



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

**SISTEMAS DE PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS EN UNA
LAVANDERÍA DE ACABADOS ESPECIALES DE PANTALONES**

MILCIA MADELEYNE MENÉNDEZ POLANCO
Asesorado por Ing. Herman Biceldo Quezada Elías

Guatemala, marzo de 2005
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMAS DE PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS EN UNA LAVANDERÍA DE
ACABADOS ESPECIALES DE PANTALONES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MILCIA MADELEYNE MENÉNDEZ POLANCO

ASESORADO POR: ING. HERMAN BICELDO QUEZADA ELIAS

A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2005
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. José Rolando Chávez Salazar
EXAMINADOR	Inga. Rossana Margarita Castillo Ramírez
EXAMINADOR	Ing. Cesar Augusto Akú Castillo
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**SISTEMAS DE PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS EN UNA LAVANDERÍA DE
ACABADOS ESPECIALES DE PANTALONES**

Tema que me fuera asignado por la Directora de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha octubre de 2003.

Milcia Madeleyne Menéndez Polanco

ACTO QUE DEDICO A

- Dios:** Por todas las bendiciones y sabiduría;
gracias Padre.
- La Virgen María:** Por guiar e iluminar mi camino.
- Mis padres:** **Sergio Menéndez Barrera,**
Blanca Luz Polanco de Menéndez;
por su incondicional amor, apoyo y
comprensión; este triunfo es de ustedes.
- Mis hermanas:** **Roselia Concepción y Suni Rebeca,**
por su inmenso cariño.
- Mis abuelitos:** **Sergio Menéndez+**
Vergelina Barrera
Héctor Polanco
Marta Solórzano+
Con mucho amor.
- Mis cuñados:** **Omer Vicente y Herman Biceldo**
gracias por compartir este triunfo conmigo.

Mis sobrinos:

Diego Andre y Homer Estuardo

con amor.

Mi novio:

Gabriel Morales García

por su gran amor y comprensión que me ha
brindado.

Mis amigos y amigas:

Quienes siempre han estado junto a mí,
brindándome su amistad.

Mi asesor:

Ing. Herman Biceldo Quezada Elías

gracias por su dedicación, paciencia y
enseñanza.

AGRADECIMIENTOS A

Mi patria Guatemala

La Universidad de San Carlos de Guatemala

La Facultad de Ingeniería

La Empresa CAIKOR, S.A.

Mis compañeros y amigos

Todas las personas que contribuyeron a mi formación

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	IX
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES DE UNA LAVANDERÍA DE ACABADOS ESPECIALES.....	1
1.1. Descripción general de la empresa.....	1
1.1.1. Generalidades.....	1
1.1.2. Finalidad.....	2
1.1.3. Características.....	2
1.2. Estructura orgánica.....	4
1.2.1. Organización general.....	5
1.2.2. Organización administrativa.....	6
1.3. Factores determinantes de la empresa.....	9
1.3.1. Moda.....	9
1.3.2. Calidad.....	11
1.3.3. Precio.....	13
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SISTEMAS SALARIALES Y PRODUCTIVOS.....	17
2.1. Facultades organizativas.....	17
2.2. Clasificación del personal según la empresa.....	18

2.3. Sistemas de pago.....	24
2.3.1. Sistema o salario a tiempo.....	25
2.3.2. Sistema por tarea hecha o destajo.....	27
2.3.3. Sistema mixto.....	29
2.4. Sistemas productivos.....	31
2.5. Aspectos legales de los salarios.....	34
2.5.1. Definición.....	34
2.5.2. Deducciones salariales.....	35
3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS...	37
3.1. Motivación del personal.....	37
3.1.1. Definición de motivación.....	37
3.1.2. Características de motivación.....	38
3.1.3. Factores motivadores.....	44
3.1.4. Importancia de la motivación.....	46
3.2. Identificación de necesidades.....	46
3.3. Productividad del recurso humano.....	49
3.3.1. Análisis del nivel ocupacional.....	50
3.3.2. El factor humano.....	51
3.3.3. Incentivos.....	53
3.3.4. Capacitación.....	55
4. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS.....	59
4.1. Factores determinantes de la productividad.....	59
4.1.1. Cambios en el mercado.....	60
4.1.2. Cambios en la tecnología.....	60
4.1.3. Cambios en los sistemas de información.....	61
4.1.4. Cambios en las personas.....	62
4.2. Identificación de estrategias de motivación.....	62
4.2.1. Remuneración.....	62

4.2.2. Participación.....	63
4.2.3. Reconocimiento.....	64
4.2.4. Clima.....	66
4.2.5. Detalles.....	68
5. SEGUIMIENTO O MEJORA.....	69
5.1. Control de incentivos.....	69
5.1.1. Estrategia.....	73
5.1.2. Planificación.....	76
5.1.3. Aprobación de la gerencia.....	77
5.2. Documentación.....	78
5.3. Revisiones periódicas.....	78
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama administrativo	8
2	Gráfica sistema o salario a tiempo	26
3	Gráfica sistema por tarea hecha	29
4	Gráfica sistema mixto	31
5	El proceso administrativo de la comunicación	40
6	Evaluación del desempeño en el trabajo	71
7	Requerimiento de personal	84
8	Traslado de personal	85

TABLAS

I	Nivel de conocimientos requeridos	9
II	Experiencia del jefe de área	20
III	Habilidades técnicas del jefe de área	20
IV	Habilidades administrativas del jefe de área	21
V	Habilidades sociales del jefe de área	21
VI	Experiencia del supervisor	22
VII	Habilidades técnicas del supervisor	22
VIII	Habilidades administrativas del supervisor	22
IX	Habilidades sociales del supervisor	23
X	Experiencia del operario	23
XI	Habilidades técnicas del operario	24
XII	Habilidades sociales del operario	24

GLOSARIO

Abrasivos	Son todos los materiales que hacen que sufra un desgaste la fibra de mesclilla (lona) como por ejemplo: lija de agua, arena.
Acabados especiales	Es el desgaste que sufren los pantalones ya sea en la parte frontal o trasera. El proceso es realizado a base de lija de agua, presión de arena y permanganato de potasio.
Administración	Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los refuerzos de los miembros de una empresa y utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas.
Auditoría de recursos humanos	Evalúa los recursos humanos con que actualmente cuenta la empresa dentro de cada departamento, se clasifica a las personas por su calidad de trabajo.
Departamento de Recursos Humanos	Su función básica es buscar y escoger a los mejores candidatos y recomendarlos para los puestos más acordes con sus cualidades.

Descripción del puesto Indica a todos las responsabilidades del titular. Se expone la función básica del puesto, las principales áreas de resultado final de las que es responsable el administrador y las relaciones de dependencia existentes.

Reclutamiento de personal Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

RESUMEN

La industria tiene como enfoque principal crear un marco de mejoras continuas enfocado a satisfacer las necesidades del mercado ensamblando principalmente productos de buena calidad. Actualmente se introducen cambios en el mercado los cuales son identificados por la moda y el hombre se introduce a ella ya sea por romper con unas estructuras establecidas o por simple comodidad.

Debido a la innovación de productos y cambios de moda es que surgen diversas empresas con nuevas propuestas y deseos de competir dando una mejor forma de satisfacción de necesidades.

La importancia de mantener índices de productividad nos lleva al análisis de todos los factores que intervienen en ella siendo uno de ellos el factor humano.

La productividad debe relacionar una serie de elementos tales como mercado, calidad, equipo, tareas y enfoque sistemático, para lograr mayor productividad en el personal, tanto en nivel administrativo como operacional. La productividad y la concientización sobre la misma despierte en la persona una nueva escala de valores, que abarca desde el bienestar del consumidor y hasta el entorno social.

Los sistemas de productividad e incentivos son una estrategia para mejorar continuamente por medio de la identificación y eliminación progresiva y

sistemática de todas las operaciones y actividades que no agregan valor al producto, con la participación total y creativa de todo el personal.

OBJETIVOS

General

Conocer, analizar y diseñar los sistemas de productividad e incentivos, para una lavandería de acabados especiales de pantalones para que sea eficiente y productiva.

Específicos

1. Definir la situación actual de la Lavandería de Acabados Especiales, en relación a la clasificación del personal y sus sistemas de producción.
2. Identificar el sistema de pago que más se adapta a las necesidades de la empresa y contribuye a una mejor relación laboral.
3. Conocer la diversidad de necesidades de las personas para poder determinar la mejor forma de incentivarlos en el desarrollo de sus actividades.
4. Determinar estrategias de motivación adecuadas y la forma de implementarlas para contribuir a un ambiente agradable de labores.
5. Evaluar los diversos cambios a los que toda empresa debe estar a la expectativa para poder proporcionar un mejor producto.
6. Establecer sistemas de control y evaluación de resultados para determinar el cumplimiento de objetivos así como el mejoramiento de áreas para optimizar su desempeño.
7. Determinar el compromiso de una mejora continua entre el personal y la empresa para favorecer ambas partes.

INTRODUCCIÓN

XII

Inducir a las personas a contribuir en una forma efectiva y eficiente en el cumplimiento de metas comunes, es contar con un adecuado sistema de motivación, tomando en cuenta que los deseos de las personas son muy variados y debemos basarnos en la satisfacción de las necesidades humanas básicas. El funcionamiento de una empresa depende de diversos factores y uno de los más importantes es el recurso humano.

Toda empresa tiene como principal objetivo el aumento de la productividad para poder ser más competitiva logrando la satisfacción de una necesidad y la utilización eficiente de los recursos con que se cuenta.

Debido a la innovación de productos y cambios de moda es que surgen diversas empresas con nuevas propuestas y deseos de competir dando una mejor forma de satisfacción de necesidades.

Existen diversos factores a tomar en cuenta en la motivación del personal y dentro de ellos tenemos el promover la participación que es muy importante en solución de problemas, un clima agradable de trabajo, recompensas a sus esfuerzos y muchos más que ayudan a incentivar el trabajo para la formación de un equipo cuyo objetivo principal es llegar a la meta.

Lo que pretende la motivación es premiar al trabajador y demostrarle que su esfuerzo es reconocido y observado analizando todos los aspectos en su trabajo y la forma de realizarlo con el objetivo de fortalecer la relación reconociendo su esfuerzo y poder ofrecer cambios de oportunidades que favorezcan a ambas partes.

1. ANTECEDENTES GENERALES DE UNA LAVANDERÍA DE ACABADOS ESPECIALES

1.1 Descripción general de la empresa

1.1.1 Generalidades

El ambiente industrial cambia rápidamente debido a los avances tecnológicos que sirven de gran ayuda al hombre a crear nuevos diseños agradables al ojo humano para su comodidad y presentación, ya que el gusto por el buen vestir es el que nos mantiene atentos a esos cambios.

La necesidad de estar siempre innovando y actualizados en moda hace que día a día surjan empresas con productos nuevos, es así como nacen las lavanderías de acabados especiales.

Una lavandería de acabados especiales es aquella que de un pantalón ya elaborado crea en él un nuevo estilo a base de un desgaste de color ya sea en la parte frontal y trasera creando con las diferentes formas de desgaste una diversidad de productos.

La empresa cuenta con un personal altamente capacitado, ha logrado satisfacer las necesidades de sus clientes, así también cumple con la producción en forma eficiente ya que su filosofía es estar comprometida con sus socios o empleados, y con la comunidad.

1.1.2. Finalidad

En la actualidad debido a la competitividad que hay en el mercado existe la necesidad de estar actualizados en los cambios tecnológicos y de moda.

La finalidad de la empresa es estar siempre actualizados en moda para hacer el producto más atractivo al ojo humano y lograr la satisfacción de los clientes.

1.1.3. Características

En toda organización con espíritu de crecimiento y permanencia en un entorno cada vez más competitivo, el proceso de mejora continua es una condición permanente.

Específicamente en la actividad industrial el estudio del trabajo es el instrumento principal para cumplir con este proceso de mejora continua, buscando en forma constante el incremento de la productividad de los distintos factores involucrados en el proceso de transformación.

La posibilidad de obtener información confiable sobre los tiempos de las actividades realizadas en la planta constituye una herramienta fundamental para el desarrollo eficiente de toda gestión operativa.

Cada actividad industrial se estructura sobre la base de las características tecnológicas del producto, del equipo, de la técnica, del personal, del mercado y de la economía.

