

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

43
29



TELIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actividades Preponderantes del Departamento de Personal
en Empresas Públicas y Privadas.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a n :
MAUREN SORAYA SAYBE YACAMAN
NORMA LIDIA ENRIQUEZ QUINTANA
GUADALAJARA. JALISCO 1984



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 esta 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.

T E M A R I O

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
 CAPITULO I.	
OBJETIVOS PRINCIPALES DE LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS.....	3
I.- Definición y clasificación de los objetivos...	3
a) Individuales y colectivos.....	4
b) Particulares y generales.....	5
c) Subordinados y básicos.....	5
d) Acorto y largo plazo	5
e) Objetivo en materia de personal.....	7
f) Objetivos en materia de relaciones públicas	8
II.- Relación de los objetivos de una administra- ción pública y una privada.....	10
 CAPITULO II.	
LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU ORGANIZACION....	17
I.- Generalidades.....	17
II.- Tendencias modernas de la administración de personal.....	21
III.- Qué debe tenerse en cuenta en la organización de la administración de personal.....	27
IV.- Importancia de la administración de personal en el servicio público y en la empresa pri- vada.....	32

CAPITULO III.

POLITICAS A SEGUIR EN EL DESARROLLO EFECTIVO EN LAS

FUNCIONES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL..... 35

I.- RECLUTAMIENTO..... 40

a) Fuentes..... 42

Internas 42

Externas 43

b) Medios de reclutamiento..... 43

II.- SELECCION..... 48

a) Entrevista o solicitud de empleo 48

b) Forma de solicitud 49

c) Investigación de la historia del empleo
anterior..... 49

d) Pruebas de empleo..... 49

e) Examen médico..... 49

PRUEBAS..... 50

a) Pruebas escritas..... 50

b) Pruebas orales 50

c) Test de desempeño de trabajo..... 50

d) Evaluación de la experiencia y la educa
ción..... 50

e) Pruebas de ejecución..... 50

f) Pruebas de aptitud..... 50

g) Pruebas de personalidad y temperamento.. 51

	PAG.
III.- CONTRATACION.....	52
- Entrevista de empleo	52
- Inducción	53
IV.- ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.....	55
a) Preparación del trabajador	57
b) Presentación de la operación.....	57
c) Ensayo de la ejecución	57
d) Continuidad	58
V.- RETRIBUCION.....	58
VI.- EVALUACION	60
VII.- NECESIDAD DE UNA POLITICA A LARGO PLAZO...	63

CAPITULO IV

I.- La Administración de personal y su corre- lación con los factores motivación, segu- ridad e integración de los de los emplea- dos.....	65
A.- Factores de satisfacción en el trabajo....	65
a) El trabajo en sí mismo	65
b) Responsabilidad.....	67
c) Logro	67
d) Reconocimiento	68
e) Progreso	69
B.- Factores de descontento en el trabajo....	70
a) Política administrativa.....	70

	PAG.
b) Salario	71
c) Condiciones de trabajo.....	72
II.- Derechos y obligaciones de los empleados	74
III.- Previsión social y medicinas.....	75
IV.- Orientación o aconsejamiento del trabaja dor.....	76
V.- Seguridad y cooperación.....	77
VI.- Accidentes y su reducción al mínimo	81
VII.- Participación y cooperación en los dis- tintos niveles de la empresa.....	83
VIII.- Factores motivacionales.....	85
a) Aspectos laborales.....	85
b) Resolución de asuntos personales.....	89
c) Resolución de los problemas del perso nal de la empresa.....	93
d) Resultados de la cooperación obrero patronal.	100
e) Aspectos que ayudan a que los emplea- dos tengan éxito dentro de las empre- sas.	107

CAPITULO V.

PROBLEMAS MAS FRECUENTES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS.....	112
INFLUENCIA SOBRE EL FACTOR HUMANO.....	113

	PAG.
I.- Control de asistencia y ausentismo.....	114
a) Retardo y ausentismo.....	115
II.- Quejas y agravios.....	117
a) Que nos indican las quejas	121
b) De dónde provienen la mayoría de las quejas.....	121
III.- Rotación de personal.....	122
IV.- Promoción.....	125
V.- Sanciones disciplinarias.....	127

CAPITULO VI.

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LOS EJECUTIVOS EN LA EMPRESA.....	131
I.- Administración científica del personal.....	132
II. Papel de la administración de personal.....	134

CAPITULO VII.

CONCLUSIONES.....	135
BIBLIOGRAFIA.....	139

INTRODUCCION

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

Actualmente la mayoría de las funciones en la empresa privada como en las organizaciones públicas requieren de una competencia técnica tal, que únicamente se puede alcanzar el desarrollo deseado encarando una política positiva de personal.

Actualmente, la buena administración de personal constituye el medio más efectivo de elevar los niveles profesionales así como la moral de los trabajadores y servidores públicos por tal motivo es una necesidad imperiosa en toda empresa moderna. El contar con técnicas y principios óptimos que permitan desarrollar a su personal. Este estudio tiene como objeto dar a conocer las funciones de un departamento de personal, enfocadas tanto desde el punto de vista de la dirección.

Es conveniente hacer notar que los temas que se exponen en este trabajo ya han sido introducidos en los diferentes libros de administración. La tarea ha consistido más que todo en clasificar, ordenar, ampliar en algunos casos y resumir los aspectos que puedan servir de guía para cualquier empresa que tenga interés de obtener mejores resultados con su personal, procurando un mejoramiento y beneficio mutuo, tanto para el sector empresarial como para el laborante.

Las funciones aquí descritas no necesariamente son aplicables a todas las empresas, pues éstas varían de acuerdo a su tipo, tamaño y ambiente; no obstante hemos tratado - de abarcar aquellas funciones más generalizadas en nuestras empresas con el objeto de que sirvan de orientación a los directores o administradores de personal de las distintas organizaciones públicas y privadas del país.

También se tiene el propósito de hacer una comparación entre la administración de personal en la empresa privada y la administración de personal en el servicio público, - siempre considerando al estado como una empresa de servicio público, que a través de la administración de personal pueda ser mejorada mediante el establecimiento de un sistema técnico armónico, eficiente y dinámico, inspirado en las más modernas tendencias que rigen la materia en principios y objetivos bien definidos.

CAPITULO I

OBJETIVOS PRINCIPALES DE LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS.

I.- Definición y clasificación de los objetivos.

- a) Individuales y colectivos
- b) Particulares y generales
- c) Subordinados y básicos
- d) A corto y largo plazo
- e) Mejorar la moral del personal
- f) Objetivos en materia de relaciones públicas.

II.- Relación de los objetivos de una administración pública y una privada.

CAPITULO I

Toda empresa independientemente del área que abarque ya sea pública o privada dentro de una esfera de operaciones persigue objetivos y éstos pueden variar según la clase de negocio u operaciones a que se dedique.

El principal objetivo de la Empresa Privada es el de obtener utilidades mediante la producción de bienes y servicios útiles a precios competitivos. Toda empresa que obtiene utilidades lleva a sus empleados seguridad, buenos salarios, buena posición social y una relación obrero-patronal más estable.

Otros objetivos importantes dentro de la empresa privada son los siguientes:

- A) La posición en el mercado
- B) La obtención de beneficios
- C) La expansión del volumen de producción
- D) El reemplazo de equipo anticuado
- E) La formación de personal
- F) Las relaciones Públicas
- G) La sustitución de importaciones
- H) La exportación de sus productos
- I) El reemplazo de artículos existentes, por otros mejores.

J) La creación de fuentes de trabajo.

En las empresas públicas podemos considerar como objetivos:

- I.- Proporcionar un servicio eficiente al público.
- II.- Abaratamiento de Tarifas
- III.- Propender al desarrollo socio-Económico del País.

"Podemos definir los Objetivos como: "Las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del Administrador".

También podemos decir que los objetivos son los fines que nos proponemos obtener en toda operación o actividad o sea que el objetivo es la base de toda actividad del proceso administrativo.

Podemos hacer otra clasificación de los objetivos- como sigue:

a) Individuales y colectivos.

Individuales es el de un empleado con su efi-ciencia y buena posición en la Empresa.

Colectivo: es del grupo de empleados de una empresa que pugna por obtener buenos salarios, lograr promociones, prestar un servicio adecuado a la clientela.

b) Objetivos particulares y Generales.

Estos dos se concatenan porque dentro de los objetivos generales están los particulares. El Departamento de Personal se preocupa por obtener el personal adecuado para beneficio general de la Empresa.

c) Objetivos subordinados y Básicos.

Subordinados son los medios para alcanzar los objetivos básicos o principales. Ejemplo: de Objetivo Básico, obtener ganancias o prestar un buen servicio.

Ejemplo de Objetivos Generales: Atención al Personal, mantenimiento de la Planta.

d) Objetivos a corto y largo plazo.

Toda Administración de Personal debe planificar sus objetivos tanto a corto como largo plazo.

La selección de los objetivos a corto plazo procede de una evaluación de prioridades relacionadas con los objetivos a largo plazo.

Al establecerse una nueva empresa, un objetivo a corto plazo es la contratación de ejecutivos para los departamentos de ingeniería, producción y ventas.

Si tenemos por objeto expandir nuestra empresa, a otras zonas o áreas tenemos que capacitar personal, lo cual se puede considerar como un obje

tivo a largo plazo.

Los objetivos también pueden medirse por cuantificación directa e indirecta.

Todo objetivo es cuidadosamente asignado del jefe superior al inferior. Este proceso continúa hacia abajo hasta el nivel del supervisor de primera línea; así cada ejecutivo tiene asignado un grupo de objetivos específicos para cumplir durante un período específico.

Hay circunstancias imprevistas que desequilibran el cumplimiento de un grupo de objetivos, la pérdida de un subordinado clave, un incendio, una huelga, etc.

A los objetivos que no son cuantificables en forma inmediata, se les puede dar un significado cuantificable que los correlacione.

Por ejemplo, el problema del ausentismo puede tener una estrecha correlación con la moral del personal, aunque la moral en sí misma no puede ser cuantificada. El objetivo específico debe ser reducir el ausentismo como mínimo en un 5% en el año; esto proporciona un objetivo cuantitativo para el mejoramiento de la moral.

e) Objetivo en materia de personal.

Mejorar la moral del personal a base de:

- a) La celebración de una entrevista mensual o una vez al bimestre con cada uno de los empleados y jefes, tratando de conocer su estado de ánimo, e influir en ellos para mejorarlos.
- b) La celebración de una mesa redonda quincenalmente o semestralmente para detectar sus problemas, quejas y deseos, estableciendo un comité que trate de llevar a cabo los acuerdos que de dichas mesas redondas se deduzcan.
- c) Celebración de una conferencia bimestral con todo el personal que atiende al público, para adiestrarlo en la forma de tratar a aquél.
- d) Un buzón de sugerencias, indicando específicamente qué aspectos del servicio o de otras actividades de la empresa les parecen que pueden mejorarse.
- e) Reuniones de tipo social, actividades deportivas y recreativas.
- f) Un boletín semanal en que se trate de explicar el por qué de las deficiencias de la empresa, hacer notar la importancia de la colaboración de los trabajadores y estimular su sentido de responsabilidad.

- g) Vigilar la operación de los procedimientos de -
valuación de puestos y quejas a fin de conse- -
guir la máxima satisfacción del personal.
- h) Como mediación de efectos, reconocer los méri--
tos de los empleados y del incremento de la pro
ductividad, en general.
- i) Llevar un control de ausentismo y los retrasos-
buscando que se disminuyan por lo menos en un -
5%.
- j) Disminuir las quejas del personal por lo menos-
10% en base a las entrevistas antes señaladas y
otros medios de comunicación informal.
- k) Realizar una encuesta de aptitud tratando de in
vestigiar estas mismas condiciones a fin de mejo
rar los sistemas de adiestramiento y capacita--
ción en forma tal, que ningún empleado o traba-
jador deje de pasar, por lo menos una vez al --
año por uno de los sistemas de capacitación.
- l) Reducir el costo de reclutamiento.

f) Objetivos en materia de Relaciones Públicas.

SHELDON, dice: "A medida que los administradores -
de personal lleguen a percatarse de la prodigiosa compleji--
dad del elemento humano al cual dirigen, irán comprendiendo-
que existen ciertos principios que deben aceptarse y ciertos

derechos y obligaciones que deben reconocerse. El trabajador no vende sus derechos sociales a cambio de un pedazo de pan o de un plato de comida. Tampoco debe considerarse que esos derechos son los de una comunidad primitiva sino por el contrario los de un estado civilizado, educado y democrático".

Las relaciones públicas tienen una importancia --- primordial tanto en las empresas privadas como en las públicas. En los negocios las relaciones con el público tienen la categoría de un arte aplicado, su objetivo es desarrollar el apoyo y simpatía de los individuos o grupos.

Podemos considerar los siguientes objetivos:

- a) Dar adiestramiento bimestral a los empleados en contacto con el público, variando los sistemas, esto es, unas veces por conferencias, otras por mesas redondas, otras por volantes y otras por películas, para mantener siempre vivo el interés en las relaciones públicas que se realizan a través del personal.
- b) Establecer en el término de un mes un buzón de sugerencias para el público, a fin de conocer las principales -- causas de satisfacción y de disgusto, tratando de eliminar estas últimas y mejorar las primeras.
- c) Realizar una encuesta en los diferentes campos de relaciones públicas de la empresa, para determinar cuál es la -- imagen que de la misma se tiene, a fin de poder adoptar -

medidas necesarias.

BASES PARA LOGRAR BUENAS RELACIONES EN EL TRABAJO.

- 1.- Hay que mantener informado a cada trabajador o empleado de cómo progresa su trabajo, indicándole que se espera de él, enseñándole como puede mejorar para obtener mayores beneficios.
- 2.- Reconocer los méritos a quien los tenga, felicitándole o agradeciéndole su colaboración por rendimientos obtenidos o trabajos excepcionales realizados.
- 3.- Cuando hayan cambios que afecten al personal, hay que avisar con anticipación por medio de boletines, explicando las razones y motivándoles para que acepten los cambios.
- 4.- Hay que utilizar del mejor modo la actividad y la habilidad de cada trabajador, procurando el ascenso de quien lo merezca.

II RELACION DE LOS OBJETIVOS DE UNA ADMINISTRACION PUBLICA Y UNA PRIVADA.

El propósito aquí no es el de determinar la definición de la administración general, sino el de revelar la relación existente entre la administración de personal en empresas privadas y la administración de personal en el servicio público.

El dirigente de cualquier organización es el responsable de la elaboración e integración de planes aunque los mismos serán ejecutados por personal de la organización.

Los planes que fueren desarrollados y ejecutados por personal incompetente o deficientemente entrenado, difícilmente producirán resultados satisfactorios.

Además de eso una de las facetas del planteamiento administrativo es la previsión de las necesidades del personal, en términos de números y de clase de personal indispensable para el desempeño de los servicios o actividades administrativas en proyecto.

Los planes de sueldos y de clasificación habilitan al planeador para calcular las necesidades de personal en términos de unidades reconocidas; los programas de reclutamiento y selección de personal tienen por objetivo hacer llegar el personal necesario para la realización de los planes; y el entrenamiento de los empleados contribuye a dar a los mismos, la capacidad necesaria para interpretar y ejecutar los planes adoptados.

De ahí que se define la Organización como el interrelacionamiento de esfuerzos y capacidades de los individuos, de tal manera que los objetivos buscados sean alcanzados con

un mínimo de esfuerzo y con un máximo de satisfacción por -- parte de aquellos a quienes son destinados los servicios y -- por parte de aquellos encargados de realizarlos.

Esto nos da la evidencia de la estrecha relación exis tente entre la organización y la Administración de Personal. La clasificación de cargos es evidentemente un aspecto de la organización, así como el desenvolvimiento de la moral de -- los empleados y aquellas actividades de administración de -- personal generalmente denominadas "Relaciones de Personal", -- constituyen parte vital de los conceptos más dinámicos de or ganización.

La función administrativa de información o relaciones con el público también se une a la Administración de personal.

Uno de los preceptos rudimentarios de las relaciones con el público, es ver en cada empleado un agente de las relaciones con él mismo, aunque esto no esté implícitamente es tablecido.

Los numerosos contactos entre el público y los emplea dos constituyen de manera decisiva a la opinión que ese pú-- blico tendrá del gobierno y consecuentemente, a las actitu-- des del público con relación a los servicios prestados.

Es claro por consiguiente, que la calidad de los em--

pleados reclutados para la ejecución de los servicios, tiene influencias directas sobre la función administrativa de mantener buenas relaciones con el público.

Un Departamento de Personal, que mantenga un programa dirigido de reclutamiento, está constantemente empeñado en atraer candidatos capacitados para el servicio público y al mismo tiempo, desde el punto de vista de las relaciones con el público, intenta captar la opinión favorable del mismo -- con relación al gobierno.

El principal objetivo de esta exposición ha sido el de demostrar que además de la importancia intrínseca, la Administración de Personal es parte del problema más amplio de la Administración Pública. El futuro de ambas está íntimamente entrelazado; ninguna de las dos puede llegar a un desenvolvimiento máximo sin que haya un desenvolvimiento paralelo de la otra. Solamente podrán ser alcanzados los objetivos de un programa progresista de servicio público mediante el desenvolvimiento y la integración de ambas; de esto se concluye que los objetivos de la Administración de Personal constituyen un aspecto importante dentro de la Administración Pública.

Nada debe de haber para el empleado público, más importante que prestar los servicios al público y buscar la satisfacción del mismo y no la satisfacción del empleado, o de

determinado individuo o grupo de individuos. Encaminar la Administración de Personal hacia esa concepción que debe formarse todo servidor público, es avanzar hacia las fases más modernas de la Administración Pública.

El arte o la técnica de la Administración, en sus relaciones humanas, podría describirse como el arte de dirigir e inspirar a los seres humanos el cual debe basarse en una profunda y sagaz comprensión humana. Un buen organizador podría dejar mucho que desear como jefe o administrador de personal, por no adaptarse su temperamento a ésta última tarea. Por otra parte es inconcebible que un deficiente Administrador de Personal pueda ser un buen jefe si tiene que hacer -- verdadera labor de organización.

