

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NECESIDADES DE PLANEACION Y
ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

JAIME ALFREDO BARRERA BECERRA

GUADALAJARA, JAL., JUNIO DE 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Página

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
"GENERALIDADES"	
Planeación (Definiciones)	3
Administración de Recursos Humanos	4
Funciones de Recursos Humanos	8
CAPITULO II	
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.	
Introducción	17
Definiciones	18
Necesidad	20
Etapas	22
Análisis (Definición)	25
Análisis de puestos	28
(su utilidad en la planeación de recursos humanos)	28
CAPITULO III	
NECESIDAD DE PLANEACION EN:	
Desarrollo de personal	29
Elementos de remuneración al trabajo	34
Calificación de méritos	37
Asignación de funciones	55
Prestaciones al personal	66
Promociones y transferencias	72
Reclutamiento y selección de personal	87

CAPITULO IV

ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS

Definiciones	96
Importancia	97
Principios de la organización de recursos humanos	99
Principales sistemas de organización de recursos humanos	103
CONCLUSIONES	110
BIBLIOGRAFIA	113

I N T R O D U C C I O N

La fuerza motora que ha impulsado a la elaboraci3n del presente estudio, ha sido la necesidad imperante que existe en las empresas peque1as y medianas de nuestro pa1s de contar con un elemento humano adecuado a sus estructuras organizacionales.

Es por ello que su contenido involucra las diversas t3cnicas administrativas que coadyuvan a la determinaci3n de las necesidades de personal debidamente capacitado, -- acorde a las especificaciones y requisitos de los puestos que conforman cada empresa.

Se propone un programa de planeaci3n para el elemento humano, quedando integrado b1sicamente, por un objetivo y varias t3cnicas administrativas como:

Anlisis de puestos, calificaci3n de m3ritos, asignaci3n de funciones, prestaciones al personal, promociones y transferencias, asi como tambi3n, entrenamiento, adiestramiento y capacitaci3n del personal; apunt1ndolas como criterio importante, tanto en la determinaci3n como en el mejor aprovechamiento del personal integrante de la empresa.

La segunda parte en que se divide el presente estudio, comprende lo que es Organización de recursos humanos en la empresa pequeña y mediana, al cual se ha obtenido información relevante que pueda ser de utilidad para la buena administración del elemento humano.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio asimismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

CAPITULO 1

Con el propósito de plantear la necesidad de planeación de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa; se han considerado importante presentar algunos conceptos que contribuirán en gran medida al desarrollo de la investigación.

DEFINICION DE PLANEACION: "Es la selección de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados" (1)

Empresas de todas clases, planean hacia el futuro un mayor número de aspectos de sus operaciones, basándose de cididamente en estudios y análisis y no en intuición y suerte.

Estamos en una época, en que la planeación es un requisito para la supervivencia de las empresas.

- Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quien deberá llevarlo a cabo.
- La planeación forma la base desde la cual se levantan todas las acciones administrativas futuras, por lo cual el director de la empresa corresponde cerciorarse de --

(1) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, GEORGE R. TERRY.

cuales objetivos deberán establecerse.

- Algunos definen la planeación como la toma de decisiones anticipadas.
- La planeación es un requisito importante tanto para los recursos humanos, como para la empresa en general.

YA SE HA DESCRITO LO QUE POR PLANEACION SE ENTINDE, A CONTINUACION VEREMOS BREVEMENTE LO QUE ES PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS PARA POSTERIORMENTE PROFUNDIZAR EN ELLA.

DEFINICION: "Se ocupa de la futura colocación de personas en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización" (2)

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

DEFINICION: "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

(+ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS+ FERNANDO ARIAS GALICIA).

(2) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.+ FERNANDO ARIAS - GALICIA.

C A R A C T E R I S T I C A S

R E L A C I O N E S H U M A N A S

DEFINICION: Es la interacción de dos o más personas en -- cualquier lugar y con cualquier persona.

Las relaciones en la pequeña y mediana empresa, no -- se dan exclusivamente entre los miembros de la organiza-- ción, sino en todas partes.

Las relaciones entre los trabajadores es más infor-- mal en empresas pequeñas o medianas, ya que por lo regu-- lar, son un número de trabajadores bajo y por consiguien-- te solo se dedican a sus labores.

Esto no quiere decir que sucede en todas las empresas-- pequeñas, simplemente sucede en algunas de estructura fa-- miliar sin experiencia y que no saben organizar y plan-- tear adecuadamente al personal con el que cuentan.

R E L A C I O N E S I N D U S T R I A L E S

DEFINICION: Se define, como la administración enfocada al manejo de personal, cuyo objetivo principal, es lograr -- una relación equitativa entre el personal obrero y la em-- presa, manejando los aspectos de selección, contratación,

sueldos y salarios, capacitación, relaciones laborales y la seguridad e higiene industrial.

Este término es referente a la industria, a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficios, y es aquí donde también se requieren de recursos humanos.

Entre los proveedores y la empresa y entre esta y -- sus clientes, también se establecen relaciones.

RELACIONES LABORALES

DEFINICION: Es parte de la administración de personal, en focado al aspecto legal, a la resolución equitativa de -- los intereses del patrón y del empleado, cimentada en bases legales. (const.1917; ley fed.del trab.; ley del info navit; ley del s.s.).

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplean frecuentemente asociado a las relaciones obrero-patronales.

ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

a) TRABAJO PERSONAL: El trabajo personal, es asignado de acuerdo a las cualidades y características del trabajador, esto dependiendo de los conocimientos y habilidades de acuerdo al ramo.

b) SENTIDO DE REALIZACION: En este aspecto, en la empresa mediana se tiene mayor facilidad de realización en el trabajo del obrero, ya que por tener un número de trabajadores chico, los supervisores o jefes motivan al trabajador para que éste lo realice con esmero y satisfacción y teniendo como resultado que los productos son elaborados perfectamente de principio a fin.

c) JERARQUIZACION CLARA DE PUESTOS: En las empresas medianas o pequeñas, se cuenta por lo regular con una jerarquía confusa y no clara, y por consiguiente existe la necesidad de establecer y definir una jerarquización clara con separación definida entre el maestro, el oficial y el aprendiz.

d) SISTEMA DE ASCENSOS POR MERITOS: En las empresas completamente familiares, se carece por lo regular de ascensos entre todos, ya que por lo regular solo ascienden personas de la misma familia y esto hace que los trabajadores se desmotiven, ya que por lo regular siempre va a ocupar el mismo puesto.

e) SALARIOS: Los salarios son fijados de acuerdo al trabajo que desempeña cada trabajador, que por lo regular en las empresas pequeñas o medianas, siempre se les ha pagado con el salario mínimo o métodos de retribución sencillos por ejemplo: Aliniamiento, o gradación previa.

F U N C I O N E S D E R E C U R S O S H U M A N O S

F U N C I O N :

E M P L E O

OBJETIVO: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

S U B F U N C I O N E S :

R E C L U T A M I E N T O

OBJETIVO: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

POLITICA: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias con personas que ya estén laborando en la organización y que para esto significa un ascenso, cosa que sólo sucede a nivel obrero en las empresas pequeñas familiares.

S E L E C C I O N

OBJETIVO: Analizar habilidades y capacidades de los soli-

citantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

POLITICA: Para efectos de la selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. En el departamento de recursos humanos, auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión le corresponde al jefe de esta unidad.

I N D U C C I O N

OBJETIVO: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

POLITICA: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer -

verdaderamente participes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

INTEGRACION, PROMOCION Y TRANSFERENCIAS

OBJETIVO: Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar un desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

VENCIMIENTOS DE CONTRATOS DE TRABAJO

OBJETIVO: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

POLITICA: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a - - efecto de conocer los puntos de vista del que se retira - y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera.

FUNCION: ADMINISTRACION DE SALARIOS.

OBJETIVO: Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistema de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afectan a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes a cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

POLITICA: Estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles.

ASIGNACION DE FUNCIONES

OBJETIVO: Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

POLITICA: Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

CALIFICACION DE MERITOS

OBJETIVO: Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

POLITICA: De la calificación de méritos, será de donde se

derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en la relación con los objetivos de su puesto y depto.

COMPENSACION SUPLEMENTARIA

OBJETIVO: Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

POLITICA: Las sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

CONTROL DE ASISTENCIAS

OBJETIVO: Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos -- tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

POLITICA: Ajustarse a lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

FUNCION: RELACIONES INTERNAS

OBJETIVO: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

S U B - F U N C I O N E S

COMUNICACION

OBJETIVO: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

POLITICA: La información "confidencial" no existe entre la dirección y el personal.

CONTRATACION COLECTIVA

OBJETIVO: Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

POLITICA: La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; para ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

DISCIPLINA.

OBJETIVO: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

POLITICA: La forma de impulsar y mantener la disciplina -

deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo en el último caso a castigos y -- despidos, con lo dispuesto al contrario colectivo y el reglamento interior de trabajo.

MOTIVACION DE PERSONAL

OBJETIVO: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

POLITICA: El trabajo es un medio para lograr la satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. - Todo lo que propicie esto, deberá ser estimulado.

DESARROLLO DE PERSONAL.

OBJETIVO: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores a fin de que logren satisfacer - sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

POLITICA: Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

ENTRENAMIENTO:

OBJETIVO: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de - rendimiento que se establezcan, así como para lograr que-

se desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

POLITICA: IMPULSAR los Planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

FUNCION: SERVICIOS AL PERSONAL

OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

POLITICA: Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales para que sus beneficios lleguen en igual oportunidad a todos los trabajadores.