La interpelación de sus factores determinantes configura las características del edificio tecnológico sobre el que se asienta la industria. La industria de acabados especiales no es ajena a esto y en consecuencia se enumeran las siguientes características:

- Trabajo en equipo
- Una mejora continua a sus procesos
- Depende en gran parte de la moda
- Tiene una agilidad de creación e improvisación
- Simplicidad del equipo productivo
- Facilidad de efectuar cambios de equipo
- El personal es fácilmente adaptable

Trabajo en equipo: es indispensable para esta Industria ya que gracias a los equipos de trabajo que se forman se logra una mejor organización y así también facilita el trabajo, ya que los beneficios son para ambos.

Una mejora continua a sus procesos: la mejora continua es indispensable en toda organización ya que de los mejores procesos productivos depende la facilidad del trabajo para los empleados y el aumento de la producción para la empresa.

Depende en gran parte de la moda: hoy existe la necesidad de proveer mayor cantidad de artículos distintos, por la exigencia de nuevos estilos por parte de las personas, produciéndolos en tiempo mínimo en pequeñas cantidades.

Tiene una agilidad de creación e improvisación: la creación de nuevos estilos en los productos de vestir es cada vez mayor, por lo que se tiene que improvisar en la creación de algunos diseños.

Simplicidad del equipo productivo: con la ayuda de las computadoras, equipo y maquinaria moderna se puede en pocas horas crear un producto nuevo, realizar los patrones, hacer los trazos; ayudando a la buena aplicación de los recursos a explotar al máximo las posibilidades que da la nueva tecnología.

Facilidad de efectuar cambios de equipo: para explotar al máximo las posibilidades que da la nueva tecnología es imperativo realizar con facilidad cambios en el equipo y así facilitar los procesos.

El personal es fácilmente adaptable: la demanda de trabajo es una realidad que a diario vemos en plantas industriales. El reclutamiento no es complejo ya que no se necesita de muchas habilidades para realizar este trabajo y las personas se adaptan fácilmente.

1.2 Estructura orgánica

La estructura orgánica de la empresa es considerada como una diferencia de características distintas a otras actividades industriales. Existen varias maneras de examinar el funcionamiento de una empresa, aunque siempre deba partirse de un análisis detallado de la misma.

1.2.1. Organización general

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un conjunto de personas para lograr un objetivo común y explícito, a través de una división del trabajo, de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Esta integrada por personas que desempeñan trabajos diferentes que están coordinados para contribuir a las metas de la organización.

El propósito de organizar es dar a cada persona un puesto diferente y separado, y asegurarse de que estos puestos están coordinados de tal forma que la organización cumpla sus objetivos.

Una de las mejores formas de analizar una empresa consiste en investigar si todas las funciones están asumidas o, en otras palabras, si tienen un responsable. Las funciones que tiene encomendadas la dirección de la empresa las divide en las siguientes:

- Función administrativa
- Función financiera
- Función contable
- Función comercial
- Función técnica
- Función de seguridad y social

Función administrativa: constituye la función rectora de la empresa y su misión es planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y operaciones a realizar en la misma.

Función financiera: esta función lleva un control del presupuesto y la tesorería de la empresa para su adecuado funcionamiento. Esta íntimamente relacionada con la contable.

Función contable: esta función lleva un control general de la mano de obra, materiales y gastos generales que constituyen el precio de coste.

Función comercial: es la encargada del adecuado funcionamiento de compras y ventas cuyos elementos fundamentales son los clientes y proveedores.

Función técnica: esta función cubre los aspectos de control de la producción, rendimiento de trabajo, formación del personal y control de la calidad.

Función de seguridad: aquí encontramos los aspectos de protección de personal y protección de bienes.

Función social: en esta función los aspectos importantes son: vestuario, limpieza, comedor, cocina, capacitación, rifas.

1.2.2. Organización administrativa

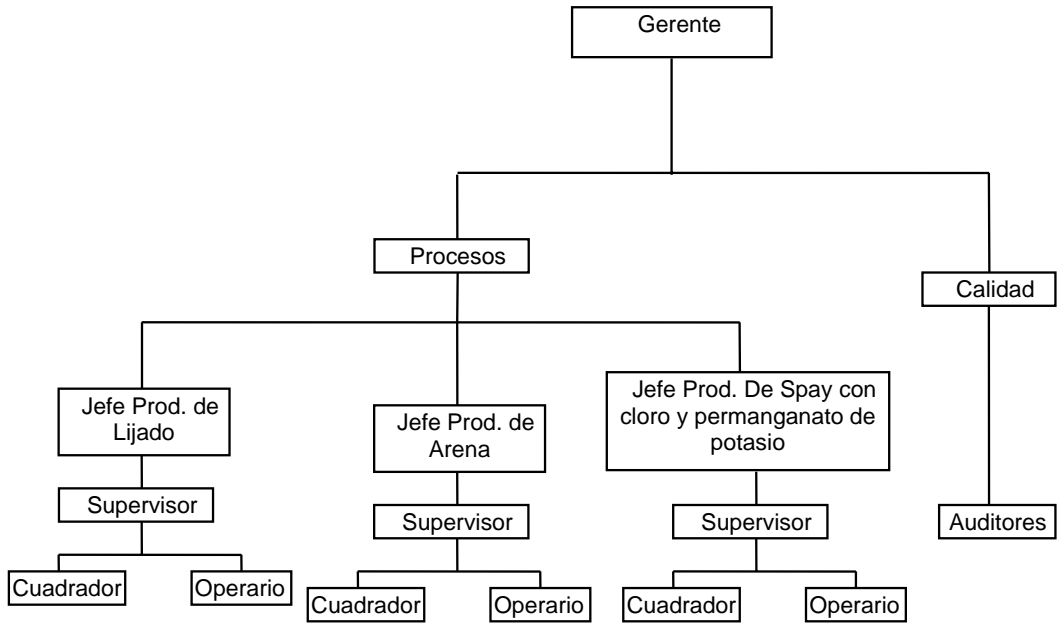
La mejor forma de describir una organización es a través de un organigrama, el cual nos muestra la forma gráfica o el esqueleto de la estructura organizacional. Estos describen las especificaciones de cada puesto en términos de las actividades y responsabilidades reales y cotidianas que se espera que desempeñen.

El organigrama muestra los títulos de las posiciones y la cadena de mando desde la cúspide hasta los niveles más bajos de la empresa. Sirve para identificar la cadena de mando y las personas que se tienen a cargo. En el encontramos información sobre cuatro importantes aspectos de la estructura:

1. Tareas: en el organigrama se muestran las diversas tareas que realiza la organización.
2. Subdivisiones: cada rectángulo representa una subdivisión de la organización responsable de ciertas tareas.
3. Niveles administrativos: aparece una jerarquía administrativa, desde el gerente hasta el operario.
4. Línea de autoridad: las líneas verticales, que unen a los rectángulos del organigrama indican que puestos tienen autoridad sobre otros.

El organigrama que se presenta a continuación representa la estructura organizacional actual de una lavandería de acabados especiales.

Figura 1. Organigrama administrativo de producción



1.3. Factores determinantes de la empresa

Si se quieren sintetizar los factores que definen un producto confeccionado, se puede hacer a través de tres parámetros:

- Moda (M)
- Calidad (C)
- Precio (P)

1.3.1. Moda (M)

Las prendas de vestir que inicialmente cubrían una misión estrictamente funcional, la de cubrir o aislar el cuerpo humano de las inclemencias externas se ha convertido, en el devenir del tiempo, en una manifestación exterior de diferenciación del ser humano.

El hombre que en el acto del nacimiento está inmerso en unas características de igualdad con el resto de seres humanos, trata pronto de diferenciarse de los que le rodean para adquirir una personalidad propia que abarca de lo espiritual a lo material.

Así, el vestido le servirá como uno de los medios de diferenciación y pondrá en él su gusto, su sentido del arte, su poder, su equilibrio, su sentido de la medida, en suma, su personalidad. Sin embargo, el hombre vive en una sociedad y en ella se generan unas corrientes que orientan al individuo hacia caminos de uniformidad que son la expresión condensada de un colectivo de individuos influenciados por ideas, hechos y evoluciones y que constituyen un estilo de vida, con relación al arte, a la música, a la arquitectura o al vestido.

Este estilo tiene una duración más o menos larga en la historia según la fuerza de las ideas y de los hechos que la originaron. El estilo, en consecuencia, abarca un periodo histórico de variable duración. Durante este periodo las personas se mueven entre unos límites establecidos en sus diversas manifestaciones externas, y el vestido, es una de ellas.

Los cambios que se introducen reciben el nombre de moda y el hombre se somete a ella, ya sea por romper con unas estructuras establecidas, o por simple comodidad.

En este periodo que se producen variaciones en el largo de los pantalones, cintura, colores, diferente tipo de desteñido del mismo, cambios en las bolsas. Estas variaciones suponen implantaciones de modas distintas pero dentro de un mismo estilo que viene definido por la prenda pantalón.

Cambiar de estilo supondría sustituir el pantalón por otra prenda distinta. Para que ello ocurra tiene que aparecer en el firmamento de la indumentaria un líder con suficiente fuerza como para imponerla ya que los cambios serian bastante fuertes imponiendo una nueva moda. Nuestro ambiente sufre muchos cambios que nos implican estar al día con tecnología, personalidades, economías, etc., también en la forma de vestir ya que es lo que nos hace diferentes.

Si se reflexiona sobre el momento histórico en que se vive, se aprecia claramente que se esta inmerso en una época de cambio de duración imprevisible.

El vestido atraviesa por un periodo de incertidumbre y el estilo incuestionable de hace una o dos décadas, simbolizado en el traje de caballero, se esta resquebrajando. Ha hecho su aparición durante la segunda mitad de la década de los años 60 lo que ha dado en llamarse prendas informales. Bajo este nombre muy bien puede esconderse un primer cambio de estilo en las prendas de vestir.

La industria de la confección desde un punto de vista técnico esta pasando en este aspecto un momento difícil y apasionante, ante esta situación en la que se mezclan dos tipos de cambios no siempre perfectamente definidos, el estilo y la moda.

En consecuencia se quiere mantener al día la imagen de la empresa a través de los productos que se fabriquen se ha de tomar muy en consideración los aspectos de la moda en la política de creación del producto. No quiere ello decir que la incidencia del factor moda sea igual para todo tipo de prendas de tipo clásico, pero se estima que incluso en estas no puede olvidarse por completo este factor.

Se exige por tanto, por parte de los elementos rectores de la empresa una claridad de ideas y una definición de objetivos.

1.3.2. Calidad (C)

Otros dos parámetros que intervienen en la definición del producto son, la calidad y el precio. La calidad de las prendas tiene un componente de subjetivismo muy elevado.

La inexistencia de aparatos medidores de ciertas características de las prendas hacen que las valoraciones tengan como base la apreciación humana, no siempre uniforme y de difícil evaluación. Debemos de considerar dos tipos de calidad en las prendas desde el punto de vista del proyecto:

- La calidad de las materias primas (telas, hilos, botones y otros)
- La calidad en la elaboración de la prenda

Para establecer una política de calidad en los productos, se tendrán que definir lo más precisamente posible, ambas políticas a través de los parámetros que en cada una inciden.

Calidad de las materias primas

Para poder obtener un control en la calidad de las materias primas se deben de establecer los límites de variación de los mismos.

- Encogimiento al lavado
- Encogimiento al vapor
- Solidez de la tintura al lavado, a la luz, al sudor, al cloro
- Peso de los materiales

Calidad en la elaboración de la prenda

- Patrones tipo: por tipo de prenda; por cada talla; referencias precisas, límites y grado de funcionamiento.
- Variaciones de encogimiento entre los distintos tipos de pantalones empleado.

- Tolerancias en la variación del desgaste en la prenda.
- Tolerancias de variación dimensional de la prenda para cada talla; medidas básicas de la misma; largo, perímetro y otras.

Para obtener una mejor visión del patrón a seguir se dispone de un prenda patrón situada sobre un maniquí y susceptible de ser comparada en un momento dado por parte de control de calidad.

Para establecer la calidad del lote se cuenta con tres criterios:

- 1) Lo que piensa el productor
- 2) Lo que piensa el consumidor
- 3) Lo que piensa producción

Para la calificación de la calidad se cuenta con dos índices:

- Nivel de calidad aceptable en el lote (AQL).
- Proporción mínima de defectuosos que el consumidor considera aceptables (DHU).

1.3.3. Precio (P)

El precio de un artículo es la suma de los trabajos que hemos acumulado en él. Estos trabajos pueden ser de índole física o intelectual y a su expresión valorada en dinero se añadirá un nuevo concepto, el beneficio que podrá ser variable entre ciertos límites y con relación al tipo y características del producto.