La necesidad primera en toda organización, es crear relaciones armoniosas basadas en intereses integrados y a -- tal fin, lo mas esencial es una relación integrada de las tareas mismas. Esto quiere decir que la coordinación sana de las actividades de todos los que trabajan en una obra, exige como necesario antecedente, la coordinación sana de las tareas mismas.

Alguien ha dicho que la Administración de Personal, es el método de dividir el trabajo, acción que se realiza mediante dos condiciones: a) La Administración de Personal im-

plica que exista un trabajo que hacer y b) La división del - trabajo solo se hace necesaria si participan varios indivi-- duos. Cuando el trabajo es mayor y el propósito más complejo y aumenta el número de personal que interviene, la organiza-- ción tiende a definirse con más exactitud.

En general se puede afirmar que la Administración de Personal es la unificación de los esfuerzos encaminados a un fin.

Algunos expertos en Administración de Personal, han - recomendado un procedimiento clave para lograr una buena ad-- ministración. Dicho procedimiento consiste en contestarse -- las siguientes preguntas:

- a) QUE es lo que vamos a hacer? Esta pregunta corres-- ponde al propósito de precisar exactamente el obje-- tivo o meta que se propone la organización.
- b) CUANTO es lo que vamos a tratar de hacer? De acuer-- do con nuestra disponibilidad de tiempo, dinero, - personal, lugar, etc.
- c) POR QUE estamos tratando de alcanzar este objeti-- vo? Esta pregunta está relacionada con la justifi-- cación del programa, en cualquier nivel de la je-- rarquía administrativa. La justificación puede ser de distintos tipos, pero si existe el problema de-

elección entre varias alternativas, habrá que decir cuál es el más importante.

- d) COMO vamos a organizarnos y a operar para alcanzar el objetivo? Este es uno de los más escabrosos problemas, ya que implica la existencia de peritos y técnicos que sepan delinear los sistemas y procedimientos.
- e) QUIEN va hacer el trabajo? Qué individuos? El personal necesario para evitar pérdida de tiempo, duplicaciones de actividad, dispersión del control, etc.
- f) DONDE se encuentra localizado geográficamente el trabajo?
- g) CUANDO empezaremos y cuándo terminaremos?

Los técnicos consideran que estas preguntas claves, -- cuando son contestadas con propiedad, conducen a la buena administración de personal de una empresa.

El buen administrador debe estar en aptitud de contestar a cualquiera de ellas, en forma precisa y correcta.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU ORGANIZACION.

- I.- Generalidades.
- II.- Tendencias modernas de la administración de personal.
- III.- Qué debe tenerse en cuenta en la organización de la administración de personal.
- IV.- Importancia de la administración de personal, en el servicio público y en la empresa privada.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU ORGANIZACION.

I. GENERALIDADES.

Haciendo historia podemos decir que la administración de personal cobró auge primeramente en la industria privada con un resultado de la escasez de mano de obra calificada, - la preocupación de los grandes empresarios por el desarrollo del sindicalismo; el movimiento de la administración científica, las influencias del ciclo económico, las guerras y el desarrollo de las ciencias sociales. Todos estos factores -- dieron lugar a que muchos hombres de negocio pensaran que -- sus empresas necesitaban un director de personal, para lo -- cual improvisaron ejecutivos que se encargaran de manejar -- los problemas del personal.

Al principio tanto los empresarios como esta gente -- contratada, consideraban la administración de personal, como una cosa separada de la función gerencial, haciendo incapién en el manejo de la gente debía estar separada del manejo de la producción, de lo financiero, y de las ventas.

Hoy en día se considera el sistema de administración de personal, como una forma de procurar un código de los medios requeridos por la administración para el tratamiento de

los individuos que participan en un centro de trabajo, de manera que se logre una apreciación de habilidades intrínsecas y se alcancen de esta manera para ellos y para el grupo a -- que pertenecen, el mayor grado de satisfacción y eficiencia y puedan rendir a la organización los máximos resultados: es decir proveer una mano de obra efectiva.

Independientemente de la excelencia de las técnicas y los procedimientos, lo primordial es que haya efectividad en la actuación y en las relaciones del grupo y que se logren los objetivos con el mayor grado de eficiencia.

Toda empresa confronta una situación social en la que los participantes colaboran en la consecuencia de un fin común; el mantenimiento del equilibrio en la interacción de -- los factores que participan.

La buena administración de personal, ayuda a los individuos que trabajan en la organización a utilizar sus capacidades hasta el máximo y obtener no solo la satisfacción individual de su trabajo sino también la satisfacción como parte de un grupo de trabajo.

John M. Pfiffner nos dice que "La administración de personal consiste en el empleo de los individuos con el objeto de alcanzar los fines de la administración, en la forma -

más eficiente y económica y con el mayor grado de desenvolvimiento de la personalidad individual".

Fritz Morstein Marx define la administración de personal como: "La planificación, supervisión, dirección y coordinación de aquellas actividades administrativas que contribuyen a realizar un propósito con un mínimo de esfuerzos y - - fricción humana: con espíritu de cooperación y con una intención genuina de bienestar para todos sus miembros".

Thomas G. Spates, dice que: "la administración de personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de - - ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forma parte, una ventaja competitiva determinante y - por ende resultados óptimos".

Hay autores que opinan que: administración de personal es sinónimo del concepto básico de "administración" o -- gerencias" en el sentido de que lo último comprende bien dirigir los negocios o sea que está basada en el arte de seleccionar y colocar el material humano que ha de participar en las actividades de una empresa en forma tal que se obtenga - la cantidad y calidad máxima de producción y servicio de ma-

no de obra, sin menoscabo de su condición humana."

La administración de personal fundada en principios y técnicas modernas deben estar basadas fundamentalmente, en el sistema de méritos, además habrá de tener como principal-objetivo, aumentar la eficiencia de la empresa que se reflejará en una reducción de los costos, en un nivel más alto de la moral de los empleados y en un mejor servicio.

II TENDENCIAS MODERNAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Hasta hace poco tiempo toda persona que tocaba el tema de administración de personal se limitaba exclusivamente a los aspectos técnicos de la misma o sea el reclutamiento, selección entrenamiento, clasificación de cargos, planes de sueldos, etc, (de los cuales trataremos en otro capítulo).

Y Aunque esta preocupación por las técnicas de administración de personal no ha desaparecido, y ni puede desaparecer, hoy en día ya es bastante generalizada la convicción de que la administración de personal tiene como objetivo final el establecimiento de un clima y ambiente de trabajo que efectivamente estimulen el esfuerzo persistente y coherente de los individuos que contribuyen con la organización en pro de un objetivo común.

Sin embargo la tendencia actual no es para ignorar el valor de las técnicas tradicionales cuya influencia en la administración de personal ya es reconocida a través de resultados como la creación de un clima y un ambiente aceptable, mediante una buena clasificación de cargos, la ayuda de estas técnicas, puede traducirse un sistema de méritos justos, amplio y sólido con el apoyo de otras técnicas aplicables en la empresa.

Es preciso que la administración de personal sea una verdadera misión, destinada a despertar en los individuos de una organización, un estado de espíritu que se exprese en -- lealtad, entusiasmo, cooperación, devoción al trabajo y orgullo por el trabajo y por la institución o empresa donde labora.

En los últimos años se ha comprobado que todo ser humano, tiene necesidades psicológicas fundamentales que cabe satisfacer para que la persona pueda trabajar satisfecha y productivamente. Esa persona que trabaja necesita saber el qué y el cómo de lo que está sucediendo en su trabajo, necesita saber que su trabajo tiene significación y sentido, que su persona vale, no solo como un elemento de producción, sino también como ser humano, pese a que la producción constituye un valor sobresaliente en su trabajo.

Esa persona tiene la necesidad también de que sus opiniones sean estimadas, necesita estar conciente de que desempeña bien su papel en la organización y de que ese hecho es reconocido y en último caso, necesita sentirse seguro tanto material como psíquicamente; desea verse produciendo profesionalmente y sentir el reconocimiento social.

De esta manera la administración de personal no solo puede limitar a las ya referidas técnicas, sino que, precisa

dedicarse especialmente a la búsqueda e implantación de las condiciones de trabajo que propicien el entendimiento satisfactorio de las necesidades psicológicas fundamentalmente de los individuos.

De aquí nace la preocupación por los procesos democráticos de administración, es decir la preocupación por administrar con el consentimiento y la colaboración de los administradores. A esto mismo se debe el interés por, a) la selección y la preparación de los gerentes, organización y de los métodos de trabajo, c) el establecimiento de servicios de aconsejamiento y orientación de empleados, d) la solución satisfactoria de quejas y reclamaciones, e) y varias otras actividades destinadas a contribuir a la existencia de un estado de seguridad, de realización, de reconocimiento y de participación social.

Después de las dos guerras mundiales, se marca para la administración de personal un predominio absoluto del órgano central o sea que la administración de personal ejercía una autoridad casi absoluta, pero gradualmente ha venido imponiéndole el hecho de que la administración de personal, es un medio para un fin y no un fin en sí mismo, con la convicción de que cuando se ejerce esa administración en una forma excesivamente centralizadora, sofoca la iniciativa de los administradores, reduciéndoles la autoridad, convirtiéndose en

un obstáculo en lugar de un medio para la consecución de fines.

El surgimiento de la preocupación por las relaciones humanas en el trabajo, ha venido a destacar la relevancia -- del papel de los supervisores: de aquellos que dirigen a los que están en la base de la pirámide administrativa y que de hecho son los principales responsables por la administración de personal.

Administración de personal, no es una actividad de -- unos pocos especialistas; es una actividad de todos aquellos que tienen que luchar con personas y en general de todos -- aquellós que tienen que dirigir otras personas.

El supervisor de primera línea debe ser fortalecido -- en su acción y debe participar de los procesos de recluta- -- miento, selección, colocación, promoción, etc.

Las tendencias nuevas de administración de personal -- nos encaminan a los aspectos largamente debatidos y discutidos, sobre quien pueda administrar mejor: el especialista o el generalista. La base de la argumentación pro-administra-- ción generalista resulta del hecho que "La competencia para puestos administrativos deriva del caudal de conocimientos -- de naturaleza administrativa que puedan fácilmente transfe--

rirse de una organización a otra, y no del caudal de conocimientos sobre cierta especialidad."

Ampliando el tema diremos que tales conocimientos de naturaleza administrativa consiste principalmente en la capacidad de organizar y dirigir complejos grupos de hombres, -- así como también, en armonizar los intereses de tales grupos y representarlos en sus relaciones con otros grupos.

Tales capacidades son evidentemente necesarias en -- cualquier organización y una persona que las tenga bien ejercitadas en una organización debe ser capaz de hacer lo mismo en otra cualquiera.

El Generalista, es un hombre de mentalidad amplia, -- que ve las cosas en rápida sucesión y relaciona un problema con otro, prevé y casi adivina el futuro o la solución más adecuada, él integra diferentes opiniones dentro de una solución creadora y conveniente, adoptando las conclusiones de los varios técnicos, para, a través de su experiencia e intuición, aplicarlos al grupo de asuntos que cotidianamente le son sometidos y sobre los cuales tiene que tomar decisiones.

El Especialista, al contrario trabaja para encontrar la solución de un único y determinado problema, sin que im--

porte mucho su aplicación práctica y es capaz de concentrar toda su atención sobre ese único problema con exclusión de todos los demás; es decir: se deje absorber completamente -- por ese único problema.

El Especialista sólo ve el campo limitado de su técnica, mientras que el Generalista habituado a pensar en términos amplios y generales, engloba soluciones para varias técnicas de que se compone la empresa.

En conclusión podemos decir que la administración de personal, debe ser reservada para los individuos que tienen mentalidad con las características del Generalista. El técnico debe preocuparse exclusivamente de su especialidad y debe quedar libre de cualquier otra responsabilidad extraña a su profesión las cuestiones administrativas no deben ser confiadas a los técnicos, sino a los administradores, cuya función es exactamente la de administrar.

III. QUE SE DEBE TENER EN CUENTA EN LA ORGANIZACION DE UNA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Al tratar de la organización de una administración de personal hay que tener en cuenta una lista o clasificación - de elementos, advirtiendo que no todos son de igual importancia, pues existen elementos principales y elementos secundarios con muy variadas opiniones en cuanto al valor relativo en sus funciones. Las condiciones políticas, económicas, geográficas, del medio, etc., influyen en el tipo de organización que pueda ser establecida y administrada con éxito.

Los elementos esenciales en una organización o programa de administración de personal bienelaborado pueden ser: planes, objetivos de remuneración y clasificación de cargos, calificación de méritos, sistema eficiente de reclutamiento y selección, métodos para las actividades de colocación e inducción y retiro de empleados. Además debe ser administrado por un administrador y un staff calificado con su propio presupuesto y controles, con suficiente autoridad y apoyado en una opinión pública bien uniformada.

Al organizarse un departamento de administración de personal, en cualquier empresa debe tomarse en cuenta la selección de la persona que se va a poner al frente, ya que debe tener amplios conocimientos sobre dirección de personal,-

materia laboral y relaciones humanas.

Un administrador de personal no realiza milagros ni puede resolver por sí solo todos los problemas del personal, sino que necesita la cooperación de los supervisores de línea y en general de todos los jefes de la empresa. Eventualmente el administrador de personal actúa como consejero de la gerencia, exponiendo sus puntos de vista y métodos elaborados para ayudar a obtener resultados efectivos sin usurpar la autoridad y responsabilidad de la gerencia. Por otra parte provee servicios especializados a los funcionarios de línea y aconseja sobre el cumplimiento de sus obligaciones, en el campo de manejo del personal. El éxito del administrador de personal en cualquier organización se mide por el grado en que haya ayudado al funcionario de línea ya que las funciones de un buen administrador de personal en este sentido serían:

- a) Ser exponente efectivo en la formulación y administración de las políticas, o sea aconsejar a la organización de línea sobre el personal.
- b) Diagnosticar la estabilidad o la moral de la organización como grupos o equipos de trabajo.
- c) Ayudar para que los funcionarios de línea obtengan mejores resultados de los empleados a sus órdenes.

El funcionario de línea o supervisor es la persona -- responsable por el trabajo realizado por otros, cualquiera - que sea el nivel jerárquico en que se encuentre; el supervi- sor es un jefe, el punto convergente de la autoridad y de la responsabilidad en la jerarquía administrativa. Es práctica- mente un director de personal dentro de su sección, siguiendo las políticas del departamento de personal.

En la práctica, cuando se dice supervisor, general- mente se hace referencia a los niveles inferiores de la ^oje- rarquía, especialmente al más inferior o sea al supervisor-- de la primera línea; esto porque los niveles más altos de la jerarquía que comprenden la alta administración, ejercen un control indirecto y remoto sobre los empleados, ya que la vigilancia directa y personal la ejercen los supervisores de - línea.

La relación que existe entre el supervisor y la admi- nistración de personal, es que éste concede licencias exone- ra e impone disciplina, hace nombramientos.

En un sistema organizado de personal, el supervisor - es la persona investida de autoridad para ejecutar órdenes - del departamento de personal, esto quiere decir que el super- visor es la parte activa y el departamento de personal la -- parte pasiva, o sea el técnico en asuntos de personal.

En síntesis el supervisor es el principal responsable por la ejecución de las políticas; debe informar a sus superiores los resultados de dichas políticas y presentar sugerencias para que las mismas sean mejoradas.

Es necesario que haya un sistema de comunicaciones y de contactos entre el supervisor y el departamento de personal; además éstos deben ser organizados de manera que puedan participar en la formulación de políticas y en la fiscalización de actividades de personal, asumiendo también la principal responsabilidad por la ejecución del programa de personal en su respectiva dependencia.

De una manera general se pueden describir las funciones del supervisor en la administración de personal, así:

- a) El es el instrumento básico de ejecución de las políticas de personal.
- b) No debe de estar limitado a la ejecución de esas políticas sino que también debe participar en la formulación y perfeccionamiento de ellas, mediante un sistema eficiente de comunicaciones y contactos con los diversos niveles de la jerarquía, representados por sus superiores, sus subordinados y otros supervisores.

Ambas organizaciones tanto la pública como la privada, tiene por objeto primordial buscar la eficiencia en el trabajo; ésto quiere decir: productividad máxima y gusto mínimo-- de tiempo, energía, material, dinero y otros recursos que intervienen en la ejecución del trabajo. Pero la eficiencia jamás será alcanzada si no se toma en cuenta el factor humano, es decir, que el hombre es el factor determinante en todos los órdenes de la vida: es el eje del desarrollo de cualquier sistema administrativo. De nada serviría la perfección en las formas, en las técnicas, en los proyectos, si no contamos con ejecutivos, supervisores y empleados capaces, que concientes del verdadero alcance de su importantísima misión dentro de la administración, sepan auscultar las proyecciones sociales de la misma, con absoluta renuncia a intereses personalistas y mezquinos.

Además cada individuo debe sentirse como coadyuvante y participante en la conducción de los negocios de la empresa a que pertenece, a fin de que, su colaboración sea espontánea y sincera dentro del grupo de atribuciones que le fueren encomendadas.

IV. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL SERVICIO PUBLICO.

Porque la administración de personal en el servicio público, es importante, ya que los gobiernos son los que man tienen la mayor parte de empleados remunerados, y también -- los empleados ofrecidos por el Gobierno, representan el tipo más importante de empleo en todos los países del mundo actual.

Hay tres razones que justifican el interés que actualmente ha despertado la administración de personal en el servicio público.

- a) El Gobierno es el mayor empleador en casi todos -- los países del mundo.
- b) El Gobierno abarca gran número de funciones, actividades y servicios que comprenden casi todas las actividades humanas.
- c) El Gobierno es la única institución social que pue de usar la fuerza contra el individuo, sancionándo lo con multas, prisión y condenas.

Podemos definir la administración de personal en el servicio público, como un esfuerzo realizado con el objeto --

de resolver el problema del aprovechamiento de la capacidad humana en trabajos de Gobierno.