S U B - F U N C I O N E S

ACTIVIDADES RECREATIVAS

OBJETIVO: Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.

POLITICA: La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal; así, se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

SEGURIDAD

OBJETIVO: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

POLITICA: Dar oportunidad para la difusión de medida de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad.- Cumplir con lo dispuesto.

PROTECCION Y VIGILANCIA.

OBJETIVO: Tener adecuados métodos y precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

POLITICA: Nunca desconfiar en la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento.

Hay que tener el equipo de robo e incendios en buenas condiciones siempre.

CAPITULO 11

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Es muy común encontrarse en las organizaciones pequeñas ó medianas el hecho que se ocupan en planear a corto-mediano y largo plazo las inversiones, la construcción de fábricas, las campañas publicitarias; etc. pero con frecuencia se olvidan de planear adecuadamente la actualización del potencial humano.

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada -- pertenece estático. Puede decirse que lo único constante es el cambio. Nuestros productos y nuevas técnicas día a día. En una economía mixta, como la mexicana, la competencia entre las organizaciones lucrativas se hace cada vez más intensa. El sector público no debe quedarse a la zaga pues los sistemas burocráticos pueden frenar el desarrollo integral del país.

Este cambio constante requiere, igualmente, una maleabilidad de las personas. Una transición tecnológica -- puede fracasar si las personas no están preparadas; si no tienen la actitud, los conocimientos, el interés, etc.; -- adecuados para el viraje. Entonces, al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y a --

los técnicos es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera puede presentarse un divorcio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos.

Por ello, antes de profundizar en este tema, se ha considerado necesario resaltar algunas definiciones respecto a la planeación de recursos humanos para un mejor entendimiento y una mejor comprensión a este capítulo.

DEFINICION DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS:

- 1.- Se ocupa de la futura colocación de personas en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización, al cual es comprendida en 2 etapas.
 - LA PLANEACION DETALLADA DE LOS REQUERIMIENTOS EN RECURSOS HUMANOS. para todo tipo y nivel de empleado y durante todo el periodo del plan.
 - PLANEACION DE LA PROVISION DE RECURSOS HUMANOS; para brindar a la organización en tipo de gente adecuado, de los más diversos orígenes, capaz de cumplir con los objetivos planeados.
- 2.- Es la selección del personal, respecto a sus caracte-

nísticas y habilidades, para el buen funcionamiento futuro de una organización.

- 3.- Es una proyección del elemento humano, para una buena relación de las necesidades futuras de la organización.

NECESIDAD DE PLANEACIONRECURSOS HUMANOS

En toda empresa pequeña o mediana, siempre existe y es preferible la necesidad de planeación de recursos humanos, ya que es el factor importante para el buen funcionamiento de nuestra empresa.

La planeación siempre es diferente por lo regular en cada empresa siempre tienen su propio sistema de planeación dependiendo el número de empleados y de la rapidez ó la lentitud de su evolución.

Para organizar los recursos humanos en una empresa pequeña, siempre va a existir la necesidad de planear primeramente al personal, porque para que una empresa funcione organizadamente, primero hay que saber que cantidad de mano de obra se va a requerir, cuales son sus características y habilidades de las personas que van a elaborar en la empresa para asignarles el puesto que les corresponde.

El grado de exactitud debe ser suficiente como para poder describir las especificaciones del personal a cubrir roles completamente nuevos, así como para poder apreciar con razonable corrección la cantidad de puestos.

Esto permite desarrollar el plan general de requerimientos de personal para obtener un programa de reclutamiento y posterior entrenamiento, que puede ser acelerado o retardado a medida que se desenvuelva el plan.

ETAPAS DE LA PLANEACION

OBJETIVOS: Consiste en determinar que se quiere lograr en la organización.

Ninguna actividad tendrá sentido, ni podrá ser dirigida u orientada si no se cuenta con objetivos claros, -- exactos y perfectamente definidos por lo tanto, el primer paso en la planeación es preguntar y tratar de definir -- que es lo que se quiere lograr, en que condiciones y en que tiempo.

El objetivo de la planeación de recursos humanos es -- determinar el personal con el que se cuenta y ver sus características para distribuirlos en el area que le corresponda.

Tratar de tener el personal adecuado y capaz de rendir a lo que se le asigne para un mejor funcionamiento -- dentro de la empresa y tener una mayor organización dentro de esta.

POLITICAS: Normas y límites fijados por la alta dirección para tomar decisiones ante situaciones específicas.

La política de la planeación de recursos humanos es:

*Dirigir la acción en la dirección de los objetivos -
establecidos por la empresa y que esté adaptada a condi--
ciones y capacidades del personal, estabilidad, flexibilidad
dad, practicabilidad, actualidad y participación en su --
elaboración.*

PROGRAMAS

El programa es uno de los factores más importantes de la planeación de los recursos humanos, ya que para plnear al elemento humano, se tiene que saber que clase de personas ocupará "X" puesto, cuando lo ocupará, que actividades realizará, así como también definir las suposiciones y obligaciones que se tendrán en la empresa.

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos ponen en práctica las actividades ya clasificadas y asignadas al elemento humano, entablán-dolos hacia una meta.

No se puede proceder sin antes programar la activi--dad o acción que se debe emprender.

DEFINICIONES DE ANALISIS:

"Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas" (3)

Podemos decir que todos los elementos que integran la organización participarán en una o en otra forma en la implantación del estudio.

Es por ello que resulta absolutamente necesario contar con una buena actitud de directores, empleados, obreros y sindicato para el buen logro de los objetivos que pretende cumplir con el establecimiento de los análisis de puestos.

Si el personal no cuenta con la información ni ve -- las ventajas para sí y para la organización, puede entorpecer la realización de los análisis o incluso, oponerse a ellos.

Al no estar enterado el personal de lo que se hará en la empresa, es muy probable que surjan rumores y esto puede llevarlos al fracaso; asimismo, debemos recordar -- que el análisis de puestos descansa básicamente en la in-

(3) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS + SERVANDO HDEZ. S.)

formación que se obtenga de quienes figuran como sus titulares.

Si las respuestas no resultan espontáneas ni surgen en un clima propicio, los resultados, no serán confiables y, así, el estudio carecerá de valor.

Como parte del estudio, se deben incorporar al personal a una etapa de comunicación y motivación a fin de que esté enterado de todo lo concerniente a la actividad a desarrollar.

Aunque prácticamente todas las técnicas de administración de recursos humanos tienen como fundamento el análisis de puestos, es notable el bajo número en relación - al total, de organizaciones que emplean esta técnica, sobre todo en las empresas pequeñas y medianas.

Así pues, el analizar algunas empresas pequeñas o medianas damos cuenta que existe una deficiente aplicación al análisis de puestos, ya sea por desconocimiento o por otras razones.

Si el mencionado análisis, que constituye uno de los pilares de una buena administración de recursos humanos - tiene un empleo muy poco extendido, puede pensarse que en

*las organizaciones se presentan muy diversos problemas --
por la falta de esta técnica.*

A N A L I S I S D E P U E S T O S
(SU UTILIDAD EN LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS)

La eficiencia en el trabajo y la productividad, son motivo de preocupación constante entre los administradores; por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente.

Sin embargo, para llegar a una auténtica división -- de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización, por ello es importante, resaltar la clasificación del recurso humano, dependiendo de los puestos con que cuenta la empresa, la categoría jerárquica correspondiente al puesto establecido dentro de los niveles de la organización; los requerimientos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto -- así como también la descripción analítica y genérica de -- las funciones y de los puestos que deberán ocupar dicho personal ya clasificado.

La existencia del análisis de puesto se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.

CAPITULO III

DESARROLLO DE PERSONAL-ENTRENAMIENTO-

Las organizaciones tienen el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características habilidades -- del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de tal manera la necesidad de entrenamiento con una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano: el supervisor.

Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto solo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrollo sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso; cierto que todos los días se está entrenando al --

dar una orden, una instrucción, etc.; sin embargo, el entrenamiento para lograr eficacia debe ser sistemático y - realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

DEFINICION DE ENTRENAMIENTO: Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación.

ADIENTRAMIENTO: Es proporcionar destreza en un habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

En las organizaciones, representan una carencia de - algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Se les conoce también como desviaciones. Así pues, el análisis de necesidades es conocer cuáles -- son las necesidades actuales y futuras.

TIPOS DE ENTRENAMIENTO:

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento, se procede a establecer el tipo del mismo. Aunque son varios los tipos de entrenamiento descritos, si se hace -

un análisis más profundo de los mismos, se llega a la con-
clusión de encerrar a todos ellos en cuatro, que son:

- a) INDUCCION
- b) ADE (ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA)
- c) ESCUELA VESTIBULAR
- d) ESCUELA GENERAL DE LA ORGANIZACION

EXPLICACION DE CADA UNA DE ELIAS:

INDUCCION: El objetivo de este tipo de adiestramiento es-
acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe,-
al grupo y a la organización en general, mediante informa-
ción sobre la propia organización, sus políticas, regla-
mentos y beneficios que adquiere como trabajador.

Consta de tres partes principales:

- a) Información introductoria proporcionada en reuniones -
individuales o de grupo, a través de una persona de la --
gerencia de personal o de relaciones industriales o del -
encargado de entrenamiento.
- b) Información proporcionada por el supervisor.
- c) Entrevista de ajuste; varias semanas después de que el
trabajador haya estado en el puesto.