Estos límites serán fijados y estarán en relación con los parámetros anteriores - moda y calidad - a los que se añadirán otros, tales como el mercado, la oferta y la demanda del artículo.

Para la elaboración de un producto se incurren en varios costos que van directa o indirectamente relacionados y que le afectan al momento de realizar un costeo para poder saber el valor que ese producto tiene en la empresa y proceder a colocarle un precio final o precio de venta. Dentro de los costos de un producto tenemos los siguientes tres elementos importantes:

- Materiales,
- Mano de obra,
- Costos indirectos de fabricación.

Materiales: son aquellos que intervienen directamente en la producción y sin los cuales no podríamos tener un producto terminado, es la materia prima que sufre transformaciones para poder elaborar un producto final.

La cantidad de material por unidad de producto puede ser pesada, contada o medida, en cualquier caso, el costo de material debe incluir no solamente el costo de la factura, sino también la tarifa de embarque y tolerancias debido a desperdicios.

En la producción de pantalones la materia prima esta representada por: la tela (en este caso lona), hilos, botones, etiquetas, etc.

Mano de obra: esta representa el recurso humano que interviene en una forma directa en la transformación de la materia prima para la fabricación del producto.

Analizando estos elementos del costo nos damos cuenta de la importancia de la mano de obra porque aunque contemos con mucha maquinaria pero siempre hay alguien que tiene que manejar dichas máquinas.

Es uno de los elementos que estudiamos a fondo para poder determinar el grado de rendimiento y los factores necesarios para el incremento de su rendimiento y aumento de la productividad de sus actividades.

Costo indirectos de fabricación: estos costos son sumamente significativos y necesitan ser vigilados atentamente. Muchos de estos costos están relacionados con un lapso como por ejemplo seguro por año, alquiler por mes, depreciaciones por año, costos de supervisión por mes e impuestos sobre la nómina por semanas u por mes.

También dentro de estos costos tenemos uno importante que es la mano de obra indirecta con la cual existe un poco de confusión muchos veces con la mano de obra directa. La mano de obra indirecta es esencial para el funcionamiento de la empresa, no se atribuye a ninguna tarea o producto específico, es aquella que no interviene en la transformación de la materia prima en un producto terminado o sea no realiza ninguna operación del proceso pero que es importante para su fabricación.

Cuando ya tenemos definidos los tres costos formamos el costo total del producto y podemos saber cual es el precio o costo de fabricación total.

Es muy importante porque muchas veces necesitamos rebajarlo para poder ser más competitivos ofreciendo siempre el mismo producto pero a un menor costo y manteniendo siempre la misma calidad que juega un papel muy importante en la elaboración de un producto.

El último factor a tomar en cuenta para establecer un precio final o precio de venta es el porcentaje de ganancia o utilidad, el cual depende de la política de cada empresa y del porcentaje o margen que desee atendiendo siempre la competencia que es muy importante.

El precio de venta del producto nos muestra cual es valor que la gente dará por la adquisición de nuestro artículo y ya será la gente quien tomará la decisión y calificar al producto en base a la calidad y precio.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SISTEMAS SALARIALES Y PRODUCTIVOS

Durante el desarrollo normal de las relaciones laborales, hay que decir que los elementos trabajo y salario son mutuamente exigibles por una parte y por otra expresamente reconocida en la legislación.

Esta es una sobrada razón para establecer una valoración del trabajo tal, que con ella permita establecer unos objetivos exigibles de producción en primer lugar y una compensación salarial adecuada al esfuerzo desplegado en alcanzarlos.

Normalmente, la facultad de dirigir, organizar y controlar las actividades humanas para obtener un resultado determinado, corresponde a la empresa.

2.1. Facultades organizativas

Las facultades organizativas de la empresa, son las siguientes:

1. Exigencia de la actividad y consecuentemente, del rendimiento establecido.
2. Fijación de los índices de desperdicios y de la calidad admisible a lo largo del proceso de fabricación.
3. Vigilancia, atención y limpieza de la maquinaria y elementos de trabajo encomendados.
4. Movilidad y redistribución del personal, con arreglo a las necesidades de la organización y producción. En cualquier caso se respetará la redistribución

alcanzada y se concederá el periodo necesario de adaptación en el nuevo trabajo.

5. Aplicación de un sistema de remuneración por incentivo.
6. Realización de las modificaciones en los métodos de trabajo, tarifas, distribución de personal, cambio de funciones o variación de técnica de las máquinas y materiales que faciliten el estudio técnico.
7. Adaptación de las cargas de trabajo, rendimientos y tarifas a las nuevas condiciones que resultan del cambio de materia, maquinas o condiciones técnicas de las mismas.

2.2 Clasificación del personal según la empresa

El personal se encuentra clasificado dependiendo del área y el puesto que desempeñe, es así como se requiere un nivel de conocimientos y destrezas para cada actividad.

Los niveles de conocimiento con que puede contar una persona para la realización de sus actividades dependen del tipo de actividad que realice y del grado de responsabilidad.

Tabla I. Nivel de conocimientos requeridos

		Descripción
Nivel 1	NIVEL GENERAL	Conocimientos y destrezas mínimas necesarias para realizar la habilidad observada a otros.
Nivel 2	NIVEL BÁSICO	Conocimientos y destrezas mínimos necesario para realizar la habilidad bajo supervisión.
Nivel 3	NIVEL AVANZADO	Conocimientos y destrezas para desarrollar la habilidad sin supervisión.
Nivel 4	NIVEL EXPERTO	Conocimientos y destrezas para realizar la habilidad sin supervisión; puede enseñar a otros

Algunos de los puestos básicos en la empresa se listan y también los requerimientos para cada uno de ellos ya que dependiendo del puesto así son sus habilidades.

Jefe de área

Sus funciones básicas son:

- Dirige: el departamento a su cargo para su buen funcionamiento.
- Organiza: turnos de trabajo del personal.
- Controla: el personal y la producción.
- Planifica: la producción diaria y semanal.

Experiencia requerida por el puesto para el desempeño de sus responsabilidades.

Tabla II. Experiencia del jefe de área

Experiencia	Años
Dirección de personal	1
Manejo de producción	1
Proceso de lavados especiales	1

Habilidades requeridas por el puesto en base a los niveles de conocimiento (Tabla I).

Tabla III. Habilidades técnicas del jefe de área

Habilidad	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
1) Mecánica			X	
2) Electricidad		X		
3) Neumática		X		
4) Computación			X	
5) Conocimiento de abrasivos		X		

Tabla IV. Habilidades administrativas del jefe de área

Habilidad	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
1) Planificación			X	
2) Organización			X	
3) Control			X	

Tabla V. Habilidades sociales del jefe de área

Habilidad	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
1) Comunicación de grupo			X	
2) Don de mando			X	
3) Liderazgo			X	
4) Relaciones humanas			X	

Supervisor

Sus funciones básicas son:

- Dirige: verifica la producción para cumplir con las metas.
- Organiza: la producción diario y semanal para cumplir con las metas establecidas.

Experiencia requerida por el puesto para el desempeño de sus responsabilidades.

Tabla VI. Experiencia del supervisor

Experiencia	Años
Dirección de personal	1
Manejo de producción	1

Habilidades requeridas por el puesto en base a los niveles de conocimiento (Tabla I).

Tabla VII. Habilidades técnicas del supervisor

Habilidad	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
1) Mecánica		X		
2) Electricidad		X		
3) Acabados especiales de pantalones		X		
5) Abrasivos		X		
4) Computación	X			

Tabla VIII. Habilidades administrativas del supervisor

Habilidad	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
1) Organización			X	
2) Coordinación		X		
3) Control			X	

Tabla IX. Habilidades sociales del supervisor

Habilidad	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
1) Comunicación de grupo				X
2) Don de mando				X
3) Liderazgo				X
4) Relaciones humanas			X	

Operario

Sus funciones básicas son:

- La producción: para la obtención de la producción diaria.

Experiencia requerida por el puesto para el desempeño medio de sus responsabilidades.

Tabla X. Experiencia del operario

Experiencia	Años
Producción	1

Habilidades requeridas por el puesto en base a los niveles de conocimiento (Tabla I).

Tabla XI. Habilidades técnicas del operario

Habilidad	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
1) Mecánica	X			
2) Acabados especiales	X			

Tabla XII. Habilidades sociales del operario

Habilidad	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
Relaciones humanas			X	

2.3 Sistemas de pagos

Los sistemas de pago son la forma en la cual una empresa realiza el pago de salarios a los trabajadores.

Para poder utilizar una forma específica de pago hay que tomar en cuenta las necesidades de las personas así como también el tipo de trabajo que se realiza, compromisos y actividades que realiza porque depende del tipo de personal y cantidad a producir.

A continuación se presentan tres distintas opciones que son utilizadas con mayor frecuencia.

2.3.1. Sistema o salario a tiempo

Se fijan atendiendo únicamente a los puestos de trabajo, y su cuantía es independiente de la producción o rendimiento obtenido por el operario.

Ventajas

1. Son de aplicación sencilla, ya que el único factor que interviene en ellos es el tiempo de trabajo.
2. Por la misma razón, son fácilmente comprendidos los pagos de estos salarios por todos los trabajadores.
3. Se asegura un ingreso fijo al trabajador.

Desventajas

1. En estos salarios no se distinguen los buenos de los malos trabajadores, y esto desanima a los primeros, que acaban igualando su producción a los segundos.
2. El rendimiento obtenido en el trabajo es muy inferior, no llegando en muchas ocasiones ni a cincuenta por ciento de éstos.
3. Todas las personas reciben un mismo salario sin importar cuanto trabajen.
4. Inconformidad de las personas.
5. Poca valoración del trabajo.
6. No se crea un ambiente agradable de trabajo

A pesar de estos graves inconvenientes, se emplea este tipo de salarios:

- a) Cuando se trabaja con productos muy diferentes y es imposible establecer los salarios con incentivos.

b) Cuando se realizan trabajos muy delicados, o con materias primas muy valiosas, e interesa una labor bien hecha y sin rechazos, atendiendo más a la calidad que a la cantidad de trabajo.

Observemos la gráfica para poder darnos cuenta que el salario toma la forma de una línea horizontal, ello indica que para cualquier producción o rendimiento, el salario es el mismo. El salario es independiente de la producción.

Figura 2. Gráfica sistema o salario a tiempo

UNIDAD MONETARIA



2.3.2. Sistema por tarea hecha o destajo

El establecimiento de los salarios a destajo resulta indispensable en toda empresa moderna bien organizada, si se quiere obtener el debido rendimiento de su personal.

Antiguamente, cuando los operarios hacían obras completas sentían el natural interés que inspira toda labor de creación y el gusto de hacer una obra bien hecha. Pero en la industria moderna, con la mecanización y división del trabajo, la gran mayoría de los trabajadores no realizan más que operaciones, y a veces una sola, de un proceso de fabricación en línea, repetido miles de veces, y que por tanto no puede tener el menor interés en ellos.

Para interesar a los trabajadores en la tarea que realizan, y obtener así mejor rendimiento, se han establecido incentivos económicos. Es decir, que el operario moderno, cuando trabaja, está pensando cómo hacerlo más de prisa para sacar más dinero y en esto estriba su interés por el trabajo.

El pago por tarea hecha o destajo es aquel en el que la forma de pago es proporcional a la producción realizada, se establece una cantidad monetaria por unidad.

Este sistema de salarios tiene aplicación cuando el obrero interviene en forma determinada en la producción, o sea que de él depende el aumento o disminución de la elaboración de los productos; en este caso, se fija una cuota por unidad producida y por lo mismo, el monto del salario dependerá de la habilidad del trabajador.

La representación gráfica del destajo es una línea recta que pasa por el origen de coordenadas, y cuya pendiente corresponde a un mayor o menor valor pagado por unidad producida.

El crecimiento de la cantidad percibida es perfectamente proporcional en todo el recorrido de producción.

