



Administración de Personal

Tendencia Actual

La escuela clásica de administración que tuvo su auge en las primeras décadas de este siglo proponía un enfoque del management basado en la posibilidad de proveer a los gerentes la capacidad de analizar, predecir y controlar el comportamiento de las organizaciones complejas que administraban. Pero esta visión del mundo de los negocios contrastaba con una realidad en la mayoría de los casos impredecibles, incierta y hasta incontrolable.

Actualmente se da la posibilidad de un fructífero diálogo entre el mundo de la administración y el mundo científico. La ciencia, estimada por los hombres de negocios como una fuente de innovación tecnológica, genera hoy valores más importantes: provee nuevas maneras de mirar y comprender el mundo.

La administración puede ser una ciencia, pero no el tipo de ciencia que piensan la mayoría de los administradores. Para entender la nueva ciencia de la administración debemos referirnos al libro que acuñó el término “administración científica”: Principios de administración científica, de F.W. Taylor (1911).

En este libro, hoy considerado un clásico de la literatura administrativa, Taylor busca determinar reglas para aplicar el concepto de eficiencia a la organización del trabajo industrial.

Taylor consideraba que la causa fundamental por la cual se desperdiciaba el esfuerzo del hombre era la falta de una administración científica. Los administradores deben hallar el “mejor procedimiento” que garantice la máxima eficiencia. Escribe Taylor: “la buena administración es una verdadera ciencia”, la cual debe basarse en “leyes, reglas y principios que constituirán un sistema entendible, predecible y controlable”. El trabajador juega un rol totalmente pasivo. Los principios de Taylor inauguraron una revolución en la administración y la organización del trabajo y sus ideas contribuyeron a grandes aumentos en la productividad y el nivel de vida.



Este tipo de organizaciones rígidas no pueden adaptarse rápidamente a los cambios, por lo que los administradores deben repensar los elementos fundamentales de la teoría de Taylor.

Lejos de ser predecible como un reloj, la realidad aparece tan aleatoria como un juego de azar. La teoría del caos es una de las herramientas para comprender el nuevo entorno de los negocios.

Científicos de una amplia variedad de campos comenzaron a experimentar con simulaciones de sistemas físicos llegando a conclusiones muy similares: un cambio infinitesimal en las condiciones iniciales tenía un profundo efecto en la evolución de todo el sistema.

Este concepto inauguró un cambio radical en la visión que los científicos tienen del mundo: el énfasis en el control y la predictibilidad, propios del siglo XIX, le han dado paso, a fines del siglo XX al poder del azar y las probabilidades.

El comportamiento de los más simples sistemas físicos es fundamentalmente impredecible.

Estudios recientes sobre la naturaleza mencionan la existencia de “sistemas adaptables complejos” altamente eficientes los cuales tienen ciertas características en común:

- a- Se auto administran a través de una red de “agentes” que actúan independientemente uno del otro y sin depender de ningún poder central. Sin embargo, son capaces de formar comunidades que cooperan para lograr desempeños que individualmente no podrían alcanzar. Este auto administración es posible gracias a un tipo especial de realimentación. En cierto sentido son sistemas que aprenden a través del feed-back con el ambiente externo. Cuando cambian las condiciones externas, cambia automáticamente la estructura del sistema.
- b- Estos sistemas poseen una “especialización flexible”. Existen grupos de agentes que ocupan nichos específicos dentro del sistema para cumplir determinadas funciones. Pero esos nichos constantemente desaparecen para que surjan otros nuevos que le permitan al sistema adaptarse a los cambios externos.
- c- Los sistemas adaptables complejos se caracterizan por la “perpetua novedad”. Muchos administradores están luchando para crear organizaciones con estas características para poder enfrentar al incierto, y a veces caótico, entorno actual de los negocios.



Si bien los científicos que están desarrollando la teoría del caos y la complejidad no se ocupan específicamente del mundo de los negocios, su perspectiva ha influido en la literatura administrativa. Peter Senge, en su libro “la quinta disciplina” habla de gente que se siente perdida dentro de las organizaciones, a las que pertenece; gerentes superados por demasiada información, demasiados cambios bruscos y demasiadas exigencias conflictivas.

Muchos se ven a sí mismos dentro de un sistema sobre el que no tienen ningún tipo de influencia. Ellos “hacen su trabajo”, aportan su tiempo y tratan de lidiar con fuerzas que están fuera de su control.