ADE (ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA)

Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son:

- a) Determinar un programa de producción.
- b) Elaborar un plan específico.
- c) Desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos:
 - Uso del principio multiplicador, consiste en -- adiestrar a las personas que han de enseñar a otros lo que, a su vez irán enseñando a repetidos grupos; uso -- del principio de proyectar labores, consistente en des-- glosar la labor de manera que las operaciones menos es-- pecializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos -- prácticos en una operación, en lugar de utilizar la -- versatilidad de un maestro; uniformar la instrucción.

ESCUELA VESTIBULAR:

Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimientos -- de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo -- trabajador; generalmente esta escuela se sitúa en un lu-- gar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización. Es-- te tipo de entrenamiento conviene a organizaciones que -- tienen necesidad de grandes cantidades de personal, cosa-- que no sucede en las empresas pequeñas o medianas. Una --

ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y -- que esto dificulte la adopción. Dentro de esta escuela se realiza también al inducción.

ESCUELA GENERAL DE LA ORGANIZACION:

Es un tipo más amplio que la escuela vestibular; se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

En otras palabras; se ocupa de entrenamiento y desarrollo. No sólo se programan cursos vestibulares, sino -- también de recordatorio, y más avanzados.

CAPACITACION:

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Hasta ahora, las empresas pequeñas o medianas se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

Educación

Adquisición intelectual de bienes culturales.

ENTRENAMIENTO

Preparación para una tarea.

DESARROLLO

Formación de la personalidad.

ADIESTRAMIENTO

Habilidad para tareas motoras.

CAPACITACION

Conocimientos.

ELEMENTOS DE REMUNERACION DEL TRABAJO

Desde el ángulo de la organización, son cuatro los elementos que deben considerarse para determinar la remuneración del trabajo.

SALARIO MINIMO:

De acuerdo con la legislación mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación de los hijos.

Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, que puedan extenderse a uno o -- dos o más entidades federativas, o profesionales, para -- una rama determinada de la industria o del comercio o pa -- ra profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de -- una o varias zonas económicas.

El salario mínimo se ha fijado sin que satisfaga el -- espíritu que encierra el precepto constitucional y sin -- que su observancia sea una realidad, en virtud del alto -- porcentaje de trabajadores que perciben ingresos menores -- al mínimo legal correspondiente.

EL SALARIO DEL PUESTO.

La remuneración justa al trabajador no implica que -- sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación -- en los salarios de acuerdo con los requerimientos del tra -- baja su valor relativo en relación a los que existen en -- el resto de la organización, etc. En este apartado donde -- se justifica la existencia de las técnicas de análisis y -- evaluación de puestos.

EL PAGO AL MERITO DEL TRABAJADOR A SU PUESTO:

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desem-

peño de sus labores, se utiliza la llamada técnica de calificación de méritos que pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria.

EL PAGO A LA PRODUCTIVIDAD O EFICACIA.

Los sistemas de remuneración por rendimiento, tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo.

Para el establecimiento en normas que permitan en forma práctica y objetiva el último aspecto de la composición de salario, se han desarrollado desde hace medio siglo una serie de técnicas que la oficina Internacional del Trabajo ha denominado "Remuneración por rendimiento", pretendiendo llevar al trabajador a participar en los resultados de productividad y en las ganancias que esto supone, sin que tal caso signifique la posibilidad de pronunciarse a favor o en contra de estos sistemas y la recomendación de uno de ellos en particular, quedando su elección determinada por las características de la organización en particular, la naturaleza del trabajo que se desempeña y la opinión de las partes interesadas.

Tampoco se desconoce que hay quien estima criticables algunos de dichos sistemas y a otros les parecen inconvenientes. Las empresas pequeñas o medianas por lo regular se propugna la ejecución del trabajo a un ritmo relativamente moderado acompañada por la igualdad de la remuneración, en virtud de que los menos hábiles tienen menor oportunidad de aumentar sus ingresos.

CALIFICACIÓN DE MERITOS

Algunos autores mencionan la conveniencia de que el personal no conozca las calificaciones sobre su educación en el trabajo, en virtud de las inquietudes que provoca en los trabajadores esta situación y en que en ocasiones extremas ha degenerado en verdaderos conflictos en perjuicio de las relaciones entre la empresa y su personal.

Si no conocen las situaciones extraordinarias antes mencionadas, muchos de los fracasos que sufrimos en el ejercicio de la administración de recursos humanos, son provocados entre otras cosas, por la aplicación indiscriminada de los resultados obtenidos en investigaciones realizadas en el extranjero, sin adaptarlas previamente a la realidad, exigencias, requerimientos y necesidades específicas de nuestro medio.

No se pretende desconocer las limitaciones que tienen las técnicas que se encuentran a nuestra disposición para cumplir con nuestro cometido, pero estas constituyen instrumentos que, como tales, no son ni buenos, ni malos, en cierta medida los resultados que obtengamos dependerá del uso de que ellos hagamos. Así la entrevista de evaluación, se hace necesaria para alcanzar los fines de calificación de méritos, en la pequeña y mediana industria.

DEFINICION:

En aquella entrevista que se realiza periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato (o con el jefe de personal) a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto y son los siguientes:

Criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Es de suponer que la calificación de méritos entra--

ñe un riesgo de error y subjetividad; sin embargo, estas limitaciones quedan reducidas a un mínimo siguiendo las precauciones de que se indicarán y, en todo caso, los resultados o conclusiones a que conduzcan serán seguramente utilizadas para lo único que justifica su empleo: el beneficio del trabajador y de la organización.

Para evitar en cuanto es posible, los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la calificación técnica de méritos se auxilia de todos los medios que permitan evaluar separadamente, en un periodo preciso, y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellas cualidades del trabajador que influyen sus labores. Así la calificación de méritos constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa. Un obrero puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano o hasta deficiente en relación con otras.

La recopilación de estadística y datos sobre elementos tales como unidades producidas por un trabajador, - errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc. también orienta el juicio de quien califica, y constituye por lo mismo una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente en la califica-

ción de méritos constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa. Un obrero puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano o hasta deficiente en relación con otras.

La recopilación de estadística y datos sobre elementos tales como unidades producidas por un trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc. también orienta el juicio de quien califica y constituye por lo mismo una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente en la calificación de méritos. Siempre que existan 2 objetivos (datos), deben preferirse a las opiniones del supervisor; en otras palabras, no tiene caso pedir la opinión si el dato objetivo puede ser utilizado para clasificar en alguna categoría al trabajador (bueno o malo, etc.).

En esta técnica se considera exclusivamente un tiempo fijo, y el resultado del juicio que con ella se forma se consigna por escrito, de modo que podemos tener a la larga un panorama de la eficiencia y méritos del trabajador.

La calificación de méritos se refiere únicamente a -

una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales; sin embargo, el análisis de puestos sirve de norma o estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador. La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que dan fuera de consideración todas las que no cumplen esta condición. Por último, la mencionada técnica busca hacer que esta sea fácil y rápida, sin menoscabo del objetivo perseguido, concentrando los problemas técnicos en quien establece el sistema, y dando la máxima facilidad a quienes van a aplicarlo.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACION

PARA LA ORGANIZACION

La calificación de méritos es parte del avalúo del capital humano que, no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha debidamente, pues - siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal - etc. Puede, incluso, servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

PARA EL SUPERVISOR

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

permanente con los trabajadores, está expuesto a que, aun sin darse cuenta, se desarrolle en él simpatía hacia algunos, lo cual entorpecerá su criterio para calificarlos.

La calificación técnica de méritos reduce tales peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados, ayuda a este a dar su opinión en casos de -promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc. en las que siempre se pide su parecer; -lo ayudará además, a juzgar analíticamente a su personal, cosa que mejorará su labor de supervisión.

PARA EL TRABAJADOR

El trabajador puede corregirse, perfeccionarse y prevenir sanciones y quizá despidos. Estimula además, su esfuerzo, ya que lo ve recompensado, al menos, con el reconocimiento de sus supervisores.

Cuando tenga que aplicarse al trabajador alguna sanción (escamoteo de ascensos, de recompensas y premios) -- por deficiencia en sus labores, este no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la organización, porque periódicamente se le ha estado informando sobre su -- comportamiento dentro de la misma.

El trabajador cuyos méritos son calificados, probable

mente se esmerará, pues sabe que se le observa y califica que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización tomó interés en su trabajo.

La calificación de méritos ayuda al supervisor a distinguirse el elemento que realmente trabaja, de aquel que lo simula; cosa que sucede frecuentemente tratándose de trabajadores con el salario por día, cosa que sucede en empresas pequeñas o medianas por el poco personal con el que cuentan.

POLITICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS

Cuando dentro de una empresa pequeña o mediana se tiene establecido un programa adecuado y fundamentado sobre bases técnicas, de administración de salarios, resulta conveniente, desde cualquier punto de vista, vincularlo estrechamente con el sistema de calificación de méritos, con el objeto de coayugar a una motivación adecuada en todo el personal.

Asimismo, el momento en que se suscite alguna vacante, y si el contrato colectivo de la empresa lo permite, también produce resultados sumamente saludables el utilizar la calificación de méritos para efectos de ascensos -

de la empresa.

El empleo de esta técnica como fundamento del desarrollo del personal propiciará una elevación de la moral entre el mismo, lo cual se traducirá, a largo plazo, en un incremento de la productividad.

Si el sistema que tiene implantado es a base de puntuación, como sucede a menudo, entonces resultará relativamente sencillo implantar las políticas necesarias para la buena marcha de la empresa en el área de los recursos humanos. Si las puntuaciones se encuentran sobre una misma escala, dependerá de la dirección de la organización fijar los límites para los incrementos porcentuales de salarios en los plazos estipulados previamente de acuerdo con la política establecida en este aspecto en correlación con la de calificación de méritos.