Ventajas

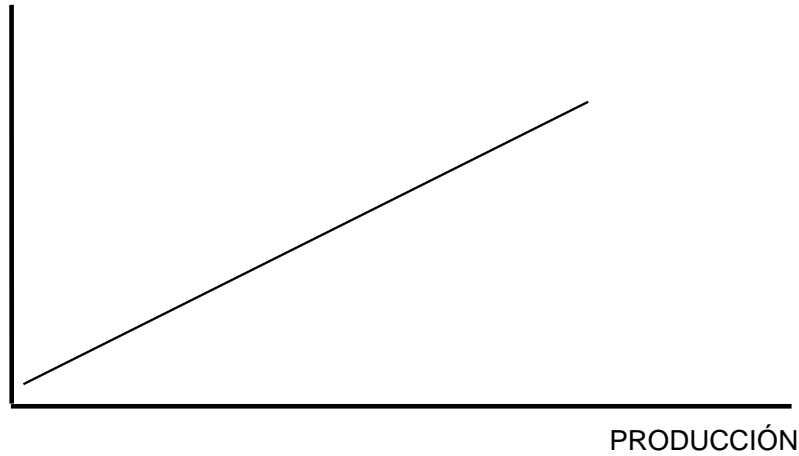
- El desarrollo de la habilidad del trabajador para producir.
- La obtención de una mayor producción.
- El conocimiento preciso del costo de los sueldos y salarios directos por tipo de producción.
- Producir con menores costos y poder adquirir productos más baratos.

Desventajas

- Aumento de desperdicio en los materiales.
- El rendimiento personal es en base a la experiencia.
- Se obtiene una producción de calidad dispareja con tendencia a la mala calidad.
- Se crea un ambiente de competencia para obtener una mayor producción.
- Peligro de sobreproducción.

Figura 3. Gráfica sistema por tarea hecha

UNIDAD MONETARIA



2.3.3. Sistema mixto

La representación gráfica condensa los dos sistemas anteriores y corresponde a una horizontal que corresponde a un salario garantizado, y a partir de cierta actividad empieza a crecer, de manera uniforme, como si se tratara de un destajo.

Este sistema es utilizado, en muchos países y su aplicación se basa en los siguientes conceptos:

- Existe un valor dado del costo del salario, normalmente expresado en Q/hora. El trabajador tiene asegurado este importe durante las 8 horas de la jornada laboral.

- Con el valor de la hora de trabajo y el tiempo estándar correspondiente a cada operación se determina la tasa de destajo en Q/prenda.
- De acuerdo con la producción realizada se calcula la ganancia diaria del operario.

Ventajas

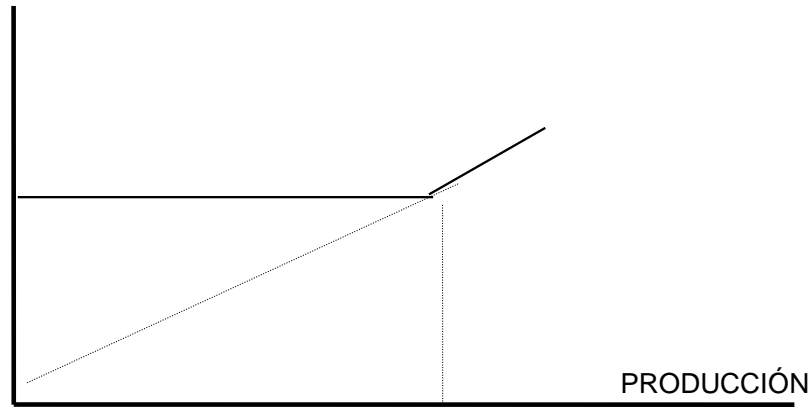
- Los trabajadores siempre reciben un salario aunque no cumplan con la meta de producción.
- El trabajo lo deben realizar todos juntos para obtener un mayor beneficio.
- Mantener unidad para poder trabajar en equipo.
- Se recibe una bonificación extra al salario fijo.

Desventajas

- Al momento de no llegar a la meta no se obtiene la bonificación extra.

Figura 4. Gráfica sistema mixto

UNIDAD MONETARIA



2.4. Sistemas productivos

La industria de la confección se caracteriza por basar su sistema de pago de salarios en un sistema mixto porque permite el cálculo de una bonificación extra diaria de producción que favorece a ambas partes. Con el afán de un aumento de la producción se establece un tiempo estándar por prenda y se calcula en base a la jornada de trabajo.

La selección del personal de tipo operario es realizada por el jefe de producción o jefe de planta, el operario tiene que llenar como requisitos mínimos los indicados en las tablas X, XI, XII; donde nos indican los diversos conocimientos que debe tener para poder ser contratado por la empresa.

Posteriormente a la selección de personal se traslada al área de trabajo indicándole sus actividades y responsabilidades, horario de trabajo, para su adaptación al sistema de trabajo.

La empresa no cuenta actualmente con un sistema de capacitación que pueda ofrecer al operario un conocimiento más amplio de las actividades que en ella se realizan y la forma correcta de realizarlas para evitar la diversidad de errores comunes que se comenten en el proceso de adaptación de actividades.

La meta de producción tiene como objetivo el beneficiar económicamente al operario, reconociendo su esfuerzo diaria en sus labores y para la empresa el aumento de la producción y reducción de costos por prenda. Las metas se publican diariamente en el tablero de producción y son calificadas desde un 70 por ciento hasta un 100 por ciento de cumplimiento.

Actualmente la empresa cuenta con una clasificación de categorías para el personal de acuerdo a su manejo de maquinaria y equipo de trabajo y también las operaciones dentro del proceso:

1. Categoría AA

- Es comodín.
- Debe tener capacidad para operar todas las máquinas de coser de la línea y hacer un mínimo de 2 operaciones de costura a un nivel de eficiencia mínimo del 100% y dos operaciones de costura a un 80% de eficiencia como mínimo.
- Este operario asiste al supervisor en funciones que no son de producción cuando sea necesario y cubre la ausencia de cualquier operario.

- Debe realizar las operaciones de costura o manuales que le asigne el supervisor con el nivel de calidad requerido.

2. Categoría A

- Debe saber operar un mínimo de 3 máquinas de coser diferentes.
- Debe tener capacidad para realizar un mínimo de una operación de costura a una eficiencia mínima del 100% y dos operaciones de costura a un mínimo del 80% de eficiencia.
- Debe realizar las operaciones de costura o manuales que le asigne el supervisor con el nivel de calidad requerido.

3. Categoría B

- Debe saber operar un mínimo de dos máquinas de coser diferentes.
- Debe tener capacidad para realizar una operación de costura a una eficiencia mínima del 100% y una operaciones de costura a un mínimo del 80% de eficiencia.
- Debe realizar las operaciones de costura o manuales que le asigne el supervisor con el nivel de calidad requerido.

4. Categoría C

- Debe saber operar como mínimo una máquina de costura y realizar una operación de costura a un mínimo del 80% de eficiencia.
- Debe realizar las operaciones de costura o manuales que le asigne el supervisor con el nivel de calidad requerido.

5. Categoría D

- Debe realizar las operaciones manuales que le asigne el supervisor a un 100% de eficiencia y con la calidad requerida.

2.5 Aspectos legales de los salarios

2.5.1. Definición

Salario

El Artículo 88 del Código de Trabajo indica que: Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.

Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede realizarse:

- Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora);
- Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y
- Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono; pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

Un aspecto importante dentro de la empresa es contar con una adecuada administración de salarios que nos ayude a establecer salarios que puedan

considerarse como equitativos, con lo cual ayuda a mejorar el manejo del recurso humano y contribuya al alcance de las metas y objetivos.

2.5.2. Deducciones salariales

Una deducción sobre un salario es todo aquel descuento que se le hace a un salario. Existen dos tipos de deducciones:

1. Orden judicial
2. Orden legal

Orden judicial: Las deducciones de orden judicial son todas aquellas en las cuales existe una orden de un juzgado de retener el sueldo devengado por un trabajador, determinada suma, el patrono queda obligado a cumplir el mandato. Este tipo de retención se da cuando existe:

- Una pensión alimenticia.
- Por deuda.

Orden legal: este tipo de descuentos son los que estipula la ley y se rigen por el código de trabajo y la Constitución de la República.

Entre estas tenemos:

- IGSS
- IRTRA
- INTECAP
- RETENCIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

IGSS: la cuota a favor del IGSS corresponde a un 4.83 por ciento para los trabajadores en el Departamento de Guatemala, y el 2.5 por ciento para los trabajadores en los demás Departamentos de la República sobre el importe del sueldo devengado semanal, quincenas o mensualmente. La cuota patronal es del 10 por ciento (en la capital) y el 6 por ciento en los demás departamentos, del monto de los salarios y sueldos pagados en el mes, según planillas. La cantidad que resulte deberá ser emitida junto con la cuota de los trabajadores.

IRTRA: es el 1 por ciento sobre el sueldo base (sueldo ordinario), la cantidad que resulte deberá ser consignada al IGSS mensualmente.

INTECAP: el 1 por ciento sobre el monto de los salarios, según planillas. La cantidad total también debe ser consignada mensualmente al IGSS, quien lo recauda por cuenta del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

RETENCIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA: es un impuesto que tienen la obligación de pagar el trabajador por la renta obtenida de su trabajo, por la obtención de ingresos del ejercicio de una actividad profesional o técnica, lo cual encontramos regulado en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

CUOTA SINDICATO Y COOPERATIVAS: cuando se recibe instrucciones de un sindicato o de una cooperativa para descontar determinada cantidad de sueldo del trabajador afiliado a cualquiera de estas entidades y exista el aval correspondiente del empleado y los requisitos legales, el patrono queda obligado a efectuar tales descuentos.

3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS

3.1. Motivación del personal

El uso adecuado de la motivación del personal, logra obtener el apoyo de los trabajadores hacia los objetivos que persigue la empresa; es decir una aplicación práctica de las diversas teorías de motivación.

Para poder saber como motivar a alguien se debe encontrar antes lo que desea y colocarlo como una posible recompensa ("incentivo"). Es importante estar convencidos que se puede cumplir con la meta o llegar al objetivo planteado.

3.1.1. Definición de motivación

La motivación viene de la palabra **movimiento**. Decimos, pues, que estamos motivados a hacer algo cuando nos percatamos de la presencia en nosotros de la búsqueda de un cambio.

La esencia de la motivación es que una persona sienta que el esfuerzo que realiza le producirá una recompensa y que dicha recompensa sea importante para ella.

Se tiene la conciencia que la personalidad humana es difícil de estudiar, tanto individualmente como en grupo, pero asimismo se concibe que solo cuando al personal se le motiva adecuadamente en el trabajo, se logra la adhesión a los planes de la compañía y también que los individuos coordinen

sus propios objetivos y los realicen al mismo tiempo que desempeñan con eficiencia sus tareas correspondientes.

Las personas generalmente están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse en una forma tal que sientan que le conducirá a recompensas. La motivación requiere tanto de la capacidad como del deseo de realizar las cosas.

Como una regla general podemos decir que la motivación tiene dos elementos importantes: primero, encontrar lo que la persona desea y tenerlo como una posible recompensa, y segundo, asegurarse de que sienta que el esfuerzo de su parte probablemente conducirá a obtener esa recompensa.

3.1.2. Características de motivación

Dentro de las características tenemos tres importantes en el comportamiento de las personas:

1. Comunicación
2. Comprensión
3. Actitudes

1. Comunicación: es el medio de enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito en común.

El conocer claramente lo que se quiere lograr nos ayuda a conocer lo que queremos lograr y cuales son las herramientas con que contamos, aclarar las ideas y encontrar la solución más óptima al problema.

El poder escuchar es también parte de una buena comunicación ya que muchas veces nos encontramos muy lejanos al problema y no sabemos la

complejidad del mismo, mientras que la persona que a diario lo vive es la que mejor conoce la solución.

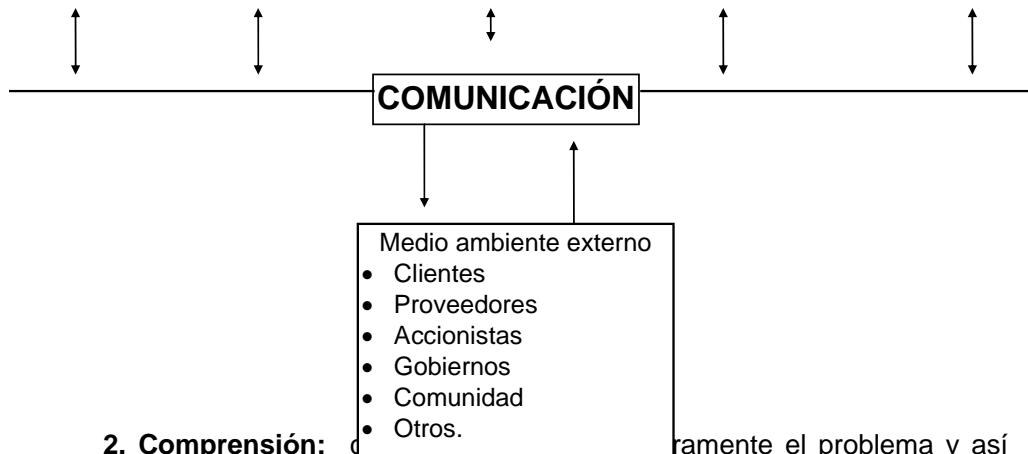
El propósito de la comunicación dentro de una empresa es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma.

