -- crean periodos de expansión y contratación en el empleo.

Cuántos empleados haya o cuántos se requerirán dependerá considerablemente de cuánto trabajo se efectúe. Para establecer requerimientos, es esencial cierta medición o estimación de producción, productividad y ejecución en el trabajo.

Estándares de trabajo, estudios de tiempo.

El análisis de puestos describe las cualidades requeridas de los trabajadores y las condiciones bajo las cuales se ejecuta el trabajo. Los estándares de ejecución ayudan a indicar el número de empleados requeridos. Varios sistemas de estudios de tiempos y análisis de la carga de trabajo se utilizan para definir la cantidad de trabajo esperada en cada puesto y, en esta forma, especifican las cantidades de energía humana requeridas para la formación de personal. (3).

- (8) DALE YODER  
 MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES.  
 Editorial C.E.C.S.A.  
 Tercera impresión México, D.F. 1978.

## 2.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

### ( EVALUACION DEL PUESTO )

La administración de sueldos y salarios es una función sumamente importante de la administración de personal debido a sus efectos de largo alcance, no sólo sobre el empleado y su desempeño, sino sobre los costos de operación del empleador y sobre la economía de la comunidad. Los salarios son importantes para el empleado porque -- constituyen un rendimiento tanto financiero como psicológico de su trabajo. Debido a que sirven para determinar su valor relativo en la organización así como su estándar de vida en la sociedad, cada empleado tiende a ser suspicaz respecto a la cantidad que se le paga por su trabajo en comparación con el de otros. En consecuencia, es esencial que los salarios de los empleados sean determinados sobre una base objetiva que les asegure un tratamiento equitativo y que los capacite a reconocer este hecho. Sin tomar en cuenta si el personal está o no sindicalizado, el empleador, también tiene que reconocer factores tales como las leyes sobre salarios en vigor, la condición del mercado laboral, las tendencias en los costos de la vida y las condiciones económicas, al determinar la cantidad que se vaya a pagar a cada puesto (1).

Concepto de Sueldo y Salario :

Su Etimología :

El término salario, deriva de "sal" aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.

Sueldo : proviene de "sólidus", moneda de oro de peso cabal.

(1) Ibid



Su diferencia :

El salario se paga por hora o por día, aunque se li  
quide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por -  
mes o quincena.

Pero la verdadera diferencia es de índole sociológi-  
co : el salario se aplica más bien a trabajos manuales o  
de taller. El sueldo a trabajos intelectuales, administra-  
tivos, de supervisión o de oficina.

Su Definición :

En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a  
salario, puede definirse: "Toda retribución que percibe  
el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su  
trabajo". Más concisamente, "La remuneración por una ac-  
tividad productiva".

DEFINICION de la Administración de Sueldos y Sala-  
rios :

Es aquella parte de la administración de personal -  
que estudia los principios y técnicas para lograr que la  
remuneración global que recibe el trabajador, sea adecua-  
da a la importancia de su puesto, a su eficiencia perso-  
nal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empre-  
sa, (4).

Salario Nominal : Es la cantidad de dinero asignada  
como pago a cada hora, día, semana, etc., de trabajo o -  
pieza hecha, según la unidad adoptada.

Salario Real : SE define como el poder adquisitivo  
o de compra de los salarios, también a la relación entre  
la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servi-  
cios y los precios de sus mercancías que consume.

- (4) AGUSTIN REYES PONCE  
ADMINISTRACION DE PERSONAL 2ª PARTE  
SUELDO Y SALARIOS  
Editorial LIMUSA,  
México, D. F. 1974

Hay que considerar que si el salario nominal crece menos que el precio de las mercancías necesarias para la subsistencia, el salario real también descenderá, y viceversa.

Es importante también, hacer de los elementos que deben tomarse en cuenta para determinar la remuneración del trabajo, siendo éstos:

**Salario Mínimo :** ES la mínima cantidad de efectivo que recibe el trabajador por los servicios prestados a una empresa, dentro de una semana normal de trabajo. Este salario deberá satisfacer aquellas necesidades normales originadas en la familia, o sea en la alimentación, vestido, educación, etc.

**El Salario del Puesto :** La retribución proporcionada al trabajador no implica que sea igual para todos, ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación a los que existen en el resto de la organización.

Desde el punto de vista administrativo, por lo general es preferible agrupar los puestos en clases o grados de salario y pagar todos los puestos de una clase en particular con la misma tarifa.

El número de clases que se necesita está influido por factores tales como la inclinación de la curva de salarios, el número y la distribución de los puestos en la estructura y la política de administración de salarios y de promoción de la compañía.

Aun cuando se puede crear una sola tarifa, se proporcionan intervalos de salarios, éstos se dividen en una ge

rie de pagos que permiten a los empleados recibir aumentos periódicos sobre la base de los méritos o la antigüedad o de una combinación de los 2 factores hasta el máximo pago del intervalo. Si los aumentos van a estar basados en los méritos, las políticas de salarios deben asegurar que los aumentos son realmente ganados sobre la base de un logro específico. Los aumentos por méritos también deben estar separados y diferenciados de los ajustes económicos o recompensas financieras basadas en la antigüedad. Uno de los objetivos del administrador de salarios, se ha conjeturado, podría ser el de hacer que los empleados estén inconformes con su salario con el fin de hacerlos trabajar más y crearse ellos mismos la oportunidad de recibir un aumento por méritos.(1).

#### IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA SOLIDA DE SALARIOS.

El salario no sólo afecta al empleado que lo recibe, sino a la misma compañía y a la comunidad en que se desenvuelve ésta. Cada uno de estos grupos tiene un interés directo, aunque diferente, en los salarios que reciben los empleados.

**INTERES DEL EMPLEADO :** El empleado se interesa en el salario, ya que proporciona un medio para alcanzar comodidades, servicios y reservas financieras para él y su familia. Le proporciona una posición relativa dentro de su trabajo y en la sociedad en que vive.

**INTERES DE LA COMPAÑIA :** Representa para ella una parte significativa de sus costos de producción. Los aumentos de los salarios pueden ser cargados al cliente en forma de precios altos, lo que puede provocar una reducción de su volumen de ventas, o puedan ser adsorbidos -

(1) Ibid.

mediante una mayor productividad o una reducción en el margen de utilidades.

INTERES PARA LA SOCIEDAD : Los altos salarios dan a los empleados un mayor poder de compra, lo que aumenta la prosperidad de la comunidad, incluyendo la expansión de servicios que se logra mediante un mayor apoyo financiero al gobierno.

Todo sistema de retribución tiene objetivos; entre los principales podemos citar dos:

1.- Producir equidad y posición competitiva : El salario de un trabajador, en un departamento determinado, y que hace un trabajo idéntico al de otro en otro departamento, tiene que ser el mismo. Para poder evitar el descontento del trabajador, al hacer comparación con otro.

2.- Producir posición competitiva : Que la empresa paga lo suficiente para atraer candidatos apropiados para determinados puestos, y para quienes ya figuran en la nómina, si comparan su salario con quienes desempeñan trabajos semejantes al de ellos en otras empresas, no sean atraídos por una paga mayor.

#### ESTABLECIMIENTO DE UNA POLITICA GENERAL DE SUELDOS Y SALARIOS.

Es para la Dirección uno de los pasos más importantes y más difíciles de llevar a cabo por la trascendencia que representa. Esta política se debe establecer de acuerdo a varios factores que son:

a) La política de salarios deberá relacionarse con la de reclutamiento y selección, ya que al pagar salarios altos atraerá una mayor y mejor cantidad de aspiran

tes. Al mismo tiempo eleva la moral de los empleados.

b) Aquellas compañías que desean adquirir una buena imagen en la localidad en que se desenvuelven, pueden establecer salarios elevados que permitan alcanzar este objetivo.

c) Puede suceder que los sindicatos forcen a las empresas a pagar salarios elevados mediante presiones, o también que las compañías no sindicalizadas paguen buenos salarios para evitar la formación del mismo, pero procurando no desnivelar el mercado y evitar problemas con otras empresas.

d) En el caso de una compañía que está perdiendo dinero, no podrá darse el lujo de pagar buenos salarios. Aquí el rendimiento en beneficio de la compañía fija límites a su política de salarios.

e) Las condiciones de empleo de la región afectan esta política. Si hay empleo, las empresas no sindicalizadas pueden contratar personal con una retribución ligeramente inferior al salario mínimo. Si el mercado de mano de obra es escaso, el empresario tendrá que pagar más de lo común para atraer personal calificado.

#### RELACIONES INTERNAS DE SUELDOS Y SALARIOS.

La relación de sueldos y salarios pagados en diferentes trabajos es tan importante para las buenas relaciones del personal, como lo es el nivel de salarios de la firma. En todo el campo de las relaciones obreras no existe un factor simple que más mine la moral de los empleados, ocasionando descontento individual, aliente el ausentismo, que las desigualdades abiertamente obvias en las tasas de salarios que se pagan a diferentes individuos en el mismo gru-

po de trabajo en la misma planta.

Un proceso formal de evaluación de trabajo puede ser, reducir estas desigualdades a un mínimo, ayudando así, a establecer relaciones internas aceptables de sueldos y salarios.

#### DESCRIPCION, ANALISIS Y EVALUACION DEL TRABAJO

Es de vital importancia conocer qué es lo que el trabajador hace en cada trabajo específico, así como las demandas (habilidad, esfuerzo y responsabilidad) que ese trabajo impone al mismo. Estos datos son conocidos como descripción y análisis del trabajo, los cuales son básicos para la determinación del salario, así, como para otras funciones del programa de recursos humanos, como son: selección colocación etc.

A continuación se lleva a cabo la evaluación del trabajo, que es un método sistemático de aprovechar el valor de cada trabajo en relación con otros de la compañía.

