

870102

Universidad Autónoma de Guadalajara

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

7
2y.

Escuela de Administración, Contabilidad y Economía



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Departamento de Recursos Humanos como Base Fundamental para Obtener La Máxima Efectividad en una Organización.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

Claudia Magdalena Díaz de León Rodríguez

Guadalajara, Jalisco 1989.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N	PAGINA
C A P I T U L O I	1
"PANORAMICA GENERAL SOBRE RECURSOS HUMANOS"	
1.1. Antecedentes históricos.	1
1.2. La organización de personal	9
1.3. El papel de la administración de personal	12
1.4. Importancia del ambiente de trabajo	13
1.5. Retos a los que se enfrenta el departamento de personal.	14
C A P I T U L O II	18
"FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS"	
2.1. Motivación	19
2.2. Selección	23
2.3. Inducción	29
2.4. Capacitación y adiestramiento	33
2.5. Evaluación del desempeño	39
C A P I T U L O III	47
"PARTICIPACION DEL DEPARTAMENTO EN SU ORGANIZACION".-	
3.1. Ubicación del departamento en su organización.	48
3.2. Facilidades de desarrollo al personal	53
a) Carrera profesional dentro de la organización.	54
b) Prestaciones y servicios al personal	56

	PAGINA
3.3. Relaciones con el sindicato	58
3.4. Papel del departamento en la vida laboral	62
C A P I T U L O . IV	68
"APORTACION PRACTICA DEL ESTUDIO"	
4.1. Justificación de la ubicación del departamento de personal.	69
4.2. Sugerencia: el menú de prestaciones	72
4.3. Información sobre oportunidades de superación.	73
C O N C L U S I O N E S	77
B I B L I O G R A F I A	80

INTRODUCCION

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

El propósito de esta investigación es que se reconozca la imperiosa necesidad que existe de un departamento de personal, para dirigir las funciones de motivación, selección, capacitación, adiestramiento, inducción y evaluación del desempeño de recursos humanos siendo uno de los aspectos básicos y decisivos para el funcionamiento adecuado de una gran empresa. Tiene como finalidad ayudar para que las personas que no están muy informadas sobre lo que hace el departamento de personal, tengan una visión más clara de las funciones que desempeña y obtener así un desarrollo positivo para la empresa.

El objetivo principal es determinar que realmente el departamento de personal funcione adecuadamente y cumpla con lo que ofrece al contratar al personal.

Se pretende mostrar la manera de lograr que el departamento de recursos humanos con que cuentan las grandes empresas comprendan y encuentren la actividad que resulta en beneficio tanto para el empleado como para la empresa donde prestan sus servicios, además de lograr una satisfacción y acoplamiento entre las personas que ahí laboran.

CAPITULO I

C A P I T U L O I

PANORANICA GENERAL SOBRE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se observará como ha ido evolucionando el departamento de recursos humanos y la necesidad que en la actualidad existe de que haya un departamento como éste; además de dar una visión general sobre los aspectos, retos, organización y el papel que juega dentro de la empresa y así se entienda mejor la investigación de este capítulo.

Este departamento puede tener diferentes términos como por ejemplo departamento de recursos humanos y departamento de personal pero en sí los dos van enfocados hacia el mejoramiento y la ayuda del personal o los recursos humanos con los que cuentan las empresas.

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

El campo de la administración de personal no apareció de improviso. Evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual. Una breve consideración permitirá apreciar la importancia que la administración de personal ha tenido siempre en las sociedades humanas.

Orígenes:

No es posible señalar el momento en que se dió inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla, la existencia de este campo

es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

"Cuando se consideran, por ejemplo, los problemas técnicos con que enfrentaron los ingenieros y arquitectos de la más remota antigüedad, se descubren de inmediato problemas de separación de labores que debieron resolver. Los Constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas; quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados por troncos; quizá a la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito mediante ciertos instrumentos; seguramente a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.

Desde mucho antes de la Revolución Industrial existieron organizaciones muy grandes, que presentaban problemas resueltos de diversas maneras.

El manejo de personal en el México histórico:

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada en parte a la obtención de beneficios comerciales que podían acumularse. Sería muy interesante contar con estudios de las antiguas compañías mineras de Guanajuato y Zacatecas, para comprender la estructura de esas organizaciones y la manera en que operaban; del personal que tripulaba los galeones

que hacían la ruta a Manila, que estaba rígidamente sometido a la disciplina del capitán; de la técnica de recolección de datos que tenía el equivalente colonial de la actual Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Cuando México pasó a la etapa independiente estableció nuevos nexos con los países europeos y americanos, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo. En general, en el campo de la administración de personal, al igual que en muchos otros, México ha sufrido una evolución influida por los fenómenos del mundo occidental y por sus especiales idiosincrasias y estructura social. Ello permite que al seguir la historia de esta área en los países industrializados se siga también la de México, en términos generales.

La Revolución Industrial:

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dió inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades: a los hilados y tejidos, a la fundición, a la industria naval. Estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, debido al uso de nuevos dispositivos como la máquina de vapor. A su vez ésto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable.

La Revolución Industrial significó un nivel mucho más alto de mecanización de muchas labores, y a su vez ésto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción.

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX, ante esta situación, y crearon un "departamento de bienestar" que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. Los departamentos de bienestar (institución que se propaló mucho entre las grandes empresas ferrocarrileras) contaban entre sus funciones las de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como de vivienda, educación y atención médica, así como el impedir la formación de sindicatos. Estos precursores de los actuales expertos en administración de personal también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. El hecho de que estos departamentos hayan surgido antes del inicio del siglo XX prueba que ya desde entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador improvisado sino una persona especializada. Los "departamentos de bienestar" señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y puestos similares.

La administración científica y las necesidades humanas:

La incorporación de datos científicos a la administración mostró al mundo que el estudio sistemático

del trabajo podía conducir a un mejoramiento en la eficiencia. La argumentación de los líderes del movimiento en favor de la especialización y mejor capacitación hizo más obvia la necesidad de crear departamentos especializados en personal.

Las primeras décadas de este siglo vieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal, fenómeno que se vió favorecido por los avances de la administración científica y por los movimientos sindicales. Los nuevos departamentos contribuían a la eficiencia de las organizaciones de varias maneras: mantenían los salarios en niveles adecuados, seleccionaban a los candidatos más idóneos para ciertos puestos y servía como canal de quejas y sugerencias. Así mismo, absorbieron las anteriores funciones de los departamentos de bienestar al encargarse de las negociaciones con los sindicatos y de los asuntos relacionados con el bienestar de los trabajadores.

Hacia 1914, cuando estalló la Primera Guerra Mundial, los departamentos de personal adquirían creciente influjo de las organizaciones industriales de grandes dimensiones, aunque todavía sin tener la importancia actual. Cumplían fundamentalmente funciones de asesoría y acopio de información de datos del personal, sin carácter ejecutivo. En esa época las funciones financieras y de mercadotecnia ocupaban el centro de la atención. Los departamentos de personal crecieron lentamente en importancia a medida que se incrementaban sus responsabilidades y su contribución global. En el curso de la Primera Guerra Mundial se perfeccionaron los exámenes de aptitud. Estos exámenes permitieron colocar a los nuevos reclutas de los ejércitos. --

combatientes en las funciones más idóneas. Esa práctica condujo al empleo de exámenes de aptitud de las organizaciones no militares, y la responsabilidad de impartirlos correspondió a los departamentos de personal.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial hasta la Gran depresión (que se extendió de 1930 hasta el siguiente conflicto mundial) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió más y más atención a las necesidades de los empleados.

Historia reciente:

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales, y el pueblo apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos e incluso de garantía al derecho a formar sindicatos. Los gobiernos se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad, y en muchos casos surgieron medidas legislativas que obligaban a las compañías a cumplir determinadas disposiciones.

A partir de los años de la Gran Depresión, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales, y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal. En algunos casos se confió a estos departamentos la función de interactuar con los sindicatos, cada vez más poderosos. El crecimiento a gran escala obtenido por los sindicatos durante el período

obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos activos, que tomaban en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados. De hecho, el término "relaciones industriales" se acuñó durante la época, para reflejar las actividades de interacción que llevaba a cabo el departamento de personal.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. La economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos en ambos bandos combatientes gracias a múltiples avances logrados en gran medida por la presión bélica. Se perfeccionaron mucho las técnicas para seleccionar personal, el diseño de puestos y la descripción de puestos, los estudios de tiempos y movimientos, entre muchas otras. Por eso, al final del conflicto se hicieron prácticamente universales los departamentos de personal, que enfrentaron labores y responsabilidades mucho más complejas que en la pre-guerra.

Desde 1960 hasta la fecha se inició un movimiento dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de la vida laboral.

Tanto los países de Iberoamérica, como en el resto del mundo, se han experimentado fenómenos como la incorporación de las mujeres al mundo del trabajo; la reducción en el número de horas semanales trabajadas; la presión continua por completa; el pago de sueldos y salarios mediante servicios como suministro de seguros médicos y educación; la reducción progresiva de las

distancias que separan entre sí a los diferentes estratos de la organización y la automatización acelerada de prácticamente todos los sitios de trabajo. En la actualidad los departamentos de personal suelen tener a su cargo más funciones que nunca; a las tareas relativamente sencillas de las organizaciones del pasado se han unido muchas nuevas, que pocas personas pudieron prever. Por ejemplo, los departamentos de personal negocian paquetes de viviendas y seguros; enfrentan las posibles repercusiones de fenómenos como la automatización y el peligro que pudiera tener para el empleo; se responsabilizan por los efectos que la contaminación ambiental ejerza sobre sus empleados y sobre la comunidad; mantienen indicadores de sueldos y salarios en determinada zona, ofreciendo en ocasiones índices más confiables que los del sector oficial. Y enfrentan múltiples desafíos, que hacen más interesante y atrayente esta área especial de la actividad humana". (1).