La comunicación no solo facilita las funciones administrativas sino que también relaciona a la empresa con su medio ambiente externo. Es a través del intercambio de información como los administradores se dan cuenta de las necesidades de los clientes, de la disponibilidad de proveedores, de las demandas de los accionistas, de los reglamentos gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad. Es a través de la comunicación como una empresa cualquiera se convierte en un sistema abierto que interactúan con su medio ambiente.

Para lograr una comunicación efectiva dirigida a influir en la actuación de otros, debemos darnos cuenta de que la comunicación no es transmisión de información, sino transmisión de pensamientos.

Figura 5. El proceso administrativo de la comunicación

Planeación Organización Integración Dirección Control



2. Comprensión: Comprender el problema y así encontrar la solución más óptima del mismo.

Debemos de comprender que todos tenemos problemas y diversidad de necesidades por satisfacer o insatisfechas y que el trabajo nos ayuda a desarrollarnos profesionalmente en cualquier actividad y también nos abre puertas para poder tener un mejor futuro, nos hace técnicos en nuestra actividad y maestros capaces de enseñar a los demás dándoles a conocer lo que esperamos de ellos.

El hombre constantemente aprende cosas nuevas que a su vez enseña a los demás y gana experiencias en la vida, al conocer bien nuestro trabajo podemos encontrar la forma más factible de hacerlo y una mejor opción de solución a los problemas.

A través del dialogo podemos conocer más a nuestro personal para poder definir metas, análisis de problemas, posibles soluciones, encontrar así la solución que más se ajusta a las necesidades y parámetros que cumplir.

El análisis de problemas es una herramienta para:

- analizar la situación en relación con la problemática en la forma que la perciben las personas involucradas;
- identificar los problemas principales;
- visualizar las relaciones de causa - efecto;
- identificar las interrelaciones entre los problemas; y
- comenzar a mostrar el camino para solucionar los problemas.

3. Actitud: es el comportamiento de cada persona. Aparentemente es la manera en que comunicamos nuestros sentimientos a los demás, cuando nos sentimos optimistas y anticipamos tener éxito al reunirnos con otros, sin darnos cuenta transmitimos esa actitud positiva y la gente nos responde favorablemente.

El grado de solución del problema depende mucho de una adecuada comunicación y comprensión, ya que la solución la identificamos si conocemos la causa del problema. Conocer el grado de potencialidad y procurar la buena disposición de la persona a su trabajo para mantener niveles deseables de productividad.

Una mente positiva es la que nos lleva a realizar todas nuestras metas y objetivos en la vida, confiar en nosotros mismos y demostrar día a día que podemos lograr lo que nos proponemos.

Lograr un aspecto positivo de la motivación es considerar al trabajo como fuente de motivación sin tomarlo como un medio para adquirir o conseguir algo más.

Las actitudes son una función de las creencias. Una persona que cree que un comportamiento en particular conducirá en la mayoría de los casos a resultados positivos, tendrá una actitud favorable hacia ese comportamiento. Una persona que cree que el comportamiento conducirá en la mayoría de los casos a resultados negativos, tendrá una actitud desfavorable hacia dicho comportamiento.

Una actitud positiva es la manifestación externa de una mente que se concentra primordialmente en las cosas positivas. Es una mente inclinada en favor de una actividad creadora más que el aburrimiento, de la alegría sobre la tristeza, de la esperanza sobre la inutilidad. Una actitud positiva es un estado mental que solamente puede mantenerse haciendo un esfuerzo consciente. Un lugar donde se aprecia una actitud positiva es en el trabajo debido a:

- Para mucha gente el trabajo no es lo que preferirían hacer. Trabajar cerca de una persona positiva lo hace más agradable.
- Algunos compañeros de trabajo tienen graves problemas en su vida personal y el trabajo puede ser el lugar donde encuentran personas positivas que los ayuden a olvidar un poco sus dificultades personales.

- Los supervisores dependen de las actitudes positivas de sus empleados para establecer un espíritu de grupo. Las actitudes positivas facilitan la labor de todos.
- Aproximadamente la mitad de las horas que una persona está despierta la pasa en su trabajo. Sin algunas actitudes positivas, este tiempo podría parecer interminable.

Mientras más armonía haya en el ambiente de trabajo, mayor será la productividad del departamento; se obtendrán mejores resultados, mejor calidad y habrá menos errores. Cuando la gente se siente relajada y contenta se concentra mejor y es más seguro que despliegue todas sus posibilidades. Es fácil comprobar que una atmósfera productiva de trabajo es el resultado de todos los que participan en él.

Con las actitudes de los trabajadores nos damos cuenta como es su ambiente de trabajo, podemos ver si es cómodo, eficiente y productivo porque hay más risas, los trabajadores son más tolerantes entre sí, el trabajo se ve como un desafío más bien que como una serie de labores aburridas y rutinarias.

La clave del éxito en cualquier empresa es la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los superiores y los compañeros de trabajo, y no hay nada que contribuya más en este proceso que una actitud positiva. Al igual que en la vida personal el éxito depende de la actitud de la persona alimentando los momentos positivos y los negativos ocultándolos y buscando el lado positivo a todo para no caer en el aburrimiento y desesperación.

Los gerentes que saben como fomentar una actitud positiva entre sus empleados pueden llevar a un grupo de trabajo con menos experiencia a una mayor productividad y éxito. Las técnicas para aumentar la productividad con las actitudes son las siguientes:

- Las actitudes se adquieren, no se enseñan. Esto significa que las actitudes de los seguidores reflejan las actitudes del líder. La primera responsabilidad de todo líder es mantener su propia actitud positiva.
- Sana política de relaciones humanas. Tratar a cada persona como un individuo utilizando recompensas y mostrando interés por sus necesidades.
- El principio de la manzana podrida. Una sola manzana podrida en un barril acaba por podrir todas las demás, de igual forma un solo miembro negativo de un equipo acaba por destruir las actitudes positivas de todos.
- La conexión entre la actitud y la confianza. Los miembros de un equipo con puntos de vista positivos disfrutan de mayor confianza en si mismos.

3.1.3. Factores motivadores

Existen diversos factores que influyen positivamente en la motivación, los cuales son:

- Diferencias individuales (cada persona es única).
 - Necesidades
 - Valores
 - Intereses
 - Capacidades

- Características del puesto (aspectos de un puesto que determinan sus limitaciones y retos).
 - Variación de habilidades
 - Identidad de tareas
 - Significación de tareas
 - Autonomía
 - Retroalimentación

- Prácticas organizacionales.
 - Reglas
 - Políticas de recursos humanos
 - Prácticas administrativas
 - Sistemas de retribución

Para desarrollar un eficaz programa de motivación, se deben considerar la interacción entre estos factores y su influencia en el desempeño laboral de los empleados.

Los tres grupos de factores que se describen, interactúan entre sí, para influir en la motivación de un empleado. Esencialmente, esta interacción involucra a:

- a) Las cualidades personales del empleado, que este porta inevitablemente consigo en su centro de trabajo.

- b) Las tareas que desempeña el empleado de la situación de trabajo.

c) Los sistemas organizacionales que afectan al empleado en centro de trabajo.

3.1.4. Importancia de la motivación

Es importante desde el punto de vista de que son los empleados los que realizan el trabajo de la empresa, por lo que es necesario que los gerentes comprendan porque la gente se comporta de determinada manera para así poder influenciar su comportamiento en una forma adecuada para la empresa.

Por esta razón existe diversas teorías sobre lo que motiva a la gente, para que así el gerente observe y analice cual es la forma más eficaz para motivar de la mejor forma a las personas y obtener los mejores resultados.

La motivación ocurre cuando la persona ve que su esfuerzo le lleva a realizar una tarea y ve que al cumplir con esa tarea produce un resultado importante como satisfacer una necesidad.

3.2. Identificación de necesidades

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseño una jerarquía motivacional en seis niveles, que según el explicaba la determinación del comportamiento humano; este modelo es llamado La Jerarquía de las Necesidades de Maslow, y se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

La pirámide significa que una vez se satisface una necesidad, inmediatamente se activa la siguiente y así sucesivamente.

Se considera a las necesidades como origen de todas las acciones de uno, esto quiere decir que las necesidades impulsan acciones de la persona mientras no hayan sido satisfechas, una vez que una necesidad ha sido cubierta deja de actuar como motivación.

Las necesidades a satisfacer en orden ascendente son las siguientes:

- **Fisiológicas:** el primer nivel de necesidad lo componen las necesidades más elementales, de alimentación, vivienda, techo, etc.
- **De seguridad:** se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Protección, estabilidad y ausencia de aflicciones.
- **De asociación o sociales:** se convierten en los motivadores activos de la conducta, afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.
- **De ego o estima:** deseos de respeto por uno mismo, de una sensación de logro personal y reconocimiento por parte de los demás. Las necesidades de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.
- **De autorrealización:** deseos de crecimiento personal, de realización y cumplimiento del pleno potencial individual. Es la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos poder llegar a ser, tiene que ver con los conceptos de la persona acerca de la vida y del hombre, con aquellas cosas que cada persona siente que son necesarias para llevar al máximo el propio potencial.

El orden de las necesidades varia enormemente de una persona a otra y la gente pasa de un nivel de necesidad a otro aunque el nivel previo no haya sido completamente satisfecho, la gente actúa de un modo u otro según la necesidad que en ese momento influya en su comportamiento.

También encontramos otro tipo de necesidades como son las de David Mc-Clelland en la cual él cree que todas las personas tenemos tres tipos de necesidades:

1. Necesidad de logro: es la fuente primordial de motivación para aumentar la productividad de una empresa porque esa necesidad genera más bienes y servicios para la sociedad en general que cualquier otra fuente de motivación. Es la fuerza que impulsa el deseo de mejorar y llegar a ser excelente.

Si una empresa desea aumentar la producción, debe contratar personas con una gran necesidad de logro y capacitar a otros empleados para despertar en ellos dicha necesidad. Una fuerte necesidad de poder puede ser útil cuando existe junto con la necesidad de logro, pero por sí sola es un indicador de fracaso.

La necesidad de logro se crea durante la niñez a través de la educación, los adultos pueden llegar a desarrollar esta característica a través de la capacitación. Estas personas prefieren situaciones que tienen riesgos moderados y en las que pueden ver sus propias contribuciones.

2. Necesidad de poder: el poder es la capacidad para producir un efecto deseado.

La necesidad de poder es la necesidad de controlar e influir sobre los demás. El poder se relaciona con el placer de vencer la ira ante el fracaso, la debilidad o la fuerza, y la libertad para hacer lo que mejor nos parezca.

Esta relacionada con el éxito de los empleados, supervisores y los altos gerentes.

3. Necesidad de afiliación: es la necesidad de calor humano, compañerismo y amistad. Las personas cuya necesidad de afiliación es grande buscan aprobación, necesitan agradarle a los demás.

Es posible que los empleados con gran necesidad de logro también tengan gran necesidad de afiliación, pero la productividad disminuye si la necesidad de afiliación reemplaza la necesidad de logro.

3.3. Productividad del recurso humano

Es la utilización eficiente del recurso humano optimizando así los trabajos que realiza para obtener un resultado representativo (utilidades) para la empresa.

Los programas para mejorar la productividad son muchos dentro de ellos tenemos: capacitación, evaluación del desempeño, fijación de metas y los círculos de calidad. Se utilizan con el fin de reducir costos y mejorar el estado de ánimo de los trabajadores. Para que un programa de productividad tenga éxito es necesario que la organización desarrolle una actitud positiva hacia la productividad. El programa debe hacer hincapié en la necesidad de aumentar la producción, no de reducir los gastos.

Es más fácil motivar a los empleados para que produzcan más que lograr que reduzcan los gastos.

Ya que las personas casi nunca trabajan a plena capacidad, la idea es incitarlas a apelar a sus reservas para producir más en menos tiempo. Parte del éxito de gerencia para la productividad se deriva del cambio en las aspiraciones y en las actitudes de la gente en lo referente al desempeño de su trabajo.

La productividad y la concientización sobre la misma despierta en la persona una nueva escala de valores, que va desde el bienestar del consumidor y del entorno social. La conciliación de todos los elementos críticos en una organización como: productividad, calidad, organización; con las necesidades superiores del individuo facilitan la satisfacción de sus metas que son las necesidades más frecuentes; lo que motiva a integrarse más y participar como individuo y a nivel de organización.