Esta evaluación no es del todo exacta, ya que depende de los juicios de los evaluadores. Hay que constatar que la evaluación se realiza sobre el trabajo y no sobre quien lo desempeña.

También se usa la evaluación del trabajo para determinar la compensación relativa de los trabajadores asalariados, así, como de los pagados por tiempo.

#### MÉTODOS BÁSICOS DE PAGOS DE SALARIOS

La nómina que se pague a un trabajador deberá estar basada en una tarifa de salarios correcta; un número de horas correcto y deducciones por impuestos de productos del Trabajo, Seguro Social, etc., también correctos. O -

sea que es tan esencial para una compañía contar con un sistema efectivo de pagos de salarios, como lo es contar con un sistema efectivo para determinarlos.

Los métodos de pagos de sueldos y salarios caen dentro de dos grupos básicos:

- a) Pago a base de tiempo ( hora, día, semana, etc.).
- b) Pago a base de producción ( a esto se lo llama a destajo).

Además de éstos existen otros tipos de compensaciones directas para los trabajadores, siendo éstos los llamados sistemas de incentivo.

a)-Sistema de incentivos para los trabajadores de producción, que consiste en tarifas sencillas por pieza llegando hasta las tarifas que se ajusten a ciertos niveles de producción, o en función del tiempo ahorrado.

b) Sistema de incentivos para personal de ventas, que consiste en pagarles solamente una comisión sobre sus ventas, o pagarles un sueldo fijo con una comisión extra.

c) Sistemas para ejecutivos, que consiste en otorgar premios a los dirigentes, basados en las utilidades de la empresa y de acuerdo a los resultados arrojados en su trabajo.

#### SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS.

El valor relativo de un puesto puede ser determinada comparándolo con otros en la organización o con una escala. Además, cada método de comparación puede hacerse sobre la base de los puestos en conjunto o sobre la base de los factores que comprenden los puestos.

### SISTEMAS DE PUNTOS.

La ventaja principal del sistema de puntos es que es relativamente fácil de comprender y de usar. Este sistema permite que los puestos sean evaluados cuantitativamente - sobre la base de los factores o elementos que comprenden - las demandas del puesto. Este sistema requiere el uso de - manual de puntos que contiene una descripción de los facto - res y grados en los cuales pueden existir estos factores - en los puestos. El manual también debe indicar el número - de puntos señalados a cada factor y a cada uno de los gra - dos en los cuales están divididos estos factores.

**NATURALEZA DEL MANUAL DE PUNTOS:** Los manuales propa - rados por la National Metal Trades, la National Electric - Manufacturers y la Administrative Management Society, se - encuentran entre los más ampliamente utilizados. En muchos - casos puede ser preferible que la organización construya - su propio manual.

Los pasos que normalmente se siguen son:

1.- Estudiar los puestos que serán evaluados y deter - minar los factores y características que se usarán para me - dir el valor de los puestos.

2.- Determinar los grados o niveles necesarios para - medir la presencia de cada factor en cada uno de los dife - rentes puestos.

3.- Definir factores y grados.

4.- Asignar cierto peso a los factores y grados de eg - tos factores en proporción a su relativa importancia den--



tro de la firma en particular.

CONSTRUCCION DE UN MANUAL DE PUNTOS ; Los factores y subfactores del puesto en el manual de puntos deben incluir aquellos que tengan importancia para medir el valor del puesto. La tendencia es que los sistemas de puntos utilicen pocos factores, en la creencia que un número mayor es innecesario para una medición efectiva del puesto. El número empleado comúnmente va de cinco a quince, con un promedio aproximado de diez. El número de grados en el cual se dividen los factores en un manual, sin embargo, puede ser mayor o menor a cinco, dependiendo del valor relativo asignado a cada factor y de la facilidad con la cual los grados individuales pueden ser definidos o distinguidos.

Después de que los factores de los puestos comprendidos en el manual de puntos han sido divididos en grados, deberá prepararse una declaración definiendo cada uno de estos grados, así como los factores como un todo. Las definiciones deberán ser concisas.

El paso final en el desarrollo de un manual de puntos es el de determinar el número de puntos que serán asignados a cada factor y a cada grado en esos factores. 500 puntos constituyen el valor de puntos máximo para un manual, no hay nada que impida tener 400, 800, 1000, o algún otro total de puntos.

La valuación de puestos con el sistema de puntos se logra comparando las especificaciones de los puestos, factor por factor, contra los varios grados de descripciones

del factor contenido en el manual. Cada factor en el puesto que se evalúa recibe un número de puntos apropiado, sobre la base de las descripciones del grado contenidas en el manual. Cuando los puntos para cada factor (o subfactor) han sido determinadas con el manual, se puede calcular el valor total en puntos para el puesto en general. El valor relativo del puesto se determina por el total de puntos -- que han sido asignados. (1)

#### SISTEMA DE COMPARACION POR FACTORES.

Este sistema permite el proceso de evaluación del puesto sobre la base de factor por factor. Las especificaciones de los puestos que se van a evaluar se comparan contra las especificaciones de puestos clave en la organización que sirven como escala para la evaluación del puesto. Se debe formular una escala de comparación de factores como parte del proceso de evaluación del puesto.

#### DESARROLLO DE LA ESCALA DE COMPARACION DE FACTORES:-

El primer paso en el desarrollo de la escala de comparación por factores es el de seleccionar los puestos clave con los cuales van a compararse los puestos restantes. Estos puestos clave deben incluir puestos de dificultad variable para los cuales hayan sido desarrolladas descripciones y especificaciones completas y precisas. De 15 a 20 puestos -- clave son un número suficiente para una escala de comparación de factores.

El paso que sigue es determinar la proporción de salario actual del puesto clave que se paga a cada uno de los

factores que comprenden estos puestos.

EVALUACION DE PUESTOS CON LA ESCALA DE COMPARACION DE FACTORES ; La colocación de los puestos clave en la escala de comparación por factores y las especificaciones de estos puestos proporcionan las divisiones o marcas contras - las cuales se avalúan los demás puestos.

El valor estimado de los puestos agregados a la escala se calcula agregando valores monetarios para cada factor, determinados por el sitio en donde el puesto haya sido colocado en la escala para cada factor.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE COMPARACION POR FACTORES ;

Ventajas ;

1.- Puede adaptarse a los puestos especiales de una - compañía.

2.- Permite que los puestos sean comparados con otros puestos, incluyendo los de naturaleza similar, para determinar su valor relativo.

3.- Permite que se fije un valor adecuado para factores que existan en un alto grado desusado en el puesto, -- porque no existe un valor máximo o mínimo que asignar a el guro de los factores.

4.- La evaluación de los puestos por medio de la escala puede hacerse con relativa facilidad.

Desventajas ;

1.- Puede ser difícil de ubicar un número suficiente de puestos clave en la escala.

2.- Cualesquier injusticias en las tasas de los puestos clave o errores en las especificaciones de estos puestos afectarán la exactitud del sistema.

3.- La existencia de valores monetarios en el sistema puede tender a la introducción de ciertos prejuicios de parte de quienes lo usan.

4.- El sistema tiende a ser un tanto complicado y difícil para que lo comprendan algunos empleados, con el resultado de que no tenga una completa confianza en su exactitud.

#### ALINEACION DEL PUESTO Y SISTEMAS DE GRADACION.

Este sistema permite que los puestos sean clasificados y agrupados de acuerdo con una serie de clases o grados de salarios predeterminados. Si bien el sistema tiene la ventaja de la sencillez, no proporciona los resultados precisos que da el sistema de puntos y el de comparación de factores, ya que el puesto se evalúa como un todo. Las descripciones para cada una de las clases de puestos constituyen la escala con la cual se comparan las especificaciones para los varios puestos. El número de clases que requiere el sistema dependerá de la gama de obligaciones, responsabilidades, destrezas y otros requisitos que existen entre los puestos que van a ser evaluados por el sistema.

Este sistema es el más antiguo y más sencillo, por medio de este se arreglan los puestos sobre la base de su valor relativo. Una técnica que se usa para graduar los puestos consiste en hacer que los clasificadores dispon-

San tarjetas que contienen las especificaciones para cada puesto en el orden de importancia de los puestos que las tarjetas representan. Las diferencias en las gradaciones hechas por los que califican pueden entonces conciliarse en una sola calificación. La debilidad básica del sistema de alineación de puestos es que no proporciona una medida muy refinada del valor de cada puesto, Como las comparaciones deben hacerse sobre la base del trabajo en general, es muy fácil que uno o varios de los factores de un puesto - devió la gradación que el evaluador da al puesto, en especial si el puesto es complejo.(1).

(1) *Ibid.*

### 3.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Concepto de Reclutamiento ; Implica buscar y atraer - un grupo de personas entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para puestos vacantes. El grado de esfuerzo de reclutamiento requerido se determina según el plan que se tiene para el personal.(2).

- Procurar a la empresa los recursos humanos necesarios en el momento oportuno, y en número satisfactorio, para poder realizar una concienzuda selección de los mismos, a fin de elegir al más adecuado para el puesto. (9).

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Sin embargo, para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización, Por lo tanto, los requerimientos y el reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que puedan afectar al desempeño del trabajo.

En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además compren-

(2) LL. L. BYARS y L. V. RUE  
ADICION DE RECURSOS HUMANOS;  
CONCEPTOS Y APLICACIONES.  
Nueva editorial INTERAMERICANA  
México, D.F. 1983.

