

## C A P I T U L O 111

## DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE DOTACION

Se pueden considerar como base para la determinación de necesidades de personal, los objetivos de la compañía, y los requerimientos de los departamentos de personal según el volumen de trabajo que haya en los mismos. Los programas de producción o de servicios proporcionan las bases para determinar las cargas de trabajo en cada departamento y la mano de obra requerida.

Es importante que las asignaciones de los puestos se hagan sobre una base efectiva, más bien que sobre una base subjetiva o política, y para ello deberá recurrirse al uso de técnicas como: el análisis de puestos, valuación de los puestos, medición de tareas, pruebas técnicas, psicotécnicas etc.

El análisis de puestos consiste en el estudio deta

llado de las actividades que forman los diversos puestos de una empresa, y constituye uno de los instrumentos más eficaces para conseguir la coordinación de las diversas actividades de una compañía. Aporta beneficios tanto para las empresas, los jefes de departamento y -- los trabajadores; a continuación se mencionan algunos -- de ellos:

#### BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

#### BENEFICIOS PARA LOS JEFES

- Les dá un conocimiento más preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Puede exigir mejor a cada subordinado lo que debe hacer, es decir, perfecciona la supervisión.

- Es la base indispensable para el desarrollo de otras-  
actividades como la selección del personal, la capaci-  
tación, la colocación de los nuevos empleados, las ca-  
lificaciones de méritos etc.

#### BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES

- Les hace conocer con precisión sus responsabilidades-  
y evita por lo tanto, que se les exijan cosas indebi-  
das.
- Les señala con precisión lo que deben hacer.
- Impide que sus funciones invadan el campo de otros.

La técnica de análisis de puestos es sólo un ins--  
trumento, los resultados que se obtengan dependerán del  
cuidado con que se haya hecho el análisis y principal--  
mente el uso que se le vaya a dar.

La valuación de los puestos, es un sistema técnico  
que sirve para establecer la importancia de cada puesto  
en relación con los demás en una empresa, para lograr -  
la debida jerarquización y remuneración del personal, y  
nos proporciona:

- Datos reales, definidos y sistemáticos para determi--

nar el valor relativo de los puestos.

Fija bases para la administración de salarios.

Establece una estructura de salarios comparable a las que existen en el mercado de mano de obra.

Controla más adecuadamente los costos de los recursos humanos.

Establece bases para negociaciones con el sindicato.

Estructura la relación periódica de salarios.

Establece principios y políticas claras y precisas -- que permitan un trato más objetivo en referencia a este aspecto.

Ayuda a la selección, promoción y transferencia de -- personal, y a los programas de capacitación.

Reduce quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo del personal, y mejora las relaciones empresa-trabajador.

La medición de tareas, consiste en un proceso que no solamente determina el contenido y función de la tarea, sino que hace una minuciosa subdivisión de la misma en proporciones más pequeñas. En el caso de tareas rutinarias, se puede determinar el tiempo normal requere-

ruido para cada parte de la misma. En estos casos el análisis de tiempo brinda una base para establecer la cantidad de personas necesarias para cumplir cierto nivel de tareas.

Se puede comenzar con una apreciación de los requerimientos de tareas, y determinar las necesidades exactas en personal sobre la base de relaciones previas de volumen de tareas a personal como:

- Cantidad de trabajadores manuales (cantidad de unidades producidas).
- Cantidad de vendedores (volumen de pedidos).
- Cantidad de empleados (relación de volumen de papel).
- Cantidad de supervisores (relación de personal).

Sin embargo, se tiene que estar atentos a los factores que pueden modificar esta relación como por ejem. el tipo de tareas que puede haber variado desde que se estableció la relación individual, la introducción de e quipo mecanizado en el procesamiento de datos etc.

La relación de mano de obra a tarea, brinda una ba se para hacer determinaciones razonablemente precisas -

del personal necesario en asesoramiento, cuando se modifica el volumen de trabajo, la relación resulta simplemente de las proporciones previas. Sin embargo, todo cambio en el tipo o método de trabajo, plantea dudas que no son tan fáciles de resolver, en este caso, la técnica de medición de tareas brinda una indicación de las necesidades de personal que sirve como punto de partida para que los directivos determinen sus necesidades reales.