3.3.1. Análisis del nivel ocupacional

El objetivo del análisis del nivel ocupacional es determinar las necesidades y disponibilidades del personal a los distintos niveles de la organización y los medios para solucionar el problema de desequilibrio entre la cantidad de cargas de trabajo y la mano de obra existente.

El análisis y estudio del factor humano en la productividad permite utilizar al personal en forma racional, conocer su problemática concientizarla sobre la productividad y facilitar su adiestramiento.

3.3.2. El factor humano

Es definitivamente el elemento más importante en la productividad la gente que aporta a su trabajo talento, creatividad y dinamismo. Se puede tener ideas erróneas en la productividad tales como:

- La cantidad de conocimiento, no es productividad.
- No siempre el buen funcionamiento de una dependencia es sinónimo de productividad, si este no contribuye a los objetivos reales de la organización.
- Buena calidad no es productividad.
- Grandes utilidades no es productividad.

La productividad debe relacionar una serie de elementos tales como mercado, calidad, equipo, tareas y enfoque sistemático, para lograr mayor productividad en el personal, tanto en nivel administrativo como operacional.

Para poder modificar la forma de actuar de las personas primero se debe modificar sus motivos, el resultado será la modificación de su actuación. La actitud del trabajador influye mucho en su rendimiento porque una persona con una actitud positiva es aquella que realiza su trabajo con mucho gusto ofreciendo su mejor resultado, no importando el grado de dificultad que tenga siempre encuentra una solución al problema, aunque a veces no sea la mejor pero lo soluciona. La actitud negativa de una persona busca siempre lo malo de la actividad que realiza y no encuentra ninguna solución a los problemas que se presenta.

Cada acción que una persona realiza puede tener dos posibles consecuencias: puede tener una consecuencia positiva y una negativa. Aquella acción a la que sigue una consecuencia positiva tendera a repetirse. Aquella acción a la que sigue una consecuencia negativa o un suceso doloroso disminuye en frecuencia. En vez de dirigir su atención a disminuir las actuaciones que no desea en su personal, dirija su atención a aumentar las que desea de ellos.

La habilidad como directivo se mide por la labor que obtiene de su personal, no por lo que uno hace. Por lo tanto, esta bastante clara que uno como directivo no obtiene su sueldo por lo que el hace, sino por lo llevan a cabo. Lo que se pretende como jefe es hacer que el personal que esta a su cargo trabaje bien asumiendo los éxitos o fracasos de su personal.

Comentario [O1]:

La integración del recurso humano en la productividad de la empresa se lleva a cabo con base a:

1. Los requisitos de la empresa: son requisitos relacionados con la política de la empresa como:

- responsabilidad
- seguridad
- equipos
- nivel intelectual
- conocimiento sobre la tarea
- medio ambiente laboral y organizacional

2. Condiciones de la actividad laboral:

- conocimiento de la tarea

- motivación que conlleva la tarea
- perfil del trabajador

El apoyo que se brinde a los recursos humanos ayuda a los empleados a convertirse en mejores personas, más responsables, y trata de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la empresa contribuye a desarrollar. El éxito de toda empresa depende en mucho del desempeño de su personal, para que pueda determinarse la contribución de cada persona a la empresa es necesario tener un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimentan las bases mismas de la producción económica de una sociedad. Desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en grado importantísimo en los recursos humanos.

3.3.3. Incentivos

La relación que existe entre salario e incentivo es que un salario no es más que un incentivo para que una persona pueda efectuar un servicio. O sea en otras palabras, que el salario es el motivo por el cual una persona puede efectuar un servicio puesto que es lo que espera a cambio. Un incentivo, es un pago que una persona recibe por efectuar un servicio, según las características estipuladas como tiempo, calidad, etc.

Entonces tenemos que un salario incentivo, es una combinación de las dos definiciones o sea que es el pago que percibe una persona por efectuar un servicio, más lo que recibe por hacerlo, según las características estipuladas.

Son directamente los que definen en cierta forma el grado de productividad del personal en todos los niveles de una organización.

Hay varios sistemas que se han desarrollado en las organizaciones para incentivar el comportamiento de los empleados, estos se agrupan en dos grandes grupos:

- a) Sistemas de incentivos basados en recompensas externas: los sistemas de recompensa extrínseca pueden estar basados en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, lo más generalizado es el dinero. Se ha discutido bastante si este es o no un factor motivador eficaz, pero, más allá de los distintos puntos de vista, el reconocimiento económico parece ser un tipo de recompensa ineludible, dado que es universal, todos lo necesitamos y su administración es relativamente sencilla respecto de otros incentivos.

- b) Sistemas de incentivos mediante el enriquecimiento de tareas: el enriquecimiento de tareas se traduce en descripciones de puestos y competencias, realizadas de tal modo que produzcan una mayor motivación intrínseca en la tarea. Este enfoque trata de romper con el paradigma rígido, de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa a hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona.

En esta perspectiva, el trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo de nuestro potencial resultan insustanciales, poco desafiante y, por lo tanto, desmotivadora.

3.3.4. Capacitación

Es la forma en la cual el recurso humano desarrolla las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se le asignan. La capacitación en la industria consiste en programas de aprendizaje formal, diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una empresa.

Su propósito es proporcionar las condiciones dentro de las cuales la gente pueda aprender efectivamente. Es útil considerar el aprendizaje como un proceso que ocurre dentro del ser humano, y que lo prepara para adaptarse a las demandas cambiantes de su medio ambiente.

A la mayoría de los adultos que trabajan les agradan estas experiencias porque son divertidas y los alejan de las responsabilidades continuas del trabajo. A fin de que la capacitación sea el medio pertinente para llegar a la productividad, es necesario decidir que es lo vamos a enseñar. Normalmente el contenido de la capacitación abarca uno de los siguientes cinco temas: contenido objetivo, manejo de personal o administración de empresas; técnicas para solucionar problemas y tomar decisiones; actitudes; destrezas interpersonales; y conocimiento de si mismo.

El objetivo es permitir a los empleados aprender el comportamiento necesario para cumplir con su trabajo.

Entre las técnicas para evaluar la eficacia de la capacitación están las encuestas de opinión, los cambios de actitud y los exámenes objetivos.

Los resultados de capacitación se toman en cuenta datos objetivos y datos subjetivos. Los datos objetivos son los que reflejan mejoramiento de la calidad, aumento de la producción, ahorro de tiempo y reducción de costos. Los datos objetivos se refieren a la evaluación de los hábitos de trabajo, nuevas destrezas, ambiente de trabajo, número de ascensos y una mejor actitud y forma de sentir. Los datos subjetivos los medimos por medio de exámenes antes y después de los cursos, la retroalimentación de los participantes y la simple observación.

Aspectos que se deben tomar en cuenta para la organización de un buen programa de capacitación:

1. Concentrarse en el comportamiento, no en la personalidad.
2. Capacitar para los resultados, no para los procesos.
3. Establecer una relación entre la capacitación y su contexto.
4. Recordar que no todos los problemas pueden resolverse a través de la capacitación.
5. Establecer criterios y objetivos para la capacitación.
6. Usar la técnica apropiada para satisfacer la necesidad de capacitación.
7. Dividir el programa total en etapas consecutivas.
8. Diseñar el programa para que los participantes desarrollen alguna acción durante la capacitación.

9. Dar retroalimentación rápida, concreta y positiva a los participantes.
10. Medir la capacitación con referencia a los objetivos.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta hacer imitación de modelos. Todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos en que se utiliza la imitación de modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de las personas que desempeñan con éxito determinado trabajo.

4. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PRODUCTIVIDAD E INCENTIVOS

Los sistemas de incentivos son propiamente una variación o complemento de los sistemas de salarios por tiempo o por producción; tienen como finalidad otorgar una prima o un premio al trabajador, individualmente o por grupo, tomando como base el aumento de producción, la mejora en calidad, el ahorro del material y el tiempo.

El pago de incentivos hace que la gente sea más productiva.

4.1. Factores determinantes de la productividad

Todos los puntos anteriores deben conducir a un aumento de productividad, es decir, la consecución del “**máximo resultado**” con los elementos disponibles.

En la actualidad es reconocido generalmente que el aumento constante en la productividad del trabajo es una condición esencial para asegurar un nivel de vida creciente a todas las clases de la población y muy especialmente a los asalariados.

La productividad, designa la relación entre la cantidad producida y los factores utilizados en su producción. En consecuencia, la productividad tiene tantas expresiones como factores intervienen en la producción: materia prima, máquinas, salarios, energía y otros.

Es frecuente el considerar que la productividad hay que alcanzarla a través de los salarios o de la mano de obra, cuando esta es solo una parte importante en la realización del producto, pero no la única del abanico de productividad cuya suma configura la productividad total de la empresa. Las razones para implementar un sistema de productividad e incentivos son:

4.1.1. Cambios en los mercados

La segmentación de los mercados ha incrementado la complejidad en la operación de una empresa. Atrás quedaron los días en los que la producción masiva de algunos productos a bajo costo y alta eficiencia alcanzaba para satisfacer las exigencias de los mismos.

Hoy existe la necesidad de proveer mayor cantidad de artículos distintos en menor tiempo y en pequeñas cantidades, esto hace que las estrategias de producción basadas en grandes inventarios de trabajo y tiempo de proceso elevados ya no sean aceptables.

Una estrategia de producción efectiva es aquella que es capaz de responder a dichas exigencias con calidad, cantidad, tiempo y flexibilidad.

4.1.2. Cambios en la tecnología

Con la ayuda de las computadoras es posible realizar una planeación adecuada que cumpla con las expectativas del cliente y con la disponibilidad de la empresa, en pocas horas crear un nuevo producto, realizar los patrones, hacer los trazos y las actividades necesarias para el mismo.

Para poder explotar al máximo las posibilidades que nos da la nueva tecnología es imperativo realizar cambios en los sistemas de elaboración del producto, buscando siempre una mejor forma de realizarlos para que sea más fácil y más efectivo.

4.1.3. Cambios en los sistemas de información

La información es importante para realizar cualquier producto, ya que dependiendo de la necesidad que deseamos satisfacer son los datos importantes que obtenemos del mismo; es necesario saber con precisión lo que queremos hacer y lo que necesitamos para realizarlo.

Utilizando sistemas eficientes de comunicaciones entre los clientes y la empresa podemos acatar con rapidez todas las especificaciones en cada uno de los pedidos y así poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calidad.

La información se centra en las cantidades específicas del producto que necesita, debido a que la empresa recibe ya los patrones de especificaciones y calidad deseada y su labor es la realización de dichas prendas cumpliendo los patrones ya establecidos. Para ello se toma en cuenta la eficiencia, ritmo de producción y cantidad a producir.

También deben analizar la cantidad de materiales a utilizar para el mismo así como una adecuada planificación para poder cumplir con las metas diarias y con los clientes que es la prioridad entregando un producto que cumpla con las especificaciones y con las cantidades ya establecidas.

4.1.4. Cambios en las personas

La escasez de mano de obra calificada es una realidad que a diario vemos en plantas industriales de muchos países. Es por ello que un sistema productivo que además de efectivo satisfaga las necesidades del trabajador es imprescindible para disminuir la rotación y el ausentismo, mejorando el clima de trabajo y haciéndolo sentir como lo que realmente es, una persona humana tan importante como los demás con la posibilidad de la capacitación constante y la apertura a la creatividad permanente.

4.2. Identificación de estrategias de motivación

4.2.1. Remuneración

Ya sea en forma de sueldos, salarios a destajo o cualquier otra remuneración por incentivo, o cualquier otra cosa que se pueda proporcionar a las personas por su desempeño el dinero es importante, buscando que el esfuerzo y éxito sean premiados justamente y les sea suficiente para satisfacer sus necesidades y calidad de vida.

Para que el dinero sea la clase de motivador que debe ser hay que tomar en cuenta ciertos factores:

- 1) Es probable que el dinero sea más importante para las personas jóvenes que empiezan una familia que para las personas que las necesidades de dinero no son tan urgentes. Para algunas personas, el dinero será siempre primordial mientras que para otras puede nunca serlo.

- 2) Muchas veces el dinero se utiliza para obtener el personal calificado en su puesto y principalmente como motivador, lo podemos observar con la competitividad de sueldos entre empresas para conservar su personal.
- 3) Según la teoría de la equidad para que el dinero sea motivador efectivo, las personas que se encuentran en diversas posiciones, aunque estén en un nivel similar, deben obtener sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual.