(1) "Administración de personal y recursos humanos" por Werther y Davis, Ed. McGraw-Hill, pág. 29-32.

1.2. LA ORGANIZACION DE PERSONAL.

Se reconoce que las organizaciones son sistemas en los cuales las personas trabajan e interactúan juntas en la consecución de los objetivos comunes.

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

La responsabilidad de administrar una negociación está asignada a un gerente general nombrado por el consejo de administración. A su vez el gerente divide y asigna partes de su responsabilidad a sus subordinados, y así sucesivamente, hacia abajo a través de todos los niveles de la organización. Sin embargo, un gerente no puede a pesar de su nivel, escapar a las responsabilidades que se le han asignado, aún cuando a su vez reasigne la mayoría de ellos a sus subordinados. Así pues, aunque el gerente general puede asignar su responsabilidad al gerente de personal, el gerente general es quien debe responder ante el consejo de administración.

En la administración de una organización, la autoridad formal constituye una fuente legítima de poder. La autoridad formal, igual que la responsabilidad se originan en una organización en el consejo de administración. Desciende y se divide entre el personal subalterno mediante el proceso de delegación.

Relaciones de procedimiento:

Las relaciones que quizá ocurran más frecuentemente dentro de una organización, son las de naturaleza de procedimiento o cooperativas. Tales relaciones no implican el uso de autoridad de línea o funcional, y ocurren entre los individuos mientras desempeñan los deberes que les han sido asignados en relación con las actividades de trabajo.

Las relaciones de procedimiento son una fuente potencial de confusiones y conflictos, debido a que, su naturaleza no está bien definida para los miembros de una empresa y porque ninguna de las partes tiene autoridad sobre la otra.

En una empresa grande el departamento de personal, está organizado de la siguiente manera:

PERSONAL:

- * Un director de personal
- * Un subdirector encargado de Relaciones Laborales.
- * Un auxiliar, encargado de contratación y empleo.
- * Un auxiliar, encargado de la administración de sueldos y salarios.
- * Un jefe de servicios médicos.
- * Un encargado de higiene y seguridad.
- * Un encargado de seguro social, con el personal necesario.
- * Un encargado de prestaciones a los trabajadores.

La distribución del local, lógicamente, es en este caso muy variable. (2).

(2) "Administración de Personal" por Agustín Reyes Ponce, Ed. LINUSA, pag. 66. 1987.

1.3. EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Todas las organizaciones sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar con personas y mediante ellas, la administración de las organizaciones, constituye básicamente la dirección de personas. Cualquiera gerente que sea responsable del trabajo de otros en una organización debe dedicarse a la administración de personal y llevar a cabo los diferentes procesos, como la motivación, capacitación, adiestramiento, selección, inducción y evaluación del desempeño; todo esto mediante la aplicación adecuada de la planeación, organización, dirección y control que su responsabilidad entraña. La principal función de los funcionarios del departamento de personal, es proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

La administración de personal puede ser aplicada tanto a una empresa como a un hospital, un almacén, un banco, etc. Como resultado de esta hecho, la tendencia es hacer cada vez menos diferenciación entre la administración de personal en términos de su aplicación a un tipo de organización en particular. La administración de personal y sus procesos, pueden ser utilizados y adaptados para servir a las necesidades de todas las organizaciones.

El departamento de personal fue establecido con el propósito de coordinar las actividades de personal y ayudar a los administradores y supervisores en la administración de su personal.

1.4. IMPORTANCIA DEL AMBIENTE DE TRABAJO.

Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Las políticas y actividades del departamento de personal ejercen un efecto muy considerable dentro del ambiente de la organización. El ambiente de la organización es la calidad favorable o desfavorable del catorno social en la empresa. Algunas organizaciones se tornan rígidas y se burocratizan. En otras hay espíritu de cordialidad y adaptabilidad. En ciertas compañías cada individuo intenta funcionar aisladamente; en otras hay trabajo de equipo. La diferencia puede parecer pequeña pero no lo es, ya que no es lo mismo que exista un ambiente favorable para todos los que laboran en la empresa a que exista un ambiente rígido en el que no se trabaja de una manera amistosa y en el que el trabajo se torna tedioso y aburrido.

Es muy importante que en la empresa y en cualquier otra organización exista un ambiente de responsabilidad y eficiencia sin perder las buenas relaciones hacia todos los compañeros de trabajo, creando así un ambiente favorable en donde se prestarán mejores servicios o se obtendrá una mayor producción.

Debido a los efectos que tiene el ambiente sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, la gerencia debe poner una cuidadosa atención a esta cualidad.

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

1.5. RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Las organizaciones operan en un ambiente externo que presenta múltiples desafíos. En general puede decirse que la organización ejerce escasa influencia sobre varios de estos retos, que pueden considerarse variables. Muchas de estas variables afectan la forma en que opera la organización, así como sus prácticas y políticas de personal.

Algunos de los desafíos externos que enfrentan las organizaciones evolucionan en forma gradual, en tanto otros se presentan de manera casi súbita. Cuando se descubren cambios, ya en proceso o inminentes, se desarrollan y se ponen en práctica estrategias activas de respuesta.

El grado de éxito del departamento de personal suele medirse por la retroalimentación que recibe.

Los cambios externos suelen originarse en la tecnología, la economía, la composición de la fuerza de trabajo, los valores culturales y el sector oficial.

a).- Fuerzas tecnológicas.

La tecnología moderna afecta a la administración de personal en forma muy directa, cambiando puestos de trabajo y la calificación necesaria para llenar ciertas vacantes.

La robótica constituye una forma específica de tecnología que con toda probabilidad afectaría a varias empresas de muy diferentes áreas. En especial, los empleos que requieren el manejo de materiales tóxicos y explosivos (como los asbestos, ciertos insecticidas, el fósforo), la manipulación de objetos de alto riesgo (como el de metales incandescentes) o la extrema repetición (como el lavado de botellas de refresco) son candidatos a suprimir el personal tradicional en un plazo muy corto, en favor de otro tipo de empleados; técnicos y expertos que instalarán y darán mantenimiento al nuevo equipo.

Otro reto a la administración de personal es el creado por el auge de las computadoras en las organizaciones. Este auge ha dado como resultado la eliminación de muchos puestos, en especial los de naturaleza rutinaria y ha obligado a hacer cambios en las responsabilidades de muchos de los puestos que han sido retenidos.

b).- Desafíos económicos.

Uno de los más grandes desafíos de nuestra actual sociedad es el creado por las fuerzas de la inflación

que siempre están erosionando el poder de compra de los ingresos y ahorros de las personas. La inflación se relaciona en forma directa con la administración de personal, ya que cualquier aumento en los sueldos que no vaya acompañado del correspondiente aumento en la productividad, tiene un efecto lesivo sobre la economía de la nación.

Los continuos aumentos de salarios también pueden dar como resultado que los servicios de muchos empleados se tansen fuera del mercado.

Especialmente cuando las circunstancias económicas son difíciles, el hecho de sobrevivir y desarrollarse depende en gran medida de la moldeabilidad de una organización. En una empresa cualquiera los equipos de instalaciones, los archivos, etc., son esencialmente estáticos. Incluso la computadora más avanzada apenas es algo más que un aparato de naturaleza fundamentalmente estática. La única parte adaptable, genuinamente dinámica, la constituye el personal.

c).- Retos relativos a la fuerza de trabajo.

La fuerza de trabajo se encuentra en evolución incesante. Cambia su nivel de educación, su edad, la proporción de hombres que trabajan comparada con las mujeres, etc. Estos cambios son predecibles a largo plazo, ocurren lentamente y es posible medirlos con precisión. Por ejemplo, el incremento en el nivel educativo es una constante en el caso de México, pero los cambios suelen suceder a largo plazo.

d).- Desafíos culturales.

La actitud prevaleciente ante el trabajo puede

conducir a cambios definitivos en las labores de muchas organizaciones. La creciente participación de las mujeres en la fuerza de trabajo constituye un ejemplo de un cambio cultural.

e).- Desafíos originados en el sector oficial.

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que puede generar el gobierno, en varios niveles. Las diferentes medidas legislativas en especial provocan cambios inmediatos en la relación existente entre la empresa y los asalariados.

En el caso mexicano un especial, la tendencia ha sido a la progresiva protección de los derechos de los empleados, lo cual ha conducido a niveles de bienestar y seguridad muy superiores a los del pasado.

CAPITULO II

CAPITULO II

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS.

Existen un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al Departamento de Personal, así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad suya. Las funciones y técnicas que normalmente utiliza un departamento de personal en nuestra práctica mexicana y que se aplican con más frecuencia serán explicadas en este capítulo con el propósito de que se entiendan las funciones de cada una de ellas.

La motivación, capacitación y adiestramiento, selección, inducción y evaluación del desempeño deben aplicarse de la mejor manera para que posteriormente el personal desempeñe satisfactoriamente su trabajo.

2.1.- MOTIVACION.

Cuando una persona está motivada opta por emprender una acción entre otras posibles debido a que considera esa acción deseable y significativa. Es probable, por ejemplo, que mediante esta acción pretenda satisfacer algunas de sus necesidades.

La productividad de una organización se determina por muchos factores: la motivación de los empleados y su grado de satisfacción con el puesto son dos de ellos. Constituyen dos factores de importancia vital

en cualquier empresa. Los departamentos de personal influyen sobre la motivación y el nivel de satisfacción en prácticamente todas las actividades que llevan a cabo.

El especialista de recursos humanos presta su asesoría, en campos de su competencia o en otros departamentos. Con frecuencia cada vez mayor, los directivos de otras áreas acuden a los profesionales de los recursos humanos para obtener asesoría sobre temas específicos; una política de promociones, un reglamento disciplinario, un paquete de prestaciones, se consideran cada vez más áreas en las que debe contarse con la opinión de especialistas.