Según Senge, esta sistemática incapacidad para enfrentar la complejidad es una consecuencia directa del enfoque tradicional de la administración. “Desde muy pequeños nos enseñaron a desmenuzar los problemas y a fragmentar el mundo. Esto hace que podamos transformar problemas complejos a dimensiones más manejables. Pero el precio que pagamos es demasiado alto: perdemos de vista las consecuencias de nuestras acciones, perdemos la conexión, de lo que estamos haciendo con respecto al problema global”

Los gerentes piensan que entienden las relaciones causa - efecto que se producen en sus organizaciones. Pero de hecho, las conexiones entre las acciones y resultados son infinitamente más complicadas que lo que los gerentes sospechan.

De esta manera, se genera un dilema: aprendemos mejor de la experiencia, pero no podemos experimentar las consecuencias de la mayoría de nuestras decisiones importantes. Como resultado de esto, los gerentes son prisioneros de los sistemas que suponen que ellos están manejando.

La idea de gerente como un planificador científico es un error de concepto. La alternativa es para de ver a la organización como una máquina y empezar a percibirla como algún tipo de organismo viviente.

Senge habla de “sistemas pensantes” y de “organizaciones que aprenden” como las herramientas fundamentales para enfrentar las nuevas realidades.

Así como la teoría del caos enseña que los pequeños cambios pueden producir grandes efectos en los sistemas físicos, en la teoría de sistemas se habla del “efecto palanca”: pequeñas acciones bien enfocadas pueden, a veces, producir mejoras significativas y duraderas.



Las “organizaciones que aprenden” tienen características muy similares a los “sistemas adaptables complejos” que los científicos están descubriendo en la naturaleza. Son sistemas altamente descentralizados en los cuales los procesos de toma de decisiones están sujetos a cambios permanentes.

El administrador de nuestros días es un científico, pero de características muy distintas a las concebidas por Taylor.

Los administradores científicos de hoy deben ser investigadores que estudien sus propias organizaciones. Y deben ser diseñadores que creen los procesos de aprendizaje que hagan posible la “autoadministración”, procesos que son esenciales para ser eficientes en un mundo caracterizado por permanentes cambios.

Trabajo

Concepto y evolución histórica

Es todo esfuerzo del hombre aplicado a la producción de bienes u servicios.

En la etapa del paganismo, el trabajo era ignominia. Los únicos que trabajaban eran los esclavos.

Con el advenimiento del cristianismo, el trabajo se convierte en una actividad honorable. Es una obligación social y un derecho del hombre.

La actividad laboral ocupa gran parte (70% al 80%) del tiempo disponible.

El trabajo perfecciona:

- a- la naturaleza: mediante el trabajo el hombre completa la obra creadora de Dios.
- b- la sociedad: el trabajo como factor de producción, permite la generación de riqueza para que la sociedad evolucione.



c- al propio trabajador: mediante el trabajo el hombre obtiene el ingreso que le permite satisfacer sus necesidades y las de su grupo familiar y, además, debería encontrar un medio para perfeccionarse y crecer como persona en todas sus dimensiones (material, intelectual y sobrenatural).

El trabajo en la Doctrina Social de la Iglesia

El trabajo del hombre merece respeto, dignidad y una retribución que le permita cubrir sus necesidades básicas y las de su grupo familiar.

El trabajo es considerado “esfuerzo” porque es penoso. EL trabajador debe vencer una doble resistencia: la de su propia persona y la de los elementos con los cuales ejerce el trabajo. La penosidad del trabajo es consecuencia del pecado original.

El trabajo es considerado “esfuerzo humano” porque:

- 1- participa de la dignidad propia del hombre
- 2- se ejercen dos facultades propias del hombre: la inteligencia y la voluntad. Es más humano cuanto más inteligente y libre.

El trabajo ocupa un puesto de particular relevancia en el amplio espectro de las actividades humanas. Lo que está cambiando es la actitud del hombre y de la sociedad hacia el trabajo.

En la tradición del siglo de las luces y de sus luchas revolucionarias el nombre del trabajo está santificado y el título de trabajador es el más honorable.

El marxismo conserva esta tradición que está entre sus creencias esenciales. Para Engels, “el trabajo fue la condición básica y fundamental de toda la vida humana y lo es en tal grado que debemos decir que el trabajo ha credo al propio hombre”.

Después de los campos de concentración nazis del Archipiélago Gulag en la Siberia y sus equivalentes chinos o indochinos, sabemos a lo que lleva la ilusión de que el trabajo es el pasaporte al paraíso.



La religión del trabajo, con su fórmula de reeducación y redención por él, puede ser el opio del pueblo.