Los programas de remuneración dependiente del desempeño son planes de bonificaciones o incentivos, aumentan la productividad y generan mayor producción, pero no mejoran la calidad. Cuando la empresa tiene un plan de remuneración dependiente del desempeño, los empleados sienten que están recibiendo dinero adicional y producen más sin sentirse explotados.

4.2.2. Participación

La participación responde a diversos motivadores básicos. Es un medio de reconocimiento, ayuda a satisfacer necesidades de afiliación y aceptación y sobre todo proporciona a las personas una sensación de logro. Para que se sientan útiles, debemos formarles, escucharles y responder con agilidad, apoyando en lo posible sus sugerencias.

También es cierto que la mayor parte de las personas que se encuentran en el centro de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de sus soluciones.

Como consecuencia la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

4.2.3. Reconocimiento

Se puede motivar a las personas diseñando en forma apropiada su medio ambiente de trabajo y alabando su desempeño para que vuelvan a tener fuerzas para esforzarse.

Se debe analizar el área de trabajo y la forma de desempeño de los trabajadores y después se inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y obstrucciones del desempeño, fijando metas específicas con participación y ayuda de todos para obtener una adecuada retroalimentación y se recompensa los mejoramientos del desempeño con reconocimientos y alabanzas.

Aun cuando el desempeño no iguala a las metas, se encuentran formas de ayudar a las personas y de alabarlas por las cosas buenas que hacen.

Una de las razones por las que los jefes no reconocen los logros es porque no están informados de las múltiples formas de expresar reconocimiento que podrían usar. La mayoría piensa que las únicas formas de reconocimiento que puede tener un verdadero impacto en sus empleados son los aumento de sueldo, bonificaciones o promociones laborales. Ellos no se dan cuenta que las palabras que salen de sus bocas dirigidas a sus operarios son uno de los métodos de reconocimiento más importante. Palabras como:

- Se lo agradezco.
- Este trabajo tiene una pinta buenísima.
- Tengo en cuenta el esfuerzo que ha puesto en esto.

- Le agradezco que haya trabajado tan duro para terminar esto en el corto plazo que teníamos.
- Yo no lo podría haber hecho mejor.

Hay muchos jefes que les resulta difícil reconocer los logros de su personal y algunas de las razones son las siguientes:

- La falta de capacidad para comprender que las modificaciones del grado de error constituyen logros. Es fácil reconocer a los ganadores.
- Al momento de reconocer una disminución del nivel de errores, no saben que decir para no sonar sarcástico o ser malinterpretados.
- Muchas veces se preguntan que va a decir el trabajador eficiente al ver que parece que felicitan al empleado deficiente. No se le agradecen sus fracasos sino que se le agradecen sus mejores logros.

El valor del reconocimiento como motivador es que los gerentes o jefes tienen que hacer que sus empleados luchen por ser siempre los primeros y lograr sus metas para el beneficio de ambos, reconocer la disminución del nivel de fracaso y error así como motivarles a hacer esfuerzos mayores y errar menos.

Si los motivadores más fuertes son los logros y el reconocimiento, para incrementar la productividad como gerente debe hacer cosas como:

1. Salir de detrás del escritorio para poder enterarse mejor de los logros.
2. Asegurarse de dar reconocimiento a los logros cuando tenga noticia de ellos.

3. Considerar los casos de menor grado de error como logros y darles reconocimiento.
4. Elaborar una lista con varias formas posibles con las que puede expresar su reconocimiento mediante palabras.

El reconocimiento de un logro son las palabras de agradecimiento o alabanza que salen de su boca en referencia a la conducta de la persona, son parte fundamental de su tarea de corregir problemas de realización. La influencia del reconocimiento es de tal importancia en el proceso, que lo consideramos una etapa más. Cuanto más cerca este el reconocimiento del momento en que se produjo el logro, mayor su influencia.

Otra forma de mostrar reconocimiento es ofrecer de antemano una consecuencia positiva, dentro de su esfera de influencia, como recompensa a la persona si la conducta deseada se produce.

4.2.4. Clima

El clima de la empresa en el que las personas trabajan agudiza o reduce también las cosas por las que están dispuestas a luchar. En ocasiones, un clima puede reprimir los motivos; en otros casos puede darles vida.

El ambiente físico en el lugar de trabajo es muy importante ya que ayuda a poder sentirse cómodo y realizar adecuadamente sus actividades así como también el poder desarrollar diversidad de habilidades que muchas veces no se realizan por temor a ser aceptadas.

El trabajador también necesita una adecuada orientación en lo que corresponden a su trabajo, sus obligaciones así como sus derechos y la mejor forma de realizarlos.

El temor es un gran obstáculo para la realización de actividades y el miedo al que dirán, pero con un adecuado ambiente laboral los miedos y temores se quedan atrás y se puede demostrar todas las habilidades, experiencia y conocimientos que se poseen.

Las personas para quienes el trabajo representa uno de sus principales intereses tienen la oportunidad de sentir un alto grado de satisfacción en su trabajo si ocupan un cargo en el que pueden desarrollar sus destrezas.

La satisfacción en el trabajo es un indicador de la motivación del empleado para trabajar, pero solamente influye indirectamente sobre el desempeño. El factor más importante para predecir la satisfacción es el hecho de contar con un trabajo en el cual la persona pueda utilizar sus destrezas y satisfacer sus intereses. Las personas sienten más satisfacción cuando trabajan con compañeros competentes.

La gerencia esta interesada en la satisfacción del empleado con el trabajo principalmente debido a la relación entre la actitudes y el comportamiento. Los trabajadores que están insatisfechos con su trabajo tienen la tendencia a estar ausentes, llegar tarde al trabajo o renunciar con más frecuencia que aquellos cuyas actitudes son positivas.

4.2.5. Detalles

El desarrollo personal es importante dentro de la motivación ya que dependen del deseo y voluntad personal, los aspectos antes mencionados ayudan a que la persona se sienta bien en su trabajo y desarrolle todas sus habilidades al máximo descubriendo día a día su vocación.

Lo más importante es creer en el personal con que se cuenta y demostrarle que su opinión es importante y tomada en cuenta, para tener la confianza de que no importa lo que se diga siempre se es escuchado.

Los detalles se utilizan al igual que en un la elaboración de una prenda para pulirla y hacer que se vea cada vez más bella, también en la motivación necesitamos cuidar hasta el más mínimo detalle para poder lograr los resultados esperados. Al demostrarnos como personas lo que somos capaces de lograr nos ayuda a la formación profesional y volvernos profesionales en nuestro trabajo para demostrar nuestra habilidades y así poder enseñar a los demás y aplicar los aspectos antes mencionados.

5. SEGUIMIENTO O MEJORA

5.1 Control de incentivos

El control nos permite medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba alcanzar, corrigiendo y mejorando y además para la formulación de nuevos planes. Una de las herramientas del control es el establecimiento de estándares con la finalidad de revisar paso a paso el proceso.

Uno de los mecanismos de control es la evaluación del desempeño en el cual se puede determinar si la persona cumple con los objetivos y metas que se fijan por la empresa y para poder conocer su capacidad. Es importante tomar en cuenta aspectos como el lugar de trabajo, actividad que realiza, horario de trabajo, etc. para poder saber si una persona realiza bien su trabajo.

La evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso que han alcanzado con respecto a las metas fijadas.

Cuando el gerente fija metas, evalúa el desempeño y da retroalimentación, esta proporcionándoles a sus empleados una estructura, la cual tiene relación con el incremento de la productividad.

La fijación de metas y la evaluación del desempeño son labores difíciles y desagradables debido al potencial de conflicto que ellas encierran, pero quizás no haya otra técnica más estrechamente relacionada con la eficiencia organizacional que establecer y comunicar las metas de la organización, dividir las entre los individuos y llevar un control de quienes están cumpliendo con su labor.

Cada empresa tiene diversos formatos para evaluar a su personal de acuerdo a las actividades que realizan y a las necesidades de la misma empresa, la información que se obtiene de ellos sirve de retroalimentación para encontrar a las personas aptas y para que la empresa en determinado momento que necesita cubrir algún puesto de trabajo pueda escoger dentro de los posibles candidatos dando prioridad a los que ya laboran en ella.

Los procedimientos que se siguen para poder confirmar una plaza son los siguientes:

1. Todo personal debe estar dos meses a prueba.
2. Al cumplir con el periodo de prueba el supervisor debe evaluarlo.
3. La evaluación será autorizada por el gerente de producción.
4. La evaluación se realiza en el formato descrito a continuación, con un plazo no mayor de tres días.
5. En caso de no confirmar el supervisor debe proceder a trasladar los resultados al departamento de personal para buscar una nueva persona.
6. Si la evaluación hecha da como resultado confirmar, se le entrega una carta de confirmación.

A continuación mostramos un formato utilizado para la evaluación del desempeño.

Figura 6. Evaluación del desempeño en el trabajo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Instrucciones:

1. Califique al empleado marcando una X en el espacio correspondiente.
2. Considérese todos los factores dados. No haga omisiones.
3. Considere una característica por cada factor.

CÓDIGO: _____ PUESTO: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____ PUNTAJE: _____

FACTOR	1	2	3	4
Asistencia Considérese la regularidad con que asiste al trabajo.	<input type="checkbox"/> Más de 4 faltas en el mes. Muy mal falta demostrada.	<input type="checkbox"/> 3 o menos. Ocasionalmente falta a su trabajo	<input type="checkbox"/> 1 o nada. Es muy regular asistiendo.	<input type="checkbox"/> Cero faltas. Asistencia excelente.
Puntualidad Obsérvese las llegadas tarde al trabajo.	<input type="checkbox"/> Más de 4 llegadas tarde. Muy mal, muchas entradas tarde.	<input type="checkbox"/> 3 o menos. Ocasionalmente llega tarde.	<input type="checkbox"/> 1 o nada. Es muy regular, rara vez llegar tarde.	<input type="checkbox"/> Cero llegadas tarde, puntualidad excelente.
Cooperación Actitud hacia su trabajo, hacia la empresa y compañeros.	<input type="checkbox"/> Muy mal. No coopera.	<input type="checkbox"/> Cooperación aceptable	<input type="checkbox"/> Cooperación fácilmente, buena voluntad.	<input type="checkbox"/> Excelente, va mas allá de sus obligaciones.
Iniciativa Considérese las veces que sugiere, se vale por si mismo.	<input type="checkbox"/> No hay iniciativa, hay que insistir mucho.	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente sugiere, hay que insistir poco.	<input type="checkbox"/> Buen nivel de iniciativa.	<input type="checkbox"/> Excelente, nunca se le insiste para que haga las cosas.
Limpieza en su trabajo Productos limpios área de trabajo limpia.	<input type="checkbox"/> Deficiente, área de trabajo muy sucia.	<input type="checkbox"/> Algunas veces área de trabajo esta sucia.	<input type="checkbox"/> Buen nivel de limpieza.	<input type="checkbox"/> Excelente área de trabajo.

FACTOR	1	2	3	4
Relación con compañeros y jefes Obsérvese actitudes, bromas.	<input type="checkbox"/> Trato brusco, no tiene simpatía, carece de tacto.	<input type="checkbox"/> Su trato no es adecuado, no se puede desenvolver	<input type="checkbox"/> Mantiene buenas relaciones, es servicial y abierto.	<input type="checkbox"/> Tiene don de gente, mantiene relaciones con mucha gente.
Habilidad para comprender Captación de instrucciones	<input type="checkbox"/> Lento para captar instrucciones.	<input type="checkbox"/> Capta instrucciones necesita pocas aclaraciones.	<input type="checkbox"/> Capta bien, raras veces necesita aclaraciones.	<input type="checkbox"/> Tiene facilidad de captación, entiende rápidamente.
Disciplina Cumplimiento de instrucciones y órdenes recibidas y normas de la empresa.	<input type="checkbox"/> Generalmente se muestra inconforme con las órdenes recibidas	<input type="checkbox"/> Eventualmente se muestra inconforme con las órdenes recibidas.	<input type="checkbox"/> Protesta ante instrucciones y órdenes recibidas.	<input type="checkbox"/> Siempre cumple las instrucciones y órdenes recibidas.
Rendimiento Se refiere al volumen de trabajo realizado.	<input type="checkbox"/> Resultado inferiores al volumen de trabajo realizado.	<input type="checkbox"/> Raras veces cumple con el trabajo requerido	<input type="checkbox"/> Cumple y frecuentemente supera el volumen de trabajo.	<input type="checkbox"/> Supera el volumen de trabajo requerido.
Antigüedad Tiempo transcurrido desde que inicio la relación laboral.	<input type="checkbox"/> de 2 - 12 meses.	<input type="checkbox"/> de 13 a 24 meses.	<input type="checkbox"/> de 25 a 36 meses.	<input type="checkbox"/> de 37 meses en adelante.