Precisamente un área en la que insistentemente se generan peticiones de asesoría es la de motivación del personal.

Son muchas las empresas que preguntan cómo lograr mejor desempeño de su personal mediante una política adecuada de motivación y mejor nivel de satisfacción con la labor desempeñada. Por esta razón, tanto para el ejecutivo de otras áreas como para el especialista en recursos humanos, la compensación de los factores que determinan la satisfacción y motivación del empleo constituye un tema de vital importancia.

La motivación y la satisfacción se ven afectadas prácticamente por todos los aspectos de la organización, y muchos de ellos escapan al área de competencia del departamento de personal. Por ejemplo, actividades como la relación que los supervisores establecen con

los empleados y la transmisión completa de instrucciones se reservan a los gerentes de línea. Los especialistas en personal, sin embargo, pueden contribuir a la motivación y la satisfacción general prestando su apoyo y colaboración en muchas áreas. Resulta indudable que sus aportaciones pueden constituir la diferencia entre una fuerza de trabajo francamente hostil o apática y una fuerza de trabajo bien motivada o satisfecha.

Para saber que tipo de motivación se va a utilizar o los métodos que se van a aplicar, es necesario conocer las necesidades de las personas y para ello se aplica la clasificación hecha por el finado A.H. Maslow, un psicólogo que desarrolló esta teoría sobre la motivación humana. Clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

- 1.- Necesidades fisiológicas: Aquí se encuentran las necesidades de agua, comida, aire, reposo, etc.
- 2.- Necesidades de Seguridad: se dividen en físicas y psicológicas. La primera es la necesidad de ser protegidos de riesgos externos a nuestro cuerpo, y la segunda es la necesidad de ser protegidos de riesgos externos a nuestra personalidad.
- 3.- Necesidad de estimación: Incluye el deseo de autorrespeto, de poder, de logro y de confianza.
- 4.- Necesidad de pertenecer a un grupo de afecto.

- 5.- La necesidad de actualización: Son las necesidades de autocumplimiento. Es considerada como "lo que un hombre puede ser, debe ser".

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad, requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como mejor lo estimen los gerentes. La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone proporcionará al gerente la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Debido a la naturaleza y a las necesidades cambiantes de las personas, no siempre los incentivos se pueden aplicar a personas o grupos a quienes les funcionaron satisfactoriamente, ya que éstos pueden no resultar efectivos para otros en un momento determinado. No obstante, para estudiarlos, los incentivos deben ser considerados por separado.

- Dinero.- Debido a los diferentes significados que los individuos pueden dar al dinero, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con la producción, son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

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

empleados. Si bien la necesidad de seguridad varía entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño.

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

- **Estima.**- La satisfacción de las necesidades de estima puede cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideren de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos.

- **Autorealización.**- Incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer.

2.2. SELECCION.

La selección es un proceso para determinar a las personas, el puesto y el costo adecuado que permita desarrollar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir a los propósitos de la organización.

El programa de selección es típicamente responsabilidad del departamento de personal. Por lo general se establece una sección en los departamentos más grandes para llevar a cabo las muchas funciones que este programa pueda tener.

El proceso de selección consiste en hacer pasar a los candidatos por una serie de pasos, que cada vez van teniendo una restricción a la anterior con el fin de que en cada uno de ellos se vayan quedando los mejores. A este proceso se le llama rechazo, pues van a ser rechazados más candidatos que los que van a aceptarse; en sí, este término no es muy utilizado ya que da una idea negativa sobre el fin del proceso.

Es así, que la selección tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos al más capacitado y el que mejor cubra los requisitos que se necesitan para el puesto vacante.

La selección es una parte muy importante del aprovisionamiento del elemento humano, ya que por medio de él solo entran las personas mejor capacitadas y por lo tanto existe una disminución de problemas que se hubieran presentado con un personal incapacitado.

PROCESO DE SELECCION.

El objetivo del proceso de selección es escoger a las personas con más probabilidad de tener éxito en el puesto, ésto es hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de la persona. El éxito de este proceso depende de la eficacia del reclutamiento. Los beneficios de una buena selección se expresa

n través de una menor rotación de la persona en el trabajo.

El departamento de personal hace la selección inicial de los candidatos, pero la decisión final se deja al supervisor inmediato.

Los pasos en el proceso de selección varían de una empresa a otra, incluso entre los diferentes niveles debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de empleados. Los pasos o etapas más usuales que suelen emplearse en el proceso de selección son:

- 1) Hoja de solicitud
- 2) Entrevista
- 3) Pruebas psicológicas y prácticas
- 4) Investigaciones
- 5) Examen médico

1) Hoja de solicitud.

Es no sólo la base del proceso de la selección, sino incluso de todo el trabajo ya que todos los demás pasos se confirmaron con los datos escritos en ella, siendo la cabeza del expediente del empleado, la hoja de solicitud como mínimo de datos debe tener:

- Datos personales: nombre, edad, sexo, domicilio, etc.
- Datos familiares: nombre del padre, madre, sus ocupaciones.
- Antecedentes de trabajo: sus trabajos anteriores.

- Estudios realizados: el nivel educativo que tiene.
- Varios: suelen incluirse preguntas como motivación, deseos, estado de salud, si tiene auto o casa propia, etc.

2) Entrevista.

Exista una entrevista llamada preliminar; por lo general esta entrevista que es manejada por un especialista suele ser exploratoria. Su propósito es el de completar o explicar los datos de la solicitud. Esta entrevista pretende también detectar los aspectos más notorios del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, ejemplos: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Esto es con el propósito de descartar a aquellos candidatos ineptos, que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto.

En esta entrevista debe informársele al candidato la naturaleza del trabajo, horario, remuneración, prestaciones, etc., con el fin de que él decida si le conviene salir adelante con el proceso. Si existe interés de ambas partes se pasa a la siguiente etapa.

3) Pruebas psicológicas y prácticas.

La primera parte de este paso son los test o pruebas psicológicas, los cuales están diseñados para producir una muestra del comportamiento, con la cual se puedan hacer pronósticos en relación con las futuras acciones o rendimientos en el puesto de una persona. Las pruebas son el medio más económico y rápido para verificar las capacidades que el trabajador posee para

ocupar un puesto y para determinar el nivel educacional del mismo.

En el proceso de selección se utilizan muchos tipos de pruebas o test, los más comunes son:

a) Prueba de Inteligencia y capacidad mental: Estas pruebas han sido las más usadas en la selección y colocación de empleados. La prueba de inteligencia sirve para saber si el individuo tiene capacidad para desarrollar un buen juicio, pensar hacia el futuro, tomar decisiones con rapidez y en general todas aquellas acciones que requieran de inteligencia. Se han encontrado elevadas correlaciones entre las calificaciones de la prueba de inteligencia y el éxito en una gran variedad de puestos.

b) Pruebas de aptitud: Están diseñadas para medir la capacidad para aprender, las actividades de un puesto o de un trabajo en particular. Estas pruebas intentan medir las habilidades del examinado.

c) Pruebas de aprovechamiento: Sirven para medir la eficiencia actual en un área dada y la capacidad para aprovechar las experiencias y conocimientos que da el puesto.

d) Pruebas de interés vocacional: Estas pruebas intentan determinar las preferencias de la persona entre diferentes tipos de trabajo.

e) Pruebas de personalidad: Son el método más controvertido para la evaluación. La personalidad se define como el conjunto de características heredadas,

inatas o adquiridas que determinan el comportamiento del individuo. La medición de características de personalidad presenta más problemas a la psicología, ya que los puntos que se deben calificar son intangibles y abstractos y los métodos para medirlos son muy objetivos.

En el uso de pruebas o test se topa uno con muchos problemas técnicos y éticos, es por eso que se deben usar junto con otros datos del solicitante y sólo como una ayuda en el proceso de selección y no como el único factor de decisión.

4) Investigaciones.

Esto se suele hacer para obtener una evaluación más objetiva de la persona. Estas investigaciones se hacen con el objeto de comprobar los datos y referencias personales del candidato. La minuciosidad de la comprobación de referencias debe depender del puesto por ocupar. Las investigaciones generalmente se hacen sobre los antecedentes de trabajo, si el candidato tiene o no antecedentes penales, si las cartas de recomendación son válidas y el domicilio y familia del solicitante.

5) Examen Médico.

Se hace dependiendo del puesto que se ocupa en la empresa y se hace con el objeto de ver que el candidato tenga buena salud para que pueda desempeñar su trabajo. El examen debe hacerse inmediatamente antes de la contratación.

Uno de los aspectos más importantes para realizar la selección de personal es el análisis de puestos. El análisis de puestos suministra los hechos que indican que es lo que se está haciendo y que clase de personal se necesita para ello. Así como también, es un procedimiento que permite separar, ordenar, organizar y cambiar los datos que tengan relación con el trabajo.

Una de las funciones más importantes en la empresa es tomar la decisión más adecuada para aceptar o rechazar al candidato, ya que cada nuevo empleado constituye una unidad de producción, por lo que es importante examinar si el solicitante cubre o no las exigencias del puesto.

2.3. INDUCCION.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto en medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. 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 incluso 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. La integración del individuo se logrará mediante un buen programa de inducción, en el cual la primera parte es la firma del contrato de trabajo y le siguen el registro correspondiente (IMSS, Hacienda, etc.), el manual de bienvenida y copia del reglamento interior de trabajo y una conferencia de bienvenida.

En la introducción en el Departamento de Personal suelen darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

1.- Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, etc.

2.- Políticas generales del personal: que espera la empresa del nuevo trabajador, y que puede esperar éste de la empresa.

3.- Reglas generales sobre disciplina: lo que no se deba y lo que se puede hacer.