En las grandes empresas privadas o públicas, la administración de personal se presenta bajo dos formas:

- a) Como parte de la tarea de dirigir el trabajo de los empleados, lo que viene a ser la supervisión.
- b) Como actividad de staff cuyo principal objetivo es conseguir de los empleados la máxima capacidad de trabajo y mantenerla en nivel elevado.

También nos interesa la administración pública de personal, porque hay evidencias de que muchos países ya fue puesta en marcha, en bases racionales, o tiene, esa tendencia. El desorden general y el arbitrio de los políticos han sido las características tradicionales de la administración de personal, lo que están siendo sustituidos en mayor y menor grado, por leyes del servicio civil, reglamentos y procedimientos científicos. Al mismo tiempo los criterios desmoralizados y dogmáticos, están cediendo el lugar a criterios intelectuales, aunque en algunas partes esas transformaciones están llegando muy lentas.

En la empresa privada la administración de personal nos interesa porque:

- a) Ayuda a la gerencia a obtener resultados efectivos de sus empleados.
- b) Penetra en todos los niveles gerenciales desde - - vice-presidentes hasta supervisores formándose un equipo efectivo de trabajo, con gente cuya ejecución llene, o hasta exceda, los standar esperados.
- c) Se introduce en todo tipo de manejo de producción, finanzas y ventas.
- d) Se establecen políticas claras y concisas, en asuntos de personal, como contratación, transferencia, promoción, suspensión, despedidos etc.
- e) Y por último la administración de personal es un método para desarrollar las potencialidades de los empleados de manera que de su trabajo deriven beneficios tanto para el empleado como para la organización.

CAPITULO III

POLITICAS A SEGUIR EN EL DESARROLLO EFECTIVO EN LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

I.- RECLUTAMIENTO

- a) Fuentes
 - Internas
 - Externas
- b) Medios de reclutamiento

II.- SELECCION

- a) Entrevista o solicitud de empleo
- b) Forma de solicitud
- c) Investigación de la historia del empleo anterior
- d) Pruebas de empleo
- e) Examen médico

PRUEBAS

- a) Pruebas escritas
- b) Pruebas orales
- c) Test de desempeño de trabajo
- d) Evaluación de la experiencia y la educación
- e) Pruebas de ejecución
- f) Pruebas de aptitud
- g) Pruebas de personalidad y temperamento

III.- CONTRATACION

- a) Entrevista de empleo
- b) Inducción

IV.- ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

- a) Preparación del trabajador
- b) Presentación de la operación
- c) Ensayo de la ejecución
- d) Continuidad

V.- RETRIBUCION

VI.- EVALUACION

VII.- NECESIDAD DE UNA POLITICA A LARGO PLAZO.

CAPITULO III**POLITICAS A SEGUIR EN EL DESARROLLO EFECTIVO DE
LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.**

El éxito de toda empresa ya sea privada o pública depende esencialmente de la política de personal y la realización de ella.

En toda empresa la eficiencia en productividad no depende solamente del uso apropiado de los fondos financieros y del equipo o maquinaria de producción, sino sobre todo de la habilidad de la gerencia, a través de su administración de personal en conseguir la colaboración solícita del personal idóneo. Sin esta cooperación no es posible realizar las decisiones gerenciales y ejecutivas con éxito y eficiencia.

La falta de una política firme de personal causa la sensación de inseguridad entre sus colaboradores, dificulta la cooperación y conduce a la pérdida de los empleados más aptos. La necesidad de sustituir a una persona familiarizada con una tarea es un lujo caro, tanto por encontrar y adiestrar a su sustituto, como por el ajuste que requiere un grupo para adaptarse a un nuevo miembro.

Las funciones de un departamento de personal, dependen de la misión que la ley y los reglamentos le confieren,

pero en general dichas funciones son de tres especies:

A) Función de staff. B) Función auxiliar y C) Aquella que se compone de las actividades ejercidas en función de autoridad.

Existe una corriente según la cual el administrador - de personal, no debe tener autoridad, ni debe ejecutar servicios auxiliares, sino que debe ser un elemento de aconseja-- miento, de asesoramiento, sin ninguna autoridad o responsabi-- lidad en la ejecución.

En otras palabras él sería un consultador de quien se obtendrían informaciones y consejos sobre problemas de perso-- nal y que debería ser constantemente consultado por los ele-- mentos superiores de la jerarquía, por jefes y otras unida-- des auxiliares, cuyo trabajo implica relaciones con los em-- pleados. Con esta reducción de autoridad administrativa, los jefes de personal dejarían de ser policífas y se convertirían en profesores.

Esta corriente de ideas afirma que el punto fundamen-- tal de administración de personal no es la real ejecución de las actividades, sino la integración de las mismas en el proceso administrativo. Asigna al administrador de personal, sólo la función de consultor, abarcando todas las actividades-

mediante las cuales ayuda a formular políticas, elabora patrones y establece procedimientos. Propiamente, incluye las tareas iniciales de establecer el sistema de administración de personal.

Entre las actividades específicas incluidas en la formulación de la política, en la elaboración de patrones y establecimiento de procedimientos, se pueden enumerar las siguientes:

- A) El establecimiento del plan de clasificación de cargos; elementos básicos en cualquier programa sistematizado de personal.
- B) La elaboración de la escala de retribución y la atribución de pagos, específicos a cada cargo.
- C) La selección del personal. Aplicando un sistema de méritos y utilizando concursos para todos los cargos.
- D) Definición de métodos de inducción dentro de la empresa.
- E) La política de promoción seguida por medio de patrones y procedimientos adecuados, constituye también una gran responsabilidad del administrador de personal.
- F) Otra función del administrador de personal es la política, patrones y procedimientos en la evalua-

ción de la eficiencia del empleado, aunque el proceso de evaluación es una función de línea.

G) La política relacionada con las condiciones de trabajo es también de incumbencia del administrador de personal. El registro de las horas de trabajo, las vacaciones anuales, las licencias para tratamiento de salud y otros tipos de licencias, ya remuneradas o no, deben ser claramente definidas de antemano, bajo la forma de dispositivos del estatuto de personal, en los reglamentos y contratos colectivos.

H) "La política de información de personal."

En la formulación de políticas de personal, hay -- que tener en cuenta, lo siguiente:

- 1) Que esas políticas sean claramente definidas.
- 2) Que sean impresas.
- 3) Que sean prontamente puestas a disposición de -- los empleados en forma de un manual.

I) La definición de planes a corto y largo plazo de for mación de personal y la ejecución de los mismos.

Además de la determinación de las políticas en la ad-- ministración de personal es muy importante el establecimiento de patrones. Si en una empresa existe la delegación de funciones por medio de una descentralización adecuada y la real ejecu ción de las actividades de personal permanece en las manos-

de los jefes de línea, es esencial que el administrador de personal establezca patrones en cuanto a la forma de realizar tales actividades; de la misma manera es importante que se establezcan ciertas rutinas que ha de seguirse en todos los casos similares.

También es importante que el administrador de personal, estimule un proceso constante de consulta, con el departamento de líneas, otros órganos de staff auxiliares y con representantes de las organizaciones de empleados. Solamente así puede conformarse en la práctica las políticas con la realidad del ambiente de trabajo.

I.- RECLUTAMIENTO:

Toda empresa privada o pública que tiene necesidad de colocar en sus vacantes trabajadores o empleados tiene que esforzarse por atraer, reclutar y seleccionar a las personas más aptas, alentándolas para que hagan carrera en las mismas, ya que la eficiencia de la administración de personal depende en grado apreciable de la capacidad e integridad de los trabajadores o servidores públicos, que son los ejecutores de los programas.

Para poder cumplir con estos principios, es necesario establecer medios positivos para atraer los mejores candidatos, lo que implica un desenvolvimiento de las relaciones -- con las asociaciones profesionales, comerciales, con universidades y escuelas o fábricas donde sea posible que existan individuos aptos para las tareas a desarrollar. Para que el departamento de personal, pueda planear y ejecutar tal programa de reclutamiento positivo, es indispensable la colaboración del personal administrativo técnico y profesional de los departamentos de línea.

Los modernos procedimientos de contratación incluyen un tipo de entrevista, que requiere familiarizarse con el actual conocimiento psicológico y con varias pruebas que necesitan proporcionarse, administrarse y diagnosticarse; por ex

pertos. El departamento de personal tiene la oportunidad para seleccionar lo mejor que se le presente y así aconsejar a la gerencia su contratación. La gerencia debe conocer siempre que existan vacantes, qué habilidad se requiere para el desempeño del trabajo tomando en cuenta el paso de expansión de la empresa.

Siempre que se reclute nuevo personal las promesas -- que se hacen con anterioridad a la contratación no compromete al departamento de personal ni mucho menos a la gerencia, sino se contratan estos nuevos empleados.

En la contratación de técnicos generalmente la gerencia impone al departamento de personal, los candidatos a contratar. Esto se hace porque es muy difícil, encontrar trabajadores de este calibre y este tipo de empleados es forzosamente esencial y difícil de obtener.

En la contratación de los trabajadores de rutina los procedimientos varían considerablemente, los cuales deben -- forzosamente seguir un patrón o modelo general, según las tareas que se esperan desempeñen, ya que estas puedan necesitar gran habilidad, habilidad mediana o ninguna habilidad especial.

El procedimiento de reclutamiento tanto en la empresa

privada como en la empresa pública, o sea el estado, puede-- mejorarse si el administrador de personal, estudia cuidadosa-- mente la correlación entre las fuentes de mano de obra, los-- métodos de reclutamiento y la ejecución del trabajo.

Por el reclutamiento debe procurarse que los sistemas de divulgación sean de la mayor eficiencia, a fin de dar a -- conocer las oportunidades que se presentan, haciendo la se-- lección en base estricta del sistema de méritos.

a) FUENTES

INTERNAS.- Un jefe no debe de descuidar ni confiar de masiado en las fuentes de personal internas para cubrir nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación.

El uso de las fuentes internas, si sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los em-- pleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y -- puede hacer que la organización obtenga utilidades por la in-- versión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Sin-- embargo, las fuentes internas puede resultar poco satisfacto-- rias si no existen individuos disponibles dentro de la orga-- nización que tengan las calificaciones necesarias para deter-- minada vacante.

EXTERNAS.- Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

b) MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

ANUNCIOS.- Para muchas empresas, los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan llenar sus puestos vacantes de reclutamiento. La radio, la televisión, los anuncios fuera de la fábrica, así como las revistas y los periódicos, pueden, por consiguiente, ser utilizados como medio publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que en otra forma no se podría establecer contacto. Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitante.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS.- La creciente demanda de personal que cuenta con grados académicos superiores en los campos administrativo, científico y técnico, ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso -

de graduados en las secundarias, escuelas comerciales o universidades. Puesto que estas instituciones educacionales eliminan a muchos estudiantes menos interesados o menos capaces, también desarrollan una cierta función de selección para las empresas.

La mayoría de colegios y universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación, que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo) puede ser de ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar candidatos calificados y a arreglar entrevistas con --ellos, y a diseminar folletos, manuales y otra literatura de la compañía a las personas interesadas.

AGENCIAS DE EMPLEOS.- Estas agencias, que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, --costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidos a --través de ellas. Algunas agencias reciben el apoyo público u operan sobre base de no perseguir lucro, mientras que otras --actúan como empresas licrativas y marcan honorarios para el --solicitante y/o para la empresa.

Firmas consultoras de negocios.- La creciente necesidad de personas con habilidad y experiencia administrativa -

ha originado que algunas firmas consultoras se ocupen de o - inclusive, se especialicen en el reclutamiento de personal - ejecutivo.

Por medio de investigaciones y contactos personales y de anuncios selectivos, las firmas que se especializan en el reclutamiento de ejecutivos intentan localizar los prospectos calificados para puestos ejecutivos que se interesen en cambiar de empleo y mejorar su salario.

Agencias públicas de empleo.- Estas oficinas son administradas por el estado en el cual están localizadas, pero - se encuentran sujetas a ciertos controles generales del United States Training and Employment Service, puesto que los estados reciben apoyo financiero de los fondos del impuesto federal.

Agencias privadas de empleos.- Debido a que cargan honorarios, las agencias privadas tienden a proporcionar servicios de empleos más especializados que las agencias públicas y, a menudo, sirven a una clase particular de clientela.

Los servicios de empleados temporales son otra fuente de personal que se puede operar junto con las agencias de empleo privadas o es forma independiente. El uso de empleados por temporada durante los periodos críticos, tiene la venta-

ja de reducir los despidos durante los periodos flojos, lo - que conduciría a un aumento en las primas por seguro de de-
sempleo.

RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS.- Los empleados pue-
den ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar so-
licitantes calificados. Una alta moral puede hacer que los -
empleados sean voceros de su compañía y pueden contribuir in-
directamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios.
Cuando se requieren solicitantes con habilidades y existe es-
casez de éstos, el uso de premios e incentivos puede ayudar-
a estimular al empleado en sus esfuerzos de reclutamiento.

SOLICITUDES ESPONTANEAS.- La mayoría de las compañías
reciben diferente número de solicitudes espontáneas. Por par-
te de individuos que poseen una amplia variedad de habilidad
y conocimientos. Estos individuos pueden hacer su solicitud-
sea por carta o en persona. Si tienen experiencia en la bús-
queda de empleo, pueden hacer uso de un curriculum vitae per-
sonal.

SINDICATOS OBREROS.- Los sindicatos son una de las --
fuentes principales para obtener solicitudes para diversos -
tipos de puestos, particularmente para los de camisa de mez-
clilla. En algunas industrias, los sindicatos tradicionalmen-
te han estado en posibilidad de mantener control sobre el su

ministro de un tipo de trabajadores en particular, a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

II.- SELECCION.-- Después de haberse recibido las solicitudes de empleo hay que determinar el valor relativo de -- los candidatos a un determinado puesto, evaluándolos y clasificándolos por orden de mérito, en una relación de elegibles, para aquellos que resultaren satisfactorios.

Los exámenes empleados para ese efecto, pueden ser -- elaborados, de diferentes formas, tomando en cuenta varios -- factores que contribuyen al éxito en el empleo o trabajo, o -- también pueden diferir según la naturaleza, la forma y el mé -- todo de administración. El objetivo de una prueba puede ser -- evaluar la capacidad de aprender los conocimientos adquiri-- dos, la inteligencia general, o la reacción como toman las -- órdenes que se le den etc.

Al buscar información un administrador de personal, -- tanto en la empresa privada como pública, puede hacer uso de -- las siguientes técnicas.

- a.- Entrevista o solicitud de empleo. Dentro del de-- partamento de personal se debe establecer una uni -- dad de contratación de personal, la que se encar-- gará de recibir dichas solicitudes o realizar las -- entrevistas con los candidatos a ser colocados en -- la empresa.

- b.- Forma de solicitud. Todo departamento de administración de personal debe tener ya establecido un patrón o forma de solicitud, con todos los requisitos necesarios que le interesen a la empresa y le den la ventaja de conocer la clase de solicitante y la habilidad que tiene contestar las preguntas.
- c.- Investigación de la historia del empleo anterior. Esto se hace para confirmar y probar la veracidad de las respuestas dadas por el solicitante.
- d.- Pruebas de empleo. Las pruebas son medios relativos en la industria y pueden conducir a errores a menos que se administren o diagnostiquen técnicamente.
- e.- Examen médico. Esto es para ayudar tanto a la empresa como al candidato, porque así se descubren fallas y debilidades. El examen médico por lo general debe ser completo, registrándose cuidadosamente de manera de proporcionar la historia clínica, el alcance de sus capacidades y la naturaleza de sus incapacidades o impedimentos.

En la administración de personal en el servicio público se usan las siguientes especies de pruebas:

- a) Pruebas escritas: Usadas principalmente para evaluar los conocimientos, aptitudes específicas o inteligencia.
- b) Pruebas orales: Generalmente usadas para determinar trazos de la personalidad que los test escritos no pueden evaluar satisfactoriamente.
- c) Test de desempeño de trabajo: Tales como test de estenografía y dactilografía, destinados a evaluar la capacidad de ejecución del trabajo.
- d) Evaluación de la experiencia y educación: Destinada a indicar el valor de las referencias en cuanto al desempeño del trabajo anterior y que exigen una consideración cuidadosa de los factores tanto cualitativos como cuantitativos.

En la empresa privada además de las anteriores pruebas se usan las siguientes:

- e) Pruebas de ejecución: Son aquellas que se realizan para los trabajadores pagados por hora y comprenden pruebas mecánicas, de escritorio y de oficio y se emplean para medir lo que un empleado puede realmente hacer.
- f) Pruebas de aptitud: Que son las más difíciles de evaluar, ya que se emplean para predecir la futura ejecución después del entrenamiento.

g) Pruebas de personalidad y temperamento: Se utilizan como complemento de las pruebas de ejecución y aptitud y tienen por objeto conocer la habilidad de los candidatos para congeniar y llevarse bien con los demás. Los psicológicos contratados por las empresas son los encargados de dictaminar sobre esta clase de pruebas e informar a la gerencia sus conjeturas. También existen libros diseñados con pruebas específicas según el caso en que se necesiten.

El empleo cada vez más amplio de las investigaciones del carácter por parte del departamento de personal constituye una tendencia significativa. A través de tales investigaciones, es posible no sólo eliminar personas con antecedentes criminales y moral dudosa, sino seleccionar más cuidadosamente los candidatos, con base en su reputación personal, capacidad, habilidad y antecedentes profesionales.

A fin de que el trabajo de reclutamiento y selección sea hecho con el máximo de eficiencia, el departamento de personal debe emplear profesionales especializados en test, capaces de elaborar, administrar, evaluar y analizar las pruebas de acuerdo con patrones científicos. Entre tanto debe reinar estrecha relación entre esos técnicos y los administradores de línea a cuyas filas va destinado el candidato.

III.- CONTRATACION:

Después de atribuidas las notas de un examen o pruebas para cualquier clase de puesto, se prepara una relación de personas calificadas y disponibles para la contratación. Usualmente esta relación de elegibles contiene los nombres - de los candidatos, aprobados en orden de su clasificación relativa, llegando al siguiente paso:

LA ENTREVISTA DEL EMPLEO.