Resulta conveniente una buena política, para lograr una mayor objetividad, que cada calificación sea revisada cosa que tiene como objetivo exigir mayor cuidado al formularla y remediar sus deficiencias. Los medios más usuales para revisar las calificaciones son los siguientes:

a) Compararla con la de otro trabajador que se considere-

similar.

- b) Comparar un periodo de calificación con otros trabajadores.
- c) Considerar las objeciones hechas por los trabajadores.

La revisión debe ser hecha por un supervisor de mayor categoría de los que calificaron pero que, al menos parcialmente, conozca a los trabajadores evaluados.

CARACTERISTICAS QUE DEBEN CALIFICARSE

Determinar los puntos que deben incluirse en la calificación de méritos, requiere un estudio detenido que considere:

- a) Los fines que se persiguen
- b) Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados.
- c) El análisis y evaluación de los puestos de los calificados.

Independientemente del objetivo de que se persigue con la calificación de méritos y en virtud del cual se precisan las características de evaluar, éstas varían desde un mínimo de 5 y un máximo de 15, siendo el número óptimo 7 a 8.

PERIODICIDAD CON LA QUE DEBE REALIZARSE. LA CALIFICACION DE MERITOS

Si una de las finalidades fundamentales de esta técnica es modificar la actitud y motivar a calificadoros y calificados a una superación del trabajo, se aconseja hacerla, en condiciones normales, no menos de 2 ni más de 4 veces al año.

Esto no significa que el calificador no pueda utilizar los registros que mejor le acomoden, para anotar los datos que estime importantes durante el periodo que transcurre entre una y otra calificación, a fin de contar con más elementos para consignar su opinión y remediar las deficiencias en las que en calificaciones anteriores.

DIVERSOS METODOS DE CALIFICACION

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc. mencionamos los más conocidos - en nuestro medio, citando en principio los más sencillos y terminando con los que requieren conocimiento y en entrenamiento técnico, así como asesoría y ensayos prácticos.

METODO DE COMPARACION

Como su nombre lo indica, este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

ALINEAMIENTO:

En razón a cada una de las características a evaluar previamente determinadas, se enlista por orden a todos los individuos objeto de la calificación; del más útil o satisfactorio al poco útil, lo cual implica que es un método sencillo, fácilmente accesible que tiene como inconveniente, en la valuación de características cualitativas - el que varias personas, debiendo quedar en el mismo nivel, se jerarquizan obligadamente en diferente posición.

COMPARACION POR PARES:

Consiste en hacer una lista del personal, también por característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quien posee la característica en cuestión; como consecuencia, será mejor aquél que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros. Aunque este método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente que estamos determinando quienes son los mediocres y -

no los más sobresalientes, al tiempo que aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada trabajador que se incluye.

La fórmula para encontrar el número de comparaciones es:

$N(N-1)$ en donde "N" es el número de cuestiones (trabajadores) a comparar. Debido a lo laborioso de la tarea muchas veces este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas.

DISTRIBUCION FORZOSA:

Este sistema obliga a distribuir a los calificados en estas proporciones:

El 10% con calificación muy inferior

El 20% con calificación inferior

El 40% con calificación promedio

El 20% con calificación superior

El 10% con calificación muy inferior

Cuando el grupo es pequeño y/o heterogéneo, resulta inaceptable la distribución, por ejemplo, siendo 5 los calificados, quedaría descartado el método.

MÉTODOS DE ESCALA:

Se califica al individuo en relación no a su grupo - de trabajo, sino a una escala previamente determinada y - en la que se representa cada característica por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a - fin de que la colocación de una marca indique el grado - que de dicha característica posee el trabajador a juicio - del calificador.

ESCALAS CONTINUAS

Se denomina de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se ha ce en forma insensible.

Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio de evaluación, pero en cambio el afinamiento que representa no refleja la realidad ya que es imposible percibir con tanta precisión los diferentes grados en la - conducta de los subordinados.

ESCALA DESCONTINUA:

Aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo ca-

so el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

Este método de calificación, uno de los más usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de las restantes, por lo que se aconseja calificar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar al siguiente. Otro defecto es el llamado de "tendencia central" que consiste en considerar a todos los calificados como normales o promedios, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de calificar en el centro o punto promedio de la escala.

MÉTODOS DE LISTAS DE COMPROBACION:

Con estos se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que siente, irremediablemente, hacia los trabajadores.

LISTAS CHECABLES PONDERADAS:

Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuida-

dosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el supervisor desconoce.

LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA.

A diferencia de las anteriores, estas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables y en las que el supervisor tiene que señalar, de cada grupo, únicamente las dos frases que considera que describen mejor al calificado. Con esto, se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que sólo una de las expresiones positivas y una de las negativas tienen un valor determinado y las otras dos restantes carecen de éste.

ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Este análisis consiste en:

- a) El primer paso en este proceso es llegar a un claro -- establecimiento de las principales características del puesto. Más bien es una descripción formal del mismo, -- es un documento extraído por el subordinado después de estudiar el análisis del puesto aprobado --por la organización. Define las amplias áreas de su responsabili-

dad tal como realmente operan en la práctica.

- b) El jefe y el empleado discuten ampliamente el escrito y lo modifican si es necesario hasta que ambos están de acuerdo en que resulta adecuado.
- c) Fijan, a partir de esta declaración de responsabilidades, sus metas para un periodo de seis meses. Estas metas son acciones específicas que el trabajador se propone llevar a cabo.
- d) Al término de seis meses, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas.
- e) Se efectúa una entrevista, exámen que hace el superior conjuntamente con el subordinado, de la autoapreciación y culmina con el establecimiento de nuevas metas para los siguientes seis meses.

Este plan cambia el énfasis de la apreciación hacia el autoanálisis y el enfoque del pasado hacia el futuro.

Una vez señalado el método a seguir de acuerdo con lo establecido en los apartados anteriores, deberán realizarse aplicaciones experimentales y de práctica, así como entrar debidamente a los calificadores, lo que permiti

nd aprovechar al máximo posible el instrumento que se eli
ja, por muy rudimentario que éste sea.

ASIGNACION DE FUNCIONES

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo.

Esta unidad concreta de trabajo célula de toda la vida económico-social en la empresa recibe el nombre de "puesto".

El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

a) UNIDAD DE TRABAJO:

Esto quiere decir que hemos llegado a la parte final del aspecto técnico nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer; a partir de este momento tenemos que tratar del contacto que esta unidad técnica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.

b) ESPECIFICA:

El puesto se constituye ante todo con lo que "debe -

hacerse" y "lo que requiere el trabajador tenga" para poder ocuparlo. Estas dos cosas, de tal manera son específicas de cada puesto, que hacen de suyo imposible intercambiar de inmediato lo que hacen personas de distintos puestos, en tanto que es normal dicho cambio (con pequeños ajustes y adiestramiento) entre quienes ocupen puestos idénticos.

c) IMPERSONAL:

El puesto es unidad técnica y, por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupen. Así, lo más frecuente es que el puesto esté ocupado por varias personas simultáneamente; hay en una empresa un puesto de facturista y diez facturistas; un puesto de chofer y veinte de choferes.

MANUALES DEPARTAMENTALES

Los manuales departamentales de organización suelen contener:

- 1.- Los objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de las secciones básicas que éste departamento comprende.

- 2.- Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa, como del departamento de que se trate.
- 3.- La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.
- 4.- La reglamentación precisa de los aspectos que requieren la coordinación de este departamento con los demás de la empresa, en forma que se facilite y haga -- eficiente dicha coordinación, y se eviten conflictos.
- 5.- La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe: su sistema, tipo, límites, elementos etc. (esto suele hacerse en los mismos análisis - de puestos).
- 6.- Los análisis de puesto de los jefes del departamento o sección.
- 7.- La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento, a base de "gráficas de proceso" y "gráficas de -- flujo".

CARTA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO

Este utilísimo instrumento es considerado muy importante en la pequeña y mediana empresa como técnica de planeación.

La carta de distribución de trabajo sirve para anali

zar las labores de los grupos pequeños (entre cinco y quince personas) cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. Sirve también para explicar cómo está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo, respecto del mismo.

COMO SE FORMULA:

- a) Se formula una lista de deberes o actividades que corresponden a cada persona, tomándola de la descripción del puesto, con solo las siguientes aclaraciones:
- Cuidar de que no se omita ninguna labor, por insignificante que parezca.
 - Cuidar de que el número de horas se tome por semanas:
 - Procurar que este número sea lo más real posible.
- b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección; para ello se consulta a uno o varios jefes. No debe ser ordinariamente de más de diez. se adiciona siempre una categoría "actividades varias" en la que puedan clasificarse todas aquellas que no pertenezcan claramente a alguna de las otras específicas.

- c) Se vacían, tanto las listas de actividades o funciones genéricas, como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo, en una forma semejante a la que aparece de cada individuo dentro de los cuadros que se refieren a la función o actividad general respectiva, colocando en la columna correspondiente el número de horas semanales de cada uno de los primeros.
- d) Se suman horizontalmente dentro de cada actividad o función genérica, las horas que correspondan a los deberes específicos, debidamente clasificados en aquella; la suma también en forma vertical el número de horas que corresponden a cada una de las personas que integran el grupo.
- e) Se procede al análisis del cuadro (de preferencia por el comité) con el fin de determinar lo que puede cambiarse o mejorarse. Para el efecto, basta con aplicar las preguntas: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Porqué? ¿Dónde? y ¿Cuándo? si se desea un análisis más completo, puede hacerse uso de las preguntas que ponemos a continuación.
- f) Con los cambios que se sugieran, hace una nueva carta de distribución, que servirá para explicar el nuevo sistema al iniciarse éste y para mostrar gráfica y ob-

jetivamente la relación que tiene las actividades en ese departamento o sección, en forma de que pueda comprenderse fácilmente.