4.- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como caja de ahorro, despensas, deportes, etc.

5.- De ser posible, conviene siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor categoría. Hay empresas que, por lo menos a los supervisores, los llevan con el gerente general.

Introducción en el puesto.

1.- El nuevo empleado será llevado personalmente y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.

2.- Presentarlo con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo.

3.- Explicarle en que consistirá su trabajo, auxiliándose para ello de la descripción del puesto.

4.- Mostrarle los sitios que requiere conocer como sanitarios, lugar de cobro, abastecimiento de material, etc.

5.- Señalarle un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.

El manual de bienvenida que es entregado al nuevo trabajador debe contener como mínimo los siguientes requisitos:

- Bienvenida (firmado por el director o el gerente)
- Historia de la organización y objetivos.
- Servicios o productos que producen.
- Estructura de la organización.
- Prestaciones.

- Plano de las instalaciones.
- Información general que pueda ser de interés para el nuevo trabajador.
- Adhesiones al reglamento interior del trabajo:
 - * Asistencias, retardos, faltas.
 - * Fechas, procedimientos y forma de pago.
 - * Deducciones de salario.
 - * Días festivos y vacaciones.
 - * Normas sobre seguridad.

Dentro del folleto o manual de bienvenida que se le da al empleado cabe hacerse notar: que debe ser vistoso, lo más gráfico posible, ya que cuanto más tenga de redacción es más difícil que sea leído, debe estar dividido en secciones, no debe contener promesas o cosas que no se van a conceder, no debe substituir a la instrucción, sino sólo ser un auxiliar de la misma.

Período de prueba.

Puede decirse que es la continuación de la introducción, ya que puede aprovecharse para hacer las investigaciones y pruebas, cuando el sindicato no acepta que se realicen antes:

Las pruebas prácticas son posibles de establecer en toda la empresa. Lo necesario es seleccionar cuáles son las que conviene poner durante el período de prueba, graduarlas, y de ser posible, estandarizarlas.

Es muy conveniente formular dos o tres hojas de calificación que el supervisor inmediato debe llenar

antes de que el trabajador cause planta: ellas revelarán si el nuevo trabajador pudo realizar o no los "puntos-clave" del puesto que se le encomienda.

2.4. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Es indiscutible que la educación de un individuo juega un papel determinante en el incremento de la productividad tanto para un país como para una organización. La educación es una adquisición intelectual no solo de aspectos técnicos y científicos sino también humanísticos, es decir, que comprende un desarrollo integral del individuo.

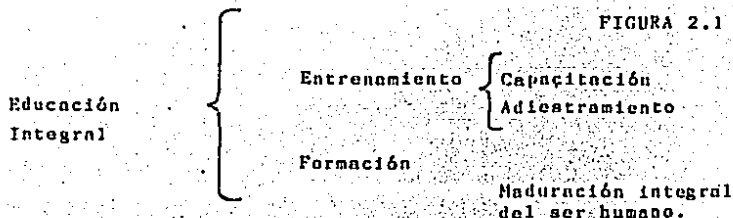
En el entrenamiento se aplica toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes en capacidades para un puesto u oficio. Dentro del entrenamiento se comprenden dos términos distintos y complementarios.

- La capacitación de carácter más bien técnico de amplitud mayor para trabajos calificados y de niveles medio y alto.

- El adiestramiento de carácter más bien práctico y para un puesto concreto u oficio determinado. La palabra adiestramiento significa adquirir destreza y ésto quiere decir que por medio de una enseñanza de carácter sistemático se adquiere facilidad y rapidez para realizar una tarea.

Además de la capacitación y adiestramiento es necesaria la "formación" la cual se requiere para crear o desarrollar en el empleado hábitos, valores morales, y sociales.

En una empresa hay que tomar en cuenta la educación integral del individuo, en la cual vamos a incluir su desarrollo tanto técnico o profesional como moral. (ver figura 2.1).



Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o en el que promueva. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación. Es posible, sin embargo, que los supervisores empleen los cursos de capacitación para "Liberarse" temporalmente de una persona conflictiva; "esconder" personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores. Como estas razones no son válidas para la administración de capacitación, el departamento de personal con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia de la capacitación. De manera similar el departamento de personal también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en que los empleados se pueden postular espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que sus cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos.

Uno de los enfoques de evaluación consiste en la identificación de las tareas, otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse.

Algunas de las instituciones públicas o privadas que otorgan cursos de capacitación y adiestramiento son las siguientes:

1) Secretaría de Educación Pública (SEP): Tiene establecidos institutos regionales, escuelas técnicas, industrias y comerciales y centros de capacitación especializada en el desarrollo laboral del individuo.

2) Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS): Establece centros de capacitación y adiestramiento técnico (sobre todo seguridad industrial).

3) EL ARNO (Adiestramiento rápido de mano de obra): Otorga cursos para el perfeccionamiento en las habilidades de las profesiones tales como electricistas, plomeros, obreros, etc.

4) UNAM: La máxima casa de estudios en el país, cuenta con más de 50 carreras profesionales además

de doctorados y maestrías.

5) Otras Universidades e Institutos de enseñanza superior: Ofrecen variadas carreras.

Técnicas de entrenamiento.

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas.

Las técnicas para impartir entrenamiento al personal pueden dividirse en dos: individuales y colectivas.

1) Individuales.- Se utilizan para capacitar a una sola persona.

2) Colectivas.- Son aquellas que nos permiten capacitar a un número considerable de personas.

Dentro de las técnicas individuales se encuentran:

- Rotación de puestos o promociones temporales.- Este método se aplica con la finalidad de que el personal restante pueda aprender las actividades del titular, para poderlo sustituir en caso de enfermedad, vacaciones o permisos.

- Instrucción en el trabajo o entrenamiento en el puesto.- Es uno de los más utilizados. Requiere que el instructor esté suficientemente preparado para poder explicar de una manera clara y concisa las actividades del puesto.

- Instrucción programada.- Consiste en que el empleado realice una prueba de comprensión para que él mismo se autoevalúe y después el encargado de personal pueda evaluar los conocimientos de éste.

- Cursos en las escuelas especializadas.- Consiste en enviar a los empleados a centros de enseñanza especializada.

- Lectura.- Usando esta técnica es posible inducir, una serie de conocimientos señalando las lecturas convenientes. La lectura permite al individuo aprender de la experiencia ajena.

- Estudios por correspondencia.- Su valor depende del interés del educando.

Dentro de las técnicas colectivas están:

- Método de clases.- Es el más utilizado. La clase es una presentación preparada de conocimientos o información dada por técnicos de la enseñanza, cuyo propósito es que otros aprendan o entiendan el mensaje del que la imparte.

- Método de conferencias.- Consiste en la reunión de dos o más individuos que escuchan a un profesional en cada una de las conferencias. Requiere de la participación del individuo.

- Método de casos.- Se estudia a fondo un caso (descripción detallada de una situación real), el maestro actúa como catalizador y guía de la discusión ayudando a los estudiantes a descubrir por sí mismos las ideas más significativas.

- Método de representación.- Consiste en usar una conducta realista en situaciones imaginarias, aunque puede ser una experiencia que realmente sucedió.

La esencia de la dramatización es la espontaneidad para darle la oportunidad al participante de desarrollar su inventiva, tanto en las respuestas como en las reacciones.

- Entrenamiento en laboratorio de relaciones humanas.- (entrenamiento de sensibilidad). Este entrenamiento está destinado a que los participantes sean más conscientes de sus propias personalidades y del modo en que afectan a las ideas. El objetivo de este método es el cambio de conducta en el individuo, a través de la creación de un grupo afectivo llamado grupo T.

- Juegos de Negocio.- En este método se trata de aprender de la experiencia sin pagar el precio que costaría un error en la vida real. Los juegos tienen numerosas aplicaciones en la investigación, solución de problemas, selección y pruebas de ejecutivos, así como toma de decisiones generales.

Existen auxiliares importantes llamados ayudas didácticas que se utilizan cuando se imparte entrenamiento. Estos aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador y del receptor, y se puede aprender más en menos tiempo.

Dentro de estas ayudas didácticas están:

- * Películas
- * Gráficas y carteles
- * Manuales de entrenamiento
- * Transparencias
- * Grabaciones
- * Rotafolio
- * Pizarrones
- * Franelógrafo
- * Fotografías

2.5. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

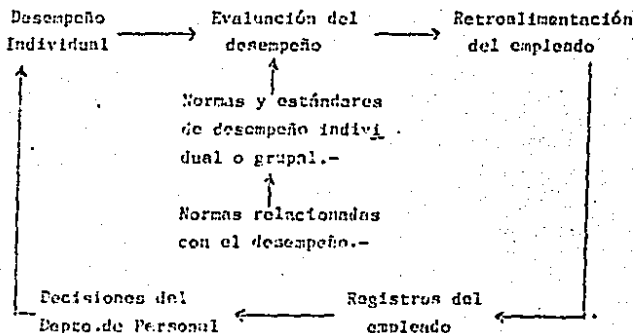
La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y la persona que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones deben tomar. Cuando el desempeño es menor a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el Departamento de personal puede identificar

a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del Departamento de Personal dependen de la información sistemática y bien documentada de que se disponga sobre el empleado.

"Una organización no puede sencillamente adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. La figura 2.2 muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados, y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse a resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y en la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el Departamento de Personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el Departamento de Personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones



ELEMENTOS CLAVE PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FIGURA 2.2.

lleva a cabo la evaluación misma, que en la inmensa mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. Aunque es factible que sean otras personas quienes llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

La evaluación indica que una persona cumple los requisitos de su puesto, en base a los resultados que está logrando.

La evaluación del rendimiento incluye también comunicar al trabajador como va en su rendimiento, así como también un plan de mejoramiento. Además de servir de controles las medidas de evaluación van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos.

etc., en otras palabras para detectar a los mejores elementos y recompensarlos; así como también conocer a aquellos miembros que se destaquen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otro puesto o definitivamente correrlos.