Para los cristianos, el trabajo es un instrumento cuya dignidad radica en que procede de la persona, que lo necesita para su propia subsistencia. Por el trabajo el hombre se hace solidario con sus hermanos y coopera en el perfeccionamiento de la creación y en la obra redentora de Jesucristo.

S.S. Juan Pablo II en su Encíclica *Laborem Exercens* nos actualiza la visión católica del problema y nos estimula a la reflexión.

Función Personal

1 - Administración de personal

Concepto

El que tiene a su cargo la función personal tiene relación, por lo menos con tres grandes aspectos: 1) la *organización*, en cuanto tenga que ver con la consecución y *motivación* de los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa; 2) lo relacionado con la satisfacción de necesidades primarias y psicológicas de los trabajadores; y 3) la sociedad *en general*, en cuanto a que ésta exige el cumplimiento de las leyes en *vigilancia*.

El director de personal requiere una visión de conjunto de campos tales como la psicología, la sociología, la filosofía, la economía y la administración. Se encontrará a menudo con problemas y asuntos que con frecuencia carecen de respuesta acertada, pues no son tan obvios. Requerirán habilidad para entender situaciones no muy lógicas, capacidad para ponerse en el lugar de los demás y aptitud para predecir el comportamiento humano.

Podemos definir la Administración de Personal desde dos puntos de

- vista:
- a) Según las *PARTES* que comprende;
 - b) Según las *FUNCIONES* que debe cumplir.



Definición según las partes

La administración de personal comprende:

- 1- Dirección de personal: Funciones internas que hacen a la relación de la empresa con su propio personal.
- 2- Relaciones Laborales: Relación existente entre la empresa y las Asociaciones Profesionales de Trabajadores.
- 3- Relaciones Públicas: Relación existente entre la empresa y el entorno social.

Definición según las Funciones

La administración de personal incluye funciones administrativas y las funciones operativas, que se desprenden de las primeras.

Las funciones administrativas son:

- a- Planeamiento
- b- Organización
- c- Dirección
- d- Control

Las funciones operativas son:

- a- Obtención
- b- Desarrollo
- c- Remuneración
- d- Integración
- e- Mantenimiento

El propósito de este conjunto de funciones administrativas y operativas es la de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Ubicación de la función personal dentro de la organización



La primer alternativa a decidir cuando se diseña la estructura de la organización, consiste en determinar si Personal tendrá su propia estructura o si formará parte de la estructura de otro departamento.

En el caso que el volumen de tareas y el tamaño de la estructura lo justifique la unidad de Personal se organizará en forma separada de los demás departamentos.

La base de agrupación de puestos habitualmente usada en Personal es la base funcional.

La importancia de cada función del tamaño de la estructura, las habilidades del personal y la filosofía de la alta dirección en cuanto a la importancia que dé al aspecto de personal.

Una alternativa más evolucionada es la utilización de un criterio de servicios para agrupar las unidades.

En este caso dividimos las funciones “higienicas” y las funciones “motivadoras”.

Dentro de las tareas motivadoras incluimos:

- 1- una función educativa
- 2- un diseño de puestos de trabajo en función del interes y de la satisfacción del trabajador
- 3- una función que sirve de antídoto, mediante el entrenamiento y la educación para que prevenga la obsolescencia tecnológica.

Stanley Sokolik sugiere una tercera base para agrupar los puestos, dirigida a quien usa los servicios.

Parte de la idea de que los problemas y los requerimientos son distintos ara cada categoría de personal.

Objetivos

Los objetivos de la función personal se desprenden de los objetivos generales de la organización.

Los objetivos de personal pueden ser monetarios y no monetarios.

En estos tiempos, los directivos han llegado a dar particular importancia a los objetivos no monetarios de la gente. Cuando la remuneración es razonable, otros deseos vienen en seguida y ellos son la base de las relaciones humanas de hoy. Puede darse el caso de que un individuo acepte



una baja remuneración con el fin de ganar más prestigio, reconocimiento, seguridad, o algún otro tipo de ingreso psíquico parecido.

Sobre la dirección de personal descansa la responsabilidad de asegurar la realización satisfactoria de los objetivos personal de los empleados. Si los objetivos de todos los grupos que forman la organización no son razonablemente alcanzados, los objetivos de la organización pueden sufrir alteraciones.

2- Departamento de Personal

Importancia en las distintas formas estructurales

la importancia relativa del departamento de Personal va cambiando en los cinco modelos que resumen el espectro actual de las estructuras organizacionales.