REGLAS SOBRE LA DIVISION DE FUNCIONES

La división en el primer nivel jerárquico, es casi siempre funcional.

Para hacer esta división del modo más adecuado, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

La división de la actividad general (cuyos límites y características señalan los planes) para fijar las funciones primarias, y la subdivisión de estas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico y en la forma que más favorezca la eficiencia.

PRESENTAMOS UN CONJUNTO DE REGLAS QUE CONSIDERAMOS QUIZAS COMO LAS MAS PRACTICAS PARA CONSEGUIR LA DIVISION DE LAS-FUNCIONES Y LA DEPARTAMENTALIZACION RESPECTIVA.

PRIMERA REGLA:

Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideran, deben establecerse en el primer nivel jerárquico.

Dicha lista se hará tomando en cuenta: las funciones que ya existen en nuestra empresa, las que conocemos en empresas similares, las recomendadas por folletos y manuales de organización.

La lista debe ser lo más amplia posible, no importa que pueda existir cierta superposición, total o parcial. Deben colocarse aun aquellas funciones de las que tengamos duda de si corresponden a ese nivel jerárquico o a los inmediatos inferiores.

Todo esto, para que no vaya a ser olvidada ninguna función importante: cualquier superposición, parcial, o total, podrá ser eliminada posteriormente.

SEGUNDA REGLA:

Deben definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas. De ello podrá resultar:

- a) Que se encuentren dos o más idénticas; es este caso, se eliminarán algunas de ellas, dejando sólo el título que se considere más oportuno.
- b) Que se encuentren algunas superposiciones parciales: en

ese caso, o bien se combinan dos funciones en una, o bien se hacen tres funciones distintas de dos de las listadas, ejemplos: relaciones humanas, y relaciones públicas).

Al terminar este paso, deben ver aquellas funciones que deban existir y que, hasta donde sea posible, sean -- completamente distintas o irreducibles, sin tomar en -- cuenta a las personas concretas que podrán ocuparlas.

TERCERA REGLA:

Para cada una de las funciones del primer nivel se -- procede de idéntica manera, hasta establecer todas la fun -- ciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico -- dentro de cada departamento o división.

CUARTA REGLA:

Se repite en forma idéntica esta operación, hasta al -- canzar los últimos niveles dentro de cada uno de los de -- partamentos y agotar todas las funciones que se desean -- analizar.

QUINTA REGLA:

Cuando se tiene una división funcional técnica, se --

reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, en las personas de que podemos disponer.

SEXTA REGLA:

La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble:

a) Se aconseja que se haga una carta de organización señalando a cada persona los diversos títulos que le corresponden por las distintas funciones que asume; ejemplo: - Jefe de ventas, compras, publicidad....

b) También se aconseja que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que les corresponden, cuidando tan sólo de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, el de la persona que se encargue de ella, aunque dicho nombre aparezca repetido en dos o tres cuadros, e inclusive en dos o más niveles.

Puede decirse que en toda empresa pequeña o mediana las funciones básicas son tres: Producción, ventas y finanzas.

De hecho en unas empresas, las unidades de producción se ven más claramente, mientras que en otras las de ventas tendrán mayor amplitud e importancia, y en una institución bancaria las financieras o de control podrán ser las más claramente especificadas. A estas tres funciones en la mayoría de las empresas modernas, se añade la función "personal".

PRESTACIONES AL PERSONAL

DEFINICION:

Son todos aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro - de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiera visto obligado a realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

La distinción entre servicios y prestaciones no es clara; con frecuencia se usan estos términos como sinónimos. Incluso algunas definiciones como las siguientes, su ponen ambos conceptos:

Son aquellos bienes, instalaciones facilidades o actividades que se proporcionen por la organización a sus - trabajadores, además de lo estrictamente debido por su la bor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo.

CARACTERISTICAS

- a) Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal.

- b) Constituyen una ventaja y un valor específico para el trabajador. También se muestran útiles al patrón ya -- que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados pero su principal y más inmediato valor es para el empleado mismo.
- c) Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales. Más todavía, no son incentivos, no gratificaciones otorgadas por aumento de producción, ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el sólo hecho de pertenecer a la organización.
- d) Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente -- por el patrón; por lo menos, este lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.
- e) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.

POLITICA SOBRE LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES

La política de los servicios y prestaciones debe -- equilibrar las ventajas obtenidas por el patrón y los trabajadores, contra los peligros reales, potenciales o ima-

ginarios para ambos; debe tratar de ofrecer un máximo del logro y la mejora personal. Frecuentemente, el funcionamiento de las políticas de personal se encuentran obstaculizado por la ausencia de evidencia confiable sobre las reacciones de los empleados. Las políticas deben tomar en consideración la posibilidad de que el otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse por éstos como un paternalismo objetable por parte del patrón.

En las relaciones cotidianas, la mejor política sea posible otorgar solo aquellas prestaciones deseadas por la mayoría de quienes las reciben. Cuando se piensa en extender las prestaciones, hay que considerar cuidadosamente la actitud de los trabajadores hacia las mismas. Las políticas sobre efectos en las colectividades en las que éstas viven. Cada tipo de prestación está cumpliendo con su cometido.

Desde luego, los patrones se preocupan y se ven afectados por los costos de prestaciones y servicios. Como ya se ha visto, estos costos no son en manera alguna nominales, ni incidentales, pues los totales varían grandemente a causa de la diferencia en la amplitud y número de los servicios proporcionados.

CLASIFICACION DE PRESTACIONES

Entre las muy variadas clasificaciones que se han hecho sobre las prestaciones se encuentra, con mayor frecuencia, la que los agrupa en estas categorías:

- a) En dinero
- b) En especie
- c) En facilidades, actividades o servicios.

De la clasificación anterior y de las definiciones anteriores, se desprende que estrictamente no deberían considerarse como prestaciones, servicios o beneficios aquellos que la ley establece de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones; puesto que son derechos y forman parte del salario; sin embargo en nuestro medio se ha generalizado considerar como prestaciones los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal originando la siguiente clasificación:

1.- PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS LEYES:

- a) Ley Federal del Trabajo.
- b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales --

de los trabajadores del estado. [ISSSTE].

- d) Reglamento de trabajo de empleados de las instituciones de crédito y Organizaciones Auxiliares.

II.- PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS ORGANIZACIONES

Las prestaciones que otorgan algunas empresas pequeñas o medianas en forma adicional a las establecidas por la ley, son múltiples y variadas. Su amplitud varía de organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contraactuales. Por esto, y por el hecho de que muchas de ellas para otorgarse, están condicionadas a que se reúnan determinados requisitos no es posible, hacer un análisis detallado de ellas.

De manera tangencial se menciona que las revisiones de contratos colectivos son utilizadas por algunas empresas como un medio de manipulación en perjuicio de los diversos intereses de los trabajadores y de la organización misma, al no satisfacer necesidades reales y al no hacer una valoración adecuada de las repercusiones económicas que representan y de la manera como va a afectar el clima de trabajo. Asimismo, se viene observando a últimas fechas que las centrales obreras del país, están pugnando porque los beneficios que se obtienen en las revisiones de contratos colectivos se apliquen a incrementar directa

mente el salario, más que aumentar las prestaciones existentes.

De manera general las prestaciones y servicios que - con mayor frecuencia se localizan en la organización son: (además de las legales) las siguientes:

- a) Préstamos personales
- b) Anticipos de sueldos
- c) Anticipos de gratificación.
- d) Caja de ahorro
- e) Ayuda para transporte
- f) Compensación por salario insuficiente
- g) Pago de becas.
- h) Pagos de colegiaturas para los hijos de los empleados.
- i) Más de 15 días de vacaciones pagadas.
- j) Liquidaciones por retiro voluntario
- k) Premios por razones diversas.
- l) Dote matrimonial
- m) Ayuda por nacimiento de un hijo
- n) Gratificación
- o) Seguro de vida
- p) Seguro de hospitalización y gastos médicos.
- q) Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional.
- r) Compensación de salario por cambio de localidad.

PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS.

La mayoría de los gerentes parten de la base generalmente válida de que la mayoría de los empleados (pero no todos) desean calificar para mejores puestos en el curso de sus vidas de trabajo.

En consecuencia, una política de promover desde adentro ayuda a cubrir estas aspiraciones y proporciona a la organización un abasto continuo de recursos humanos mejor calificados. Sin embargo, las promociones no son las únicas decisiones de personal que conciernen a los gerentes y a los empleados; las transferencias y las suspensiones son también formas en que la cambiante fortuna de una organización se ajusta a sus recursos humanos. Cada una de estas decisiones administrativas entraña problemas HUMANOS, y si existen sindicatos, asuntos de relaciones laborales y administrativas.

DEFINICIONES:

Consideramos que una promoción, es el avance de un empleado a un puesto mejor; mejor en términos de mayores responsabilidades, más prestigio "status", mayor habilidad y, en especial, una paga mayor. Un horario mejor, mejor ubicación o mejores condiciones de trabajo, también -

pueden caracterizar al "mejor puesto" para el cual un empleado busca la "promoción", para si el puesto no implica mayor habilidad, más responsabilidad y mayor paga, no debe considerarse como una promoción.