El rendimiento que logra un individuo, varía según su esfuerzo. Existen otras fuerzas del control del individuo que pueden también influir sobre su rendimiento y que hay que tomar en cuenta para la evaluación. A estas fuerzas se les llama ambientales y son las siguientes:

- * Área inadecuada de trabajo.
- * Materiales y maquinaria defectuosos.
- * Entrenamiento inadecuado.
- * Información insuficiente de la forma como debe llevarse a cabo el trabajo.
- * Falta de cooperación de otras personas.

Métodos para la evaluación del desempeño.

Los métodos antiguos de evaluación por lo general intentaban cuantificar la conducta del empleado en cualidades que se consideraban ser medidas importantes de su valor para la organización.

Muchos de los métodos antiguos siguen utilizándose y proporcionan un antecedente histórico para los más recientes. El énfasis se ponía sobre los intentos para medir estas cualidades que solían ser enunciadas con imprecisión.

Como los métodos tradicionales no fueron muy -

adecuados los expertos intentaron recomendar mejores procedimientos con cierto grado de éxito. Se recomendó que los formatos para la calificación deberían contener características que fueran observables para todos los puestos en los cuales el personal iba a ser calificado, y que se pudieran distinguir de otros comportamientos. También deberían hacerse conscientes de los errores existentes en la mayoría de los métodos de evaluación, tales como inclinaciones personales, la tendencia a exagerar la importancia del desempeño más reciente del subordinado, y errores de otro tipo.

El método gráfico de calificación de escala, es el tipo más comúnmente usado de escala de calificación. Cada cualidad a ser calificada se representa mediante una línea o escala, en la cual el calificador indica el grado hasta el cual considera que el individuo posee la cualidad o característica.

Siempre que se use el método gráfico de escala, debe hacerse el análisis de las calificaciones sobre una base que abarque a toda la organización. Como resultado, las calificaciones asignadas por un supervisor tolerante no pueden compararse con las hechas por un supervisor estricto, a menos que se de cierta tolerancia para las diferencias en sus tendencias al calificar.

Un problema similar suele presentarse en relación con distintos puestos en la misma organización. Por lo general los individuos que ocupan puestos que requieren poca habilidad son calificados más bajo que las personas que requieren mucha habilidad. Debido a esto es conveniente comparar las calificaciones de los -

individuos que desempeñan el mismo puesto en vez de usar las calificaciones de los individuos de todos los puestos como base para las comparaciones.

Como resultado de un análisis cuidadoso de las calificaciones, tomando como base a los calificadores individuales, los puestos, y los departamentos, es posible lograr un mejor entendimiento de la utilidad del método de calificación en el programa de personal.

El método de lista de comprobación, implica que el calificador marque aquellas declaraciones incluidas en una lista, que considera son características del comportamiento o el desempeño del empleado.

El método de comparaciones en parejas implica comparar a cada individuo con todos los demás de su grupo.

El método de rangos de evaluación requiere que cada calificador coloque a sus hombres en un orden, desde el mejor hasta el peor. Este método tiene la ventaja de ser sencillo de entender y de usar, además de que resulta muy natural que el calificador coloque en rangos a sus subordinados. Una de las principales desventajas de este método es la suposición, no garantizada, de que las diferencias entre rangos son las mismas.

Para la evaluación del desempeño es muy importante tomar en cuenta la administración por objetivos. El sistema de administración por objetivos es un ciclo que se inicia con un estudio de los objetivos comunes

de la organización y regresa a ese punto. Los objetivos van acompañados de una detallada relación de las acciones que se propone emprender para alcanzarlos.

Utilizar el sistema APO tiene las siguientes ventajas:

1) Tiende a ayudar a las personas a fijar metas que sean tanto provocativas como objetivas.

2) Proporciona un método para descubrir las necesidades de entrenamiento.

3) Trata como un proceso total la habilidad de una persona para ver un problema de la organización, a idear formas de atacarlo, y traducir sus ideas en acciones. (3)

Otras ventajas son que es posible hacer sentir al individuo una sensación de logro, de adelanto, de progreso, cuando está siendo comparado con sus propios objetivos en vez de con los de sus compañeros.

Entrevistas de Evaluación.

La entrevista proporciona una oportunidad para saber el desempeño del empleado y las áreas de posible mejoramiento y proporciona la oportunidad de identificar y comprender los sentimientos y actitudes del empleado más plenamente.

Si el supervisor ha recibido entrenamiento para conducir las entrevistas y es capaz de aplicar las instrucciones con habilidad, la entrevista puede mejorar la comunicación entre el supervisor y el empleado,

con el resultado de una gran armonía y cooperación.

Entre los métodos para entrevistar se encuentra el método de dign y escuche, las habilidades requeridas incluyen la de comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño de un subordinado en el trabajo, durante la primera parte de la entrevista y luego saber o investigar cuidadosamente sus sentimientos acerca de la evaluación, en la segunda parte de la entrevista.

CAPITULO III .

C A P I T U L O I I I

"PARTICIPACION DEL DEPARTAMENTO EN SU ORGANIZACION"

Para determinar la participación del departamento de personal en la empresa es necesario saber en donde lo ubican las grandes empresas y porqué lo consideran importante dentro de la misma, además de estudiar las facilidades que otorga el departamento para que el empleo pueda desarrollarse y crecer, y así satisfacer la necesidad de superación que muchos empleos tienen. Si la empresa lleva buenas relaciones con el sindicato existe mayor probabilidad de que el personal se encuentre satisfecho de laborar en la empresa.

Encontramos también el papel que juega el departamento en la vida laboral del personal en cuanto a la motivación, selección, inducción, capacitación y adiestramiento y en la evaluación del desempeño ya que no todo termina en las funciones del departamento, sino hay que estar pendiente de como llevar a cabo las relaciones y las facilidades que se otorgarán al personal durante la vida laboral que tengan al trabajar en la organización para que posteriormente no surjan problemas como quejas por parte del personal ni encontrarse a disgusto con el trabajo que desempeñan en la organización.

3.1. UBICACION DEL DEPARTAMENTO Y SU ORGANIZACION.

En la figura 3.1 y 3.2 se pueden observar dos tipos de ubicación que le dan las grandes empresas al departamento de personal. En este caso la figura

3.1 corresponde a la empresa Sabritas de Occidente, S.A. de C.V.; esta empresa considera de suma importancia al departamento de recursos humanos ya que es el medio por el cual se obtiene una productividad elevada gracias a las personas que ahí laboran y que fueron seleccionadas y capacitadas por medio del departamento de personal.

A la cabeza del departamento de personal se encuentra el vice-presidente de recursos humanos, siguiéndole el director, el gerente, el supervisor y los auditores.

Estos departamentos de acuerdo a sus funciones se encargan de lo siguiente:

- VICE-PRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS -

Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros a ser mejores administradores de personal.

Reportar al presidente sobre lo que ocurre en el departamento.

- DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS -

Formular los objetivos y las políticas de personal, ponerlas a discusión con los ejecutivos; obtener aprobación del Vice-presidente y cuidar que se implanten.

Vigilar con la ayuda del supervisor que las políticas y normas de la compañía en materia de personal se lleven a cabo.

Auxiliar al Vice-presidente interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.

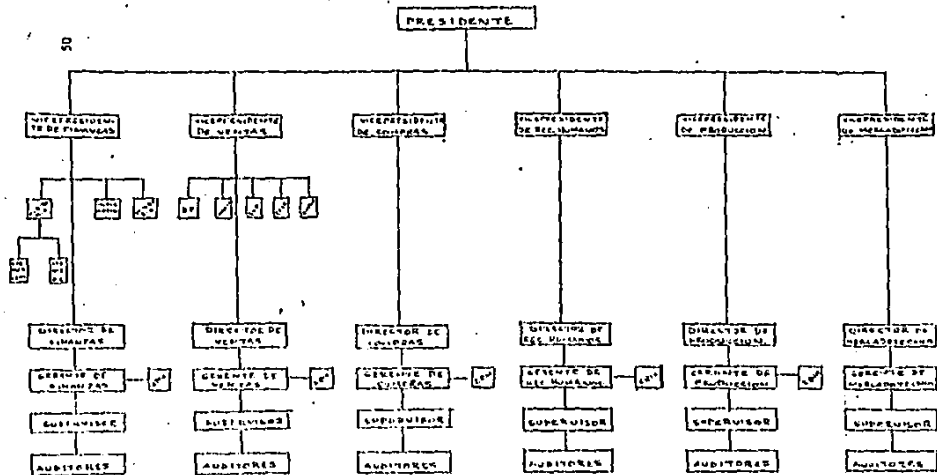


FIGURA 3.1 ORGANIGRAMA DE SAPRITAS DE OCCIDENTE S.A. DE C.V.