(9) Lic. Jorge Enrique Orozco  
PROCESO PRACTICO DEL RECLU-  
TAMIENTO Y SELECCION DE PER-  
SONAL. COPARTEX FONDO EDITO-  
RIAL. México, D.F. 1980.

de el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuadas de las que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los solicitantes calificados. Para que éstos sean reclutados debe hacerseles saber las oportunidades de empleo que existan en la organización. Se les deberá animar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales o en las que se presenten en el futuro.(1)

Las empresas previsoras hacen un cuidadoso análisis de sus necesidades de personal. Examinan el que actualmente tienen, sus escalas de ascensos, las vacantes futuras debido a las bajas previstas, así como el crecimiento futuro de la empresa, obteniendo, de dicho análisis, todos los requisitos indispensables para cubrir en la forma más efectiva las vacantes que se originen.

Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para muchos de los puestos en una organización, es esencial que se provean las vacantes con la mayor anticipación posible. En forma similar, cuando va a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados el ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable.

Un programa adecuado de reclutamiento varía de una empresa a otra, según sus objetivos y necesidades.

Conviene estudiar el mercado de mano de obra en el

(1) Ibid.

área donde labora la empresa, para ver si el número de aspirantes potenciales a un empleo nos evita el tener que -- buscar aspirantes en otros lugares.

Si una empresa desea obtener los individuos más calificados para llenar una vacante, deberá considerar un número adecuado de aspirantes, para aumentar las posibilidades de obtener uno de calificaciones excelentes, sin llegar a ser excesivos, para que no sea demasiado costoso el reclutamiento.

La habilidad para atraer solicitantes calificados está basada en forma considerable en la reputación de la empresa, siendo sus miembros empleados quienes con comentarios favorables sobre la misma, ayudarán al éxito del reclutamiento. Debido a la escasez de aspirantes con conocimientos científicos y técnicos adecuados, algunas empresas han intentado materiales promocionales, empleos de tiempo parcial visitas de estudiantes a las plantas, como medios que permitan a todos los estudiantes conocer las oportunidades que les brindan en sus respectivos campos estas empresas, motivándolos de las siguientes maneras :

a) Reputación de la empresa como líder en el campo -- particular del aspirante.

b) Grandes oportunidades de ascensos.

c) Salarios que compitan con los de otras empresas.

d) Oportunidad de continuar su educación formal mientras trabaja.

e) Libertad para seleccionar problemas de investigación ofreciéndole facilidades, recursos y asistencia científica.



## FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Toda empresa organizada tiene a su alcance dos clases de fuentes para abastecerse de personal, en caso de necesitarlo, siendo éstas las siguientes :

- 1.- Fuentes Internas
- 2.- Fuentes Externas.

1.- FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO : Estas están formadas por el mismo personal que labora en ella, estudiando aquellos trabajadores que reúnan los requisitos para ocupar, en forma óptima, las vacantes originadas, ya sea por ascensos, transferencias, suspensiones, muerte o retiro del ocupante anterior. Para llevar a cabo, en forma efectiva, esta actividad, es necesario acudir al inventario de recursos humanos, de donde se podrá seleccionar a todos aquellos aspirantes que cubran las vacantes de acuerdo a los requisitos que el puesto exija. Este inventario proporcionará una información completa de cualquier trabajador en cuanto a sus habilidades, experiencia, capacidad y potencial demostrados, etc. Esta fuente brinda a la empresa una serie de ventajas, siendo éstas :

- a) Proporcionar elementos que conocen la organización, sus políticas, etc.
- b) A los aspirantes se les conoce la capacidad y comportamiento mostrados en trabajos anteriores.
- c) Disminuye el período de entrenamiento de aspirantes seleccionados.
- d) Mantiene alta la moral de los trabajadores, al ver

éstos que existen oportunidades de ascensos y alcanzar metas anheladas.

Sin embargo, las fuentes internas no son siempre satisfactorias, debido a que no todo el tiempo se dispondrá de reemplazos calificados que llenen en forma efectiva una vacante, por lo que es conveniente, en ciertas situaciones, contratar personal experimentado de otras compañías, que contribuyen con nuevas ideas y conocimientos a la empresa, reclutándose a este tipo de personal mediante otra forma o fuente de reclutamiento llamada externa.

2.- FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO : A esta clase de fuente acuden la mayoría de las empresas, después de que sus necesidades de personal no han sido cubiertas con sus propios trabajadores. Hay que tener en cuenta que en un país como México, que tiene problemas de subempleo es vital atender a este tipo de fuente, ya que existen puestos que requieren solamente instrucción primaria elemental, con excesos de candidatos; a comparación de los puestos que requieren de una preparación profesional y técnica, donde existe escasez de aspirantes. Esto da lugar a que se recurra a personal fuera del país, atrayéndolos mediante altos sueldos y prestaciones, que producen elevación de costos y provocan inflación y problemas económicos al país.

Entre las fuentes de reclutamiento externas más conocidas se encuentran las siguientes ; -

1.- Solicitudes Personales ; ( espontáneas) Pueden llevarse a cabo por correo o personalmente; aunque esta

fuerza puede no llevar a un alto porcentaje de candidatos aceptables, no puede ser ignorada. El hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar empleo, indica un fuerte interés en la compañía y un deseo definido de trabajar en ella. Sin embargo, en caso de no ser aceptado, deberá dársele buen trato y consideración a todo aquél que se presente por un trabajo o vacante determinado.

2.- Agencias de Empleos ; Estas agencias sirven como la extensión del Departamento de Empleos, diferenciándose en términos de sus políticas, servicios, costos, y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidos a través de ellas. Algunas agencias operan con el apoyo público otras operan a base de no perseguir lucro, mientras que otras operan como empresas lucrativas y cobran honorarios para el solicitante o para la empresa. Las agencias de empleos pueden suministrar solicitantes que presenten una variedad de áreas ocupacionales, existiendo 3 clases de agencias de empleos, las públicas, las privadas y las firmas consultoras de negocio.

3.- Anuncios ; Puede atraerse un gran número de aspirantes, aunque de calidad variable, por los diarios, estaciones profesionales, lo cual indicará al público en general las buenas posibilidades de encontrar trabajo en dichas empresas.

4.- Instituciones Educativas ; Esta fuente se emplea más que todo por la creciente demanda de personal con conocimientos científicos y económicos, abarcando graduados de secundaria, escuelas comerciales y universidades.

Estas instituciones ayudan a las empresas eliminando a muchos estudiantes faltos de capacidad, y proporcionándole el historial del estudiante para que la empresa determine al más apto. Una desventaja de esta fuente es que proporciona personal sin experiencia, por lo que el entrenamiento del mismo correrá por parte de la empresa.

5.- Recomendaciones de los Empleados : Los empleadores pueden ser una fuente de personal para la compañía. Si un empleado conoce a un solicitante y considera que hará un buen papel dentro de la organización, lo recomendará o lo inducirá a formar parte de la empresa. Es de suponer que el empleado tomará muy en cuenta su reputación, por lo que hará una buena reclutación.

6.- Sindicatos Laborales : Esta es una de las principales fuentes para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, de preferencia a nivel de obrero.

7.- Reuniones Profesionales : Las reuniones regionales y nacionales de sociedades técnicas y profesionales, han tendido a atraer un número creciente de reclutamiento. Sin embargo, han surgido problemas que no han tenido solución como el caso de las empresas que envían representantes a estas reuniones, y éstos han sido contratados por empresas de la competencia.

8.- Organizaciones de otras Regiones : Si una empresa está bien establecida en una región determinada, y su fama y prosperidad se extiende a otras regiones, será una buena posibilidad para trabajadores de otras regiones el buscar trabajo en dichas empresas, por lo que toda organización de

berá proyectar su imagen positiva y ascender para emplearla como una fuente de reclutamiento efectiva.

9.- Relaciones con otras Empresas ; El mantener buenas relaciones con las industrias de la región, proporcionará a la empresa un motivo para lograr una perfecta comunicación con ellas, en caso de que éstas tengan información de personal que no utilicen, pero que sea apto para trabajar, le indicarán la forma de lograr se reclutamiento.  
(1).

(1) Ibid.

#### 4.- SELECCION DE PERSONAL.

Concepto de Selección : Es escoger a las personas -- con más probabilidad de tener éxito en el puesto. El éxito de este proceso depende de la eficacia de la planeación y reclutamiento.

El objetivo final de cualquier sistema de selección - debe ser el hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de la persona. Esto beneficia a la empresa por medio de menor rotación, menor ausentismo y estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el trabajo.(2)

- Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto(1).

Es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

Los candidatos reclutados son evaluados posteriormente respecto a su habilidad, personalidad y factores sociales - por medio de datos biográficos, entrevistas, observaciones - y tests. No es necesario que las evaluaciones sigan este orden, ya que están integradas y, según los resultados, el candidato es aprobado o rechazado.(7).

La decisión de contratar o rechazar a un solicitante - representa una de las decisiones más importantes que toma -

una empresa, debido a efectos tan profundos que causa, dentro de la organización, la inclusión de un nuevo trabajador.

A continuación se describe uno de los métodos de selección más empleados :

A) Recepción de Candidatos ; El recepcionista del departamento de empleos generalmente está preparado para dar información acerca de la compañía y puestos vacantes actuales, y ayudar a llenar la solicitud al aspirante.

B) Entrevista Preliminar ; Tiene por objeto proporcionar una decisión primaria a la empresa, acerca de la conveniencia del aspirante. El recepcionista debe estar entrenado para dar o hacer apreciaciones rápidas de los solicitantes y decidir si requisitos básicos como la edad fuerza física o personalidad no son aprobados por el aspirante.

Quienes pasan la entrevista preliminar con éxito, pueden entonces llenar una forma más detallada y completa.

C) Forma de Solicitud ; Es un método bastante rápido y sistemático para obtener una variedad de información acerca del aspirante, como es ; sus antecedentes educacionales, historia del trabajo. Es deseable tener tres formas - diferentes de solicitudes ; a nivel ejecutivo, a nivel de empleado y a nivel de trabajador.