El término "ascenso" se refiere a una práctica estrechamente relacionada con la promoción. En realidad equivale a un adelanto en status en pequeña escala. El ascenso es el movimiento de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad dentro de la misma unidad ocupacional y con un aumento correspondiente en la paga.

Tanto los ascensos como las promociones son formas de reconocer y desarrollar las habilidades de los empleados de la organización, en vez de llenar los puestos que requieren personal especializado y responsable con personas de fuera. Sin embargo, para ciertos puestos muy especializados o profesionales suele ser necesaria una reclutación específica externa para las vacantes. Aparte de los puestos de ingreso muy inferiores, con frecuencia existen otras "puertas de entrada" en el mercado laboral interno.

Las promociones y los ascensos deben distinguirse de las TRANSFERENCIAS, las cuales son el movimiento de empleados de un puesto a otro en el mismo nivel ocupacional

y aproximadamente al mismo nivel de salarios o sueldos. No está implicando ningún aumento apreciable o disminución en los deberes y responsabilidades, aun cuando puede haber un cambio en su naturaleza específica y en las condiciones de trabajo.

Algunas transferencias entrañan una disminución en las obligaciones del puesto y, específicamente, en la paga. Este tipo de transferencia se describe más exactamente como descenso o degradación, porque se suele usar para proteger las oportunidades de empleo para los empleados desplazados de puestos de más alta categoría. Son descendidos a puestos menos deseables, saltando sobre los empleados juniors o menos calificados, quienes a su vez, pueden desplazar a otros o ser suspendidos siempre en orden inverso a la antigüedad.

LA ANTIGÜEDAD Y LA COMPETENCIA EN LAS PROMOCIONES.

La cuestión de política más importante en la promoción es el mérito relativo que se debe atribuir a la antigüedad y la competencia. Existe una tendencia creciente - en especial en la firmas sindicalizadas, a dar más peso a la antigüedad al hacer promociones en la unidad que negocia, debido a la importancia que dan los trabajadores al-

tiempo de servicio. Esto presenta dos preguntas básicas-
¿Es necesariamente el empleado con más tiempo de servicio el más competente? Si acumulado antigüedad los empleados-califican automáticamente para mejores puestos. ¿Serán mo
tivados los nuevos empleados para mejorar su desempeño?

Las respuestas a estas preguntas, en particular a la segunda, son negativas con tanta frecuencia que la administración debe destacar la competencia sobre la antigüedad en la promoción cuando está siendo considerados o más candidatos. Ningún supervisor puede obtener resultados -- eficaces con la gente si existen barreras para la oportunidad de hacer el mejor uso de las capacidades de cada -- persona. Las promociones deben utilizarse con equidad y - capacidad por parte de la administración, para colocar en cada puesto a los trabajadores más competentes y producti
vos de que disponga. Las promociones deben ser una recompensa para estimular a los empleados que hacen un esfuerzo exitoso para aumentar sus conocimientos o su habilidad y que mantienen un alto nivel de productividad.

Cuando la antigüedad forma la única base para la pro
moción se convierte en una camisa de fuerza. Debe tomarse en cuenta la antigüedad, pero solo se convierte en decisi
va cuando las calificaciones de dos candidatos a un mejor puesto son sustancialmente iguales.

OTROS ELEMENTOS EN LA POLÍTICA
DE PROMOCIÓN

Existen algunos elementos en una buena política de promoción:

- 1.- Una declaración de las intenciones de la administración de que los puestos mejores y mejor pagados serán cubiertos por promoción desde adentro siempre que sea posible, en vez de contratar gente de fuera de la organización. Si es probable que haya que ir fuera de la organización para llenar puestos específicos especializados o profesionales, estos deben ser identificados por anticipado.
- 2.- Estimular a los supervisores para que permitan que -- los empleados capaces abandonen el departamento o la planta si existen mejores oportunidades en otra parte. Los empleados capaces que son retenidos probablemente estarán inconformes. Un sistema de bolsa de trabajo fomenta la movilidad interna.
- 3.- Establecimiento de líneas de progresión -escalones de promoción en la organización. Es conveniente el uso del análisis de puesto para desarrollar una gráfica que muestre los requisitos básicos del puesto (en com

petencia, experiencia, educación formal...) y la forma en que cada puesto conduce a otro. Los empleados necesitan saber lo que se espera en los puestos de alta-categoría para prepararse para ascensos.

- 4.- PUBLICACION DE VACANTES PARA PROMOCION: de manera que los empleados interesados puedan hacer su solicitud - dentro de un periodo especificado, por lo general varios días o una semana. Si es posible, la vacante debe ser boletinada y el candidato debe ser elegido antes de que efectivamente ocurra la vacante. Si el - - puesto es ocupado temporalmente por un empleado que luego es ascendido al puesto en forma permanente, es posible que los otros solicitantes crean que el procedimiento del boletinado es una farsa.

- 5.- PROVISIONES PARA ENTRENAMIENTO COMO MEDIO DE PREPARACION PARA LA PROMOCION:

Entrenamiento especial en el trabajo, escuelas de capacitación, clases nocturnas o cursos vocacionales, - deben estar disponibles, así como programas especiales de reentrenamiento de los empleados para que califiquen para mejores puestos.

- 6.- RESPONSABILIDAD DE LA LINEA PARA HACER PROMOCIONES:

Con el asesoramiento y la ayuda del departamento de personal al llevar a cabo su función es staff. El Supervisor debe proponer las promociones, las que deben estar sujetas a la aprobación del inmediato superior en la organización de línea. Este procedimiento sirve como comprobación de la equidad de las promociones y asegura que la política será administrada en forma -- consistente. En las empresas sindicalizadas, la responsabilidad conjunta de la administración y el sindicato ni es prudente ni es un procedimiento operativo.

- 7.- Disposiciones para que el empleado o el sindicato impugnen una promoción es particular en la unidad negociadora dentro de los límites de la política de promociones y del contrato sindical.

Debe señalarse también, que no todos los empleados - desean las promociones, en especial si se les exige - que abandonen un grupo de trabajo con el que conge-- nian, o si se sienten inadecuados al asumir un puesto de mayor responsabilidad. La promoción no debe ser impuesta a los trabajadores que no la deseen.

MANEJO DE LAS PROMOCIONES.

El verdadero manejo de las promociones por los fun-

cionarios de línea ofrece el administrador de personal -- una excelente oportunidad para desarrollar la compensación de los funcionarios de línea y aceptación de la política-administrativa. En los contactos con los supervisores, -- puede destacarse la importancia de la administración de -- una política hábil.

Es importante la comunicación de las políticas de -- promoción de la firma. Los empleados esperan ser informados respecto a los escalones de promoción, cómo se pueden preparar para ascender y que se espera de ellos en los -- puestos de más categorías. Al seleccionar los candidatos para una promoción, es necesaria una revisión cuidadosa de cualquier registro de evaluación de desempeño, tanto -- objetivo como subjetivo. El individuo candidato para una promoción no debe ser elegido al azar o sobre la base de algo que sucedió la semana pasada. Los empleados antiguos que han sido sobrepasados en el proceso de promoción tienen derecho a una explicación de las razones de ello. La gente tiene derecho a saber por anticipado los cambios -- que les afecten, aunque los resultados sean negativos para ellos. Los empleados incapaces de manejar puestos más especializados y de más responsabilidad no deben ser estimulados falsamente.

Cuando una decisión administrativa sobre promoción -- es, sin embargo, refutada, las discusiones resultantes --

con los empleados agraviados (y con los representantes -- sindicales) ofrecen una oportunidad adicional para lograr un entendimiento. Si la misma administración se ha separado de las políticas establecidas o carece de razones adecuadas para su acción, la conferencia todavía puede ser fructífera si se admite los errores y se hacen ajustes. Por otra parte, si después de la investigación aparece -- que la promoción está plenamente justificada las razones pueden ser explicadas más meticulosamente, se pueden mostrar los registros y pueden señalarse las consecuencias -- de apartarse de una política sólida.

NECESIDAD DE UNA POLITICA DE TRANSFERENCIA

Al igual que las promociones, las transferencias se usan para colocar a los empleados en puestos en donde -- puedan obtener más satisfacción en el trabajo y donde contribuyen con sus mejores esfuerzos para la organización. El empleado recién contratado que es asignado a un puesto determinado, y se deja ahí a pesar de un deseo expresado de ser transferido a una clase distinta de trabajo o de ser ascendido a un puesto mejor, estará inconforme. Es -- probable que el sentimiento por encontrarse en un callejón sin salida sea expresado en reducción de la eficiencia en el trabajo, y quizá en quejas informales. Si se --

dispone de mejores oportunidades para trabajar fuera de la organización, se registran con frecuencia muchas inconformidades en las estadísticas de la rotación laboral.

En consecuencia, toda organización necesita políticas sólidas, tanto de transferencia como de promoción. Un administrador de personal debe estar preparado a hacer recomendaciones para tales políticas y para ayudar a los gerentes de línea a administrarlas con forma eficaz. Tales políticas deben estar reforzadas también por otras características del programa de personal. Es necesario hacer cuidadosamente análisis y descripción de puestos para establecer avenidas de transferencia, así como escalones de promoción. Se requieren buenos procedimientos de selección y colocación para impedir un número excesivo de transferencias posteriores.

El entrenamiento sistemático de los empleados y de los supervisores ayuda a preparar a los trabajadores a hacer transferencias exitosas, así como hacer promovidos y capacita a los supervisores a administrar las políticas de transferencia y promoción en forma eficaz.