- 1- En la estructura simple, la responsabilidad de las tareas del departamento de personal recae sobre el que ejerce la conducción.
- 2- En la burocracia maquinal, las tareas son repetitivas, por lo que existe un alto grado de normalización.
- 3- En las burocracias la tarea clave es la selección ya que se incorpora el personal ya capacitado.
- 4- La forma divisional, es en realidad un grupo de estructuras, en el cual el personaje más importante es el Jefe de división, ya que es el que tiene la responsabilidad de conseguir los resultados.
- 5- La adhocracia es la estructura más flexible y la que menos respeta los principios clásicos de administración. La tarea clave del departamento de personal es la selección, ya que el personal además de su alta capacitación, debe tener una personalidad que le permita adaptarse al trabajo en grupo.

Evolución histórica del departamento de personal

➤ Etapa Pasiva o de los Registros:

Es la etapa embrionaria, Concluye después de la finalización de la primera guerra mundial.

Personal lleva registros y liquida jornales, pero no interviene en la fijación de las políticas de personal.

➤ Etapa de los servicios y beneficios:

Se ubica en la tercera década del siglo. Como respuesta a la presión sindical, las empresas comienzan a otorgarle beneficios a los trabajadores.

➤ Etapa Activa o de la toma de decisiones:

La ubicamos en la cuarta década del siglo: La empresa pierde la batalla contra el sindicato.

Surgen conflictos por la poca preparación de la línea de mando para enfrentar esta nueva realidad.

Las empresas contratan especialistas en el manejo de personal y el departamento de personal pasa a tener poder de decisión.

➤ Etapa Staff

Desde fines de la Segunda Guerra Mundial

El deterioro del poder del supervisor se reflejó en una merma de los volúmenes producidos.

En esta etapa Personal asesora, presta servicios y controla. El especialista tiene acceso a la Dirección, pero el que decide es el asesorado.

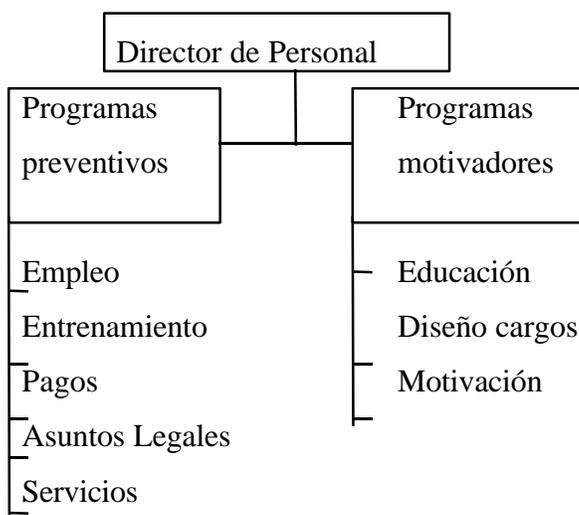
La Función de personal como sistema

Base Funcional

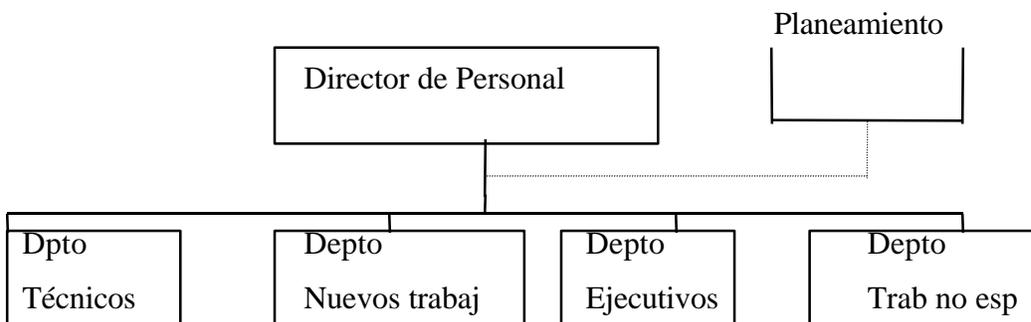
Director de Personal

- Empleo
- Entrenamiento
- Remuneraciones
- Asuntos Legales
- Seguridad
- Servicios
-

Base de servicios



Base beneficiarios de los servicios



3- Enfoques de la Dirección de Personal

a- Enfoque Mecanistas

Se basa en las ideas de Taylor especialmente en el razonamiento que si las maquinas pueden hacerse más productivas llevando al extremo la especialización, lo mismo puede hacerse con el hombre.