Esta es una manera de conocer la habilidad de los futuros candidatos a contratarse, ya que con sus respuestas se obtiene la información más amplia de la que expuso en su solicitud de empleo. Toda clase de entrevista de empleo debe de hacerse con precaución. Las preguntas deben hacerse claras - con el objeto de que las entiendan el entrevistado; nunca deben emplearse preguntas ambigüas o de trampa: las preguntas deben presentarse una por una y no deben ser tan rápidas que confundan al solicitante.

El entrevistador debe tener pensamiento de personal, - debe estar versado en las técnicas de la entrevista, estar - capacitado para expresarse, hablar y comprender el lenguaje de la mayoría de los solicitantes.

Siempre en la contratación de empleados o trabajado--

res se usan las siguientes expresiones: Temporal, Provisional, de Emergencia, Extraordinario.

Toda contratación se lleva en calidad de prueba la -- cual debe establecerse como una continuación del período de selección y en él el candidato deberá acreditar prácticamente que su selección ha sido justificada. Al mismo tiempo que su selección ha sido justificada. Al mismo tiempo que se inicia el período de prueba, se puede decir que comienza la -- primera etapa del adiestramiento del empleado o trabajador.

Los jefes de departamento deben de usar adecuadamente el período de prueba para descubrir calificaciones no reveladas en las pruebas de selección.

Si en cualquier momento el entrevistador saca en conclusión que durante la conversación con el candidato o solicitante no puede ser aceptado, debe hacer una exposición clara de los motivos que determinaron tal actitud para el rechazo.

INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personali--

dad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Los métodos modernos de contratación ofrecen una excelente ilustración de la forma en que, con la política de pensamiento se pueden determinar los procedimientos para las situaciones típicas sin emitir por ello el necesario margen para adaptación a casos especiales y a condiciones únicas.

IV.- ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

Reconociendo que no es posible nombrar personal que posea todos los conocimientos y habilidades que le serán necesarias en el ejercicio de su cargo o trabajo, es conveniente adoptar medidas apropiadas para hacer que los empleados o trabajadores adquieran de manera rápida y eficiente los conocimientos que necesitan. En otras palabras es necesario el adiestramiento de los empleados o trabajadores.

El adiestramiento hace que los nuevos empleados puedan adquirir mejores habilidades, haciéndose acreedores para transferencias y obteniendo buenas calificaciones para la promoción.

Cuando un empleado o trabajador nuevo, recibe un buen adiestramiento se reducen los accidentes, el daño de las máquinas es mínimo, el equipo se conserva mayor tiempo en buen estado; también ayuda a que los empleados se ajusten a los nuevos métodos de trabajo que se implantan en la fábrica. Un buen adiestramiento ayuda a reducir el descontento, el ausentismo y la temporalidad.

El principal objetivo de los programas de adiestramiento es mejorar el desempeño del trabajo y la moral de los

empleados. Esto es alcanzado principalmente a través de la--
transmisión de los conocimientos y del desenvolvimiento de --
aptitudes y conocimientos suplementarios.

El adiestramiento ofrece a los nuevos empleados o tra--
bajadores, los medios para que se tornen eficientes más rápi--
damente, permite que los viejos empleados se mantengan al --
día con los nuevos métodos, para mejorar su eficiencia en el
trabajo.

Cuando se programa constantemente entrenamiento de --
trabajadores, mejora la moral, la coordinación se hace más --
efectiva y el desenvolvimiento de las aptitudes se puede --
apreciar en mejor forma.

Los supervisores son los principales responsables por
el adiestramiento de los nuevos empleados; son los encarga--
dos de enseñar cómo ejecutar un trabajo que de otra manera --
no se haría o se ejecutaría defectuosamente.

Como parte de la tendencia general para conquistar la
comprensión y colaboración de los jefes de departamento y --
otros funcionarios de línea, el departamento de personal de--
dica su atención a los programas de adiestramiento de los su--
pervisores principalmente a través del método de conferen--
cias y dinámica de grupo.

El adiestramiento debe ser una preocupación constante de la administración de personal con el fin de ayudar al empleado a superarse y como consecuencia, lograr una superación en su trabajo.

Para un adiestramiento efectivo hay que seguir varios pasos, considerándose principales las cuatro etapas siguientes:

- a) Preparación del Trabajador. Al trabajador hay que darle confianza para que no se sienta fuera de lugar, hay que animarlo para que explique qué es lo que sabe con relación al nuevo trabajo, interesarlo explicándole las relaciones que su trabajo tiene con los demás trabajadores y qué es lo que la empresa espera de él, con el entrenamiento que se le está dando.
- b) Presentación de la Operación. Instrúyase al nuevo operario o trabajador de la manera de ejecutar el trabajo haciendo hincapié en los puntos claves, pero sin tratar de enseñarle más de lo que el operario o empleado pueda asimilar.
- c) Ensayo de la Ejecución. Una vez que el trabajador haya asimilado lo que se le está ensayando hay que probar que ejecute él solo el trabajo, explicándole lo que está haciendo. Es conveniente que el super-

visor le haga preguntas y al mismo tiempo le corrija los errores que cometa.

- d) Continuidad. Teniendo en cuenta que el trabajador ya ejecuta los pasos necesarios en el trabajo hay que dejarlo sólo, indicándole a quién tiene que recurrir si necesita ayuda. Constantemente hay que estar checando el trabajo que está ejecutando para ver si no está cometiendo errores. Conforme adquiere habilidad hay que ir quitándole la supervisión, para que así el trabajador busque los puntos claves de su trabajo.

V.- RETRIBUCION.

La retribución también podemos llamarla "Remuneración". Un plan de retribución desenvuelto, adoptado y administrado adecuadamente, es un elemento básico de un programa de personal bien elaborado. Un plan de retribución depende de un buen sistema de calificaciones de cargos y debe funcionar íntimamente relacionado con él.

Para cualquier clase de trabajo o empleo, la escala de retribución debe ser determinada principalmente por los factores siguientes: Las escalas de pagos vigentes en la comunidad para trabajos similares; requisitos y exigencias que

envuelven el desempeño del trabajo; costo de vida en la comunidad; oportunidad de promoción; condición financiera de la empresa.

La retribución es uno de los problemas que más afecta al empleado y la atracción de personal calificado dependiendo directamente del nivel del salario ofrecido; por consiguiente todo plan de retribución para que sea justo y adecuado, debe observar los principios fundamentales siguientes:

- a) Retribución igual a trabajo igual en todas las divisiones de la empresa.
- b) Retribución del empleado o trabajador estrictamente de conformidad con los requisitos, deberes y responsabilidades que él ocupa.

En general para cualquier clase de trabajo, es eficaz una escala de retribución con niveles mínimo, medio y máximo. La contratación debe ser hecha normalmente en el nivel mínimo y los aumentos de salario hasta el máximo, deben ser considerados esencialmente con base en la eficiencia demostrada por el empleado en su trabajo.

Un buen plan de retribución debe estar estructurado de tal manera que los empleados, reciban aumentos periódicos en los cargos, de manera que quienes por razones ajenas a su

voluntad, deben permanecer por varios años sin poder ser pro movidos, puedan percibir aumentos que permitan sobrellevar - los gastos de acuerdo con la situación del medio en que resi den, es decir que el plan de retribución así como el de cla- sificación deben ser actualizados de acuerdo con los cambios de las condiciones económicas.

VI.- EVALUACION DE EFICIENCIA.

La evaluación de eficiencia hecha por los superviso- res, es empleada para estimar aquellos aspectos de la labor- del empleado que no puede ser revelados por ningún proceso- objetivo de medir cantidad y calidad de producción. Es fácil de comprender la importancia de la evaluación de eficiencia- en un programa de personal. si tenemos en cuenta que el tra- bajo prestado por la gran mayoría de los trabajadores es de- tal naturaleza que las mediciones cuantitativas de produc- - ción son inadecuadas, sino imposibles.

La evaluación de eficiencia han sido largamente criti cadas por causa de su naturaleza subjetiva y algunos hasta - opinan que debe ser abandonada. Se requiere el diseño de un- sistema que sea lo menos subjetivo posible en el momento de- calificar.

Hasta el presente, las evaluaciones de eficiencia, -- han sido usadas principalmente para orientar los actos decisivos relativos a asuntos como aumentos de salarios, ascensos y despidos.

En el empleado de evaluación de eficiencia, como base para tales decisiones, en lugar de simples opiniones del jefe inmediato, cuando tales decisiones son exigidas hay dos ventajas principales.

- a) Las evaluaciones de eficiencia son periódicamente registradas y representan una estimativa más justa de la actuación del empleado, durante un período -- más o menos largo.
- b) Cada evaluación de eficiencia es una suma de evaluaciones relativas a varios trozos específicos o hábitos de trabajo, mientras que un juzgamiento general por el supervisor representaría una sola evaluación que estaría por consiguiente, más sujeta a la tendencia por parte de los supervisores a dejarse influenciar por las cualidades más sobresalientes, en detrimento de otros trazos igualmente significativos del empleado o trabajador.

Las dos formas de evaluación más comunmente usadas son:

- 1.- La escala gráfica de evaluación, que contiene para cada característica que ha de ser considerada, una

línea horizontal representando las graduaciones de esa característica señalada por adjetivos o frases descriptivas colocadas de espacio, bajo una línea.

- 2.- Los boletines de evaluación que consisten en una serie de frases descriptivas de hábitos de trabajo y trozos personales.

Se ha dado mucha importancia al perfeccionamiento de los boletines de evaluación, a fin de alcanzar el mayor grado posible de objetividad y credibilidad.

Sin embargo es preciso no olvidar que el éxito de un boletín de evaluación depende en gran parte del conocimiento personal del supervisor acerca del trabajo del empleado y de su comprensión de ciertos principios de evaluación.

La calificación de eficiencia puede ser un valioso -- instrumento de administración de personal, si el sistema ha sido cuidadosamente estudiado y aplicado, pero sino se ha -- procedido en forma juiciosa y previsoras, es muy posible que produzca resultados contraproducentes.

Su estructuración y aplicación deben ser directamente relacionados con el medio. En consecuencia, deben ser cuidadosamente estudiados, para evitar resultados opuestos a los objetivos que se persiguen. En efecto debemos tener en cuen-

ta que todos los seres humanos reaccionan instintivamente ante un juicio desfavorable a su comportamiento, sea este justificado o no.

VII.- NECESIDAD DE UNA POLITICA DE PERSONAL A LARGO PLAZO.

El desarrollo y la expansión de la empresa no puede basarse en improvisaciones para el momento; requiere una política y planeación de personal a largo plazo.

El dinamismo de toda empresa moderna requiere medidas de desarrollo de personal en cuanto a sus conocimientos y habilidades, por lo tanto todo administrador de personal debe estar preparado para conocer nuevas formas de organización, nuevos métodos de producción, nuevas máquinas y nuevos aparatos de control.

Para toda actividad que se realice en una empresa hay que ocuparse de las características necesarias de las personas encargadas de la realización de estas actividades. Por tanto he allí la previsión imaginativa de todo administrador de personal de las necesidades futuras en el desarrollo de un plan a largo plazo, para preparar personas aptas con los suficientes conocimientos para los nuevos cargos. En otras -

palabras hay que tratar de conocer los requerimientos futuros del personal para cada puesto, las condiciones de trabajo y el ambiente para poder seleccionar el personal, además de las necesidades de formación que requiere la empresa.

Por ejemplo la decisión de un gerente de planta de -- despedir obreros sin justa causa puede inferir con el objetivo a largo plazo de la empresa, de desarrollar un programa - de personal justo y con éxito.

Los ejecutivos que tienen a su cargo la administra- - ción de personal deberían enmarcar las decisiones inmediatas, de acuerdo a los programas a largo plazo y los ejecutivos de niveles inferiores deberían recibir comunicaciones y ser ingtruidos en los planes a largo plazo de la empresa, y así estar enterados de los objetivos que se propone llevar a cabo la administración de personal, ya sea a corto o largo plazo.

CAPITULO IV

- I.- LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU CORRELACION CON LOS FACTORES MOTIVACION, SEGURIDAD E INTEGRACION DE LOS DE LOS EMPLEADOS.
 - A.- Factores de satisfacción en el trabajo
 - a) El trabajo en sí mismo.
 - b) Responsabilidad
 - c) Logro
 - d) Reconocimiento
 - e) Progreso
 - B.- Factores de descontento en el trabajo.
 - a) Política administrativa
 - b) Salario
 - c) Condiciones de trabajo
- II.- DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS
- III.- PREVISION SOCIAL Y MEDICINAS
- IV.- ORIENTACION O ACONSEJAMIENTO DEL TRABAJADOR
- V.- SEGURIDAD Y COOPERACION
- VI.- ACCIDENTES Y SU REDUCCION AL MINIMO
- VII.- PARTICIPACION Y COOPERACION EN LOS DISTINTOS NIVELES DE LA EMPRESA.
- VIII.- FACTORES MOTIVACIONALES.
 - a) Aspectos laborales
 - b) Resolución de asuntos personales
 - c) Resolución de los problemas del personal de la empresa.

- d) Resultados de la cooperación obrero-patronal
- e) Aspectos que ayudan a que los empleados tengan éxito dentro de las empresas.

CAPITULO IVLA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SUS MOTIVACIONES

Todo administrador de Personal necesita indagar qué factores afectan a la actitud o a los sentimientos del trabajador tocante a su empleo, también querrá saber si éstos sentimientos o actitudes tienen importancia en relación con la forma en que trabaja la gente, es decir en relación con su mayor o menor rendimiento.

Las actitudes de los trabajadores pueden situarse en los siguientes factores:

- 1) Factores de satisfacción en el trabajo.
- 2) Factores de descontento en el trabajo.

A.- FACTORES DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Mucha gente trabaja en el Gobierno o en la Industria porque cree en el trabajo que desempeña a pesar de los factores adversos. Pero un Administrador de Personal tiene que hacer un análisis y estudiar otros factores como:

- a) El trabajo en sí mismo.

El administrador necesita hacer un esfuerzo verdadero y convincente para tener la seguridad de que su personal comprende la importancia del trabajo que realiza. La labor de -

ese personal se relaciona de un modo u otro con los fines -- más amplios de la Empresa u Organización. A la vez estos fines pueden relacionarse con el bienestar de la comunidad, -- con el servicio público, con el bien de la nación misma.

Es necesario que cada persona comprenda siempre y claramente qué es lo que se espera de ella. De esta suerte pueden ser señalados los trabajos como estrecha y directamente relacionados con esos fines. De nada sirve embaucar a la gente haciéndola pensar que es importante cuando no lo es.

El Administrador de Personal debe evitar las tareas - rutinarias, aburridas, que se repiten para producir tedio; - monótonas y que se confabulan para robar interés al trabajo- y aún para hacerlo completamente desagradable.

La industria hace frente a ese problema en la actualidad; se duda del rendimiento de los individuos que trabajan en el ramo de la producción, comparándolo con el que desempeñan puestos estructurados sobre bases nuevas.

Todo supervisor y administrador tiene que hacer estudios para determinar si un hombre que ocupa un empleo es el mejor para ésto solo esta es una forma de acomodación. Si la acomodación no es buena, trl vez no sea posible que el indi-

viduo halle interés y estímulo en el puesto y he aquí la decisión del Administrador de Personal para saber si este individuo sería más eficaz y rendiría más en otra clase de trabajo que aquel en que se encuentre, carente de estímulo.

b) RESPONSABILIDAD.

A medida que el personal participa en la resolución de los problemas de sección y ayuda a tomar decisiones, se hace más hondo su sentido de responsabilidad. Para estimular este factor hay que abstenerse de una vigilancia demasiado estrecha, ya que ésta puede asfixiar el espíritu de iniciativa. Déjese que el individuo trabaje, désele la libertad necesaria para que pueda demostrar que sabe actuar. Hay que encomendar al empleado el desempeño de tareas que -- exijan mayor responsabilidad.

c) LOGRO.

Siendo el hombre plenamente responsable de una labor interesante puede esperarse que trate de llevarla a cabo con éxito. Las oportunidades para realizar algo meritorio deben ser creadas cuidadosamente.

El Administrador de Personal debe estudiar el trabajo y sus hombres con miras a procurarles oportunidades en las que -- ellos puedan alcanzar un resultado. Estas oportunidades debe

rán ser de naturaleza que hagan que el personal se desenvuelva por sí mismo.

Debe brindarse a los empleados la ocasión de desarrollar una tarea de naturaleza creadora hasta donde sea posible.

Si pueden estar a la altura de lo que su trabajo exige, el orgullo que experimentarán por lo que realicen, será algo -- más valioso que el ordinario.

d) RECONOCIMIENTO.

Sea lo que fuere lo que la gente logre realizar, el reconocimiento debe ser inmediato y cierto. En ningún estatuto o reglamento de empresas, existe nada que impida a un Administrador de Personal, reconocer el valor del buen trabajo del personal. Una labor deficiente merece una crítica constructiva. Si bien es cierto, que un buen trabajador merece reconocimiento, resulta igualmente cierto que una labor deficiente debe ser también debidamente tomada en cuenta. Resulta a menudo más fácil descubrir el trabajo mal hecho que el trabajo bien hecho. Y sin embargo, todo trabajo mal hecho merece ser criticado. Esa censura debe hacerse en privado, ya que una censura en público es repetida a su manera por las demás personas, aumentándola o tergiversándola. La crítica debe ser constructiva.

El individuo que ha sido severamente criticado o reñi

do sin consideración no olvidará el incidente durante varios meses. El objeto de todo Administrador de Personal es lograr mantener a su gente actuando a la máxima capacidad posible. Cuando el personal lleva a cabo un trabajo deficiente la tarea del Administrador es conseguir que lo haga mejor, no dando rienda suelta a su descontento. No se trata de saber de quien es la culpa, sino de saber siempre como acrecentar los esfuerzos de ese personal para realizar una obra mejor.

e) PROGRESO.