A continuación se efectúa la verificación de los datos proporcionados por el aspirante, quien por su ansiedad de empleo distorciona o falsea la información referente a sus habilidades y su experiencia.

**Verificación :** Consiste en establecer contacto directo con los patrones anteriores, oficinas de crédito, ex-maestros y referencias personales del aspirante, verificando con ellos la información más pertinente. Si la verificación de los datos de la solicitud es favorable, entonces el aspirante proseguirá con el paso siguiente :

D) Pruebas de Empleo ; En seguida se describen algunas pruebas utilizadas por las empresas :

a.- Comprensión verbal ( prueba de vocabulario )

b.- Fluidez verbal ( aptitud de pensar palabras rápidamente).

c.- Numérico ( pruebas aritméticas que requieren del cálculo)

d.- Memoria ( facilidad de captación y recordación)

e.- Perceptivo ( captación de detalles visuales)

f.- Razonamiento ( capacidad para comprender diversas situaciones)

**Test Psicológicos :** Es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta. Se usa para medir características humanas tales como habilidades, aptitudes intereses y personalidad, en términos cuantitativos. Mediante el uso de tests, es posible determinar " que tanto " de una característica dada posee un individuo en relación a otros con quienes está siendo comparado.

Un test psicológico sólo puede mostrar el aspecto total de la conducta, para medir la cual ha sido diseñado.- El muestreo adecuado de la conducta, sea ésta verbal, ma-

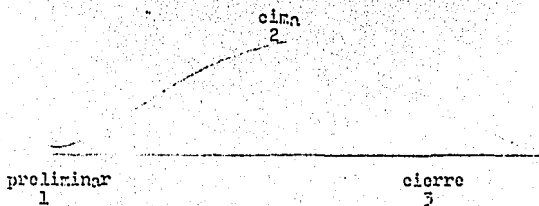


nipulativa o de algún otro tipo, es responsabilidad del autor del test.

La confiabilidad de una prueba, por lo general, se comenta en el manual del examinador que acompaña al test estandarizado. Si bien un test u otro instrumento de medición debe ser confiable para que sea de valor, una alta confiabilidad no ofrece la seguridad de que el test sea válido con respecto al propósito para el cual se usa.

E) La Entrevista : El siguiente paso en la selección de personal es la entrevista final del aspirante.

La entrevista la podemos representar gráficamente como sigue :



Preliminar o Entrada : Esta fase tiene por objeto disminuir la tensión del aspirante, mediante trato cordial e interés en escucharle evitando las interrupciones, ayudando, para este fin, el que el entrevistador explique características de la empresa, sus prestaciones, horario de trabajo, etc.

Cima : En esta fase se lleva a cabo la realización de la entrevista propiamente dicha, explicándose en ella las

áreas anteriormente mencionadas, y entrando de lleno en las aspiraciones del solicitante y la empresa.

Cierre : En esta fase se anuncia el final de la entrevista, dando al solicitante oportunidad de manifestar lo que estime más pertinente, así como comentarios de la entrevista, indicándole el siguiente paso de la selección. En caso de rechazo, se orientará al aspirante a buscar un empleo donde pueda aprovechar en forma eficiente sus recursos.

F) Selección Preliminar en el departamento de empleo: Aquí puede ocurrir que no existan vacantes inmediatas. En tal caso el aspirante formará parte de una lista de espera para los aspirantes deseables, de la que se seleccionará en una fecha posterior. En caso de existir la vacante, vendrá el siguiente paso :

G) Selección Final por el supervisor o jefe de departamento : Esta persona se encargará de seleccionar de entre los individuos referidos a él por la oficina de empleos, a aquél que reúna los requisitos para desempeñar más eficientemente el puesto vacante, dándole esta selección -- por ser el responsable del buen funcionamiento de su departamento. Si el supervisor rechaza al aspirante el departamento de personal puede recomendarlo a otro departamento para su consideración.

H) Exámen médico de admisión : Es a menudo el último de los pasos de la selección, debido a que es de los más cortos, por lo que no puede realizarse a menos que el aspirante haya calificado en los pasos anteriores.

Este exámen comprende el aspecto clínico ( interrogatorio y una exploración física cuidadosa ), y estudios de laboratorio y de rayos X, confirmando así, el estado de salud o el padecimiento supuesto, rechazándose al aparente en caso de tener o detectar enfermedades contagiosas.(1)

#### PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO :

1.- Evaluación de las necesidades y prioridades de Entrenamiento : Los gerentes y los miembros del grupo de personal deben estar siempre alertas ante las señales de que los empleados necesitan entrenamiento. McGehee sugiere un método triple para pensar acerca de las necesidades de entrenamiento en una organización :

1) Análisis Organizacional : Determinar en qué puntos puede y debe colocarse en énfasis principal del entrenamiento en la organización.

2) Análisis de Operaciones : Determinar cual deberá ser el contenido del entrenamiento en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar una tarea, puesto o asignación, en una forma efectiva,

3) Análisis del Hombre : Determinar qué habilidades - conocimientos o actitudes deberá desarrollar el empleado para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo en la organización.

2.- Análisis de Operaciones o de Tareas : El primer paso en el análisis de la tarea es anotar todas las tareas incluidas en el puesto. El segundo paso consiste en anotar

todas las etapas implicadas en cada una de las tareas de la lista en términos de lo que la persona hace cuando ejecuta la etapa, en vez de en términos de lo que debe conocer.

3.- Contenido de los Programas de Entrenamiento : El propósito principal del entrenamiento en el trabajo, al iniciarse el empleo de un individuo, es llevar su conocimiento y su habilidad hasta un nivel satisfactorio. Conforme el individuo continúa desempeñando el trabajo, debe usarse el entrenamiento para proporcionarle información adicional y darle oportunidades para adquirir nuevas habilidades, después podrá desempeñarse con más eficacia en su trabajo actual y podrá calificar para trabajos a un nivel superior. (1).

(1) Ibid.

## 5.- RELACIONES LABORALES. ( CONTRATACION ).

En nuestra sociedad, los sindicatos son organizaciones plenamente aceptadas y a las cuales los empleados tienen el derecho legal de pertenecer con el propósito de negociar colectivamente con los empleadores sobre las condiciones de empleo. El sindicato no sólo puede proporcionar ciertos beneficios económicos a sus miembros, sino que también puede contribuir a la satisfacción de sus varias necesidades psicológicas y sociales.

Es inevitable que se presenten a tiempo en tiempo ciertas quejas entre los empleados. Sean o no legítimas las causas de éstas, se pueden convertir en la fuente de serios problemas de personal, si no pueden ser expresadas y resueltas rápidamente. Si los empleados están representados por un sindicato, el contrato de trabajo establecerá el procedimiento formal mediante el cual una queja puede ser presentada y llevada a una autoridad más alta, si ésta no puede resolverse en el paso inicial. La mayoría de los contratos también estipulan el arbitraje como medio de resolver las quejas que no puedan ser resueltas mediante el procedimiento formal.

En las organizaciones que no cuentan con sindicato, es de especial importancia establecer procedimientos mediante los cuales las quejas puedan ser expresadas y resueltas por parte de los supervisores. Estos procedimientos no sólo permiten que se reconozcan las injusticias y sean rectificadas, sino que también proporcionan una salida por la cual pueden

ventilarse las frustraciones, ya que estos empleador no cuentan con un representante sindical que cuide sus intereses y bienestar personal. (1).

#### CONTRATOS DE TRABAJO.

La contratación de trabajo, colectivo o individual, podemos definirlo de acuerdo al artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo, como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o varias empresas.

Mediante la contratación colectiva, el sindicato buscará la mejoría del trabajador frente al patrón, por lo que la compañía necesitará llevar registros adicionales y precisos de personal, con objeto de apoyar su posición durante las negociaciones de contrato o resolución de quejas.

También la compañía deberá tener mayor cuidado en desarrollar y poner en vigor las políticas y reglamentos de personal, debido a que los sindicatos están prestos a descubrir cualquier injusticia.

Hay que aclarar, con respecto al contrato colectivo de trabajo, que las normas de este instrumento jurídico jamás pueden prever todas las posibilidades de su aplicación, por lo que se deben adaptar a las circunstancias y casos concretos en que se deban aplicar.

Aderás, hay que tomar en cuenta la forma en que suele celebrarse el contrato colectivo de trabajo, que, por lo general, es bajo amenaza de huelga y con un plazo prefija-

de para que estallo.

Contenido del Contrato Colectivo de Trabajo :

Según el Artículo 391 de la Ley Federal del Trabajo, este contrato contendrá lo siguiente :

- A) Los nombres y domicilios de los contratantes.
- B) Las empresas y establecimientos que abarquen.
- C) Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- D) Las jornadas de trabajo
- E) Los días de descanso y vacaciones.
- F) El monto de los salarios.
- G) Las demás estipulaciones que convengan las partes

Los siguientes Artículos de la Ley Federal del Trabajo, entre otros hablan sobre el contrato colectivo de trabajo :

Art. 394.- El contrato colectivo no podrá concertarse en condiciones menos favorables para los trabajadores que las contenidas en contratos vigentes en la empresa o establecimiento.

Art. 395.- En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante. Esta cláusula y cualesquiera otras que establezcan privilegios en su favor, no podrán aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no forman parte del sindicato y que ya presten sus servicios en la empresa o establecimiento con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración

o revisión del contrato colectivo y la inclusión en él de la cláusula de exclusión. Podrá también establecerse que el patrón separará del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante.

Art. 401.- El contrato colectivo de trabajo termina :

- 1.- Por mutuo consentimiento.
- 2.- Por terminación de la obra, y

3.- En los casos del capítulo VIII de este título (de la Ley Federal del Trabajo ), por cierre de la empresa o - establecimiento, siempre que en este último caso, el contrato colectivo se aplique exclusivamente al establecimiento,

En resumen : Las partes que intervengan en la realización del contrato serán los representantes legítimos del - interés de los trabajadores, y los representantes legítimos de los intereses del patrón.