Pueden crearse empleos muy especializados en ambas dimensiones, y por lo tanto facilmente intercambiables. EN base a este concepto, debemos emplear la mano de obra más barata y utilizarla hasta que sea descartada.

El enfoque mecanicista presume que el personal es controlable, su comportamiento predecible y él mismo, intercambiable.

El hombre económico de Taylor solo busca evitar el dolor y obtener recompensas monetarias.

Si bien es obvio que esta concepción del trabajo y el trabajador ha sido superada por el avance de los tiempos, todavía se entran rezagos conceptuales en muchos directivos que muestran una influencia de la vieja filosofía.

Muchos de los problemas actuales de la dirección de personal tienen sus raíces en el pasado:

- 1- Desempleo tecnológico
- 2- Seguridad
- 3- Organización sindical
- 4- Reducción de la Satisfacción laboral

b- Enfoque Paternalista

El enfoque mecanicista fue el predominante en la economía de principios de siglo. De pronto, surge un nuevo enfoque como una reacción frente al crecimiento de los sindicatos durante la Primera Guerra Mundial.

El paternalismo es el concepto mediante el cual la dirección asume una actitud de carácter protector hacia los empleados. Se implementó mediante una profusión de beneficios sociales a los empleados.

Para ser considerado paternalista son necesarias dos características: otorgar beneficios no con el objetivo de beneficiar al trabajador sino para compensar otros requerimientos y, en segundo lugar,



la decisión respecto de qué servicios hay que dar y como darlos, es solo de incumbencia de la dirección.

c- Enfoque de Sistema Social

El paternalismo se agotó en la depresión del 30, aunque actualmente algunos directivos intenten utilizar este enfoque.

El fracaso de los enfoques anteriores puso de manifiesto la complejidad del problema y la necesidad de encararlo desde otra posición. Esta es conocida como enfoque de sistema social y concibe la organización como un sistema complejo y abierto a las influencias del entorno.

Los componentes más importantes del sistema social son:

- 1- insumos del ambiente exterior.
- 2- un procesador formado por personas, elementos materiales y funciones que transforman los insumos en productos terminados.
- 3- un conjunto de productos deseados por los miembros del ambiente exterior.
- 4- un sistema nervioso, el cual regula los insumos, los procesos y los productos.

Empleo

El empleo consiste en estudiar y aplicar las normas y disposiciones que rigen la incorporación de personal.

En lugar del término empleo, generalmente se habla de: reclutamiento, selección, ingreso, incorporación, toma de personal, etc.

Si analizamos estos vocablos, observamos que:

Ingreso: es la acción de entrar o ingresar

Reclutamiento: es la acción y efecto de alistar reclutas o soldados

Selección: es la elección de una persona o cosa entre otras, prefiriéndola.

Búsqueda: es la acción de buscar y encontrar alguna persona o cosa.

Incorporación: Agregar personas a otras para formar un cuerpo.

Entrar: empezar a formar parte de una organización.



Tomar: es sinónimo de emplear.

Empleo significa “ocupar a una persona, encargándole un negocio, comisión o puesto”

Utilizaremos empleo de personal para la acción de emplear o tomar personal, al cual ingresaremos después de hacer una búsqueda y dentro de ella una selección.

Costo del empleo

Los costos en Personal son muy subjetivos en general, pero en el caso del proceso de empleo se pueden lograr cifras bastante objetivas.

El costo del empleo está formado por dos conceptos:

a- Costo inicial:

- Precio del aviso
- Sueldos de los seleccionadores
- Prueba técnicas, psicológicas y de salud
- Gastos de las asistentes sociales
- Tiempo del personal ejecutivo que se ocupa se las entrevistas
- Costos fijos de la Oficina de Empleo

b- Costo posterior al ingreso:

- Entrenamiento y capacitación
- Inducción o presentación al puesto
- Adaptación al puesto
- Adaptación al grupo social

Procedimiento de contratación

El procedimiento de contratación típico de selección es el siguiente:

- a- Entrevista inicial: debe ser corta y tiene por objetivo eliminar a los obviamente no calificados para el puesto.
- b- Formulario de solicitud: a los que pasan la entrevista inicial se les suministra un formulario que debe ser completado con los datos básicos de filiación, educación, etc.