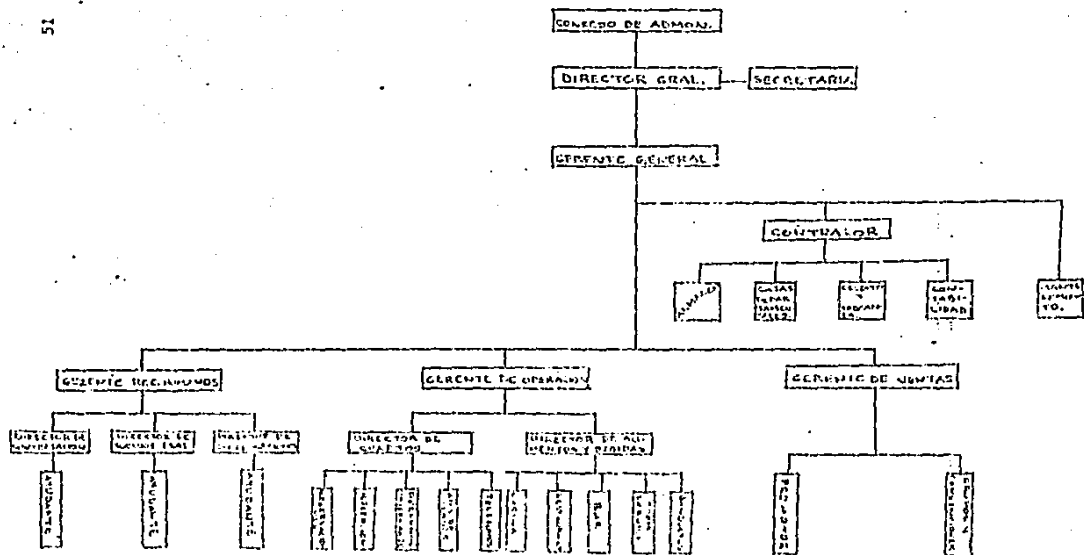


FIGURA 3.2 ORGANIGRAMA DEL HOTEL PALACIO REAL DE TOLUCA, COAH.

Formular programas sobre contactos con el sindicato.

- GERENTE DE RECURSOS HUMANOS -

Buscar las fuentes de abastecimiento apropiadas y mantener contacto con ellas. Hacer el reclutamiento las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos.

Pruebas de intereses, aptitudes, etc.

Programas de introducción al trabajo, pruebas prácticas.

Transferencias, promociones, despidos.

Control de ausencias, retardos, políticas, etc.

Ajustes de sueldos.

Orientación vocacional de los empleados.

Registros de personal.

- SECRETARIA DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS -

Ayuda al gerente a llevar un control sobre sus funciones para que el trabajo no se vaya acumulando y se quede rezagado. Reporta al gerente sobre el control de ausencias y retardos; sobre las investigaciones de referencias y exámenes médicos; lleva los registros del personal.

- SUPERVISOR -

Vigilar el cumplimiento de los trabajadores, auxiliar en las labores del gerente de recursos humanos y fomentar las buenas relaciones entre los empleados.

- AUDITORES -

Indicar las fallas que se hayan encontrado en los programas y procedimientos con los daños que han

causado o pudieran causar.

Verificar que los programas sean adecuados en relación con los objetivos y políticas de personal.

Recomendar, reducir, elevar, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, indicando una fundamentación objetiva.

3.2. FACILIDADES DE DESARROLLO AL PERSONAL.

Cada vez más los departamentos de personal muestran un interés activo en la planeación de la trayectoria de sus empleados. Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización, así como las oportunidades profesionales que ello significará.

"El grado de participación que muestran los gerentes de personal en el desarrollo del empleado ha aumentado durante los últimos años, gracias a las ventajas que permite lograr.

Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

- * Desarrollo de los empleados con potencial
- * Disminución de la tasa de rotación del personal
- * Mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas.

Para poner en práctica sus programas de desarrollo las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico y a prestaciones y servicios que se les puede ofrecer al personal." (4)

A fin de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar su trayectoria adecuadamente, algunos departamentos de personal ofrecen asesoría profesional, es decir, que puedan hacer una carrera profesional aún trabajando dentro de una organización. Este caso se presenta en el siguiente tema.

a) Carrera Profesional dentro de la Organización.

Ciertas compañías optan por un profesional de la psicología que desempeñe una verdadera labor de orientación profesional mediante la administración de pruebas, la identificación de potenciales y habilidades, etc. actividades que se efectúan junto con las de asesor sobre la organización y sus posibilidades. Para obtener éxito verdadero, los orientadores profesionales deben lograr que los integrantes de la organización se evalúen a sí mismos y a su entorno.

El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. El desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización. Estos aspectos - y las acciones que conducen a ellos- pueden ser destacados por el departamento

(4) "Administración de Personal y Recursos Humanos" por Werther y Davis, Ed. McGraw-Hill, pág.174, 1988.

de personal, o quizá los mejore el empleado como fruto de su propia iniciativa. En esta sección se para revista a las técnicas que los empleados pueden utilizar para obtener sus objetivos profesionales, y posteriormente se considera la función que el departamento de personal puede desempeñar.

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados, y puede alentar a sus integrantes a contribuir a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades que les presenta la organización.

Los departamentos de personal pueden hacer mucho más que limitarse a presentar información sobre oportunidades. En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda presentar la gerencia.

Aunque se cuente con el apoyo de los directivos, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal se sufrirán los mismos efectos que si se cuenta con el apoyo de la gerencia. La gerencia general debe de tener un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados. Cuando la gerencia general muestra interés por lograr el desarrollo del personal de la empresa resulta muy factible que los mandos medios imiten esta actitud y procedan también a aplicarla por su parte.

b) Prestaciones y Servicios al Personal.

Una lista tentativa de algunos de los servicios y prestaciones que las empresas proporcionan a sus colaboradores, al margen de las prestaciones de la ley, convencerá a los escépticos que suponen que las prestaciones sólo absorben un mínimo porcentaje de los recursos de la organización. Entre los servicios que más se dan están los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al seguro social, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte de un pariente próximo y otros acontecimientos sociales; servicios de alimentos en un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los empleados con niños pequeños. Esta lista es sólo parcial ya que, una organización de gran tamaño puede incluir varias prestaciones y servicios adicionales.

Algunas características de las prestaciones y servicios que se dan en una organización son las siguientes:

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

b) Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También se muestran útiles al patrón ya que le ayudan a conservar y a contratar mejores empleados, pero su principal y más inmediato valor es para el empleado mismo.

c) Son distintivamente complementarios a los salarios nominales. Más todavía no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.

d) Están apoyadas o financiadas en parte o totalmente, por el patrón: por lo menos, éste lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.

e). Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí." (5)

Una de las primeras ventajas que obtiene una empresa con un paquete atractivo de prestaciones es la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que le interesa. La existencia de estos paquetes actúa directamente, así mismo sobre la tasa de rotación, pues muchos empleados se sentirán poco dispuestos a renunciar a ventajas que consideren importantes.

Los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa por varias razones, entre las que cuentan los costos menores de diferentes servicios y su disponibilidad. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas, debido a que respaldan a un número grande de personas. Aunque en muchos casos el empleado debe pagar parte de la póliza, el hecho de que el asegurador puede también reducir el riesgo de la selección adversa, que ocurre cuando las pólizas se contratan por individuos con grandes posibilidades de utilizar sus servicios. Los actuarios - los especialistas que llevan a cabo los cálculos de las tasas de diferentes pólizas-

(5) "Administración de recursos humanos" por Fernando Arias Galicia, Ed. Trillas, pág. 373, 1938.

suelen transmitir estos ahorros a sus usuarios, en forma de pagos más reducidos.

Sin la existencia de determinadas políticas para ayudar a los empleados a cubrir sus metas es muy dudoso que se mantuvieran ciertos indicadores actuales; los niveles de compra de automóviles nuevos, los niveles de consumo de pólizas de seguros, y otros renglones más, experimentaría un fuerte descenso que repercutiría en forma drástica en el nivel de vida de muchas personas.

3.3. RELACIONES CON EL SINDICATO.

Jurídicamente, los empleados se agrupan en instituciones denominadas sindicatos. Esta acción modifica todo el marco operativo de las relaciones con los empleados, porque fuerza a que el departamento de personal y toda la organización enfrenten el desafío de la actividad sindical y de las negociaciones colectivas. Es necesario administrar toda la relación del sindicato con la empresa, para garantizar que derechos y deberes se encuentran definidos con exactitud para ambas partes.

Las relaciones que se sostienen entre la empresa y el sindicato no se desarrollan en un campo teórico o ideológico; el trato diario que los empleados reciben de sus supervisores, el programa de compensaciones de la empresa, y los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal, entre otros factores, conforman el entorno laboral de la organización. Cuando existe una organización sindical, los miembros de ella pueden iniciar acciones colectivas respecto a determinados problemas o áreas inatendidas, y de hecho lo hacen.

Las acciones que emprenden los empleados dependen del tratamiento que hayan recibido. Cuando consideran que el tratamiento ha sido inaceptable, se pone en acción el sindicato para mejorar la situación en favor de los trabajadores. Y en caso de que las negociaciones emprendidas no conduzcan a los resultados que esperaba el sindicato es probable que surja una huelga. La huelga significa una prueba a fondo de la capacidad y sobrevivencia de la organización y el sindicato. Se paraliza la producción, se suspenden los pagos de salarios, se dicta un alto total a las labores cotidianas; en tanto el resto de la economía sigue su marcha.

El objetivo de los especialistas en relaciones laborales es reducir el daño potencial de una huelga, en caso de que ésta llegue a ocurrir. Se toman las medidas precautorias con los proveedores y los clientes importantes. Se hacen planes detallados para suspender las labores en forma adecuada, y se toman las medidas necesarias para reemprenderlas de manera eficaz.

Una fase importante es también breviar las actividades que llevarán a cabo los empleados que no entran a huelga: su horario, los objetivos de su labor, las dificultades que se pueden presentar, etc.

La negociación del contrato colectivo de trabajo consiste en las negociaciones directas con el sindicato; por lo común, son varias reuniones entre los representantes de la empresa y los trabajadores, en las que se exponen las solicitudes de los empleados, se presentan las ofertas de la empresa y se intenta llegar a un acuerdo.

Las negociaciones con el sindicato comprenden salarios, horarios y condiciones de trabajo. Estas tres áreas abarcan campos extensos. La negociación salarial significa lograr un acuerdo respecto a todas las formas de compensación, como planes de aseguramiento, planes de jubilación, prestaciones de alimentación y transporte, etc. La negociación de horarios incluye el número de horas diariamente laboradas, descansos, días festivos, vacaciones, políticas de permisos de ausencia, etc. La negociación de las condiciones laborales comprende la seguridad, el trato recibido de los supervisores, la dotación de uniformes, la disminución de ruidos o condiciones del intenso calor o frío, y otros aspectos.