## 6.- COLOCACION DE PERSONAL.

Esta última fase se lleva a cabo después que el aspirante firma su contrato y forma parte ya de la empresa. Para complementar su expediente se le piden al empleado fotografías y su filiación dactilográfica. También su número de registro en el Instituto Mexicano del Seguro Social y el de su empadronamiento en el Registro Federal de Contribuyentes, en el supuesto caso de que ya haya trabajado en alguna otra compañía. En caso de no haber trabajado nunca antes, la empresa tiene la obligación de registrarlo en estas dos dependencias oficiales. El nuevo trabajador se encuentra de pronto en un ambiente de políticas, normas, procedimientos y costumbres extraños a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar, en forma negativa su eficiencia y satisfacción, por lo que la empresa debe preocuparse por establecer programas que aceleren la integración del trabajador en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

A continuación se desarrolla lo que se conoce como período de prueba, que en casi todas las empresas es de 1 a 3 meses. Si el trabajador cumple con su cometido y rinde de la manera que se espera que lo haga, se convierte en un trabajador regular o de planta. En caso contrario, podrá ser despedido por la gerencia.

Desde los primeros días el Departamento de Personal deberá orientar al nuevo trabajador sobre ,

- 1) La empresa, su historia, productor, sindicato, etc.
- 2) Políticas, normas, reglamentos.
- 3) Beneficios de los que puede disfrutar.
- 4) Condiciones sobre su empleo.

El supervisor proporcionará al nuevo trabajador :

- a) Información sobre el puesto que va a desempeñar.
- b) Presentación de las personas a las que va a estar supeditado.
- c) Reglamentos departamentales.
- d) Gira por el departamento para su conocimiento. Si es posible y necesario, también por la empresa.
- e) Presentación a sus nuevos compañeros de trabajo.

El supervisor tiene el papel más importante en el programa de orientación. Desde el primer día de labores es primordial establecer una relación cordial con el nuevo miembro, que facilite la comunicación y el aprendizaje. Antes de presentar al nuevo trabajador con sus compañeros es favorable que el supervisor informe a éstos acerca de él, por si surgieran entre ellos preguntas sobre los cambios de personal.

Podemos sacar por conclusión, que el fin de la colocación y orientación del nuevo trabajador deberá dirigirse en tal forma, que éste adquiera un sentimiento de que pertenece a la organización para que dé el máximo de sí mismo, en bien de su propia satisfacción y de la empresa.

## 7.-DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS ( ENTRENAMIENTO ).

Definición , Proceso que se ocupa de la mejoría y crecimiento de las habilidades de los sujetos y grupos dentro de la organización (2).

-Significa educar en algo más bien con un campo de acción limitado, mediante la instrucción, el ejercicio y la disciplina. (1).

Debido a los rápidos cambios en la tecnología y a la transformación de las organizaciones en entidades grandes y complejas, la orientación y los programas de entrenamiento son vitales para el éxito de una organización. Principiando con el programa de orientación, debe hacerse sentir a los empleados que su contribución es importante y deben tomarse las medidas necesarias para evaluar sus necesidades de información y destreza. La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos es bien reconocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de metas y objetivos de la compañía. A través de la función de entrenamiento pueden renovarse habilidades y anteriores y adquirir nuevas.

### MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO .

De la amplia variedad de métodos de entrenamiento de que se dispone, deben utilizarse los que más satisfacen los objetivos de entrenamiento y que utilicen tantos prin

cipios de aprendizaje como sea posible.

1.- El Entrenamiento en el Trabajo ; Es el más comúnmente usada. Lo dirige un supervisor o un empleado principal responsable de instruir a los empleados. Una ventaja es proporcionar experiencia de primera mano bajo condiciones de trabajo normales, la desventaja es que el instructor da más importancia a la producción que a la forma de aprender a desempeñar el trabajo con más seguridad y efectividad.

2.- Conferencia o Discusión ; Es de instrucción individualizada que suele usarse con personal de oficina, profesional, científico o de supervisión, en donde el entrenamiento implica principalmente la comunicación de ideas.

3.- Entrenamiento de Aprendices ; Proporciona al trabajador joven que ingresa a la industria, instrucción y experiencia, tanto en el puesto como fuera de éste, en los aspectos y teóricos de un oficio especializado, los salarios del aprendiz son menores que los que reciben los trabajadores totalmente calificados.

4.- Entrenamiento en las Aulas ; Provee el manejo de gran cantidad de estudiantes con una cantidad mínima de instructores. Se lleva a cabo fuera del trabajo y es quizá el método de entrenamiento más conocido, Es útil para enseñar conceptos, principios, teorías. Se proporcionan parte de los programas de orientación, cierto entrenamiento de aprendizaje y programas de seguridad. (2).

5.- Entrenamiento Vestibular ; Es un tipo especial de aula, es una escuela-industria. Reciben instrucción sobre

la operación del equipo.

6.- Instrucción Programada ; También llamado "Técnica de máquina de enseñanza ", El material se presenta en forma de texto o por medio de máquinas de aprendizaje. La instrucción programada normalmente se usa para enseñar hechos como matemáticas o programación de computadoras. (2)

7.- Simuladores y otros dispositivos de entrenamiento. El diseño de simuladores hace resaltar el mismo realismo en el equipo y su operación, de manera que el estudiante aprende la forma de ejecutar las tareas en una situación tan parecida a la verdadera como sea posible.

8.- Cooperación entre el empleador y la educación en el entrenamiento ; Se usa en conexión con los programas a nivel de secundaria y preparatoria a las cuales incorporan experiencias de trabajo de tiempo parcial.

En los últimos años los programas de desarrollo de los recursos humanos patrocinados por el gobierno federal han desempeñado un papel importante para ayudar a muchos individuos, en especial a los desaventajados, para que desarrollen sus habilidades y potenciales de forma que contribuyan a su propio bienestar y al de la nación. Teniendo los empleados un mayor papel participativo en tales programas, existe más necesidad de una mayor flexibilidad y adaptabilidad de su parte para que queden servidos los intereses de los empleados individuales, de la organización y de la sociedad.

PRINCIPIOS PSICOLOGICOS DEL APRENDIZAJE :

1.- Motivación : Una de las condiciones del aprendizaje es que quien va a entrenarse esté suficientemente motivado. Deberá de contar con nuevas habilidades y deberá mantener un deseo de aprender conforme progresa el entrenamiento.

2.- Conocimiento de los Resultados ; Proporciona un fuerte incentivo en todas las etapas del aprendizaje, es especialmente necesario después de que ha disminuido el entusiasmo inicial de la situación de aprendizaje. Es importante que los empleador sean informados de su progreso durante todas las fases del entrenamiento.

3.- Organización Significativa de los Materiales ; El material que se va a aprender debe organizarse en una forma tan plena de sentido como sea posible.

4.- Práctica y Repetición ; Son las cosas que hacemos todos los días que forman parte de nuestro repertorio de habilidades.

5.- Transferencia del Aprendizaje ; El enfoque principal al aplicar esta teoría en la creación de circunstancias que ayuden mejor a los estudiantes a aprender los principios apropiados y conformen sus percepciones para una discriminación sensitiva de sus ambientes.

6.- Distribución del Aprendizaje ; Otro factor que determina la efectividad del entrenamiento es la cantidad de tiempo dado a la práctica en una sesión.

7.- Aprendizaje Total contra Aprendizaje Parcial, La

Mayoría de los trabajos y tareas pueden ser subdivididas en partes que llevan por sí mismas a un análisis posterior. Si la tarea total no se presta para ser subdividida en partes, deberá ser tomada como una unidad.

8.- Entrenamiento de los Instructores ; Cuando los instructores estén recibiendo entrenamiento sus estudiantes - mostrarán mucho mayor progreso que cuando los instructores no lo están recibiendo. (1).

La evaluación de los programas de desarrollo del personal deberá basarse en el resultado de los empleos al compararlos con los objetivos originales y no con opiniones de los participantes que se expresen informalmente. (2).

(1) Ibid

(2) Ibid

### 8.- CALIFICACION DE MERITOS .

La Calificación de Méritos todavía se usa con referencia a la evaluación de empleados en puestos que típicamente son pagados por hora. Sin embargo, con la extensión de los programas de evaluación del desempeño al personal de oficinas y de puestos gerenciales y quitando cierto énfasis a la asignación de puntos al desempeño del empleado, los términos tales como "medición de la ejecución" y "evaluación del desempeño" se han vuelto más populares.(1)

La calificación de méritos constituye, pues, una valoración separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y, por lo mismo, vaguedad e imprecisión.

La recopilación de estadísticas y datos sobre elementos tales como unidades producidas por trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc., orientan también el juicio de quien califica, y constituyen, por lo mismo, bases objetivas que son aprovechadas técnicamente en la calificación de méritos.

En esta técnica se considera, además, exclusivamente un período de tiempo fijo, y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de modo que podamos tener la curva real de la eficiencia y méritos del trabajador.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una



persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y valoración de puestos, que describen y miden la unidad impersonal de trabajo.

Sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo.

La revisión sistemática de las calificaciones por los superiores de quienes las formulan, ayuda a evitar que los superiores incurran en errores o en favoritismos al juzgar a sus obreros.

La técnica de calificación busca hacer ésta fácil y rápida.

#### CALIFICACION DEL TRABAJADOR :

La rutinaria es :	La técnica es :
Global e indiferenciada	Análítica
Subjetiva	Lo más objetiva posible
Sin fijación de tiempo	Por periodos
Sin sistema	Dentro de un método prefijado.
Sin revisión	Sistemáticamente <u>revisada</u> .
Meramente oral	Escrita
Difícil de hacer	Facilitada por el uso de "formas".

#### PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACION .

Orientación para la empresa ;

La calificación de méritos es algo así como un avalúo del capital humano que, no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente pues, sien

do por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa desapercibido para el empresario y aun para su cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos.

#### Orientación para el supervisor:

El supervisor que califica empíricamente a sus subordinados, tiene sólo una idea vaga y global de sus cualidades, y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos.

La calificación técnica de méritos reduce estos peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus supervisados.

#### Orientación del Trabajador :

Muchos autores juzgan que uno de los beneficios más apreciables de esta técnica, consiste en que permite dar a conocer periódicamente a los trabajadores, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse, o si se encuentra en el nivel deseable de eficiencia.

El trabajador puede entonces corregirse, perfeccionarse, evitar sanciones, y quizá despidos.

#### Orientación de eliminación de la rutina :

El trabajador cuyos méritos son calificados, necesariamente se esforzará, porque sabe que se le vigila y califica, que su esfuerzo no pasa desapercibido, y que la empresa toma interés por su trabajo.

### SOBRE QUE DEBE CALIFICARSE ,

Sobre aquellas cualidades que influyen en la realización de un trabajo y en la actuación del obrero dentro de la empresa.

Pero estas cualidades, conocidas técnicamente con el nombre de características, pueden dividirse en dos grandes grupos, objetivas y subjetivas.

Las primeras son las que admiten una cuantificación directa, comprobable por medio de los registros o estadísticas llevadas en la empresa, puntualidad, asistencia, cantidad de trabajo, etc.

Las subjetivas son aquellas que no admiten una cuantificación directa y precisa, sino exclusivamente una apreciación subjetiva, que sólo en forma indirecta puede medirse o ponderarse, sentido de responsabilidad, honradez, etc.

### Formulación de hojas para calificar,

En un sistema de calificación, los aspectos técnicos se resuelven de antemano por el departamento de personal y, como resultado de ello, se formulan hojas que hagan fácil y rápido al supervisor realizar la calificación.

El primer paso para formularlas, es dividir al personal en grupos para su calificación, pues de acuerdo con las cualidades especiales que requiere cada uno, se estructurarán distintos tipos de formas.

Lo más frecuente es adoptar estas cinco categorías,

1.- Personal de oficina y de taller ; se buscarán para él, aquellas cualidades relativas a su comportamiento y

a la eficiencia en su trabajo.

2.- Personal de ventas y relaciones ; Hay que tomar en cuenta las cualidades que requiera por su contacto permanente con el público.

3.- Personal técnico ; deben buscarre aquellas características indispensables para su función de tipo creativo

4.- Personal de supervisión ; Tienen especial importancia en él las funciones relativas a la planeación y distribución del trabajo y el manejo de hombres.

5.- Funcionarios ; requieren todas las características indispensables para formular políticas para la empresa.

FRECUENCIA Y REVISION DE LAS CALIFICACIONES

En ningún plan se hace calificación en un tiempo menor de un mes, ni tampoco mayor de un año. En la gran mayoría de los planes usados predominan, por su orden, la trimestral, bimestral y bienal.

Los medios más usuales para revisar las calificaciones, son los siguientes :

- a) Comparar una calificación con la de otro trabajador que se considere aproximadamente similar.
- b) Comparar un periodo de calificación con otros anteriores ; los aumentos o disminuciones de la calificación, de ordinario deben reflejarse en la producción o en algún otro elemento objetivo.
- c) Tomar en cuenta las objeciones hechas por los trabajadores.

La revisión debe ser hecha por un supervisor de mayor

categoría que los que califican, pero que, al menos parcialmente conozca a los trabajadores calificados.

Sistemas de Calificación :

Pueden reducirse sustancialmente a tres grupos que, por orden creciente de su perfección, son los siguientes:

- 1.- Sistemas de Comparación
- 2.- Sistemas de Escalas
- 3.- Listas Checables. (4)

## 9.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los empleadores están siempre observando la forma en que los empleados están desempeñando sus asignaciones de trabajo y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. Tales programas existen bajo una variedad de etiquetas.

Aun cuando los programas de evaluación del desempeño pueden servir muchos propósitos, están diseñados principalmente para mejorar el desempeño en el puesto. El fracaso o éxito de la evaluación del desempeño en una organización dependen de la filosofía sobre la cual se establezca, de las actitudes del personal gerencial y de supervisión hacia él, y en sus habilidades para alcanzar los objetivos de tal programa.

El éxito de una organización depende en mucho del desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

**Función de los Programas de Evaluación:** Los programas de evaluación se han convertido en una parte principal de los sistemas de administración de personal en todos los tipos de organizaciones. El Programa de Evaluación tiene los

siguientes pasos :

1.- Formular los requisitos de desempeño. En otras palabras, determinar lo bien que usted espera que el empleado desempeñe sus obligaciones.

2.- Discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlos según sea necesario.

3.- Observar lo que está haciendo el subordinado.

4.- Evaluar su desempeño comparándolo con los requisitos requeridos.

5.- Comentar la evaluación con el empleado.

6.- Tomar la acción adecuada.

Básicamente, un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualesquiera cambios que sean necesarios en su realización. En cualquier proceso de evaluación es importante considerar la base contra la cual se comparan los individuos, o sea, los estándares de trabajo o criterio de ejecución satisfactoria.

#### MÉTODOS PARA LA EVALUACION DEL PERSONAL.

1.- Métodos Tradicionales de Evaluación : Por lo general intentaban cuantificar la conducta del empleado en -- cualidades que se consideraban ser medidas importantes de

su valor para la organización.

A) Método Gráfico de Calificación ; Es el más comúnmente usado. Cada cualidad o característica a ser calificada se representa mediante una línea o escala, en la cual el calificador indica el grado hasta el cual considera que el individuo posee la cualidad o característica. La provisión para los comentarios del calificador, proporciona la oportunidad al superior de respaldar su calificación con hechos y tiende a reducir el error de halo ( calificar a un individuo alto o bajo ).

B) Otros métodos Tradicionales ; El método de lista de comprobación ; Implica que el calificador marque aquellas declaraciones incluidas en una lista, que considera son características del desempeño del empleado.

Método de Comparación de Parejas ; Implica comparar a cada individuo con todos los demás de su grupo, Método de Rangos ; Requiere que cada calificador coloque a sus hombres en un orden, desde el mejor hasta el peor.

## 2.- Nuevos Enfoques Hacia la Evaluación ;

A) Método de Selección Forzada ; Existen muchas variantes del método de selección forzosa, pero, el que se usa con mayor frecuencia es en el que se requiere que el evaluador escoja de entre varios grupos de enunciados al parecer iguales, aquellos que correspondan más o menos a la persona que se revisa. Los enunciados luego se copan o califican . El evaluador no conoce el peso o puntuación que se asigna a cada frase, por tanto, en teoría, -



tieno menos probabilidades de favorecer a sus preferidos. (2)

B) Método del Incidente Crítico : En este método se pide a la persona que hace la revisión llevar un registro escrito de los incidentes que ejemplifican la conducta positiva y negativa del sujeto que evalúa. (2)

C) Método del Estudio de Campo : El representante del departamento de personal sale al campo, esto es, abandona su escritorio y va al lugar de trabajo del supervisor para obtener información acerca del trabajo de los empleados individuales.

D) Método de Evaluación en Grupo : Un grupo de gerentes y supervisores que conoce al empleado, incluyendo a su supervisor inmediato y a su superior, se reúnen en conferencia con un coordinador cuya función principal es mantener objetiva a la evaluación. Discuten la evaluación que previamente ha sido preparada por el supervisor después de sostener una entrevista con el empleado respecto a los requisitos del puesto.

E) Método de Evaluación por Compañeros : Consiste en que éstos pueden ver ciertas conductas que no ven los supervisores. Los individuos están igualmente calificados y se puede seleccionar al hombre que es considerado por sus compañeros como poseedor del más elevado status de liderazgo informal.

La Administración por Objetivos ,

Está favorecido por quienes desean poder establecer sus propios objetivos de desempeño y observar el grado en

ta en el cual son capaces de alcanzarlos. La administración por objetivos requiere que las responsabilidades del ejecutivo individual sean definidas en términos de los objetivos de la organización en total. Capacita a todos los gerentes a planear y medir en términos de resultados, así como el de sus subordinados, en términos de resultados concretos. También permite mayor flexibilidad, tanto para el empleado subordinado como para el supervisor, para fijar las metas y hacer los cambios necesarios para lograr estas metas.

El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad de las entrevistas que los superiores tengan con sus subordinados.

Entrevistas de Evaluación : Proporciona una oportunidad ideal para explorar con el empleado su desempeño presente y las áreas de posible mejoramiento, y proporciona la oportunidad de identificar y comprender los sentimientos y actitudes del empleado más plenamente.

#### Métodos de Entrevistar:

Pueden usarse diversos métodos de entrevistar, pero el éxito con cualquiera de ellos requiere el desarrollo de habilidades que no poseen la mayoría de los individuos sin un entrenamiento especial.

A) Método Diga y Venda : El evaluador hace saber a los empleados su rendimiento, obtiene la aceptación de la

evaluación por parte de ellos y hace que acepten un plan de mejoría. (2)

B) Método de Diga y Escuche : El evaluador comunica el resultado y luego espera una respuesta del empleado. Se tratan las debilidades del empleado y se alienta al empleado a mostrar su desacuerdo y expresar sus sentimientos sobre la evaluación. (2)

C) Método de Solución de Problemas : Se trata de ir más allá de un interés en los sentimientos del subordinado. Se estima el progreso y desarrollo del subordinado.