Este factor es el de mayor motivación, entre los que satisfacen y sobre el cual el Administrador no puede ejercer un dominio completo. Por principio todo Administrador de Personal tendrá que preparar a su personal para trabajos de mayor responsabilidad, esto lleva el propósito de preparar al personal para que progrese.

El Adiestramiento que se da a los empleados como la forma en que éstos cumplen con mayores responsabilidades debe ser anotado en el expediente del personal o trabajador.

Siempre que ocurran vacantes, el Administrador debe recomendar a las personas que se hayan a bien preparadas y listas para un ascenso. Si aquellos a quienes recomiende desempeñan bien su trabajo, sus recomendaciones irán siendo --

gradualmente mejor aceptadas.

En resumen, podemos añadir que si un Administrador de Personal es capaz de poner plenamente en acción los cinco -- factores de motivación, (trabajo en sí mismo; responsabilidad; logros; reconocimientos y progresos) tiene una posibilidad mas que normal de formar un grupo de empleados que encuentren una gran satisfacción en su trabajo.

B.- FACTORES DE DESCONTENTO EN EL TRABAJO.

Dentro de una empresa hay grupos que siempre están -- descontentos y la Administración de Personal tiene que hacer una investigación sobre cuáles son las causas que motivan estos descontentos y así fijar sus objetivos. Entre los factores que causan descontento tenemos:

- a) Política Administrativa
- b) Salario
- c) Condiciones de Trabajo.

a) POLITICA ADMINISTRATIVA.

La Política Administrativa raramente es fijada por el Departamento de Personal, sino que es establecida por la Junta de Directores de una empresa y aplicada por medio de las gerencias respectivas.

La política de personal es influida en forma importan

te y de un modo u otro por la acción de los sindicatos. A veces las normas pueden ser establecidas por escrito, a veces pueden ser solamente un conjunto de principios no escritos - basados grandemente en precedentes. Pero ninguna política de personal escrita o no, supera a la Administración correspondiente.

La necesidad de hacer un sistema de carreras en cualquier organización es de capital importancia con respecto a la política de personal.

Aunque los supervisores no están en posición de establecer una política de personal, pueden afanarse para ser en el desempeño de sus funciones, tan justos y sagaces como sea posible serlo.

Cualquiera que sea el ambiente en la organización en que se muevan, podrán forjar un pequeño ambiente propio, en sus propias secciones, dentro del cual sea posible eliminar una buena parte del descontento que de otra manera podría -- surgir.

b) SALARIO.

En la actualidad rara vez ocurre que los supervisores, por sí establezcan las escalas de sueldos. Naturalmente el Departamento de Personal puede actuar en unión del Sindicato

a fin de fomentar el establecimiento de normas para sueldos y salarios tan buenos como sea posible.

Sueldos y Salarios en el Gobierno y la Industria tienen siempre hacia un equilibrio. Si en algunas ocasiones los sueldos del gobierno quedan a la retaguardia de los de la industria, en otras los exceden.

Si surge una discrepancia entre los sueldos para puestos iguales en la industria y en el gobierno, gradualmente llegan a equipararse por la acción de diversos factores.

Todo Administrador de Personal tanto en la Industria como en el Gobierno, tiene la responsabilidad, de procurar que los puestos que quedan dentro de su esfera de inspección, tenga una remuneración adecuada al trabajo que en ellos desempeña, sea cual fuere el sistema según el cual funcione.

c) CONDICIONES DE TRABAJO.

La mayoría de los Administradores de Personal se encuentran en una especie de posición intermedia con respecto a este factor.

Pueden hacer mucho por lograr condiciones de trabajo razonables, pero quizás haya algunas ocasiones en las cuales

pueda hacer muy poco o nada.

Las unidades de trabajo que se encuentran en locales reducidos, quizás deben esperar mucho tiempo antes de contar con un nuevo edificio, quizás sea difícil obtener la instalación de aire acondicionado: puede ser que no se obtenga pronto una buena iluminación; la ubicación de la oficina tal vez no siempre resulte conveniente para la mayoría de los empleados y el transporte quizás sea deficiente, como ocurre en muchas de nuestras grandes ciudades.

Por otra parte dentro de las facilidades de que dispone un administrador de Personal están: crear un ambiente -- amistoso y formal; aprovechar de mejor manera posible el mobiliario de que dispone, vigilar las posibilidades de riesgo, tocantes a salud y seguridad y reducir al mínimo.

Además, un Administrador de Personal debe insistir -- que se efectúen mejoras.

El saber que el jefe está luchando por conseguir mejores condiciones, ayuda a menudo a que las existentes resulten tolerantes y en este punto es importante tomar en cuenta las sugerencias de los supervisores y de los empleados.

II. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS.

En las prestaciones que se establecen a favor de los trabajadores tanto de la empresa privada como pública, hay que tomar en cuenta los principios generales del Derecho Laboral. Esto es para hacer justicia a los trabajadores del Estado.

Para obtener un mejor rendimiento de los trabajadores las técnicas modernas aconsejan que se les de las mejores -- prestaciones a que tienen derecho y con esto se logra un personal sano que responsa a la urgencia y a la necesidad de -- los trabajos que se encomiendan.

De importancia básica para la moral y la eficiencia del trabajador tanto de la empresa Privada como Pública, es el establecimiento de condiciones de trabajo satisfactorias, que incluyan horarios de trabajo patronizados, duración uniforme de la jornada de trabajo, pago adicional o descanso -- compensatorio para cualquier trabajo extraordinario exigido, vacaciones y licencias anuales, licencias por enfermedad, licencias no remuneradas, medidas disciplinarias aplicables en los casos de atraso, etc.

Tanto los derechos como las obligaciones de los trabajadores o empleados deben ser claramente establecidos, para-

facilitar ampliamente la tarea del Departamento de Personal.

Es necesario también establecer disposiciones que regulen las apelaciones de los empleados por arbitrariedades cometidas en perjuicio de sus personas y den seguridad a los órganos encargados de resolverlas, de que sus opiniones serán respetadas y sus disposiciones llevadas a la práctica.

Las prescripciones que regulan las horas de trabajo y los descansos legales se han de basar en los principios y técnicas generalmente aceptadas y arraigadas en nuestro medio por costumbre, tal es la vigencia de la jornada de trabajo de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro semanales, los descansos legales se han de fijar oficialmente.

III. PREVISION SOCIAL Y MEDICINAS

Los principios de previsión social y medicinas del trabajo deben normar las licencias por enfermedad, concediendo al trabajador un mínimo de garantías que le permitan atender su quebranto de salud, recibiendo el salario a que tiene derecho para subvenir las necesidades de su familia, mientras se restablece su salud.

Esto es sin desconocer las variaciones anuales a que tiene derecho. Así mismo debe regularse las asistencias y las faltas de los empleados a sus trabajos.

IV. ORIENTACION O ACONSEJAMIENTO DEL TRABAJADOR.

Las nuevas técnicas establecidas en la Administración de Personal han establecido que la orientación o aconsejamiento de los trabajadores, se está convirtiendo gradualmente en una función de los órganos de personal más progresistas. Anteriormente esta orientación era apenas incidentalmente y conforme a la buena voluntad que tenía un supervisor o un jefe de personal hacia sus trabajadores.

Hoy en día es ofrecida y se incluye en los programas de políticas y objetivos de la Administración de Personal.

Y se puede advertir que un programa bien definido de aconsejamiento coordinado y sistemático puede contribuir gradualmente al bienestar de los empleados, lo que viene a resultar en un beneficio para la empresa.

Hay dos modalidades exigidas en el aconsejamiento de empleados y son la orientación educacional y la orientación vocacional. Esto es con el objeto de conducir a los trabajadores hacia los tipos de trabajo en los cuales ellos tengan más interés y estén capacitados.

El Departamento de Personal debe prestar especial atención al aconsejamiento durante el período de orientación,

particularmente cuando el empleado recientemente ha cambiado de empleo y enfrenta problemas de adaptación a la vida de la comunidad, así como al nuevo trabajo.

Los empleados o trabajadores deben sentir confianza--suficiente para consultar al consejero o al supervisor siempre que necesite de asistencia, pero al mismo tiempo no debe habituarse a esperar ayuda en cualquier cuestión rival que puede surgir.

Uno de los objetivos principales de la Administración de Personal es de desenvolver la auto-confianza de los trabajadores dentro de la empresa.

V.- SEGURIDAD Y COOPERACION EN LA EMPRESA.

La seguridad y la salud de los empleados o trabajadores constituye y ha sido una fase importantísima en todo trabajo; pero desgraciadamente esta fase ha sido vista con poco o ningún interés por parte de los que administran personal, -siendo de vital importancia establecer campañas de prevención de accidentes y darles todo el apoyo necesario para que se desenvuelvan con éxito tanto en la empresa privada como - en la pública.

Toda Administración de Personal debe tener por objeti

bo, en la empresa privada, la contratación de los servicios de un técnico en seguridad industrial, para que supervise todas las cuestiones referentes a las condiciones materiales de trabajo, teniendo muy en cuenta los siguientes detalles:

- a) Altura, construcción y colocación de los asientos y bancos de trabajo.
- b) Elección de los dispositivos protectores individuales adecuados tales como guantes, anteojos de seguridad, respiradores, máscaras, defensa para las piernas, etc.

La elección de estos medios protectores exige no solamente conocimientos técnicos especiales, sino estar también familiarizado con las leyes de seguridad y salubridad.

Cuando una empresa es pequeña y no se puede sostener un técnico de seguridad industrial con todos los requisitos necesarios, se puede contratar una persona que tenga los conocimientos necesarios, dedicando parte de su tiempo a hacer inspecciones periódicas al equipo de la fábrica. Además esta persona hará informes y análisis de los accidentes que ocurran para determinar cuál es la fase de seguridad a que la empresa debe prestar mayor atención.

Cuando se planifica un buen programa de seguridad in-

dustrial se ayuda a los empleados a tener menos accidentes, se aumenta la producción, porque se trabaja con más eficiencia, y se ayuda a la empresa a controlar los costos de seguro.

Hay que tener en cuenta que la seguridad no es solamente comprar un buen equipo de protección, sino también un proceso educativo. Hay que tener reuniones con los trabajadores y educarlos en la forma de usar todos los implementos de protección para la seguridad.

Los programas de salud de empleados o trabajadores -- hasta muy reciente eran inexistentes, tanto en el sector privado como en el público.

En los últimos años se han venido estableciendo sistemas de salud colectiva entre los trabajadores y empleados de varios países. Estos sistemas parten del hecho que los trabajadores no pueden hacer un presupuesto para asistencia médica, como lo hacen para las necesidades cotidianas de la vida, ya que los gastos para la salud ocurren en base desigual y son imprevisibles.

La base de estos planes de asistencia social es la -- aplicación del principio fundamental del seguro establecido por el Instituto Mexicano de Seguridad Social, de que a dis-

tribución igual de los costos entre grupos, resulta un beneficio mutuo y mayor seguridad para todos.

La Administración de Personal tiene la responsabilidad de cooperar con el establecimiento de condiciones físicas de trabajo posibles para el doble objetivo de salvaguardar la salud del empleado y reducir los accidentes.

Los beneficios de las buenas condiciones de trabajo, no solo son disfrutadas por los empleados, sino también por el público en general, bajo la forma de mayor eficiencia.

Los trabajadores o empleados deben disfrutar de un ambiente sano, desarrollar sus tareas en local limpio, ventilado, alumbrado adecuadamente, con insuperables condiciones higiénicas y sanitarias, que lo hagan un lugar agradable.

También el Administrador de Personal debe gestionar ante la gerencia de una empresa, para proveer a los trabajadores de servicios médicos y de enfermería, servicios sociales, facilitar programas de recreación y fomentar el estrechamiento de relaciones entre empleados con el objeto de elevar y conservar la moral del grupo o grupos.

Debemos concluir diciendo que el hombre es factor determinante en todos los órganos de la vida; es el elemento del de

sarrollo de cualquier sistema administrativo y por consiguiente debe ser considerado como persona que siente, quiere y -- piensa, no como simple autómatas que ha de cumplir órdenes sujeto a regímenes policíacos, que más bien le amargan la vida.

VI. ACCIDENTES Y REDUCCION AL MINIMO.

En toda empresa Pública o Privada que maneja personal heterogéneo siempre se están produciendo accidentes, unas veces por culpa del trabajador que no toma las precauciones necesarias al realizar su trabajo y otras por culpa de los supervisores que no tienen el tiempo necesario para adiestrar a sus trabajadores en el manejo del equipo. Una buena política es otorgar reconocimiento a los trabajadores que han estado trabajando atendiendo las reglas de seguridad y que no -- han tenido accidentes.

El Administrador de Personal cuando sucede un accidente debe examinar las características específicas de los hechos, a fin de descubrir las causas y aplicar medidas necesarias para que en el futuro no se produzcan dicha clase de accidentes.

Si se le pregunta a un trabajador que entiende por accidente, posiblemente le resulte difícil contestar, ya que -- se tiene la idea de que un accidente cuesta sangre y dinero--

o ambas cosas a la vez. Otros consideran accidente sólo las roturas o las cosas que se hechan a perder y es ahí donde el Administrador de Personal debe tratar de educar a los trabajadores o empleados, sobre las características especiales de accidente. Porque hay accidentes que no producen daño, y - - otros que no producen pérdidas, todo depende de las causas y las fuentes del accidente.

REDUCCION AL MINIMO DE ACCIDENTES.

El objetivo de un Administrador de Personal es reducir al mínimo los accidentes de los trabajadores que laboran en su empresa y por lo tanto debe seguir una política y los procedimientos más efectivos en la prevención de accidentes. Para esto el encargado de la sección de seguridad industrial, tendrá que reunir a los trabajadores y en forma de charla, - explicarles todos los detalles de seguridad que deben tomar en cuenta al realizar sus tareas diarias. También es necesario establecer un comité de seguridad el cuál tiene por objeto canalizar el interés hacia el nivel de trabajo donde suceden más accidentes para que allí la empresa tome sus medidas para la prevención de accidentes.

VII. PARTICIPACION Y COOPERACION EN LOS DISTINTOS
NIVELES DE LA EMPRESA.

La participación que dentro de una empresa se le da a los trabajadores ha sido objeto de constantes estudios o investigaciones para proporcionar a los trabajadores las oportunidades de introducir reformas a los planes de trabajo.

Un supervisor que ha meditado con sentido crítico respecto a su labor, con el tiempo llega a darse cuenta de lo que su grupo logra realizar depende del grado en que cada hombre se interese por su trabajo. Este interés tal vez haya surgido por diferentes razones, pero aumenta de manera sustancial en proporción a las oportunidades que tienen los individuos de tomar parte cuando se planea su propio trabajo y de resolver la forma de realizarlos; proporcionando oportunidades para introducir en las circunstancias del trabajo, una diversidad de satisfacciones que nacen de la labor misma, procurando a las personas su reconocimiento como seres humanos, tanto en lo individual como en sus relaciones de grupo.

La labor de un supervisor consiste en obtener la espontánea y gustosa cooperación de su personal, para llevar a feliz término una tarea en cuyos planes han intervenido y que ellos desean realizar porque la ven como su trabajo, su oportunidad y su responsabilidad.

La voluntad de actuar debe venir del interior de las personas y no de afuera.

Para que haya cooperación dentro de los diferentes niveles en una empresa es necesario que los que manejan personal tengan presente lo siguiente:

- a) Mantener su a su personal ampliamente informado, - con lo que se relacione con su trabajo. Esto quiere decir que los individuos deben ser guiados para llevar a cabo su trabajo, por lo cual un manejador de personal es el que debe enterarse primero de lo que su organización proyecta hacer y cuáles son -- sus objetivos, ya que a él llegan primero las órde nes, las cuales deben ser explicadas claramente a los trabajadores para que sepan qué se espera de ellos.

- b) El supervisor debe buscar la opinión y consejo de los empleados cuando se trata de tomar decisiones que afecten el trabajo que están realizando. Los - trabajadores al hacer algunas recomendaciones deben estar enterados que solamente el supervisor es el responsable de las consecuencias de las decisio nes que se tomen, respetando sus decisiones, aun-- que no puedan estar de acuerdo con ellas.

- c) El supervisor trabaja con su personal con las miras de resolver los problemas que atañen a su sección, para lo cual debe primero explicar en forma clara en qué consiste el problema y luego pedir la cooperación de sus trabajadores para resolverlos. Esto se debe naturalmente, a que son los miembros de ese grupo quienes tienen que hacer efectiva una solución.
- d) Comparte con su personal la fijación de metas y objetivos y las normas de acción para alcanzarlos. El establecimiento es mas comunmente una labor para el grupo en su totalidad.

Resumiendo podemos decir que la amplia participación y cooperación del personal en la preparación y conducción de sus labores les hace consagrar toda su inteligencia a la tarea, lo cual es un objetivo básico de todo Administrador de Personal.

VIII FACTORES MOTIVACIONALES.

- a) Aspectos laborales.

Los buenos sueldos o salarios no son suficiente incentivo para que los empleados se sientan atraídos a ser leales a la empresa. Todo administrador de personal debe estar consciente de que la satisfacción por el empleo significa mucho-

más que esto. Sabe que, para atraer y conservar buenos empleados, todo su sistema de dirección ha de estar impregnado de una buena actitud de relaciones humanas.

Se da cuenta que él mismo constituye la piedra angular de esta actitud de relaciones humanas en su empresa y que tanto los supervisores como demás personal a su cargo han de seguir su ejemplo en el trato con los que tienen a su alrededor.

Para tener un buen funcionamiento en el programa de relaciones con los empleados es necesario establecer un buen sistema de comunicaciones siendo absolutamente de vital necesidad que los empleados sepan qué es lo que piensa la empresa y al mismo tiempo que ésta sepa lo que piensan aquellos. También es necesario que no sólo esté un grupo enterado de lo anterior sino que se haga correr la voz entre todos los trabajadores. Las comunicaciones internas dentro de la empresa tienen tres sentidos: hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente.