- c- Referencias: normalmente tienen un valor muy relativo. Se consiguen en los institutos de estudios en los que cursó el solicitante y en trabajos anteriores.
- d- Pruebas psicológicas: las pequeñas y medianas empresas no las llevan a cabo habitualmente por un problema de costo.
- e- Entrevista de empleo: es esencial, aunque sea subjetiva e incompleta. EL objetivo es obtener información significativa sobre la persona. Es una entrevista técnica.
- f- Aprobación por el futuro jefe: la tendencia actual es que la función Personal asesora, pero la elección la hace el futuro jefe.
- g- Examen físico: se realiza en la mayoría de las empresas y puede tener distintos niveles de complejidad.
- h- Inducción: es la introducción al puesto. La selección ya concluyo. Es una etapa importante, ya que más de la mitad de los egresos voluntarios se producen dentro de los primeros seis meses, por problemas de adaptación.
- i- Seguimiento: es la etapa posterior a la inducción y dura algunas semanas, Se busca constatar si hay una razonable satisfacción del empleado nuevo hacia el trabajo y si este satisface sus expectativas previas.

Autoridad

Concepto:

- Facultad para planear las tareas y controlar.
- Derecho de mandar y Poder de hacerse obedecer
- Facultad de tomar decisiones y de controlar su cumplimiento
- Facultad de tomar decisiones que guíen las acciones de los demás

Tipos de autoridad:

- 1- Carismática: Deriva de la Personalidad de cada Persona. Su nombre Proviene de la Palabra “carisma”. Este tipo de autoridad es Moral y deriva de la inteligencia, cualidades morales, capacidad innata para conducir, etc.



- 2- Formal: Deriva de la posición que se ocupa dentro de la organización. Es consecuencia del cargo que se ocupa. Es establecida por la división posicional. Es autoridad Legal y emana de la función que se desempeña.
- 3- Técnica: Surge de los conocimientos intelectuales de cada individuo. Es llamada también autoridad profesional.
- 4- Tradicional: Es consecuencia de heredar un cargo tradicional. Su ejemplo típico son las monarquías.

La autoridad es Monocratica, uno solo es el que manda. Esto provoca conflictos. Según los distintos niveles posicionales existe un distinto reconocimiento social. También existe correlación entre el nivel posicional y los ingresos que se perciben.

La organización influye sobre sus miembros de diversas maneras.

Estas influencias organizativas no determinan las decisiones de los individuos, sino que fijan premisas en las cuales se basaron esas decisiones.

Formas de influencia:

- Autoridad
- Entrenamiento
- Criterio de eficiencia
- Lealtad organizativa

La autoridad es fundamental para lograr coordinación. Se traza un plan de acción y se comunica este plan a los miembros del grupo. El paso final es la aceptación de este plan, y en este punto es donde cobra fundamental importancia la autoridad.

La autoridad no se concibe sin responsabilidad.

Se entiende por responsabilidad al conjunto de sanciones positivas y negativas que acompañan al ejercicio del Poder.

Disciplina



Es la obediencia y signos exteriores de respeto realizados de acuerdo a las convenciones establecidas entre la organización y sus agentes. Estas convenciones pueden ser tácitas, escritas, impuestas, debatidas o surgir de las leyes o las costumbres.

La Disciplina implica:

- obediencia
- signos exteriores de respeto
- actividad
- presencia.

Las convenciones antes mencionadas variaran en cada tipo de organización, en cada país, empresa, época, etc.

El buen funcionamiento disciplinario depende tanto de los subordinados como de los jefes.

Para mantener la disciplina hacen falta: buenos jefes, reglas de juego claras y sanciones negativas aplicadas con justicia.

La disciplina implica obediencia a la Norma y al Superior.

Podemos definir disciplina como una adecuación de la conducta a las normas.

- Disciplina positiva: Adecuación voluntaria y espontaneas
- Disciplina negativa: Adecuación por coerción.

Para lograr disciplina positiva existen distintas herramientas: Entrenamiento, identidad de objetivos, lealtad organizacional, etc.

Las distintas necesidades del hombre son convertidas en Deseos específicos dentro de la organización. Existen algunos de estos deseos o requerimientos que se observan con bastante frecuencia:

- 1- Pago: la remuneración satisface necesidades físicas y psicológicas.
- 2- Seguridad Social: se refiere a la necesidad psicológica.
- 3- Aceptación Social: necesidad de ser aceptado por su entorno social.
- 4- Reconocimiento del Trabajo realizado: este reconocimiento puede ser verbal, público, monetario.
- 5- Posibilidad de Progreso: la mayoría de los empleados desea avanzar. Existen algunas personas que se resisten a progresar por temor a asumir responsabilidades.
- 6- Condiciones de Trabajo: confortables, seguras y atractivas.