Es esencial que el programa de entrenamiento incluya enseñanza y práctica en la conducción de las entrevistas para la evaluación del desempeño. (1)

(2) Ibid.

(1) Ibid.

### CAPITULO III

#### "RESULTADOS DE LA APLICACION OPTIMA DE LAS FUNCIONES BASICAS."

##### 1.- MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.

El desempeño en el trabajo depende no sólo de las habilidades de los empleados sino también de su motivación. (1).

**MOTIVACION** : Incentivo de trabajar hacia un objetivo; secuencia casual en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo(2).

- Es el estado o condición que induce a hacer algo. Implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos ( u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades. (1).

Necesidad (tensión)	Conducta dirigida al objetivo	Incentivo (objetivo) logrado	Tensión reducida
—————→			—————→

El entendimiento del proceso motivacional, incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los individuos es esencial para una administración de personal efectiva.

**Naturaleza de las Necesidades Humanas** : Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Puesto que las

(1) Ibid

(2) Ibid

necesidades humanas no pueden verse, sino que deben inferirse de la conducta, puede esperarse que haya distintas teorías respecto de ellas y distintos sistemas para clasificarlas.

#### TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION :

1.- TEORIA TRADICIONAL : Surgió de los trabajos de Frederick W. Taylor y otros que participaban en el movimiento de gerencia científica, que estaba activa a principios de este siglo. La teoría tradicional de la motivación se basa en el supuesto de que el dinero es el activador primario. En base a esta suposición, las recompensas económicas guardan relación directa con el desempeño, pues se cree que, si la recompensa es suficiente, los trabajadores producirán más. (2).

2.- TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES o sobre la MOTIVACION HUMANA : Se basa en gran medida en la labor de Abraham Maslow. Clasificó las necesidades humanas en cinco categorías :

1.- Las Necesidades Fisiológicas : Agua, comida, aire, etc. que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.

2.- Las Necesidades de Seguridad : Seguridad tanto en el sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos.

3.- La Necesidad de Pertenecer a un Grupo y de Amor : Es la necesidad de atención y actividad social. Un individuo desea relaciones afectuosas con las personas en general y desea contar con un sitio respetable en su grupo.

(2) Ibid

4.- LA Necesidad de Estimación : Incluye el deseo de autorrespeto, de poder, de logros, de sabiduría y competencia, de independencia y de libertad.

5.- La Necesidad de Autoactualización : (realización) se refiere al deseo que siente el hombre de auto-cumplimiento, la tendencia a ser actualizado. Se considera como el deseo de ser más y más de lo que se es. (1)

Este es el orden de prioridad de las necesidades según Maslow. También dice que las necesidades de un nivel se ven satisfechas del siguiente nivel superior, y tienden a hacerse predominantes. En esta forma, una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente necesidad. Las diferencias que pueden esperarse en los esquemas de las necesidades de un grupo de empleados serán tan grandes como las diferencias en intereses, aptitudes, y actitudes en ellos. Como resultado de experiencias satisfacciones y frustraciones anteriores en la vida del individuo, algunas necesidades se han hecho más fuertes que otras.

#### TIPOS DE INCENTIVOS :

Mediante el entendimiento de las necesidades es posible determinar los incentivos que deban usarse. Los incentivos que pueden ser mejores para un individuo o un grupo en un momento dado pueden ser menos convenientes en otro.

1.- Dinero : El dinero es un incentivo en extremo complejo que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas . Para el individuo que está en desventaja económica significa proveerse de alimento, -

(1) Ibid.

ropa, etc., para el acaudalado significa una fuente de poder y prestigio.

2.- Seguridad : El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todos tipos, física, psicológica y económica se ve en todas las organizaciones que tienen empleados.

3.- Afiliación : La necesidad de pertenecer a grupos y de amor constituye una de las categorías de necesidades en la jerarquía de Maslow. En la terminología de una organización se puede considerar como afiliación la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo.

4.- Estima : La satisfacción de las necesidades de estima pueden cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder.

5.- Autorrealización : Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría general incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro.

#### Incentivos para Distintas Categorías de Personal :

Los empleados que representan diferentes categorías de personal, con antecedentes educativos y sociales que difieren en forma significativa de los de otros, con frecuencia han adquirido esquemas de necesidades que la gerencia debe reconocer si desea crear el clima motivacional adecuado.

1.- Personal Gerencial : La necesidad de logro es prominente entre los ejecutivos exitosos. Estos individuos por lo general se consideran ellos mismos como per





den ser satisfechos al mismo tiempo, se dice que tiene un conflicto.

La gerencia también debe tomar medidas positivas - para crear un ambiente de trabajo que reduzca las causas de frustración y minime las situaciones de conflicto que invariablemente se desarrollan en una organización.

#### LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo; por lo regular, una función da la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él. (?).

La satisfacción en el trabajo fue considerada como una importante dimensión del proceso motivacional que - refleja el grado hasta el cual el individuo percibe sus necesidades y deseos y la forma en que deben satisfacerse (1).

#### TEORIA DUAL DE HERZBERG :

Sobre la base de su análisis, sobre los estudios - de satisfacción en el trabajo, Herzberg y sus asociados formularon una teoría a la que comunente se llama Teoría de los Factores Higiénicos y los Motivadores.

Aquí entran en juego dos categorías de factores que guardan relación con la motivación. La primera llamada factores de higiene o mantenimiento, guarda relación con el ambiente de trabajo e incluye el status, relaciones interpersonales, supervisión, políticas de la empresa y administración, seguridad del trabajo, condiciones de - trabajo, salarios y vida personal. Debe prestarse atención (1) Ibid

ción apropiada a estos factores importantes en el trabajo para que ocurra la motivación. Sin embargo, los factores de higiene no motivan al empleado, sino antes bien impiden que se encuentre insatisfecho. La segunda categoría de factores, llamados motivadores, se relacionan con el trabajo mismo. Tratan de reconocimiento, progreso, logro, potencial de crecimiento y responsabilidad. Ocurrirá la motivación sólo si se conservan apropiadamente los factores de higiene y otros factores motivadores (2).

#### La Satisfacción en el Trabajo y la Conducta de los Empleados.

Mediante estudios de varios deseos individuales, según lo revelaron las encuestas de actitud, es posible determinar, las condiciones de trabajo que proporcionan la máxima satisfacción a los empleados. Sin embargo, --contrario a la creencia común, no hay ninguna relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño. Sin embargo, se encontró que la rotación y el ausentismo estaban relacionados con la satisfacción. Se ha supuesto que las recompensas que una persona reciba por su desempeño afectan en forma directa a su satisfacción en el trabajo. Esas recompensas, que provienen de la gerencia, deben ser tan consistentes como sea posible con lo que el empleado perciba que deban ser las recompensas adecuadas para él en relación con las que otros reciben, - si es que va a experimentar satisfacción (1).

(2) *ibid*

(1) *Ibid*

## 2.- CLIMA DE ORGANIZACION Y EL TRABAJO.

El estudio de una organización revela que tiene su propia y única "personalidad" o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, la gerencia debe poner una cuidadosa atención a esta cualidad. El principal propósito de la existencia de la organización, su tamaño y su estructura, desempeñan papeles importantes para determinar su singularidad. Sin embargo tienen una influencia aún mayor algunos factores intangibles.

Las actividades que los gerentes y supervisores tienen hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima de la parte de la organización de la cual son responsables.

Si bien aún es sostenido el punto de vista tradicional del comportamiento humana por muchos empleadores, el Punto de Vista Tradicional, que McGregor denomina Teoría X ( en contraste con su teoría Y), sostiene que :

1.- El ser humano promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará si puede.

2.- Debido a la característica humana de aversión al trabajo, la mayoría puede ser coaccionada, controlada, dirigida, y amenazada con castigos para obligarla a que haga el esfuerzo adecuada hacia el logro de los objetivos de la organización.

3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y, sobre todo, desea seguridad.

Este punto de vista claramente preconiza que la motivación se logrará principalmente por temor y que el gerente o supervisor debe mantener estrecha vigilancia sobre sus subordinados, si los objetivos de la organización e incluso los objetivos personales de seguridad, van a ser obtenidos.

Las teorías modernas que se han originado por las actividades de investigación de los científicos de la conducta han tenido un impacto significativo sobre las actividades de un importante número de empleadores.

La Teoría Y de McGregor, un Punto de Vista Moderno: sostiene que :

1.- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o una fuente de castigo.

2.- El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá auto dirección y autocontrol en el servicio de los objetivos de la organización.

3.- El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. La más importante de tales recompensas es la satisfacción del ego y la autorrealización.

4.- El ser humano promedio aprende, bajo condicio-

nes adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.

5.- La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad aplicado a la solución de los problemas organizacionales, está amplia, no limitadamente, distribuída entre la población.

6.\_ Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo están parcialmente utilizadas.

La Teoría Y, en contraste con la teoría X, enfatiza el liderazgo gerencial mediante la motivación por objetivo, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que contribuyan al logro de los mismos.

La Teoría de Madurez-Inmadurez de Argyris. El cree que la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la cual es, esencialmente, llegar a tener cada vez mayor grado de madurez. Según Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez, reconoce que si bien no todos los trabajadores están ansiando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros.

La Teoría de los Sistemas de Gerencia de Likert :  
Existen cuatro sistemas distintos que puede usar el gerente o el supervisor :

Sistema 1 : Que implica un enfoque autoritario explotador.

Sistema 2 : Un enfoque autoritario de naturaleza benevolente.

Sistema 3 : Un enfoque consultivo.

Sistema 4 : Un enfoque de participación del grupo.

Likert enfatiza la importancia de los recursos humanos tomando en cuenta las necesidades como las características de la personalidad.