Supervisor

Gerente de producción

Observaciones: _____

5.1.1. Estrategia

Cada empresa tiene diferentes visiones, es importante conocerlos para saber hacia donde queremos llegar y así poder saber el tipo de personal que necesitamos. El aumentar la productividad teniendo en cuenta aspectos como la calidad, puntualidad, eficiencia, requiere que una de las partes fundamentales como es el recurso humano sea el mejor y que llene todos los requisitos.

La estrategia es un programa general para definir y alcanzar los objetivos. Una de las estrategias es una correcta selección de personal, es la clave para poder definir responsabilidades, metas y objetivos ya que necesitamos del factor humano para llevar una empresa al éxito.

La selección del personal lo que pretende es encontrar a la persona idónea dentro de los distintos candidatos de acuerdo a las características y especificaciones del puestos de trabajo y una de las formas para identificarlo es a través de pruebas relacionadas con la actividad que se requiere así como también la entrevista personal que pasa ha ser la clave de la identificación y descripción de la persona.

La selección del personal es importante por tres razones:

- El desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño del empleado, la persona que no reúna las características pertinentes no se desempeñara con eficacia y por lo tanto el trabajo del gerente se verá afectado.

- Una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.
- Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección.

Para seleccionar al personal productivo debe buscarse entre quienes hayan tenido éxito a lo largo de toda su vida. Las personas que han de ser productivas en el futuro generalmente han tenido éxito en el pasado; se han desempeñado bien; han sido líderes; proyectan una imagen positiva de sí mismas y se muestran confiadas y seguras.

El objetivo de la selección del personal es que la persona concuerde con los requisitos del puesto, esto beneficia a la empresa porque hay menos rotación, menos ausentismo y estado de ánimo más alto, mayor satisfacción en el trabajo. El departamento de personal es el que realiza la selección inicial con los candidatos, pero la decisión final la toma la persona que tiene el puesto vacante.

Pasos en el proceso de selección

1. Selección preliminar con la solicitud. Aquí se estudian las solicitudes, las hojas de datos personal, los antecedentes de trabajo y otras fuentes para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona. Se analiza la información del rendimiento de las personas en puestos anteriores.

- 2. Entrevista preliminar.** Se utiliza para eliminar solicitantes que no tienen interés y han pasado la fase preliminar de selección, suele realizarla el encargado del departamento de personal. El propósito es explicar todo lo que es el trabajo y sus requisitos.
- 3. Test de empleo.** Son pruebas o exámenes que se realizan, utilizados para determinar el grado de rendimiento de la persona.
- 4. Contacto con antecedentes y referencias.** Se utiliza para comprobar los datos colocados en la solicitud localizando a las personas que dan referencia y conocer su opinión respecto al solicitante.
- 5. Entrevista.** En esta etapa la realiza quien tiene el puesto vacante con cada persona que indique el departamento de personal de los que considera son más indicados para el puesto. La entrevista es la técnica más importante en el proceso porque se obtiene la información necesaria de los requisitos que se deben cumplir.
- 6. Decisión final.** Se selecciona a la persona que más se ajusta a los requerimientos y la que sea más apta para el puesto. Algunas veces ninguno reúne los requisitos y hay que volver a diseñar el puesto para atraer a nuevos candidatos.

5.1.2. Planificación

Una empresa que no planee sus recursos humanos advertirá a menudo que no esta cubriendo las necesidad de personal ni esta logrando eficazmente sus metas globales.

Si se planea incrementar la productividad con un equipo nuevo automatizado, pero si no empezó a contratar y adiestrar personal para que lo opere antes de iniciarse la instalación, posiblemente el equipo permanezca ocioso durante semanas o meses.

La planeación del recurso humano tiene como objetivo asegurar que las necesidades de personal se satisfagan de manera constante y adecuada. La planeación del personal puede utilizarse no solamente para pronosticar que puestos se abrirán, sino para identificar candidatos internos y potenciales y la capacitación que requerirán para cubrir esas posiciones. En el mismo sentido, una empresa puede utilizar sus evaluaciones periódicas del empleado no solamente para decisiones de sueldos, sino para identificar las necesidades de desarrollo de los individuos y para asegurar que se cumplen esas necesidades.

Todas las actividades de personal pueden utilizarse para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como del trabajador de manera que la empresa obtenga un mejor desempeño de una fuerza laboral más dedicada y para el trabajador una carrera más rica y llena de retos.

En la figura 7 encontramos una forma para el requerimiento de personal identificando el motivo por el cual necesitamos el personal y los requisitos que se necesitan para poder cumplir con las metas.

Durante la planeación de los recursos humanos, en la administración del personal es esencial una información precisa de los objetivos y metas que se proponga la empresa, de esta forma, se puede lograr definir las obligaciones de cada puesto y de los requerimientos personales que se exigen.

5.1.3. Aprobación de la gerencia

La gerencia desempeña un papel muy importante en el desarrollo y planificación del personal porque se apoya en los diferentes departamentos que proporciona información para la calificación del personal, requerimientos, requisitos importantes en cada puesto, remuneraciones, prestaciones y la elaboración de un adecuado programa de incentivos para el personal.

El objetivo es contratar al personal adecuado, cumpliendo con los requisitos establecidos proporcionando a toda la empresa la seguridad del apoyo en cualquier actividad a realizar.

Todas nuestras decisiones deben contar con la debida aprobación de la gerencia quien se encarga de revisar la documentación para determinar si es necesario contratar personal y verificar que la persona cumpla con los requisitos o características deseadas.

Una característica que hace que una persona sea gerente es la necesidad de planear, organizar y controlar el trabajo de otros. Un gerente eficiente es aquel que logra un resultado exitoso por medio de su labor de dirigir a los demás.

5.2. Documentación

Es importante que toda información del personal se encuentre debidamente archivada con los datos necesarios, definiendo las actividades de cada persona así como su rendimiento y las evaluaciones periódicas que se realizan para conocer el aumento de su desempeño.

Los incentivos y motivadores utilizados en determinados periodos deben ser evaluados indicando los resultados obtenidos de los mismo y calificando al personal para hacer una correcta selección así poder obtener una información detallando actividad y características personales.

5.3. Revisiones periódicas

Las revisiones periódicas son un mecanismo de control que nos identifica las metas y objetivos alcanzados y también para poder aplicar las correcciones necesarias a las operaciones que se realizan, nuevos mecanismos de control y diversas formas de trabajar.

Para modificar el comportamiento es necesario retroalimentar a los empleados de su desempeño. No es posible cambiar el comportamiento sin reforzar el que se desea. La mejor forma de modificar el comportamiento es informando a los empleados respecto al comportamiento que se espera de ellos y sobre aquellos aspectos de su actual comportamiento que no coinciden con lo esperado. El cuidado y tacto que deben tenerse al comunicar una información negativa deben ser máximos.

CONCLUSIONES

1. La empresa cuenta actualmente con un sistema de clasificación de personal dependiendo del nivel de conocimientos requeridos para cada actividad a desarrollar. Las habilidades específicas de cada puesto de trabajo dentro de la empresa se miden en relación al nivel de conocimientos necesario los cuales pueden ser generales, básicos, avanzados y expertos.
2. Aunque algunas empresas no le dan mucha importancia a la fuerza laboral, esta constituye un factor decisivo que hace la diferencia en una empresa, por lo que debe desarrollarse en lugar de evitarla o minimizarla. Los trabajadores se comprometen con su trabajo, cuando se valora y estimula su participación.
3. La productividad de una empresa es medida por diversos factores y uno de ellos es el recurso humano que es la clave para su funcionamiento, el motivarlo implica crear en él satisfacción por su trabajo y deseo de cumplir con metas y objetivos comunes que lleven a dicha empresa al éxito.
4. El sistema de salario mixto es el utilizado por la empresa porque mantiene un equilibrio salarial para el trabajador ya tiene un sueldo base y una bonificación que depende de la producción con la cual se benefician ambas partes.

5. La función administrativa es la que encierra a cualquier otra ya que de allí se desglosa una adecuada planificación, organización, dirección y control. Una adecuada administración nos lleva a un buen cumplimiento de metas.

6. Las estrategias de motivación pretenden que el personal sea reconocido y valorado para ayudar a su participación en la solución de problemas formando un ambiente agradable de trabajo, buscando el aprovechamiento al máximo de su esfuerzo, haciendo cada vez más productiva la actividad que realiza.

7. La moda es un factor determinante del mercado ya que debemos estar a las expectativas de cambio porque día a día surgen nuevas empresas con la finalidad de satisfacer nuevas necesidades que surgen con los cambios económicos, ya que la forma de vestir nos crea una personalidad propia.

8. Siempre debemos estar atentos a los cambios en la tecnología que nos ayudan a la eficiencia y rapidez del trabajo con la finalidad de aumentar la productividad, ayudar a la comodidad del trabajo para hacer eficiente la actividad del operario.

RECOMENDACIONES

1. Incentivar al trabajador no solo en forma económica sino que también implementando la participación y el reconocimiento de sus logros para analizar las posibles mejoras al puesto de trabajo.
2. Se ha comprobado que una persona motivada desempeña sus actividades con mayor eficiencia y dedicación, se debe analizar esa actividad para demostrarle al trabajador que su esfuerzo es muy importante para la empresa.
3. La evaluación del desempeño es un buen método de control que nos permite conocer a nuestro personal así como también poder calificarlo y reorganizarlo si fuere necesario para que su actividad sea más productiva y se obtenga un mejor resultado. Las evaluaciones deben realizarse lo más periódico posible por cada jefe para que conozca a su personal.
4. Promover la participación del personal en la solución de problemas enfocados al bienestar común en la empresa analizando cada solución presentada y dando a conocer la implementación de la misma.
5. Todos los departamentos deben estar relacionados con el departamento de recursos humanos para poder informarle de las necesidades de personal en

cualquier área de trabajo y cuales son los requisitos que deben llenar las personas que opten a ese puesto de trabajo.

6. Realizar para toda actividad un buen proceso administrativo comenzando por la planificación para que todas las demás funciones puedan ser eficientes y cumplir con los objetivos fijados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar de Echeverría, Dafne. Motivación del personal: factor clave en la administración de empresas. Tesis Admón. Empresas. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1979. 55pp.
2. Chapman, Elwood N. **Actitud, su posesión más valiosa.** 2ª. ed Editorial: Iberoamérica, S.A. 1992. 18pp.
3. Don Hellriegel y John W. Slocum. **Administración.** 7ª. ed Editores Thompson Internacional.
4. Ferdinand Fournies. **Técnicas de dirección de personal.** 1ª. ed Editorial: Mc-Graw-Hill. 1991. 32pp.
5. Flores Soto, Carlos Salvador. Salarios Inventivos. Tesis Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1972. 15pp.
6. Gary Dessler. **Administración de personal.** Cuarta Edición. Editorial Prentice-Hall. 1992. 85pp.
7. Nash, Michael. **Como incrementar la productividad del recurso humano.** Colombia: Editorial Norma. 1992. 89pp, 92 pp, 111pp.
8. Rodríguez, J. M. **El factor humano en la empresa.** Ediciones Deusto, S. A.: Madrid. 1993. 66pp.
9. Wayne F. Cascio. **Productividad del recurso humano.** Editorial Legis.

ANEXOS

Figura 7. Requerimiento de personal

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Fecha: _____

Nombre del requeriente: _____

Departamento: _____

Motivo

Personal requerido	#	Crecimiento	Renuncia	Despido justificado	Despido injustificado	Abandono
Operarios						
Revisoras						
Ayudantes						
Manuales						
Planchadores						
Otros(especifique)						

Sexo: _____ M _____ F

Saber leer/escribir: _____ si _____ no

de operarios que se necesitan en máquina específica.

Plana _____ Collaretera _____ Multiaguja _____

Overlock _____ Atrake _____ Otras _____

Otras características:

Edad: _____

Rango salarial de _____ a _____

Firma solicitante

Firma autorizada

Figura 8. Traslado de personal

TRASLADO DE PERSONAL

Código	Nombre	Módulo o área anterior / categoría anterior	Módulo o área actual / categoría actual	Cambio efectivo a partir de (fecha).

Fecha: _____

Solicitado por: _____

Autorizado
Jefe de Área.