El ciclo de la negociación del contrato colectivo de trabajo se cierra cuando el acuerdo es aprobado. Con frecuencia, la aprobación final por la empresa corresponde al director general; por el sindicato puede darse la circunstancia de que sean los afiliados quienes hayan de ratificar los acuerdos. Cuando los miembros del sindicato no aprueban las negociaciones o el director general no concuerda con su comité de negociación, es preciso volver a entablar pláticas sobre los puntos de discordancia.

La administración del contrato da principio cuando ambas partes afirman el acuerdo.

En vez de esperar a que surjan problemas con las relaciones del sindicato, los departamentos de personal con buena orientación proceden a efectuar una serie de acciones de carácter positivo, cuya suma constituye

una gran aportación al objetivo de crear un ambiente favorable a la labor conjunta de organizaciones laborales y administración. Esto es posible mediante:

1. Diseño de puestos que permitan un nivel alto de satisfacción personal a los trabajadores.
2. Desarrollo de programas que ofrezcan un máximo de oportunidades individuales.
3. Selección de trabajadores calificados e idóneos para la labor.
4. Evaluación y aliento al desempeño adecuado.
5. Capacitación en todos los niveles, para permitir al personal la obtención de su potencial de desarrollo.

Aunque resulta probable que el departamento de personal no maneje las quejas presentadas por los sindicalizados desde sus primeras etapas, el departamento desempeña una función esencial.

Al paso que cada supervisor sólo ve algunos casos aislados, el departamento de personal adquiere una perspectiva global, que le permite identificar los tipos y causas de diferencias. Mediante esta información, el departamento de personal se encuentra en posición de crear programas que mejoren el tratamiento que se dispensa a cada queja.

Las quejas de los sindicalizados pueden calificarse en tres categorías: las legítimas, las de carácter imaginario, y las de carácter político.

Las quejas legítimas se presentan cuando existe una razonable presunción de que fue violado el contrato

colectivo, incluso en el mejor de los entornos laborales, personas diferentes interpretan las mismas cláusulas de distintas maneras.

Las quejas de carácter imaginario ocurren cuando los sindicalizados consideran que se ha roto el contrato, a pesar de que la administración se encuentre ejerciendo sus derechos en forma procedente. Un sindicato inclinado a la cooperación constructiva puede aclarar la situación mediante una explicación al sindicalizado.

Las quejas de carácter político o son las de más difícil solución. Suelen aparecer con más frecuencia poco antes de la apertura de nuevas negociaciones para un contrato colectivo, o cuando se convoca a elecciones dentro del sindicato.

Como su motivación primaria excede los límites de la queja en sí, su solución suele reservarse a los negociadores experimentados en esas áreas.

3.4. EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO EN LA VIDA LABORAL.

El papel del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos la cúpula directiva está compuesta por un número reducido de personas, hecho que hace que sea necesario confiar en los servicios del departamento de personal en cuanto se refiere a motivación, selección, inducción, capacitación, adiestramiento y evaluación del desempeño. En muchas compañías la responsabilidad de mejorar el

entorno laboral corresponde al departamento de personal.

El papel que desempeña el departamento de personal en la vida laboral en cuanto a motivación, selección, inducción, capacitación y adiestramiento y evaluación del desempeño es el siguiente:

En cuanto a MOTIVACION.

El departamento de personal implanta políticas de compensación que pueden motivar y satisfacer a los empleados mediante incentivos. La motivación y satisfacción de los empleados es uno de los principales objetivos que tiene el departamento de personal, ésto con el fin de que el empleado se sienta contento al trabajar para la organización.

Las políticas y actividades del departamento de personal afectan a todos los empleados de varias maneras. El departamento de personal tiene a diario oportunidades para fortalecer o debilitar la buena imagen de la organización.

Los departamentos de personal burocratizados y orientados al cumplimiento mecánico de las reglas han sido responsables de un porcentaje muy importante de descontento en el pasado. Por el contrario, los departamentos de personal ágiles y flexibles, con orientación humana y filosofía activa, contribuyen a la motivación, el crecimiento y la satisfacción de los integrantes de la organización.

El departamento de personal verifica con frecuencia el nivel de satisfacción laboral, por que afecta la rotación de personal, el ausentismo, el potencial de

conflicto y otras áreas esenciales.

En cuanto a SELECCION.

El departamento de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y al medio donde se desenvuelve.

La selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Estos factores se emplean para, proporcionar nuevo personal a la organización.

Los desafíos esenciales que enfrenta todo el personal de selección consisten en proporcionar al personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. En todas las fases del proceso de selección de profesionales de la administración de recursos humanos deben guardar una actitud muy objetiva, respetuosa de la individualidad de sus candidatos y absolutamente honrada. Pocas de las funciones de un departamento de personal tienen tantas responsabilidades éticas como ésta.

En cuanto a INDUCCION.

El departamento de personal influye para que la organización mediante la inducción que se le da al trabajador pueda gozar de ventajas tales como: facilita que el trabajador cumpla con sus obligaciones, sobre todo si se hace integrante del mismo el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción, además le -

permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.

La ubicación del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historial laboral. Mediante esta información el reclutamiento de los candidatos se hace más sencillo, en especial cuando la información se ha computarizado.

Mediante la orientación adecuada no solamente se mejora la tasa a la que los empleados logran desempeñar adecuadamente sus tareas, sino que también se satisface el deseo de la mayoría de los recién llegados de adaptarse a su nuevo entorno laboral. Generalmente, el departamento de personal orienta a los nuevos empleados en lo referente a políticas generales y prestaciones. Los supervisores completan la orientación presentando a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo, así como explicando los deberes del puesto, las normas de seguridad y las relaciones con otros departamentos.

El proceso de ubicar a los empleados actuales en sus puestos, y en ocasiones el de separarlos de la organización, es con frecuencia llevado a cabo por los gerentes de línea, que consultan con el departamento de personal.

En cuanto a CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las

habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas. Simultáneamente, constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal. De hecho, el desarrollo de los recursos humanos constituye uno de los retos más nobles y significativos para el profesional, y la organización.

En cuanto a EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para hacer ésto se establecen estándares de desempeño. Estos estándares se basan en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno el desempeño adecuado. Cuando es posible, el desempeño se mide en forma directa y objetiva. Los especialistas en personal seleccionan los métodos que miden de modo más efectivo el desempeño comparándolo con los estándares establecidos previamente.

Por norma general, el proceso de evaluación es diseñado por el departamento de personal, y a menudo la participación de otras áreas de la organización es baja. Cuando los gerentes y supervisores quieren aplicar una técnica de evaluación y sólo tienen una

Idea vaga sobre el proceso y sus objetivos, el departamento de personal puede diseñar un sistema de capacitación, basado en reuniones y talleres de familiarización con el nuevo enfoque. Probablemente, el desafío más significativo que surge de las evaluaciones del desempeño es la retroalimentación que proporciona respecto a la labor del departamento de personal. Se debe prestar especial atención a los casos de desempeño insuficiente ya que cuando se propaga por la organización puede reflejar serios problemas.

C A P I T U L O I V

CAPITULO IV

"APORTACION PRACTICA DEL ESTUDIO"

Esta aportación describe tres puntos importantes en el estudio. Uno pretende colocar el departamento de recursos humanos donde mejor le corresponda y con un número adecuado de personas que laboren en él; dando una justificación de porqué esas personas en el puesto y porqué se ubicó en ese sitio al departamento. El otro punto corresponde al menú de prestaciones, sugerencia que se hace a las grandes empresas para que lo integren dentro de las prestaciones y servicios que se ofrecen al personal. Por último informar al empleado sobre las oportunidades de superación que tienen en la empresa utilizando los mejores métodos o técnicas para darlas a conocer.

4.1. JUSTIFICACION DE LA UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

El departamento de recursos humanos de la figura 4.1 consta solamente de siete personas, suficientes para el buen desempeño de las actividades que ahí se realizan.

El gerente de recursos humanos cuenta con la ayuda de una secretaria, que es indispensable para la gerencia, ya que es la encargada de recibir a las personas que buscan una vacante, de contestar el teléfono y redactar cartas que el gerente considere que es necesario mandar.

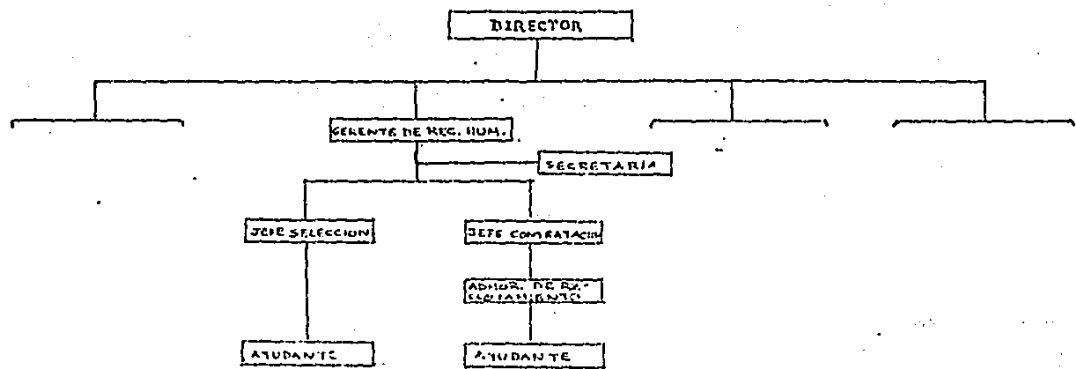


FIGURA A.1 SUGERENCIA PARA LA UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN UNA ORGANIZACION

Este departamento cuenta con dos jefaturas: de selección y de contratación. Es muy importante que dentro de una gran empresa exista una persona encargada de la selección porque como se vió en el Capítulo II, es por medio de la selección donde se van a escoger las personas mejor capacitadas y así existirá una disminución de problemas en cuanto a las aptitudes que tenga el personal. Después se procede a la contratación que estará en manos del jefe de contratación, es una actividad que puede también desempeñar el jefe de selección pero es más conveniente que exista alguien especial para hacerlo, ya que el proceso de selección consta de varias etapas y en un momento dado el jefe de personal podría llegar a cansarse de la acumulación de trabajo aunque cuenta con un ayudante.