Estas teorías enfatizan la importancia de entender la personalidad humana para que las necesidades de los empleados y de la organización puedan armonizarse en el logro de objetivos que sean mutuamente satisfactorios.

Las relaciones dentro y entre los grupos que comprenden de una organización también contribuyen a su clima. Mediante el conocimiento de las características comunes de grupos, los supervisores deben estar en mejor posición para comprender las fuerzas que ayudan a crear el tipo de clima a su nivel en la organización. También deberán ser capaces de desarrollar relaciones más armoniosas y efectivas entre los grupos de empleados.

Otros factores de naturaleza física contribuyen al clima, ya sea directa o indirectamente, mediante su influencia sobre la conducta humana. Entre ellos se encuentra la naturaleza del trabajo : el ambiente físico crea un tipo de clima en el cual se impide a los empleados - que interactúen en forma satisfactoria a causa del ruido y del requisito de mantener el ritmo de la línea, y disposición del trabajo : el aumento en el tamaño y la complejidad de las organizaciones puede influir sobre -

sus miembros en forma significativa. Uno de los mayores problemas creados por el crecimiento organizacional es el desarrollo de sentimientos de desunión, así como las condiciones que afectan la salud y la seguridad del empleado : proporcionar un ambiente de trabajo que salvegarde a los empleados de peligros. Uno de los principales objetivos de los programas empresariales de salud es educar al personal en los principios y prácticas de una buena salud, tanto física como mental. El éxito del programa depende de estimular el interés entre los empleados, esto puede hacerse mediante el uso de posters y filmes, y a través de pláticas y entrevistas con los trabajadores (1).

### 3.- LA SEGURIDAD DEL EMPLEADO.

La seguridad es uno de los principales resultados que los individuos buscan en sus empleos. La mayoría de las empresas ofrecen muchos beneficios a sus empleados: sin embargo a menudo hacen una deficiente labor de comunicar la naturaleza y valor de estos beneficios. En un esfuerzo por lograr el máximo del dinero gastado en beneficios, algunas empresas han introducido una serie de opciones, en las cuales los empleados pueden escoger entre varias alternativas para distribuir el valor en efectivo de sus beneficios. (2).

La seguridad en gran parte está relacionada con la posible pérdida de ingresos como resultado de suspensiones, incapacidad o retiro. Hasta hace pocos años, se consideraba que era principal responsabilidad del gobierno, a través de los diversos programas de seguros patrocinados por él, proporcionar ayuda financiera a los empleados y sus familias que sufrieran pérdida de ingreso. El seguro de desempleo, los de incapacidad y la ayuda a en edad avanzada bajo el programa del Seguro Social, por lo tanto, han sido las principales fuentes de ingreso que constituyen la seguridad financiera de los empleados. El seguro estatal para compensación de los trabajadores también ha contribuido a proporcionar ayuda financiera a los que padecen lesiones ocurridas en el trabajo.

Más recientemente, se ha observado un creciente sentido de responsabilidad entre los empleadores por el bienestar de sus empleados. Como resultado de este hecho, así como de varias presiones externas; muchos em-

(2) Ibid



pleadores han puesto en marcha beneficios de desempleo y de jubilación para complementar los recibidos por los empleados a través de los programas de seguros gubernamentales. Aun cuando los planes particulares de pensión han estado aumentando rápidamente en número desde la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de los empleados no se han beneficiado con tales planes debido a que no permanecen con un solo empleador durante el periodo requerido para tener tales derechos a esos beneficios.

Además de la seguridad financiera, la seguridad psicológica puede ser un problema para los empleados en los grupos de edad más avanzada. Tales individuos suelen necesitar la confianza de que aún son deseados y solicitados en la organización y que no se encuentran en peligro de ser despedidos antes de tener derecho a una pensión. Muchos de ellos también necesitan ayuda para prepararse para su jubilación y para hacer ajuste de su vida de jubilados. Estos ajustes deben ser hechos por todo el que viva hasta la edad de retiro. Aun cuando sólo lo hará entender los problemas de los ajustes que puedan hacer más satisfactorio el periodo de transición hacia la jubilación. (1).

#### 1.- BENEFICIOS OBLIGATORIOS :

##### A) Compensación por daños en accidentes de trabajo

Es una forma de seguro destinada a reembolsar a los empleados los gastos y pérdidas de ingresos a consecuencia de accidentes de trabajo o enfermedades.

##### B) Seguro Social :

Es un sistema de seguro administrado por el gobierno

(1) Ibid.

no federal. De acuerdo con las leyes federales en vigor en este momento, el patrón y el empleado tienen que pagar las cuotas. En la actualidad se paga cierto porcentaje del sueldo del empleado, hasta un límite máximo que cambia casi cada año.

Los pagos del seguro social se pueden agrupar en tres categorías principales :

a) Beneficios de Jubilación del seguro social : A fin de ser elegible para recibir pagos periódicos del seguro social, la persona tiene que haber llegado a la edad de jubilación, estar ya jubilada y totalmente asegurada de acuerdo con el sistema. El pago periódico completo a que tiene derecho el jubilado puede empezar a los 65 años; quienes se retiran a los 62 años recibirán menores cantidades. Una persona se considera jubilada si con un empleo remunerado no incluye ingresos por inversión, pensiones u otros programas de jubilación, y si con este empleo remunerado gana menos de una cantidad prescrita.

b) Beneficios por invalidez : El seguro social que otorga pensiones a empleados con una invalidez que se espera dure, cuando menos, 12 meses. Para ser elegible para este pago en efectivo, una persona habrá trabajado dentro del seguro social, cuando menos cinco de los 10 años antes de quedar inválida.

c) Seguro de salud : Este seguro de salud, bajo el seguro social, que se conoce comúnmente como "Medicare" ofrece reembolso parcial de los gastos médicos y de hospitalización para personas mayores de 65 años.

C) Compensación por desempleo : Se financia con impuestos pagados por los patrones; en algunos estados, los empleados también pagan parte del impuesto.

## 2.- BENEFICIOS VOLUNTARIOS :

Además de los beneficios obligatorios, muchas empresas ofrecen en forma voluntaria otros tipos de beneficios.

A) Planes de pensiones y de jubilación : Los planes de pensiones pueden ser de uno de dos tipos generales : patrocinados por el gobierno o por entidad privada. Los beneficios de jubilación percibidos mediante el seguro social representan un plan de pensiones patrocinado por el gobierno. Los planes de pensión privados pueden ser en su totalidad con fondos aportados por la organización o en forma conjunta, por la organización y el trabajador durante su tiempo de servicio.

B) Programas de seguros : Los planes de seguros de salud o de vida, o ambos, para los empleados, son una de las formas más populares de beneficios en uso en la actualidad. Estos programas suelen estar diseñados de modo que la empresa paga toda la prima o sólo una parte de ella y el empleado paga el resto.

C) Pago por tiempo no trabajado : Las organizaciones pagan a los empleados ciertos días en que no trabajan. Estos días o tiempos incluyen días festivos, vacaciones y días de ausentismo por enfermedad, servicio como jurado o fallecimiento de familiares. Como es natural las vacaciones y días festivos son los más comunes.

D) Servicios generales : Las organizaciones pueden ofrecer servicios de salud y de primeros auxilios, asesoría financiera y legal, servicios de consultoría, -- programas educacionales y recreativos, guarderías infantiles y descuentos para compras (2).

(2) Ibid.

### CONCLUSION

Ninguna organización por muy pequeña que sea, podría existir sin las relaciones humanas. Si la organización cuenta con estos pero no son los adecuados, tendrá fallas en su administración y en general en toda la empresa.

Teniendo conciencia de la forma en que se deben de administrar los recursos humanos, se podrá tener una excelente relación con ellos, y al mismo tiempo que se conocen sus necesidades, se podrán conocer sus aptitudes, de contrario ocasionará un grave problema tanto para el individuo como para la sociedad en donde se desenvuelve.

Ya que el individuo es el elemento más importante dentro de cualquier organización, se debe de tener una plena disposición para que los intereses de éste, así como de la empresa se satisfagan.

Bueno creo que para que el personal se encuentre realmente a gusto dentro de la empresa debe de tener una muy buena remuneración, un sueldo que realmente le alcance para cubrir todas sus necesidades tanto económicas como sociales.

La estructura de éste trabajo nos permitió comprender los conceptos organizacionales básicos referentes a personal, dejando ver la necesidad de dar nuevos enfoques para tratar con las personas que integran una organización enfoques que deberán satisfacer necesidades de las organizaciones y de las personas bajo situaciones específicas.

BIBLIOGRAFIA

- (1) CHRUDEN / SHERMAN  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Editorial C.E.C.S.A.  
Octava impresión México, D.F. 1982.
- (2) LL. L. BYARS y L. W. RUE  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Conceptos y aplicaciones  
Nueva Editorial Interamericana  
México, D.F. 1983.
- (3) PAUL FIGORS y CHARLES A. MEERS  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Editorial C.E.C.S.A.  
Segunda impresión, México, D.F. 1982.
- (4) AGUSTIN REYES PONCE  
ADMINISTRACION DE PERSONAL 2da. Parte  
Sueldos y Salarios  
Editorial Limusa  
México, D.F. 1974.
- (5) EUSACK SMITH  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Editorial C.E.C.S.A.  
México, D.F. 1983.
- (6) HARRIS  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Limusa  
México, D.F.
- (7) GEORGE R. TERRY  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
Editorial C.E.C.S.A.  
Sexta impresión, México, D.F. 1982.
- (8) DALE YODER  
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES  
Editorial C.E.C.S.A.  
Tercera impresión. México, D.F. 1978.
- (9) Lic. JORGE ENRIQUE OROZCO  
PROCESO PRACTICO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
Comarck Fondo Editorial  
México, D.F. 1980.