Todo programa de relaciones humanas exige comprensión de los distintos sentimientos, emociones, experiencias, esperanzas, temores y valores de cada empleado. Hay que reconocer que empleados satisfechos actúan bien y están al lado de la empresa. Debe tenerse en cuenta que el interés del Depar-

tamento de Personal por cada uno de los trabajadores, no significa paternalismo.

Para el gerente de una empresa, el problema es encaminar la manera lógica de llevar un negocio.

En materia de personal intervienen la estructura social del equipo de trabajo y las características emocionales de los empleados como individuos, por lo que, para lograr éxito, se necesita saber trabajar con las personas, tanto individualmente como en grupo.

Para poder tener éxito en las buenas relaciones con los empleados, además de un buen salario es necesario lo siguiente:

- a) SEGURIDAD.- Los empleados o trabajadores quieren estar seguros de contar con un trabajo estable y seguro, ansiando sentirse psicológicamente seguros dentro del grupo social en que trabajan; es decir, quieren aceptar a sus compañeros de trabajo y ser plenamente aceptados por ellos.
- b) UNA PAGA CORRECTA.- Esto es, que su salario o sueldo esté en relación con el de otras em

presas y naturalmente, sea igual al -- que cobra el compañero que tiene junto a él, y que hacen la misma labor, tomando en cuenta el rendimiento.

c) RECONOCIMIENTO Y OPORTUNIDAD DE ADELANTO.

Todo trabajador o empleado quiere que se le aprecie, a él y su trabajo. También quiere tener la oportunidad de que cuando haya un empleo mejor, se le tome en cuenta para el ascenso. Las personas varían mucho en cuanto a ambición y ganas de progresar, -- lo más probable es que los mejores empleados exijan que sus empleos les ayuden a mejorar como individuos.

d) BUENA DIRECCION.-

Todo trabajador quiere tener la satisfacción o confianza de que el jefe sabe lo que está haciendo, y que es respetado por los demás.

e) PARTICIPACION.- Quieren sentir que forman parte -- del equipo y que no son solamente unas personas alquiladas.

f) UN BUEN MEDIO AMBIENTE EN EL TRABAJO.

Todo trabajador o empleado necesita un lugar de -- trabajo, seguro, limpio, bien alumbrado y ventilado y dotado de buen equipo.

En conclusión podemos establecer que el objetivo de una buena administración de personal con relación a los factores no sólo debe estar basado en un buen salario sino que debe tener todas las comodidades para que el trabajador pueda desempeñar a cabalidad su cometido, como trabajador y miembro del grupo social en que trabaja.

RESOLUCION DE ASUNTOS PERSONALES.

Hay casos en que el encargado de la Administración de Personal de una empresa, tiene que conocer de los asuntos personales de los empleados, porque hay que considerar que un trabajador o empleado con cualquier accidente dentro de su trabajo.

En toda empresa que cuenta con un personal numeroso se hace necesario la contratación de un psicólogo o de una trabajadora social para que éstos sean los encargados de afentar todos los problemas personales de sus trabajadores. Esto se puede considerar como:

SERVICIOS PARA LOS EMPLEADOS.

Los servicios para los empleados, lo mismo que los beneficios marginales, son difíciles de aislar. Hay ciertos servicios que a veces aparecen clasificados como beneficios-

marginales. Todo forma parte, en realidad, de las relaciones con los empleados; lo único que causa confusión, es pues, el problema de su clasificación. El objetivo de dichos servicios es alentar a los trabajadores para que se sientan que están formando parte de un equipo, ayudarles a vencer sus dificultades y alentarlos para su formación y el auto-mejoramiento.

Algunos de los servicios más importantes para los empleados son: ayuda educativa, sistema de sugerencias y recompensas, actividades recreativas y concesión de créditos.

EDUCACION

Ayudar o alentar a los trabajadores para que asistan a la escuela o a cursos cortos de adiestramiento, cursos por correspondencia, etc., ya que ésto constituye para la empresa una buena política. Si la empresa tiene interés en que -- cierto grupo de trabajadores aprenda o se especialice en una actividad precisa puede suministrarles becas en el extranjero o aún dentro del país, si hay institutos técnicos, vocacionales adecuados. Al personal que estudia se le debe ayudar con la compra de textos y pago de colegiatura, y al personal que salga al exterior se le debe reconocer, además de la boca, su salario o un porcentaje del mismo, para el sostenimiento de su familia.

Este procedimiento hace que el trabajador no tenga -- problemas económicos mientras realiza sus estudios. --

SISTEMAS DE SUGERENCIAS Y RECOMPENSAS.

Este sistema se ha puesto en boga con muy buenos re-- sultados ya que los trabajadores hacen suyos los problemas - de la empresa, aportando lo mejor de sus ideas para resolver cualquier problema que se someta a su atención.

Un sistema de sugerencias bien administrado puede dar magníficos resultados y ser de gran ayuda para la empresa. Para llevar un buen sistema de sugerencias y recompensas se necesita:

- 1.- Darle respaldo personal, y conseguir que los em-- pleados claves hagan lo mismo. Hay que alentar a los supervisores para que estimulen entre sus tra bajadores toda expresión de ideas.
- 2.- Explicar cuidadosamente qué clase de ideas se bus can, mencionando problemas determinados donde se-- desearía una solución.
- 3.- Revisar las sugerencias recibidas y acusar recibo prontamente de las mismas, dando los motivos si - son rechazadas. Se sugiere revisar todas las sug^{erencias} pueden ser revisadas por un comité donde los trabajadores tengan un representante.

- 4.- Ofrecer recompensas liberales para las sugerencias aceptadas, esto es, para estimular a los trabajadores a que sigan prestando sus ideas a la empresa.

ACTIVIDADES RECREATIVAS.

La mayoría de las empresas patrocinan alguna clase de acontecimientos sociales para sus empleados, principalmente para la navidad. La empresa para congraciarse con sus empleados, se hace cargo de todos los gastos de tales festejos.

Otras empresas cuentan con servicios recreativos vigentes todo el año, tales como: billares, bibliotecas, salas de música, juegos de boliche, etc.

Aquí el trabajador busca lo mejor y que le pueda ayudar a distraerse.

CONCESION DE CREDITOS.

Queriéndolo o no toda empresa habrá de encontrarse -- tarde o temprano envuelta en los problemas económicos de las personas que trabajan en ella. La empresa puede investigar el hecho de definir una política de préstamos o adelantos a los empleados de manera que se pueda llegar a una decisión --

con menos intervención personal.

En cualquier caso los empleados han de sentirse en libertad para plantear a la empresa sus problemas económicos. A menudo se les puede brindar consejo en cuanto a sus presupuestos. Esta ayuda se brinda a veces de manera informal.

La empresa según su potencia financiera puede constituir un fondo para hacer préstamos a sus empleados cobrándoles un interés que nunca es superior al (1) por ciento mensual sobre los saldos insolutos. Esto evita que el trabajador tenga que ir a caer en manos de prestamistas inescrupulosos.

También hay empresas que ayudan a la formación de cooperativas o cajas de ahorros, para que así el trabajador poco a poco forme un capital y en cualquier momento cuente con los fondos que necesita para salir de sus compromisos.

RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE PERSONAL

EN LA EMPRESA.

Toda empresa por pequeña que sea, tanto como en personal como en maquinaria, confronta problemas que un Administrador de Personal tiene que resolver de la mejor manera posible. A quienes primero se le presentan estos problemas es a los supervisores, tanto de línea como de planta, y son - -

ellos los que tienen que tomar primeramente la decisión oportuna de cada caso.

Cuando un supervisor se inicia en una sección, con un personal nuevo, es muy probable que jamás tendrá un serio problema de personal; pero cuando se hereda personal, existe la tendencia de objetar que los problemas ya existían y que no se les puede culpar a ellos de la situación.

Es muy natural que los supervisores hereden los empleados de una sección y de la misma manera que los empleados de una sección hereden el supervisor. Es aquí donde se debe mostrar la voluntad de los supervisores para hacer frente a la realidad y resolver los problemas que se habrán de presentar tarde o temprano.

Con respecto a los problemas de Personal pueden brotar y crecer donde quiera y en cualquier momento. Y si se les deja continuar por mucho tiempo, resulta por lo general mucho más difícil resolverlos. Es mucho mejor si se les puede cortar en flor, cuando se inician.

Los comienzos de un problema difícil pueden fácilmente pasar inadvertidos, a menudo durante mucho tiempo. Tales casos difíciles parecen caracterizarse por adquirir proporciones imprevistas antes de que algunos supervisores o Admi-

nistradores de Personal se den cuenta cabal de los que representan. Mientras más pronto puedan detectarse estos casos en evolución más sencilla vendrá a ser su solución.

Un administrador experimentado y competente aprende a notar síntomas que pueden ser indicativos de un problema en desarrollo; y a menudo puede sentir ese desarrollo debido al cabal conocimiento de su personal, de la labor que realizan sus miembros y de los principios generales de supervisión -- que utiliza en su trabajo.

Para un buen supervisor existen dos maneras de actuar frente a casos difíciles:

- a) No debe pretender resolver un problema transfiriéndolo a otro lado fuera de su sección. Transferir -- un problema que se inicia apenas, salvo que se haga de buena fe con miras a una situación mejor, es señal inequívoca de inexperiencia o ineptitud. Desafortunadamente es lo que hace la mayoría de los supervisores, sin buscar jamás una solución del -- problema donde ha surgido.

Esta práctica debe ser reprobada donde quiera que aparezca, ya que significa eludir una responsabilidad primordial inherente a la labor de todo supervisor.

- b) Un segundo recurso al que no debe acudir un supervisor es el de descargar la responsabilidad de un caso difícil en los funcionarios encargados de la Administración de Personal, tan luego como se dé cuenta de él. Es un conocido y quejumbroso lamento del supervisor inepto, aquello de que el Departamento de Personal tiene que resolverle los problemas..

Los funcionarios de un Departamento de Personal no pueden hacerse responsables de todos los problemas que surjan. Estos funcionarios están para proporcionar consejos y asesorar a los supervisores, pero la responsabilidad de resolver el problema es incumbencia del supervisor.

Todo supervisor debe tener presente que él es un jefe de personal dentro de su sección.

Para tratar asuntos relacionados con los problemas en la empresa, un buen Administrador de Personal puede establecer que los supervisores tengan en cuenta lo siguiente:

- 1.- Es necesario que cada persona comprenda siempre claramente lo que se espera de ella.
- 2.- La gente debe ser guiada en la ejecución de sus labores, para lo cual debe contar con:

- a) Información de actualidad
 - b) Información sobre la especialidad
 - c) Información relativa a las técnicas del trabajo.
- 3.- Debe siempre reconocerse una buena labor.
 - 4.- Una labor deficiente merece una crítica constructiva.
 - 5.- Hay que dar a los individuos la oportunidad de que - demuestren que pueden aceptar mayores responsabilidades.
 - 6.- Hay que estimular a la gente a progresar.
 - 7.- La gente ha de trabajar en su medio ambiente saludable y seguro.

Quando un individuo está implicado en un problema el-supervisor necesita hacerse las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son sus antecedentes relacionados con la - empresa? Cómo fue su contestación, transferencia - ascensos y actuación en su puesto actual?.
- b) ¿Existen registros de cómo se comporta en la vida-hogareña? se haya en alguna dificultad financiera- o de familia, relacionada con su salud, o de cual-quier otra clase?
- c) Qué interés tiene por el trabajo que está desempe-ñando, su disposición de ánimo, sus aspiraciones,- etc.
- d) Por qué es negativa su actitud? Por qué parece ca-

recer de aspiraciones? Por qué es deficiente en su trabajo? Por qué ha fracasado?.

- e) Es conveniente que un supervisor apenas se inicie un problema en su sección hable con dicho individuo y si logra entablar un diálogo, tratar el problema con calma y buscarle una solución posible.

Muchos supervisores no les gusta hablar francamente con sus trabajadores de los problemas y lo consideran como una cosa penosa y desagradable, sin considerar que al conocer el problema este se convierte en algo importante y vale la pena solucionarlo.

Todo Administrador de Personal tiene que determinar su objetivo al tratar un problema humano dentro de una empresa de la siguiente manera:

1.- Reuna datos.

- a) Revise los antecedentes.
- b) Entérese de las reglas y costumbres
- c) Hable con los interesados
- d) Investigue las opiniones y estados de ánimo.

2.- Medite, juzgue y decida.

- a) Determine si existen contradicciones.
- b) Relacione los datos
- c) Decida su acción final, considerando reglamentos y costumbres dentro de la empresa, tomando

en cuenta el efecto que tendrá sobre el individuo, el grupo y la producción.

3.- Actúe.

- a) Determine si requiere ayuda de otros
- b) Pida la colaboración necesaria
- c) Debe considerar si hay que informar a sus superiores.

4.- Compruebe resultados.

- a) Hay que determinar cómo se comprobarán éstos.
- b) Determinar cuando se iniciará la comprobación y con qué frecuencia.
- c) Hay que vigilar los cambios de actitudes y ambiente.
- d) Hay que estar pendiente de los efectos sobre la producción.

Una vez seguidos estos pasos, todo Administrador de Personal puede llegar a las conclusiones siguientes:

- 1.- Asegurarse de tener todos los datos y el objetivo correcto.
- 2.- No precipitarse ni perder de vista estos objetivos.
- 3.- No hay que eludir responsabilidades.

- 4.- Hacerse la pregunta: ¿Se logró el objetivo deseado?

RESULTADOS DE LA COOPERACION OBRERO-PATRONAL.

En toda empresa debe existir una buena relación obrero-patronal tanto para beneficio del trabajador como de la empresa misma. Los resultados a largo plazo en estas relaciones dependen en gran parte de un programa que establezca bases buenas. En esta labor los supervisores juegan un papel importante, ya que estas relaciones deben ir de abajo para arriba. Todo supervisor debe respetar los derechos de los trabajadores conforme la ley y ver que los trabajadores a su vez respeten los derechos que conforme esa misma ley tiene el patrón.

SINDICATO.

La relación obrero-patronal está representada por los sindicatos o uniones de trabajadores los cuales pueden llegar a establecer una estrecha colaboración entre la empresa y el sindicato, de manera que los patronos y los obreros organizados adopten una actitud solucionadora de los problemas en cuanto a sus diferencias en lugar de seguir el principio del equilibrio del poder.

Si se quiere que una empresa siga sin sindicato tiene que haber una relación cordial con el personal, teniendo en cuenta un buen salario, seguridad, reconocimiento, buena dirección, participación, un buen ambiente de trabajo, buenas comunicaciones, tales como manuales para empleados, tableros de avisos, carteles, etc. Hay que tomar en cuenta que todo esto consume demasiado tiempo, y sus costos son elevados.

Los agravios presentados por los sindicatos en sus -- disputas con la empresa casi siempre giran alrededor de un buen salario y condiciones de trabajo justas y para evitar-- esto se debe establecer un buen programa de personal desde -- el principio.

Si se cuenta con excelentes relaciones con el perso-- nal, con salarios correctos y condiciones de trabajo atracti-- vas, hay menos apremio de los trabajadores por organizarse -- en sindicatos o uniones de trabajadores.

Cuando no existen buenas relaciones obrero-patronales entonces los trabajadores para defender sus intereses forman un sindicato conforme a las leyes laborales existentes y lue-- go emplazan a la empresa para que ésta les reconozca mejores salarios y condiciones de trabajo, llegando a la contrata-- ción colectiva de condiciones de trabajo.

CONTRATO COLECTIVO.

La contratación colectiva constituye el núcleo de los objetivos del sindicato. Su primera meta es llegar a un convenio escrito. Las negociaciones de un contrato colectivo -- tiene lugar en una sala de conferencias, ya sea en el local del sindicato o de la empresa, o en un terreno neutral.

Los negociadores tanto de la empresa como del sindicato suelen ser varios y su número depende del volumen de la compañía y del número de empleados existentes.

A menudo las negociaciones principian por los problemas sin importancia y van avanzando paulatinamente hacia cuestiones más espinosas. A medida que se va llegando a los -- acuerdos, se van levantando actas y se firman antes de pasar a otro punto.

Cuando no hay dificultades para ponerse de acuerdo -- las partes piden suspensiones para reunirse en privado y liquidar las diferencias. Otro instrumento útil que puede usar se por cualquiera de las partes es la contraproposición.

Negociar con habilidad es todo un arte que no se -- aprende de la noche a la mañana. Para refinar este arte, será bueno tener en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Prepararse bien. Hay que enterarse de lo que están haciendo las compañías de los mismos tipos y magnitudes. Hay que enterarse de cuáles son los puntos débiles.
- 2.- No se dé nunca por liquidado un punto sin saber cuánto va a costar.
- 3.- Basar todos los argumentos en hechos, con diagramas, gráficas y trazados, escueta y exactamente, para ilustrar en forma clara las afirmaciones que se hagan.
- 4.- Téngase presente que comprar la paz industrial a breve plazo puede que a la larga, resulte muy caro. No hay que comprometer el futuro de la empresa.

La firma de un contrato colectivo es un acontecimiento de gran importancia tanto para la empresa como para los trabajadores porque significa que todas las contradicciones y tensiones existentes en dicha empresa han llegado a su término ya que ambas partes se han puesto de acuerdo, por lo cual la ceremonia de la firma es un símbolo de importancia a la cual hay que darle una gran divulgación.

Una vez concluido y firmado un Contrato Colectivo el Administrador de Personal tiene la obligación de mandar im-

primir los ejemplares necesarios para ser repartidos entre los trabajadores a fin de que estén enterados de todas las cláusulas que contiene dicho documento.

Las buenas relaciones entre la empresa y el sindicato mejoran si el contrato es claro y conciso en todos y cada uno de sus puntos.

Todo contrato colectivo debe contener las siguientes cláusulas:

- 1.- Preámbulo.- Haciendo una breve mención de su propósito y deseo de la empresa y sindicato de llegar a un acuerdo de condiciones de trabajo.
- 2.- Cláusulas de reconocimiento.- Estas cláusulas son de importancia porque aquí se establece el reconocimiento tanto por parte de la empresa como del sindicato de tener este documento para todas sus relaciones.
- 3.- Cláusula Patronal.- Inmediatamente después del reconocimiento del sindicato hay que cerciorarse de que el contrato contenga una declaración de los derechos y obligaciones y zonas de acción del patrono que quedan libres de toda intervención del sindicato.