El jefe de contratación también se va a encargar de darle la orientación necesaria al nuevo trabajador para pasarlo posteriormente con el administrador de reclutamiento y darle el asesoramiento que se requiere para que desempeñe su puesto con eficacia. El administrador de reclutamiento cuenta con un ayudante ya que al estar impartiendo los cursos de reclutamiento puede haber personas de diferentes puestos y por consiguiente necesitan una capacitación y adiestramiento diferentes por lo que el ayudante es necesario para reclutar a algunas personas y el administrador de reclutamiento a otras.

Considero que con un personal como éste en un departamento de recursos humanos sería más que suficiente ya que si se tienen más puestos podría llegar a haber una disminución en sus sueldos o habría mucha rotación de personal, ya que no es el único departamento

con que cuenta una organización.

Por lo general, un departamento de recursos humanos debería de constar de 10 personas como máximo y ubicarse en la segunda línea vertical después del departamento de finanzas porque es uno de los principales departamentos que provee del instrumento más valioso a la organización: el elemento humano.

4.2. SUGERENCIA: EL MENU DE PRESTACIONES.

El menú de prestaciones podría ser una solución activa a las prestaciones y servicios que se otorgan a los empleados, que es un programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales, permite que los empleados seleccionen los servicios que más se ajustan a las necesidades. La empresa determina un nivel de prestaciones para un grupo amplio de empleados; por ejemplo, para ejecutivos o para secretarías. Se comunica a cada persona el total, en términos de efectivo, a que tiene derecho y se permite que cada persona proceda a la elección que más le convenga.

A pesar de que este enfoque crea costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan selecciones muy conformes a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas. La principal de ellas es la participación del empleado. Mediante la participación, los empleados comprenden con exactitud que beneficios les ofrece la compañía, para seleccionar de ellos los que más se ajusten a su caso personal.

Si el menú de prestaciones se implantara en las grandes empresas obtendrían una gran satisfacción por parte del empleado al participar seleccionando las prestaciones y servicios que más se acoplen a sus necesidades, y con éste al tener contento al empleado, éste laboraría con mayor eficacia o desempeñaría satisfactoriamente su trabajo.

Los servicios y prestaciones a los empleados constituyen el área de más rápido crecimiento en el campo de las compensaciones. Las empresas se han esforzado en ampliarlas para evitar conflictos laborales, hacer frente a presiones de los empleados y seguir siendo competitivos en el mercado del trabajo.

4.3. INFORMACION SOBRE OPORTUNIDADES DE SUPERACION.

Son muchos los empleados que ignoran muchos aspectos de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones. Con frecuencia carecen de medios efectivos de obtener esa información, especialmente en las organizaciones de grandes dimensiones, que muchas veces ofrecen grandes posibilidades. El departamento de personal pueda suplir esa carencia mediante un servicio periódico de información al respecto; por ejemplo, mediante una sección fija en el periódico interno que informe sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales, etc.

Las menciones verbales, los memorandos y los comunicados en este sentido que emita la gerencia tienen gran importancia. Si los ejecutivos de los puestos superiores comentan su confianza en las posibilidades

de planeación profesional, es muy factible que los de los mandos medios imiten su actitud.

Los talleres y seminarios sobre la planeación de la carrera, así mismo, incrementan el interés del empleado, debido, entre otros factores, a que le ayudan a obtener sus objetivos.

Ejemplo Práctico:

Abonos y Pesticidas, S.A., posee una extensa red de almacenes distribuidores de sus productos, dirigidos al agro. Debido a la naturaleza esencialmente agrícola de su mercado, la empresa ha insistido en mantener sus tiendas en dimensiones modestas, pero muy bien distribuidas en las poblaciones agrícolas de Veracruz, Sonora, Michoacán, Tamaulipas y otros Estados de tierras férciles. En general, cada expendio cuenta con un máximo de diez empleados, pero la organización dispone de una red de más de 300 expendios de abonos, fertilizantes y pesticidas.

Ultimamente se ha extendido por toda la red un sentimiento de abandono y desconcierto. Aunque la organización tiene dimensiones considerables, ha corrido la voz de que las oportunidades de ascenso sólo se dan para los empleados que saben mantenerse en estrecho contacto con las oficinas centrales, ubicadas en Jalapa, Veracruz. Un jefe de expendio que ha trabajado en los altos de Jalisco durante cuatro años ha llegado incluso a quejarse abiertamente. En su opinión, su carrera de brillante vencedor viajero ha quedado trunca y se siente "abandonado a su suerte" en sus propias

palabras. Se queja también de que algunos recién llegados a la organización; pero con sede en las oficinas de Jalapa, han obtenido oportunidades de ascenso que ni siquiera fueron del conocimiento de los jefes de expendios en zonas rurales.

El departamento de personal ha analizado los argumentos... y los ha encontrado válidos. Por ejemplo, nadie ha cuidado de mantener a los jefes de expendio al tanto de los nuevos fertilizantes concebidos especialmente para zonas erosionadas, y las vacantes que acaban de cubrirse en el departamento de análisis de suelos no se cubrieron más que con personal de las oficinas centrales. El gerente de personal ha decidido dar inicio de inmediato a un programa de planeación de la carrera compuesta de tres estrategias: la emisión quincenal de un boletín de actualización, no sólo de técnica, sino también sobre movimientos de personal, vacantes y oportunidades profesionales, la celebración de un seminario abierto de cinco horas de duración, que versará sobre las oportunidades profesionales a largo plazo en la organización (de hecho, el seminario se celebró en sábado, sin pago extra alguno y con la clara advertencia de que la asistencia sería libre, ya que la empresa sólo absorbería los gastos administrativos). Finalmente el departamento de personal elaboró un preciso estudio que hizo del conocimiento de todos los integrantes de la red de expendios. En ese estudio se especificaba que conocimientos académicos y que conocimientos técnicos requería la empresa en cada nivel, para fines de considerar a un empleado para una posible promoción. El nivel de satisfacción con el puesto subió después de adoptar estas medidas; el gerente de personal estimó que un significativo descenso

en la tasa de rotación del personal de los expendios rurales se debió en gran medida a su programa de planeación de la carrera profesional de las personas de su organización." (6)

(6) "Administración de personal y recursos humanos" por Werther y Davis, Ed. McGraw-Hill, pág., 174, 1988.

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

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este trabajo, se pudo observar la necesidad de hacer incapié en la importancia que representa el departamento de recursos humanos, para el éxito del funcionamiento de la empresa.

Existe gran responsabilidad por parte de las personas encargadas del departamento de recursos humanos, para obtener y conservar al personal idóneo, ya que el recurso más importante y valioso con que la empresa cuenta es el personal, y es por ésto que se le debe otorgar una orientación humana de todas sus funciones.

El elemento humano es imprescindible en cualquier organización, (a pesar de que en la actualidad se trata de sustituirlo por máquinas, éste existirá siempre) ya que las actividades que el elemento humano desarrolle dentro de la empresa, son tan importantes que siempre hay que tomar en cuenta al personal y mantenerlo satisfecho para lograr un alto rendimiento en la organización.

El departamento de recursos humanos es de especial importancia en la empresa moderna, debido a que ayuda a implantar métodos de motivación, a la selección, inducción, capacitación y adiestramiento y a la evaluación del desempeño, además de determinar necesidades, implantar programas y políticas, y a llevar una mejor relación entre trabajadores y empresarios. Es importante además porque existe para mejorar la contribución

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA 79

de los recursos humanos a las organizaciones. Todas las actividades de un departamento de personal guardan una relación recíproca y se afectan e influyen entre sí.

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

- 1.- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, 1988, págs. 635.
- 2.- Chruden y Sherman, Administración de personal, Ed. Continental, 1986, págs. 661.
- 3.- Edwards y Townsend, El desarrollo de la Empresa, Ed. Hispano Europea, 1980, págs. 579.
- 4.- Planty y Freeston, Dirección de Empresas, Ed. Hispano Europea, 1985, págs. 750.
- 5.- Reyes Ponce A., Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. Limusa, Tomo I, - ed. 1987, págs. 245.
- 6.- Reyes Ponce A., Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. Limusa, Tomo II, ed. 1987, págs. 247.
- 7.- Werter/Davis, Administración de personal y recursos humanos. Ed. McGraw-Hill, 1988, págs. 434.
- 8.- Apuntes de Administración de personal.

BIBLIOGRAFIA

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

- 1.- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillar, 1988, págs. 635.
- 2.- Chruden y Sherman, Administración de personal, Ed. Continental, 1986, págs. 661.
- 3.- Edwards y Townsend, El desarrollo de la Empresa, Ed. Hispano Europea, 1980, págs. 579.
- 4.- Planty y Freeston, Dirección de Empresas, Ed. Hispano Europea, 1985, págs. 750.
- 5.- Reyes Ponce A., Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. Limusa, Tomo I, - ed. 1987, págs. 245.
- 6.- Reyes Ponce A., Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. Limusa, Tomo II, ed. 1987, págs. 247.
- 7.- Kerter/Davis, Administración de personal y recursos humanos, Ed. McGraw-Hill, 1988, págs. 434.
- 8.- Apuntes de Administración de personal.