- 7- Buenos Jefes: se exige un liderazgo competente y justo
- 8- Ordenes e instrucciones racionales: las ordenes absurdas sirven para aumentar la inseguridad y la frustración del personal.
- 9- Responsabilidad social de la organización: La tendencia de las empresas privadas a tratar de colaborar para solucionar problemas sociales repercute favorablemente en las expectativas del Personal.

La Motivación tiende a conciliar los intereses del empleo con los de la organización, para que el comportamiento resultante vaya a contribuir a la ejecución de los deseos de los empleados, como simultáneamente a la obtención de los objetos organizacionales.

Teoría de Vroom: El impacto motivador en el empleado esta influido por la apreciación que el empleado tiene del valor anticipado de los ingresos con relación al comportamiento y la expectativa de que ese comportamiento generara un determinado ingreso.

Participación

La participación en las decisiones es un medio adecuado para el logro de la autoestima y la autorrealización.

Ventajas:

- Decisiones de alta calidad
- Aceptación de las decisiones resultantes
- Identificación con los objetivos de la organización

Limitaciones:

- Conocimientos y habilidades del personal
- Reticencia a participar por miedo a las responsabilidades
- Urgencia de las decisiones
- Capacidad del líder
- Amplitud de libertad

Grados de Participación

Factor	Grados		
	Bajo	Moderado	Alto
Amplitud	Reducida. Asuntos sin importancia	Asuntos seleccionados	Cualquier tipo de decisiones
Frecuencia	Raramente usado	reuniones periódicas	continuamente
Personas Involucrados	Pocos directivos de alta dirección	Grupos selectos o comités	Todos los empleados
Forma	Escucha	Consulta	Decisión grupal

Persuasión

Muchos científicos han coincidido en establecer que el estilo corriente de liderazgo es la autocracia benevolente.

El adoctrinamiento es el proceso de presentar un punto de vista a una persona con la esperanza de que ella lo acepte.

El instructor decide que quiere que la persona crea y presenta la doctrina de manera persuasiva. El objetivo es la aceptación de un juicio.

Principios de adoctrinamiento:

- 1- Repetición: Cuanto más se repite una doctrina, mayor será la aceptación de quien recibe el mensaje.
- 2- Veracidad: la doctrina verdadera será la que tenga más adeptos. La dirección debe convivir con su personal y si los engaña una vez, es posible que le insuma mucho tiempo y esfuerzo volver a ganar su confianza.
- 3- Simplicidad: cuanto mas clara y entendible sea una doctrina, más aceptación tendrá.
- 4- Prestigio de la Ideología: a mayor prestigio del ideólogo, mayor aceptación de la doctrina. Cuanto más crean los subordinados en sus líderes, más aceptación tendrán sus directivas.

- 5- Prestigio de la Ideología: Por una cuestión de aceptación social, la gente tiende a aceptar sin cuestionar las teorías que son aceptables por la mayoría de su grupo social.
- 6- Exclusión de ideas opuestas: es el medio más poderoso y el más objetado. Si se bombardea a alguien con una idea, esta repetición por cierto tiempo dará como resultado un “lavado de cerebro”. El efecto es mayor si existe la restricción de acceder a otros puntos de vista distintos. Éticamente es objetable porque no respeta la libertad de expresión.

Comunicación

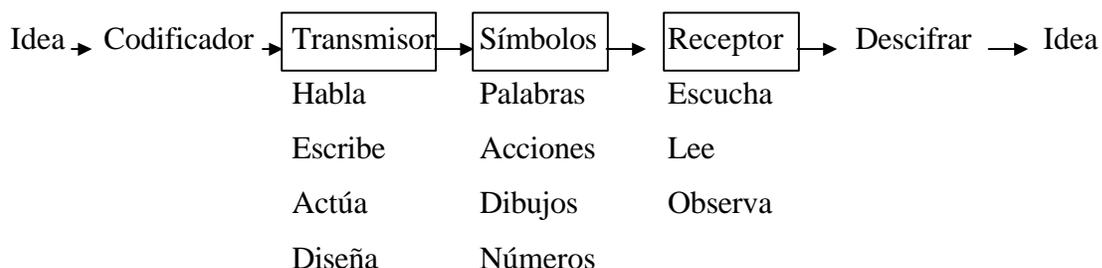
El proceso de la comunicación esta compuesto por tres elementos:

1. el emisor de la señal
2. el medio por el cual se envía la señal
3. el receptor

El emisor es alguien que quiere transmitir algún tipo de información a otra persona. Es imposible realizar esa transferencia en forma perfecta, ya que debemos introducir ese mensaje dentro de símbolos y enviarlos a través de ellos a la otra persona. Los símbolos más usados son: palabras, expresiones, señales gráficas y números.