- 4.- Condiciones de trabajo.- Estas cláusulas afectan directamente a los trabajadores. Por este motivo el contrato debe abarcar aspectos tales como:
- a) Derecho a contratar, despedir, b) Horas de trabajo, incluyendo cláusulas que determinen cuando comienzan las horas extraordinarias, días festivos, etc, c) Antigüedad: incluyendo disposiciones para los ascensos.
- 5.- Salarios.- No es conveniente incluir en un contrato colectivo lo referente a los salarios de los trabajadores, porque puede resultar que las legislaciones puedan afectar con el salario mínimo los tipos de salarios, encontrándose un sindicato con la oposición de la empresa a reconocer un tipo -- más alto de salario porque ya están plasmados los aumentos en dicho convenio. Lo más acertado sería establecer los salarios en un convenio aparte complementario o en un apéndice e incluir una disposición dentro del convenio diciendo que los salarios serán revisados semestralmente o anualmente para tener mejores resultados.
- 6.- Cláusulas de salud y bienestar.
- Es conveniente que en todo contrato colectivo se incluyan cláusulas donde se autorice a la empresa hacer una deducción mensual de un tanto por ciento del salario del trabajador para formar un fon-

do de salud y bienestar del sindicato y que la empresa aporte un tanto por ciento mayor sobre el total de sueldos devengados. Esto es conveniente porque cuando la aportación sólo depende de la -- parte patronal los fondos se despilfarran pero teniendo parte los trabajadores estos ayudan a controlar en mejor forma sus intereses.

7.- Procedimiento para el trámite de agravios.

En todo contrato colectivo debe incluirse esta -- cláusula que especifique ante todo qué es un agravio y qué después especifique como habrá de pre--sentarse una demanda de agravios, paso por paso. Todo trabajador debe saber exactamente a quién ha de entregar su escrito de agravios que ha de espe--rar después de ésto y cuáles han de ser los pasos siguientes si el primero no fuere tomado en cuen--ta.

8.- Cláusula de prórroga.

Todo contrato colectivo debe contener esta cláusula aunque la ley Federal de Trabajo, consigna que el contrato colectivo se puede prorrogar por un--período igual a su duración o continuará por tiempo indefinido.

Al firmar un contrato colectivo de condiciones de trabajo se considera este documento como una ley-

que debe regir tanto para patrones como para trabajadores.

ASPECTOS QUE AYUDAN A QUE LOS EMPLEADOS TENGAN EXITO
DENTRO DE LAS EMPRESAS.

Todo administrador de personal que maneje una cantidad mayor de quinientos trabajadores tiene que planificar y dirigir las políticas de la empresa hacia objetivos que al final den resultados tanto para beneficio del trabajador como de la empresa, ayudando al personal a que tenga éxito dentro de la misma.

El administrador de personal tiene que preparar un programa de adiestramiento en planes cuidadosamente establecidos.

Estos planes incluyen:

- a) Establecer las necesidades de adiestramiento y fijar metas para el mismo.
- b) Buscar los sistemas de adiestramiento que sean más prácticos. Esto dependerá del tipo y magnitud del negocio y de las personas capacitadas para enseñar.
- c) Evaluación de los resultados, lo cual puede lograrse con la observación diaria por parte de los supervisores de las personas en su trabajo, midiendo-

las bajas y cambios de personal, los errores, accidentes, calidad y cantidad de producción y la moral de los trabajadores.

El adiestramiento en el trabajo mismo suele denominarse enseñanza de las instrucciones de la labor o enseñanza de los procedimientos de trabajo.

El entrenamiento de nuevos empleados es especialmente importante puesto que es así que se prepara al empleado para trabajar correctamente y le convierte de hecho, en parte integrante de la organización.

El entrenamiento en general es necesario para que el individuo pueda ser promovido a mejores posiciones.

PERFECCIONAMIENTO DE LA SUPERVISION.

El entrenamiento es el instrumento que permite buscar el perfeccionamiento de la supervisión y además tiene que ver con los problemas de selección y promoción. El departamento de personal es el responsable por la selección inicial y la selección para promoción de los cargos de jefatura.

En el proceso de perfeccionamiento de la supervisión están incluidos la elaboración de patrones de rendimiento, -

inculcar en el supervisor el reconocimiento de las necesidades de evaluar la eficiencia de los empleados, desenvolver - en los supervisores la actitud que deberá tener al evaluar - la eficiencia y la capacidad del trabajador.

FORMACION DE ADMINISTRADORES.

El departamento de administración de personal no debe dedicar su atención solamente a los niveles inferiores de la supervisión; los altos niveles también reclaman una buena -- atención.

Las cualidades indispensables para un óptimo trabajo - de alta administración son tan elevados que requieren el auxilio del departamento de administración de personal, quedando bajo la responsabilidad de éste, la identificación de personas aptas para trabajos de alta administración, entrena y prepara continuamente tales personas, propiciándose el mayor número posible de experiencias.

PARTICIPACION DEL EMPLEADO..

Es evidente que el trabajo sólo es bueno cuando un empleado o trabajador lo ejecuta bien y que sólo es mejor, - - cuando aquél procura mejorar los procesos de ejecución. Consecuentemente una de las responsabilidades de cualquier de--

partamento de Administración de Personal es estimular la participación del empleado en los procesos de perfeccionamiento del trabajo.

Una de las técnicas recientemente puesta en práctica en diferentes empresas es el sistema de sugerencias, el cual consiste en solicitar a los empleados la presentación de sugerencias para el mejoramiento del trabajo, del local, de los procedimientos y de cualquier otro aspecto que pueda ser mejorado.

Este sistema ofrece resultados satisfactorios solamente cuando la administración está sinceramente empeñada en obtener el concurso de los empleados en la dirección de los trabajos.

Por eso no basta instalar un sistema de sugerencias, sino combinarlos con reuniones, conferencias, programas de soluciones de quejas y reclamaciones, aconsejamiento y relaciones con los empleados, etc.

PRESERVACION DE LA MORAL DE LOS EMPLEADOS.

Una de las formas de perfeccionar los procesos de trabajo es elevando la moral del empleado, ya que esto repercute en mejor y mayor producción.

El Departamento de Administración de Personal para -- fortalecer la moral del empleado debe ejercer influencia sobre los programas de promoción, los sistemas de sugerencias, la participación de los empleados, el proceso de la evaluación, confort, seguridad, etc.

ASCENSO Y PREPARACION SUPERVISORA.

Los ascensos dentro de la empresa constituyen una política excelente, alientan a los empleados a permanecer dentro de aquella y le proporcionan un buen abastecimiento de - trabajadores formados en la compañía, cuando se producen - - oportunidades de nuevos empleos. Pero no basta con anunciar una política de ascensos interiores, sino que hay que ponerlas en práctica preparando el personal para puestos mejores.

Uno de los sistemas de preparar para el ascenso y que resulta particularmente adecuado para las empresas pequeñas, es la rotación de labores. Por el espacio de pocas horas a - la semana se adiestra a los trabajadores en las labores que corresponden al escalafón superior siguiente, hasta que lleguen a ser hábiles en las mismas. Esto proporciona un cuerpo de mano de obra flexible y les da a los trabajadores la impresión muy concreta de que se les estimula y se les prepara para progresar.

CAPITULO V

PROBLEMAS MAS FRECUENTES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS.

INFLUENCIAS SOBRE EL FACTOR HUMANO.

- I.- Control de asistencia y ausentismo.
 - a) Retardo y ausentismo.

- II.- Quejas y agravios
 - a) Que nos indican las quejas
 - b) De donde provienen la mayoría de las quejas.

- III.- Rotación de personal.

- IV.- Promoción.

- V.- Sanciones disciplinarias

CAPITULO V
PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL
EN LAS EMPRESAS

Al introducir este tema en el presente trabajo lo hacemos con el objeto de que un administrador de personal, pueda tener conocimientos más claros sobre la responsabilidad del manejo de personal, buscando las medidas más efectivas para que los objetivos de la administración no se vean men-- guados y que al final no se tome la administración de personal como el cuerpo de bomberos que son los encargados de extinguir un incendio y después buscar las causas que lo originaron.

Todos los empleados o trabajadores de una empresa ya sea privada o pública tienen derecho a conocer claramente -- cuáles son sus deberes y responsabilidades o tienen derecho a saber como se valúa su tarea, y después exigir que se les informe constantemente de cómo avanzan en su trabajo, y que se les dé un adiestramiento adecuado para perfeccionarse y adaptarse a los sistemas técnicos introducidos en la empresa.

Es necesario la colaboración de los empleados en el mejoramiento de todos los métodos y procedimientos establecidos, lo cual debe ser estimulado, aceptando las sugerencias, ideas o críticas que sean constructivas para una mejor efi--

ciencia y mejoramiento dentro de la empresa.

Todo trabajador o empleado debe tener la posibilidad de ser escuchado y llevar de esa manera ante su superior jerárquico las solicitudes o quejas por actos que perturben el normal desarrollo de sus actividades. También hay que considerar que estos reclamos sean resueltos imparcial y rápidamente, pero al mismo tiempo los trabajadores o empleados deben aportar los mayores esfuerzos y la más alta dedicación en el cumplimiento de sus deberes, actuando dignamente dentro y fuera de la empresa.

Para alcanzar esta meta u objetivo debemos poner nuestro empeño en reconocer la importancia del elemento humano y de sus grupos actuantes en toda empresa, prestando preferente y constante a los asuntos de personal.

INFLUENCIAS SOBRE EL FACTOR HUMANO.

Todo ser humano ingresa a una empresa con el objeto de hacer carrera en ella, lo cual significa que todo individuo debe entrar a la empresa privada o pública cuando es joven como aprendiz o auxiliar e ir ascendiendo con la experiencia y adiestramiento adquirido hasta alcanzar los niveles más elevados en la escala jerárquica. Este principio se basa en el deseo natural y lógico del ser humano que aspira cada vez más ir alcanzando puestos de mayor responsabilidad.

e importancia y de mayor salario, hasta alcanzar con la edad, experiencia y conocimientos adquiridos a través de los años de servicio, los cargos máximos que la empresa privada o pública le pueda ofrecer.

I.- CONTROL DE ASISTENCIA Y AUSENTISMO.

Cualquiera que sea el campo donde la administración de personal se desenvuelva tiene las mismas características, es decir que para llegar a conclusiones y hacer diagnósticos de como se está manejando el personal de una empresa, tiene que examinar las estadísticas o analizar los récord del movimiento de todos los empleados dentro de la empresa. Este movimiento es controlado por medio de tarjetas personales para cada empleado, las cuales, al final de un período (semana, quincena o mes) lo dan el total de asistencia y ausentismo habido en la empresa.

Quando la asistencia del personal está en un 98% se puede establecer que hay una eficiencia dentro de la empresa o que el trabajador siente un verdadero placer en desarrollar sus actividades. El ausentismo del 2% no es perceptiblemente dañoso a la eficiencia del grupo, lo que hace reflejar circunstancias alternas y esporádicas.

El objeto de un departamento de personal al controlar

la asistencia de sus trabajadores o empleados a los centros de trabajo, es para llevar estadísticas del personal que nunca falta para compararlo con el que se retarda o ausente; y tenerlo en cuenta para cuando haya promociones o ascensos, estimulando a aquellos que son responsables y tienen buena puntualidad.

a) RETARDO Y AUSENTISMO.

En relación al retardo y ausentismo podemos analizarlo diciendo que cuando en una empresa esto es crónico indica que no se está teniendo una supervisión adecuada y es necesario hacer una investigación a fondo para establecer la causa en que radica la dificultad.

Se puede encontrar varios factores que están incidiendo en el grupo de trabajo y pueden ser:

- a) Que la administración de personal no está concediendo al trabajador la importancia que se merece.
- b) Que no se está tomando la contribución individual de un trabajador menos hábil, por lo que éste no está satisfecho en su trabajo.
- c) Que dentro del grupo de trabajo no hay disciplina, pues se han seleccionado empleados que no son capaces de la auto-disciplina.

- d) La supervisión no es efectiva y existe una deslealtad hacia la empresa.
- e) Que la empresa no ha investigado o analizado los problemas que el trabajador afronta fuera de su trabajo.

Todas estas y muchas más circunstancias afectan la eficiencia con que se está trabajando en la empresa, lo cual viene a redundar en perjuicio tanto para la organización como para el trabajador, porque la moral, del grupo se ve diezmada.

Hay casos en que las ausencias deben ser arregladas de antemano a fin de que tenga conocimiento el supervisor y pueda tomar sus medidas para que la actividad y la eficiencia del grupo no ocasionen disturbios.

En esta actitud que toma el empleado de avisar a su supervisor, indica que es una persona responsable.

Cuando las ausencias no son notificadas a los supervisores surgen problemas para el buen desenvolvimiento de la empresa, porque todo el trabajo diario tiene que planificarse y la no previsión de una ausencia hace más difícil esta labor.

Hay casos en que la ausencia es inevitable por una -- emergencia a última hora que en el momento preciso fue imposible comunicar al supervisor.

Siempre existen en la empresa ausencias crónicas que perjudican la eficiencia y la moral del grupo, lo que hace -- que estos individuos entren en la lista de próximos despidos y una vez que salen de una empresa es difícil su retorno a -- ella. En estos casos es cuando la administración de personal debe investigar los motivos de las ausencias, ayudando a los trabajadores a resolver sus problemas o haciendo un estudio -- sobre los motivos que el trabajador tiene para faltar a su -- trabajo. Algunas empresas contratan los servicios de trabajadores sociales, para investigar las causas de las faltas.

II.- QUEJAS Y AGRAVIOS.

Independientemente de cuán efectivo resulte el programa de relaciones laborales, hay que prestar oídos a las quejas y agravios de los trabajadores. No hay que desalentarlos, más bien hay que influir en el supervisor respecto a la importancia que tiene al tratar seriamente las quejas. Solo -- hay que preocuparse cuando no llegue ninguna queja porque -- ese silencio es señal de peligro, puesto que las cosas nunca pueden llegar a ser perfectas, debido al comportamiento de -- la naturaleza humana.

Hay que considerar que hay dos maneras de interpretar una queja.

- 1.- En las empresas donde hay sindicato organizado y existe contrato colectivo de trabajo, una queja es interpretada como una violación de dicho contrato.
- 2.- Otra empresa define el agravio diciendo que es -- una queja presentada formalmente por medio de un procedimiento establecido. Si el trabajador se expresa informalmente no hacen más que quejarse o resongar.

Dentro de la organización de una empresa tenemos tres diferentes formas o etapas del descontento de los trabajadores o empleados así: "Descontento" "Queja" y "Agravio", los cuales definiremos así:

DESCONTENTO:

Es cuando cualquier cosa inquieta a un trabajador, ya sea que éste empese o no en palabras su intranquilidad.

QUEJA:

Es un descontento expresado oralmente o por escrito - presentado al conocimiento del supervisor o de un representante sindical.

AGRAVIO:

Es una queja que ha sido ignorada, pasada por alto o en la opinión del quejoso echada al olvido.

Sea cual fuere la definición, es medida oportuna incorporar a la política de personal de una empresa un procedimiento de tramitación de agravios. Para que sea efectivo este procedimiento debe:

- a) Librar al empleado del temor de que al plantear un agravio, se enemiste con su superior inmediato o con la alta dirección.
- b) Determinar claramente cómo debe el empleado presentar su agravio y qué ocurrirá después de esto, paso por paso.
- c) Eliminar lo más posible el papeleo, llegando al problema y a su resolución en el tiempo más corto posible.
- d) Eliminar cualquier inconveniente que el empleado pueda experimentar por no ser hábil en expresar su agravio en forma escrita. Si tiene la impresión de que la enmienda a su agravio depende de su capacidad en exponer éste y que no se le ayudará a expresarlo, puede sentirse desalentado, prefiriendo, reservarse su descontento.

Si un trabajador se acerca al jefe con una queja, escúchele atenta y pacientemente; dígasele que se examinará su caso y agrádezcale el haberlo sometido a la dirección. Hay que tomar en cuenta que se han de tratar rápida y justamente tanto los agravios reales como los imaginarios, puesto que ambas clases son importantes para la eficiencia del personal y para que no terminen en una huelga.

Compruébese cuidadosamente los hechos y luego hágase frente a la situación sin esquivar sus consecuencias.

Una vez que se ha tomado una resolución hay que ponerla en ejecución seguidamente y notificarla también sin demora al interesado. Más adelante hállese con el empleado para cerciorarse de que, a su modo de ver, la situación se ha corregido en la forma debida.

Jamás hay que pasar por alto una queja, por trivial-- que parezca, hay que tener en cuenta que de los motivos insignificantes pueden surgir arduos problemas. Toda decisión-- que al final se tome debe ser justa e imparcial, y ser bien-- comprendida por todos los interesados, sin dejar lugar a duda.

Aunque de ninguna manera hay que desalentar la presentación de quejas la administración de personal debe reducir--

las al mismo así:

- a) Exponiendo claramente una y otra vez la política de la empresa.
- b) Explicando claramente cada situación nueva en cuanto surge.

a) QUE NOS INDICAN LAS QUEJAS.

Todo administrador de personal considera las quejas como guías para futuras investigaciones, y no como simples molestias del personal a su cargo. Toda queja que se pretende hay que investigarla a fondo y no tratar de deshacerse de ella.

Hay casos que la presentación de una queja resultan procedimientos y métodos que ayudan a la empresa a desenvolverse con más eficiencia.

b) DE DONDE PROVIENEN LA MAYORIA DE LAS QUEJAS?

El administrador de personal debe llevar una estadística de donde provienen la mayoría de las quejas, tomando en cuenta:

- a) Qué departamento o sección.
- b) Qué clase de trabajadores o empleados las presentan.

- c) Qué clase de supervisor es el que está al frente de estas secciones y grupos de trabajadores y así poder evaluar los supervisores o capataces que hay dentro de la empresa.