DISTINTOS TIPOS DE TRANSFERENCIAS

Las transferencias difieren en términos de:

- 1.- La unidad dentro de la cual tiene lugar cada cambio de personal.
- 2.- El propósito para el cual se hace cada una de ellas.

La unidad de transferencia puede ser el grupo de trabajo o sección, el departamento, la planta o toda la compañía u organización en donde haya más de una planta o establecimientos.

ELEMENTOS DE LA POLÍTICA DE TRANSFERENCIAS.

Si se deja al supervisor individual las responsabilidades de las transferencias interdepartamentales, los empleados pueden titubear al solicitarlas. Algunos supervisores pueden ser más indulgentes, o pueden recomendar la transferencia para librarse de trabajadores no eficientes en vez de intentar ayudarlos a mejorar su desempeño en el trabajo. Si no existe una política, no hay guías que seguir al hacer cualquier tipo de transferencia.

Por lo tanto es necesaria una política de transferencias sistemática para obtener consistencia en la administración.

1.- LAS CIRCUNSTANCIAS BAJO LAS CUALES SE HARÁ LA TRANSFERENCIA.

¿Son las operaciones en distintos departamentos lo bastante similares para permitir las transferencias relacionadas con la producción y la de reemplazo? ¿Que otro tipo de transferencia debería fomentar la organización?

2.- RESPONSABILIDAD PARA INICIAR Y APROBAR LAS TRANSFERENCIAS.

¿Deben tener los supervisores del primer nivel toda la responsabilidad, o la decisión debe estar sujeta a la revisión del supervisor inmediato o del departamento de personal?

3.- PUESTOS A LOS CUALES SE HARÁN LAS TRANSFERENCIAS, SEGUN LO MOSTRADO POR LA DESCRIPCIÓN Y EL ANALISIS DE PUESTO.

¿Cuánto reentrenamiento, en su caso, se requerirá y cuánto tiempo debe darse al transferido para mostrar un desempeño satisfactorio en el puesto?, ¿Qué tarifa de salario recibirá durante el periodo de entrenamiento?

4.- EL AREA O UNIDAD EN LA QUE TENDRÁN LUGAR LAS TRANSFERENCIAS.

¿Deben darse las transferencias entre los departamentos divisiones o plantas, o solo dentro de una subunidad? Cuando los empleados son transferidos, ¿llevan consigo los derechos acumulados de su antigüedad anterior, la retienen por un periodo temporal o la pierden del todo?.

5.- BASE PARA LAS TRANSFERENCIAS:

Cuando dos o más personas desean ser transferidas al mismo puesto o al mismo turno. ¿Deben la antigüedad (tiempo de servicio) ser lo único determinante, suponiendo una capacidad mínima para manejar el puesto? - ¿O la habilidad y la competencia deben ser el factor decisivo? ¿Que importancia si la hay, debe darse al estado civil y a los dependientes?.

6.- LA TARIFA DE PAGO O SALARIO que recibirá el transferido en su nuevo puesto. ¿Bajo que circunstancias debe aplicarse la tarifa de salarios del puesto anterior o regular (suponiendo que sea mayor), y cuando debe usarse la tasa del nuevo puesto (suponiendo que haya inferior).

El que las transferencias vayan a hacerse sólo dentro de los propios departamentos o entre ellos, entre di-

visiones y plantas, depende primordialmente de la semejanza de las operaciones y de cuánto reentrenamiento sea necesario. Si la unidad de transferencia es demasiado amplia, por ejemplo, en las transferencias de reemplazo, serán necesarias demasiadas suplencias de los empleados con menos tiempo de servicio, en especial cuando la antigüedad es la única base para la transferencia. Para evitar esto, al transferido puede exigirsele la habilidad requerida para hacer el trabajo o para demostrar su competencia para adquirirla en un corto periodo de prueba. Al igual que en las promociones, la utilización de los registros del desempeño del empleado y los procedimientos de evaluación será de gran ayuda para la administración al hacer esas transferencias.

Si las transferencias interdepartamentales o interplantas se utilizan como medios para mantener a los empleados experimentados en la organización, será necesario adoptar alguna forma de antigüedad que abarque a toda la planta o compañía, de manera que los empleados experimentados no pierdan los derechos acumulados ni posteriormente regresan a sus puestos anteriores.

Por último en las transferencias de reemplazo o re-lacionadas con la producción para impedir las suspensiones o en una transferencias remediadora. Para corregir --

una mala colocación, por lo general el transferido recibe tarifa de paga del nuevo puesto, no del puesto anterior.- Lo mismo se aplica a las transferencias de turno, que por lo general son ambicionadas por los empleados que desean ingresar al turno preferido. Cuando las transferencias se hacen para acomodar la administración, se le debe dar al transferido su antigua paga o la nueva, la que sea mayor.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

La administración de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa, tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por ésta, y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad -- en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las empresas pequeñas o medianas dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, que una organización es el -- retrato de sus miembros.

IMPORTANCIA DE LA SELECCION.

Este proceso, en su expresión más simple, es característico inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas -- para la supervivencia, lo espera escoger, desde los albores de su existencia, al -- hombre apto para una actividad específica.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: de terminando los requerimientos de los recursos humanos, --

acrecentando las fuentes mas efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispones; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos.

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta uno de los temas más mal comprendidos.

¿QUE ES LA SELECCION?

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo -también adecuado.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales de la misma. Esto implica, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa -teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior.

A continuación se plantean los criterios de selec---

ción de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para un desempeño eficiente?
- ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contraactuales?
- ¿Cuáles son las probabilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo -- (zona, competencia, ramo industrial similar)?.
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?.
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: Sus recursos hu

manos.

PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

Es de primordial importancia, antes de descubrir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

COLOCACION:

Como ya se indicó anteriormente, es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea de seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

ORIENTACION:

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra encargada dentro de un sistema económico, social cultural, político y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además de un experto en mercados de -- trabajo, en edición de dominar las técnicas de selección) o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la no aceptación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente -- lo contrario. Es muy común, que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado.

ETICA PROFESIONAL.

Parece que muchos seleccionados no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios -- técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en -- que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Esas decisiones pueden afectar la vida futura del -- candidato, si se coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la -- necesaria, son circunstancias que pueden convertirse en -- fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y -- afectar negativamente a la organización. Es imprescindible pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

RECLUTAMIENTO

Debe distinguirse en el dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento. La distinción, aunque a veces es difícil de aplicar, es inútil -- porque puede ocurrir que una fuente de abastecimiento sea buena, pero el medio de reclutar en ella el personal sea malo o viceversa.

Las fuentes de abastecimiento para una empresa deben, ante todo, precisarse. Cuantas veces nos encontramos con que una empresa no sabe siquiera en dónde ir a buscar al personal que requerirá para cada tipo de puestos. Debe por otra parte, tratar de cultivarse el contacto con las mejores fuentes, para garantizar que no den -- oportunamente lo mejor que en ellas podemos encontrar.

Podemos mencionar entre las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa:

- a) EL SINDICATO: provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza.
- b) LAS ESCUELAS: Técnicas, de comercio
- c) LAS AGENCIAS DE COLOCACIONES: onerosas o gratuitas, --

siendo estas últimas quizá las mejores, porque actúan sólo con miras de servicio.

d) EL PERSONAL RECOMENDADO POR LOS ACTUALES TRABAJADORES:

e) "LA PUERTA DE LA CALLE" Es decir, el personal atraído por la fama de la empresa.

Los medios de reclutamiento pueden dar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

a) Así una requisición adecuada al sindicato, puede hacer que no se produzca malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, y convertir el sindicato, muchas veces juzgado como una mala fuente de abastecimiento, en una muy buena.

b) La solicitud escrita puede hacer que, al pedir personal a otras empresas, del que ellas no requieran, o bien a nuestros actuales trabajadores, obtengamos mayor precisión posibilidad de estudio.

c) El empleo de prensa, radio, televisión; para solicitar trabajadores, ha demostrado en lo general, no ser medio adecuado ya que atrae de ordinario al personal menos capaz, y hace muchos más extensos y costosos los procedimientos de selección, excepto tratándose de técnicos.

CAPITULO IV
ORGANIZACION

Antes de profundizar en los diferentes puntos de lo que es Organización de Recursos Humanos, es necesario añadir diferentes definiciones y la importancia de ésta, para un mejor entendimiento de lo que a continuación se estará presentando.

DEFINICIONES:

- Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (4)
- Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles. (5)

(4) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. George R. Terry.

(5) ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Agustín Reyes Ponce. (2)

- Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos. (6)
- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, -- con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

I M P O R T A N C I A

- 1.- La organización por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, completa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión han señalado respecto a como debe ser una empresa.
- 2.- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, -- dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como -- si la primera representara lo teórico y científico, y -- la segunda lo práctico y empírico.

(6) ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Agustín Reyes Ponce. (2)

- 3.- Tiene también gran importancia para construir el punto de enlace entre los aspectos técnicos y prácticos que se conocen bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser" y "lo que es".

De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y aun desarrollo de los trabajadores y jefes.

El confundir la organización con la integración, presenta el peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con lo real; con la consecuencia, muy frecuente, de que se pierdan de vista las metas, haciendo bajar el nivel técnico de la administración, en vez de presionar para que la realidad se acomode a lo que "debería ser".