Una vez determinadas las necesidades de dotación de personal, se debe turnar la solicitud de requisición al Departamento de Selección de Personal, o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que están ocasionando la vacante, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario, sueldo etc. Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requisitos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele, en el caso de no existir dicho análisis

sis y valuación deberá procederse a su elaboración para precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Existen dos tipos de vacantes: vacantes definitivas y vacantes temporales, las vacantes definitivas son:

- Por muerte
- Renuncia
- Liquidación
- Promoción a otro puesto (plaza definitiva)
- Jubilación
- Invalidez permanente
- Por sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador-privación de su libertad y que le impida laborar.
- Por determinación voluntaria de las partes
- Rescisión de contrato no objetada o demanda declarada improcedente en forma definitiva por los tribunales competentes.

Las vacantes temporales son:

- Por puestos de confianza
- Disfrute de licencias
- Becas
- Incapacidades médicas

- Cambios de rama interinos
- Sujetos a procesos o rescisiones en litigio
- Vacaciones
- Descansos

Definición de vacante: es un puesto que no tiene titular, es la disposición de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación o debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

a).- Volumen de trabajo

Para determinar las necesidades de personal de acuerdo al volumen de trabajo, es necesaria la apreciación detallada de los probables requerimientos de trabajo. Para estimar la cantidad y el tipo de empleados necesarios para cada labor se utilizan las técnicas disponibles de análisis de tareas, por ejemplo, se puede analizar la determinación del volumen previsto de tareas de facturación en una compañía, lo que nos va a indicar la cantidad de empleados facturistas necesarios para realizar ese trabajo, se deben tomar en cuenta los cambios planeados en procesamiento y equipamiento de las o

ficinas para que puedan concordar las necesidades de personal con el volumen de trabajo.

b).- Presupuestos de nómina

Las condiciones financieras de las organizaciones o empresas, o sus capacidades de pago, determinan si pueden o no satisfacer sus requerimientos en personal, y el nivel de sueldos y salarios que puede pagar. Los sueldos y salarios justos son muy importantes para la mayoría de los empleados, (a pesar de los estudios que muestran que los salarios se encuentran en quinto o sexto lugar en la escala de satisfacciones en el trabajo), si los sueldos son considerados inadecuados o no equitativos, tienden a adquirir primerísima importancia para muchas personas.

Si una organización o empresa, posee niveles de salarios demasiado bajos en relación con otras empresas del mismo ramo, va a encontrar difícil atraer y retener empleados calificados, en particular los que escasean, tales como técnicos, profesionales y personal administrativo. También le afectará en la política de promo-

ción, puesto que ésta requiere que las percepciones de cada puesto estén relacionadas con la posición del mismo, de manera que las promociones lleven un aumento tanto en el pago como en el status.

El salario mínimo está establecido por la Nueva -- Ley Federal del Trabajo, pero las organizaciones o empresas tienen flexibilidad para decidir pagar más de acuerdo con sus posibilidades y necesidades, por ejemplo de acuerdo a la calidad de los empleados que la organización necesite para realizar una operación eficaz, o a la competencia de otras organizaciones para contratar -- empleados de la misma calidad, o a la habilidad de la -- organización para pagar los niveles de sueldos y salarios que atraigan y retengan al personal que necesita.

Los presupuestos de nómina van a indicar si una -- compañía puede pagar sueldos más altos que el promedio de la comunidad o de las industrias, en un esfuerzo para atraer a los mejores empleados, mantenerse en línea -- con firmas comparables, o pagar salarios menores y posiblemente utilizar otros medios para atraer y retener a los empleados, por ejemplo, pagar comisión sobre las --

ventas o sobre la producción. La capacidad de pago de las empresas es un factor determinante en las variaciones de sueldos y salarios; si la firma está perdiendo dinero o realizando menos de lo que considera una utilidad adecuada, se mostrará renuente a seguir los patrones establecidos por otras firmas. Los salarios como costos siempre son de importancia para la administración, en tanto que los empleados y los sindicatos tienden a pensar en ellos como ingresos.