Una vez que el administrador de personal ha verificado lo anterior puede emitir sus juicios tomando medidas para reducir el descontento dentro del personal y así elevar la moral del trabajador, para llegar al objetivo principal que debe ser la mutua comprensión entre el patrón y el trabajador.

III. ROTACION DEL PERSONAL

El administrador de personal debe tener muy en cuenta cuando en una empresa hay un índice elevado de rotación de personal, esto le puede indicar que algo anda mal en el funcionamiento de dicha empresa, por lo cual hay que hacer una investigación a fondo para dictar las medidas necesarias.

Por otra parte la frecuencia o alto porcentaje de desplazamiento, no solamente constituye señal de peligro, que indica una situación seria en las condiciones del empleo, si no también fuente considerable de gastos, gran proporción de los cuales podrían ahorrarse con una adecuada dirección de personal.

La tarea del administrador de personal consiste en mejorar los sistemas de reclutamiento, selección y ubicación de los trabajadores, a fin de que estos se acomoden bien a la situación, se necesita también un estudio cuidadoso de las normas sobre remuneración, ascenso, traslados, despidos y estrecha atención a las condiciones de trabajo en general.

Por los pasos iniciales para enfrentar el problema de rotación de personal, consisten en llevar la historia de los hechos y analizar los factores que llevan separaciones del trabajo, sean de naturaleza voluntaria o forzosa.

El desplazamiento del trabajador puede ser por muerte o retiro. Esto último a su vez puede ser resultado de incapacidad o de que el empleado alcance una edad de retiro ya facultativa u obligatoria.

Puede esperarse que el desplazamiento por estas causas sea de importancia relativamente menor en departamentos bien organizados. Por otro lado la frecuencia de separaciones ocasionadas por retiros por incapacidad, puede reflejar una serie de condiciones de trabajo insatisfactorias.

El trabajador también puede retirarse por separación voluntaria o renuncia.

En este caso es el empleado quien, por una de varias razones toma la iniciativa. El número de separaciones producidas por los que renuncian es particularmente significativo como índice de cuan relativamente satisfactorias son las condiciones de empleo.

Finalmente pudiera terminar el empleo por suspensión o despido cuyas causas son múltiples, pero en este caso la iniciativa de separación es tomada por la gerencia administrativa.

Sobre la base de estas observaciones generales, se pueden señalar tres amplias categorías de separación o rotación, así:

- 1.- Aquellas en que el empleado toma la iniciativa.
- 2.- Aquella en que la gerencia toma la iniciativa.
- 3.- Las derivadas de actos inevitables (muerte, enfermedad, etc) o a cláusulas legales de carácter forzoso, como las que ordenan una jubilación obligatoria por alcanzar la edad legalmente fijada.

IV.- PROMOCION

Con un plan calificador de empleados bien administrado, la gerencia por medio de la administración de personal, puede llevar y desarrollar una sólida política de promoción.

El desplazamiento del personal, como parte del problema de mantener la organización o empresa al día.

La promoción es el avance de un empleado hacia un mejor trabajo. En términos generales esto es significativo en dos sentidos. Por un lado, aquellos aspectos de movilidad del personal que se refieren al ascenso y en último caso dependen de la frecuencia con que los empleados entran y salen de la organización. Está claro, que las posibilidades de ascenso dependen del número de separaciones que se registran en la empresa. La proporción anual de muertes, retiros, despidos y renunciaciones, frente al número total de puestos es uno de los factores que arrojan luz sobre lo atractivo de esto.

La política de promoción o ascensos naturalmente influyen en el tipo de candidatos atraídos inicialmente para un trabajo y en especial la prueba que ha de administrarseles. Una prueba de selección para cualquier cargo, destinada a escoger personal digno de promoción deberá evaluar más de lo que es un simple conocimiento de los deberes del cargo.

La política de promoción es importante para la moral del empleado, debe ofrecer incentivos para que se ejecuten sus deberes de la mejor manera posible y hagan un esfuerzo especial para informarse mejor sobre el campo general del trabajo a que se dedican.

El sistema promocional debe ser suficientemente amplio, a fin de permitir la promoción de los mejores empleados y mejor calificados, a los cargos más altos dentro de la empresa.

Las promociones son generalmente basadas en una combinación de los siguientes factores: Exámenes de promoción, evaluación de la eficiencia y la antigüedad. Aunque la antigüedad sea el factor más fácil de evaluar tiene probablemente el grado más bajo de validez.

En cuanto al sistema de traslados, puede decirse que su propósito es conseguir el mejor ajustamiento de los empleados, con la doble ventaja de mejorar la satisfacción de los mismos y la eficiencia del trabajo.

En la actualidad los departamentos de personal, en cooperación con los empleados de línea, están desarrollando procesos ordenados de promoción y traslados de empleados a los cargos para los cuales están mejor capacitados; es decir

ponerlos en los puestos a que verdaderamente corresponde su calificación.

En algunas ocasiones hay empleados que habiendo sido promovidos no pueden responder a la mejora. Aquí el supervisor tiene la oportunidad de hacer una prueba justa para explicar los motivos de la promoción.

En términos generales respecto al desplazamiento de personal, puede decirse que ningún sistema, por bueno que sea, producirá resultados aceptables sin la buena voluntad y las mejores intenciones de los funcionarios encargados de designar, o mejor dicho de todas las personas encargadas de administrar cualquier programa de personal.

V.- SANCIONES DISCIPLINARIAS.

En toda empresa hay reglamentos que tratan de las sanciones disciplinarias para el buen desenvolvimiento de la misma, la buena disciplina es el resultado de una administración de personal constructiva y positiva, por lo tanto toca al departamento de personal ayudar a la formulación de políticas semejantes y auxiliar a los supervisores para llevarlas a la práctica.

El administrador de personal tiene que formularse sus

objetivos para tener una base de disciplina constructiva para lo cual puede tenerse en mente los siguientes elementos:

- a) Una lista de las reglas para el trabajo de la planta con castigo y sanciones uniformes para los que las violen.
- b) Hay que instruir a los empleados para que observen estas reglas para el cumplimiento de standars establecidos para la ejecución del trabajo.
- c) Hay que informar a los trabajadores como se están-cumpliendo las reglas y standars de la empresa y - como está mejorando la conducta de ellos.
- d) Procedimientos para una investigación cuidadosa de todas las violaciones de los reglamentos y así em- prender la sanción disciplinaria.

En toda violación de los reglamentos que después de - una investigación cuidadosa deja establecida la culpabilidad, puede seguirse los siguientes pasos:

- 1.- Advertencia oral o reprimenda.
- 2.- Advertencia o reprimenda escrita.
- 3.- Suspensión disciplinaria por un determinado número de días.
- 4.- Despido.

Un punto final sobre la buena forma de administrarse la disciplina es tomando una pronta acción una vez establecidos los hechos de culpabilidad, lo cual debe hacerse sin - - apumiento y con prudencia.

Hay veces en que el patrono que sufre un agravio exige que se le imponga una sanción al empleado sin meditarlo. Este comportamiento no es constructivo y lo mejor es evitarlo. Se recomienda reunir todos los hechos mientras se enfría el ánimo, una vez que se ha decidido la acción ha seguir, ba sadas en los hechos comprobados, se impone la sanción.

Toda imposición de sanciones ha de hacerse en privado, es decir sin la presencia de los compañeros de trabajo del - sancionado. La naturaleza de la falta ha de ser explicada al empleado para que éste sepa el motivo porqué se le sanciona, levantando un acta, haciéndolo firmar para constancia suya y de la empresa.

Toda sanción disciplinaria tiene por objeto convencer al empleado que en el futuro debe portarse mejor. Al aplicar una sanción disciplinaria hay que cerciorarse de que se apli ca y cumple al pié de la letra.

Si una vez cumplida una sanción disciplinaria el em-- pleado no se amolda a un procedimiento o comportamiento cla-

ramente explicado, hay que tomar una acción más radical.

En cuestiones de disciplina es siempre mejor prevenir que curar, y para que los empleados no se salgan de la línea se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Obedecer personalmente las reglas, sin hacer alarde de ello.
- b) No esperar más de los empleados que aquello que -- uno como jefe está dispuesto a hacer.
- c) Impídase la ociosidad manteniendo una circulación-- o corriente ininterrumpida de trabajo frente a cada trabajador.
- d) Llévase un historial de la actuación de cada trabajador, de manera que se puedan afirmar hechos en -- lugar de hacer generalizaciones vagas.

CAPITULO VI

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LOS EJECUTIVOS EN
LA EMPRESA.

I.- Administración científica del personal.

II.- Papel de la administración de personal.

CAPITULO VIADMINISTRACION DE PERSONAL Y LOS EJECUTIVOS EN
LA EMPRESA.

Mucho se ha dicho y discutido que el activo principal de todo negocio lo constituyen las personas que en él trabajan. En la habilidad y capacidad de tales personas para desempeñar sus labores en forma económica y efectiva radica el éxito de la empresa.

La capacidad de la alta dirección para gobernar las energías, los conocimientos y la buena voluntad de los empleados, en provecho mutuo, es algo de importancia capital.

No tiene nada de sorprendente que la actividad de los negocios en materia de personal haya pasado a ocupar una posición focal en la dirección de empresas. Con o sin un Departamento formal de Personal, la administración constituye una de las responsabilidades máximas de la dirección de la empresa. Esta responsabilidad radica más en la persona que contrata a los trabajadores. A menudo un ejecutivo se ve limitado en cuanto a lo que pueda llevar a cabo, debido a la carencia de empleados que puedan y quieran estar a la altura de las exigencias de una situación siempre cambiante.

El desarrollo de la economía y las necesidades del --

nivel de vida y al mismo tiempo, los costos cada vez mayores para hacer negocios, los adelantos tecnológicos y la marcada competencia están imponiendo exigencias mayores a la capacidad personal del empresario. Para hacer frente a estas dificultades las compañías necesitan un abastecimiento cada vez mayor de personal dotado de conocimiento que puedan resolver los problemas inmediatos y prever las necesidades futuras, - así pues la preocupación de los empresarios y dueños de negocios es dotar de arriba a abajo, con el personal adecuado y capacitado.

La mayor parte de los gerentes encomían mucho de palabra la importancia de la unidad de propósitos en un equipo administrativo, pero no todos caen en cuenta de que éste objetivo sólo puede lograrse formando un grupo compacto.

I.- ADMINISTRACION CIENTIFICA DE PERSONAL.

Muchos hombres de negocios hacen caso omiso de la necesidad y de las ventajas de una administración planeada de personal. Con frecuencia se muestran renuentes a abandonar el tipo de administración improvisada que han encontrado que marcha bien. Esta jefatura personal instintiva les ha permitido en situaciones anteriores, tomar acuerdos correctos - acerca de "lo que es bueno para la compañía".

Sin duda alguna al principio pondrán en tela de juicio la prudencia del abandono de una parte de la autoridad exigida por la administración científica del personal. Al mismo tiempo ponen en duda el hecho de lanzar declaraciones o afirmaciones contundentes respecto a su política, declaraciones que, dóciles a sus corazonadas, creen que pueden obstaculizar cualquier operación.

Al principio es posible que una empresa de negocio no necesite una afirmación clara ni de sus objetivos ni de su política. Sin embargo, no es más que cuestión de tiempo el que la rapidez de la expansión de cualquier negocio exija algunos instrumentos de dirección más organizados, para lograr el éxito y productividad óptimos. Entre los más importantes de estos instrumentos figura una política de personal que sea clara, digna de crédito y seguida desde arriba.

Por fortuna es posible y deseable aplicar una medida adecuada de los principios establecidos de la organización y de los procedimientos de la administración científica, sin tener que abandonar una gran parte de las prerrogativas de toma de acuerdos o sin tener que perder en alguna u otra forma las ventajas de la jefatura personal ni de los sentimientos por la empresa.

Lo que necesita, más bien es un feliz acoplamiento entre la dirección personal y la de equipo.

II.- PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Al igual que con todas las demás funciones de la empresa y para poder cumplir debidamente con sus obligaciones, la Administración de Personal exige, de quien quiera la ejerza una orientación general en forma de una política de la compañía fijada claramente por escrito. Estas afirmaciones de políticas deben definir claramente los objetivos y dar una explicación de cuáles son las obligaciones y la autoridad con- gurentes. Siempre que sea posible habrán de ponerse por escrito los procedimientos que están en armonía con la política establecida y que abarquen todos los acontecimientos que se repiten regularmente, tales como ceses, terminaciones, -- agravios, sanciones disciplinarias, vacaciones, licencias, -- contratación, admisión de personal nuevo y condiciones de -- trabajo.

En la práctica, la Administración de Personal es tanto una función de línea (o de operación) para los gerentes -- y supervisores como de plena mayor o staff (asesora) para -- los jefes de personal.

CAPITULO VII

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

CAPITULO VIICONCLUSIONES

Se tratará de sintetizar ciertos elementos funcionales de la administración de personal, para facilitar una visión global de un programa más o menos amplio de personal.

Aunque las partes componentes de un programa de personal basado en la técnica, deben ser conocidas y enumeradas, la filosofía básica envuelta en la realización de esas actividades es muy importante conocerla. En conclusión, por consiguiente se sugiere que un programa de personal bien formulado debe ser dirigido por ciertos métodos de orientación hacia los siguientes objetivos:

- 1.- Un grado razonable de flexibilidad administrativa en la ley básica y en las demás normas, completado por una actitud de buena voluntad de parte del administrador de personal en la ejecución de dicho programa.
- 2.- Una adhesión inteligente a los principios fundamentales que hayan sido establecidos como resultados de experiencias; también complementada por una actitud de receptividad en relación a ideas nuevas y por una especial disposición tanto para admitir como para aplicar los descubrimientos y conclusiones de las investigaciones científicas.

- 3.- Insistencia en el arte de liar y resolver problemas humanos, arte éste que en el estado actual de desenvolvimiento humano, algunas veces trasciende a las fórmulas técnicas.
- 4.- Introducción de técnicas para facilitar la ejecución de las funciones de un verdadero departamento de personal.
- 5.- Un amplio y equilibrado plan de actividades, ejecutadas en el orden de su importancia y evitando la apariencia de estar excesivamente elaborado e instrumentado.
- 6.- Conocimiento de parte del administrador de personal del staff que necesita, de las actividades de línea y de las de los ejecutivos de la empresa.
Obtener la mayor participación posible de los administradores de nivel superior, supervisores y empleados, en la formulación y ejecución del programa del personal; y la utilización más eficaz posible de funcionarios de staff entrenados y experimentados en la administración de personal.
- 7.- Indiscutible integridad del departamento de personal sin que esto quiera decir rigidez indebida o desconfianza en los contactos con candidatos, empleados o administradores de línea.

- 8.- Seguir el cumplimiento de las leyes existentes, acompaña da de la observación y estudio de su eficiencia y seguida recomendaciones para perfeccionamientos futuros.
- 9.- Visión administrativa y profesional de largo alcance en el tratamiento de los principales problemas, asumiendo la administración de personal la responsabilidad por un liderazgo orientador en la difusión de la política de personal en toda la extensión.
- 10.- Reconocimiento realístico y práctico de las limitaciones que envuelve el esfuerzo para administrar un sistema de personal viable, servido por una imaginación capaz de permitir el planeamiento y la consecución de un programa más perfecto en el futuro.
- 11.- En los sistemas modernos de la administración de personal se busca siempre la descentralización de las actividades de personal, pero en un medio como el nuestro, donde se acostumbra el favoritismo y las componendas, lo cual da origen a problemas administrativos, sería preferible iniciar un sistema centralizado, encargando al departamento central de personal, la primordial misión de orientar y educar a los supervisores, empleados y trabajadores como también dar ejemplo al pueblo en general. Después se puede ir introduciendo la aplicación del sistema descentralizado. A medida que se va formando una --

conciencia más acorde a las necesidades.

- 12.- Debe dársele la importancia que merece al factor humano, ya que, entre todos los elementos que componen la mecánica de un sistema de administración de personal, es el -- hombre el factor determinante y el eje del desarrollo de cualquier sistema administrativo.
- 13.- Para que los objetivos consignan resultados es necesario saber aprovechar las lecciones de la experiencia y con-- más frecuencia de lo que se cree a base de haber leído, - imitando o adoptado principios y reglas de otros administradores o técnicos en administración; es decir que para obtener resultados se hace necesario poner en juego to-- dos los factores, acciones, experiencias y fuerzas vivas de la empresa.
- 14.- El hombre es el factor más importante para poder desarro-- llar una buena administración de personal y poder lograr todos los objetivos que se propone en una empresa.
- 15.- Finalmente podemos concluir que la administración de per-- sonal tanto en la empresa pública como la empresa priva-- da son semejantes en la teoría pero en la práctica difieren en muchos aspectos.

BIBLIOGRAFIA

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

- 1.- Douglas Mc. Gregor. El Aspecto Humano de las Empresas -- Edit. Diana, México 1970.
- 2.- A.W. Klein. El diagnóstico de empresas. Editorial Arte,-- Caracas, 1966.
- 3.- Simón. El comportamiento administrativo. Aguilar Madrid, 1962.
- 4.- Paul Pigors y Charles A. Mayres. La Administración de -- personal. Un punto de vista y un Método. Compañía Edito-- rial Continental, México, Diciembre, 1970.
- 5.- Koontz y O'Donnell. Curso de administración moderna. Un-- análisis de las funciones de la administración. Libro -- Mc Graw-Hill.
- 6.- José Galván Escobedo. Tratado de Administración General. Serie: Ciencias de la Administración. San José de Costa-- Rica, sep. de 1963.
- 7.- Van Dersal. Supervisión del personal de oficinas públi-- cas y empresas. Ciencias comerciales, UTEHA. México.
- 8.- George R. Terry. PH.D. Principios de administración.
- 9.- Peter F. Drucker. La gerencia de empresas. Editorial Sud-- americana.

- 10.- Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe. El directivo Ra
cional. Enfoque sistemático a la resolución de proble--
mas y la toma de decisiones. Libros Mc Graw-Hill.