Lo anterior no significa que se niegue en forma alguna que la organización requiere constantemente tomar en cuenta los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer, para adaptarse a ellos; pero creemos que debe precisarse primero COMO DEBERIA SER nuestra organización y después inte-grar ésta, como resulta MAS CONVENIENTE de acuerdo con los elementos de que disponemos, pero sin perder de vista aquello a que debemos tender.

De hecho, así como los elementos de previsión y planeación tiene mayor relación, la organización y la integración guardan la máxima conexión; pero parece más conveniente estudiarlas y realizarlas bajo sus propios principios, y separadamente.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

(RECURSOS HUMANOS)

PRINCIPIOS DE ESPECIALIZACION

Este principio es, junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización.

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio de obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Lo anterior es resultado natural de la limitación humana: Es imposible, aun a mentes y capacidades privilegiadas; abarcarlo todo, por ello, cuanto menor sea el campo al que se dediquen, obtienen, de cuyo más eficiencia en su trabajo.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO.

"Para cada función debe existir un solo jefe".

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que existe en la organización "nadie puede servir a dos señores".

La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el-

grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.

La autoridad sin responsabilidad es, no sólo odiosa, - sino que trastorna gravemente la organización. Pero es qu í z s peor la responsabilidad conferida, sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel; un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar - dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCIÓN-CONTROL.

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la -- unidad de mando".

La administración no puede existir "sin alguna delegación", ya que aquella consiste en "hacer a través de otro". Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada.

Alguien ha dicho que "la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte", esto es cierto en el - sentido de que la autoridad delegada no debe seguirse ejer-

ciendo, más que en casos extraordinarios en tanto que la --responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado, para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término, --limitar la responsabilidad comunitada, o remover a dicho je
fe inferior.

Aun cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, tales como capacidad de la --persona en quien se delega, naturaleza de la función delegada; y el control final y concentrado de los resultados, deben reservarse siempre al delegante, en tanto que al delegado corresponde formular, dentro de esos planes bdiscos, los secundarios, y operar los controles hasta su concentración.

PRINCIPALES SISTEMAS DE ORGANIZACION
DE RECURSOS HUMANOS.

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los análisis de puestos.

ORGANIZACION LINEAL O MILITAR.

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, ni recibe órdenes, consiguientemente, más que de él, y a él solo reporta. No nos parece correcto definir la organización lineal: "aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten "en línea", o "en línea recta", pues esto ocurre siempre sino más bien: Por una sola línea". o "íntegramente para cada persona o grupo".

VENTAJAS DE ESTE SISTEMA.

- * Es muy sencillo y claro.

- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el -- único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

DESVENTAJAS

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene -- cierto sentido de "propiedad" de su puesto.
- Los jefes están siempre recargados de detalles.
- La organización descansa en "hombres", y el perderse uno de éstos, se producen ciertos trastornos.

ORGANIZACION FUNCIONAL O DE LINEA.

La forma más simple de estructura de organización es -

una de la cual hay un gerente de un pequeño grupo, del que dependen todos los empleados. Esta puede ser una situación viable, siempre que la cantidad de empleados dependiente no exceda de mucho más que diez, aunque esta cantidad depende de la naturaleza de la operación.

El primer paso más allá de dicha simple etapa, se produce cuando la cantidad de gente excede la que puede supervisar efectivamente un individuo. En este punto del crecimiento de la organización, aparecen los primeros niveles intermedios de supervisión. Pueden ser jefes funcionales a cargo de segmentos definidos de toda la estructura, cada uno de los cuales tiene su personal de apoyo que de él depende.

El próximo desarrollo ha de ser un aumento de la cantidad de niveles de supervisión, generalmente asociado a un ulterior incremento de número, y esto estimula la clarificación del agrupamiento de unidades funcionales.

La estructura de organización básica de una pequeña empresa de ingeniería, es típica de una cantidad muy grande de pequeñas a medianas empresas. Estas normalmente consisten en un directivo máximo (director-gerente) de quien dependen cada uno de los principales ejecutivos principales de la organización. Cada uno está encargado de responsabi-

lidades específicas razonables, que pueden o no estar lógicamente agrupadas. Cada uno de esos ejecutivos, probablemente encabeza un equipo, con niveles sucesivos subordinados, según la necesidad.

ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF. (LINEAL Y DE ESTADOS MAYORES).

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los sistemas anteriores. Para ello:

- a) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- b) Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y --servicio de técnicos o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Lógicamente, es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito, parece depender que se precise lo que significa "asesoramiento y servicio".

UN CUERPO ASESORA CUANDO:

- a) Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovar

se.

- b) *Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.*
- c) *Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia hasta obtener su plena aprobación.*
- d) *Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.*
- e) *Instruye para la implantación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.*
- f) *Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.*
- g) *Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.*

EJEMPLO: Para un departamento de ventas, un staff será un encargado de investigación de mercados, de la publicidad...

Para uno de producción, un encargado de control de calidad, métodos... Para toda la empresa un departamento de personal, de organización...

UN CUERPO SIRVE CUANDO:

- a) *Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.*
- b) *Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.*

Los servicios que un funcionario o departamento staff realizan "a nombre y en representación de los jefes de línea", se fundan ordinariamente en alguna o algunas de las siguientes razones:

- a) Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar, como podría ser: Todas las técnicas de selección de personal.
- b) Los jefes de línea, aun suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por sí mismos; como podría ser un adiestramiento de los obreros.
- c) Por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendar este servicio a una persona con elementos para coordinar los diversos aspectos. En este caso conviene que se obtenga doble autorización: del jefe lineal respectivo, y del departamento staff, para garantizar que éste no se convierta en funcional.

Lo más importante en este aspecto de servicios es que el jefe staff haga notar constantemente "que no obra con autoridad propia, sino delegada", que lo hace "a nombre y en representación de la línea". Consiguientemente, asume la

responsabilidad de conseguir en el mayor grado posible la autorización de los jefes de línea.

No obstante las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización lineal y staff tiene ciertas desventajas:

- 1.- Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
- 2.- Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, -- considerándolos como intrusos y técnicos.
- 3.- Los funcionarios staff, por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales, y salvo que tengan personalidad, nada consiguen.
- 4.- Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

C O N C L U S I O N E S

Se ha visto la necesidad de realizar el presente estudio por la escasa planeación y organización con las que cuentan la mayoría de las empresas pequeñas y medianas del país, contando con una estructura inadecuada y con objetivos NO muy bien especificados.

Tomando en cuenta que el desarrollo de la empresa pequeña y mediana es creciente y recalcando que la necesidad de contar con personas mejor preparadas para ocupar puestos a todos los niveles, va en razón directa a dicho desarrollo, es de suponerse que la falta de capacitación existente en la mayor parte de los puestos, viene a crear un problema -- que no debe tomarse a la ligera, sino atacarse, a nuestro juicio, y debido a lo anterior, propuesto en el presente -- trabajo, hemos manifestado las siguientes conclusiones:

- 1.- La utilidad que puede obtenerse de este estudio, es aplicable tanto a la empresa pequeña y mediana, como a la empresa en general.
- 2.- Las necesidades específicas de cada institución, marcarán la importancia y utilidad que deberá darse a cada técnica.

- 3.- Es de hacer notar que la inversión humana que implica la aplicación del estudio, resaltará, manifestándose en el óptimo rendimiento de los trabajadores en sus puestos y en el mejoramiento de los métodos y procedimientos, acarreado con ello la eliminación de tiempos improductivos, cargas de trabajo excesivas, remuneraciones inadecuadas, métodos y procedimientos obsoletos, sistemas de comunicación inadecuados, el desconocimiento que de sus empleados tiene la empresa y la indiferencia, por parte de la gerencia, acerca del desarrollo intelectual del empleado.
- 4.- Existe la confianza por nuestra parte, de que la aplicación de este estudio puede servir de base o apoyo para las personas que forman el todo empresarial a conocer un poco más a fondo la razón por la cual desempeñan un trabajo determinado durante la mayor parte del día, cuales son sus alcances, cuales deben ser sus metas, cual es su potencial, como desarrollarlo y, en definitiva, para tomar conciencia de lo que se hace, cómo se hace y porque, dentro de una empresa.
- 5.- Se detecta que, para concentrar lo antes mencionado, se requiere de profesionales especializados en cada una de las técnicas involucradas en la Administración Moderna.

De acuerdo a este requerimiento, el Licenciado en Administración, es el profesional que cuenta con grandes posibilidades de satisfacer esta necesidad vital; tan es así, que instituciones de todo el país incorporan esta profesión en sus planes académicos debido al auge que cobra su profesión.

B I B L I O G R A F I A

- ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.
AUTOR: GORDON McBEATH
EDITORIAL: LOGOS CONSORSIO, S.A.

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
AUTOR: FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL: TRILLAS

- ADMINISTRACION DE PERSONAL
AUTOR: BURACK - SMITH
EDITORIAL: C.E.C.S.A.

- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
AUTOR: GEORGE R. TERRY
EDITORIAL: C.E.C.S.A.

- ADMINISTRACION DE PERSONAL
AUTOR: PAUL PIGORS Y CHARLES A. MYERS.
EDITORIAL: C.E.C.S.A.

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AUTOR: AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL: I N U S A (SEGUNDA PARTE)

- ORGANIZACION DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

AUTOR: ROBERT H. TRILLER

EDITORIAL: C.E.C.S.A.

P I E D E P A G I N A

- 1- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
AUTOR: GEORGE R. TERRY
- 2- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
AUTOR: FERNANDO ARIAS GALICIA
- 3- IBID: (2)
- 4- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
AUTOR: GEORGE R. TERRY
- 5- ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AUTOR: AGUSTIN REYES PONCE
- 6- IBID: (5)