El medio consiste en los canales de comunicación y el mecanismo particular que se va a usar para enviar las señales. El receptor debe obtener los símbolos que le envían y desarrollarlos en forma de idea.

Si la señal es confusa o los símbolos significan cosas distintas para ambos, la comunicación no se realiza.



Símbolos de Comunicación

- a- Palabras: el lenguaje se compara a un mapa, que representa cierto territorio. Al igual que un mapa No es el territorio por si mismo, una palabra no es el objeto o idea que representa. El proceso se complica cuando se trata de palabras que representan conceptos intangibles.
- b- Acciones: El directivo debe reconocer el hecho de que se comunica también por las acciones. Si un supervisor se para detrás de un operario y hace una anotación en su libreta, el empleado probablemente sentirá curiosidad, angustia o inseguridad. El directivo debe darse cuenta que es el centro de atención de los subordinados.
- c- Dibujos: Los dibujos animados y la televisión han demostrado el poder del dibujo para transmitir significado y entendimiento a las personas. Es posible que el receptor comprenda mejor un informe resumido con gráficos aclaratorios, que un extenso informe extenso.
- d- Números: Las cifras o datos numéricos, pueden ser absolutos, relativos o datos estadísticos. Una cifra en un determinado informe escrito ayuda a mejorar su credibilidad y aceptación. Las cifras promedio también pueden ser usadas según las intenciones del emisor.

La audición

La emisión del mensaje es solo una de las partes del proceso de comunicación. A continuación trataremos el problema de la recepción

La recepción de mensajes esta afectada, en primer lugar. Por el escucha, cuando la comunicación es oral.

Un obstáculo en el Proceso de comunicación, es la diferencia entre la velocidad al hablar y la velocidad para escuchar y comprender. Toma menos tiempo escuchar y pensar, que hablar; usualmente hablamos a los demás a una velocidad de 120 a 160 palabras por minuto, cuando podemos escuchar y pensar cuatro veces más rápido.

El principal bloqueo a la comunicación personal es la inhabilidad para escuchar inteligentemente entendiendo personal es la inhabilidad para escuchar inteligentemente entendiendo a la otra persona.

Podemos hacer una clasificación de “escuchas” o “receptores orales”:



- a- Marginales: son aquellos receptores que prestan muy poca atención al que habla, o la atención es intermitente. Este tipo de situaciones genera, además de problemas de comunicación, conflictos personales ya que el que habla se siente injuriado.
- b- Evaluativos: este tipo de receptor es atento, pero utiliza la diferencia de velocidad a su favor, para juzgar desde su propio punto de vista. Si gastamos nuestro tiempo en un proceso crítico, aprobando o desaprobando lo que dice el que habla, estamos dedicando muy poco tiempo y esfuerzo a la tarea de entender que es lo que esa persona quiere decir.
- c- Proyectivos: la comunicación real se da cuando el escucha realmente oye y entiende la posición y el propósito del que habla. Este tipo de receptor evita criticar, aprobar o desaprobar. Solo intenta introducirse dentro de la mente del que habla y entender sus puntos de vista.

La capacidad para leer también es importante en el proceso de comunicación.

La cantidad de material escrito que el ejecutivo debe considerar, se va incrementando cada vez más con el paso del tiempo. De ahí que sea importante reducir tal cantidad de material a lo esencial.

El entrenamiento y la comunicación

La mayor dificultad para el empleo de los métodos de entrenamiento formal es la de conseguir, dentro del grupo que se entrena, una actitud de receptividad. Todos los maestros reconocen que la motivación es la clave del proceso de aprendizaje.

El que se entrena debe tener interés en aprender y además estar convencido de que desconoce las cosas en que va a entrenarse.

El entrenamiento es aplicable al proceso decisorio siempre que ciertos elementos se encuentren repetidos en un gran número de decisiones. El entrenamiento puede proporcionar al empleado los hechos necesarios para enfrentarse con estas decisiones; puede darle un marco de referencia para su pensamiento; puede enseñarle soluciones probadas o puede instruirle acerca de los valores de acuerdo con los cuales debe tomar sus decisiones.

A través del entrenamiento puede lograrse un mayor grado de descentralización del proceso decisorio, al darle a los niveles más bajos de la jerarquía organizativa, un mayor grado de competencia.



Seguridad Industrial

Es la acción destinada a evitar accidentes de trabajo mediante el estudio y supresión de las causas que los originan.

Si esta acción es permanente, los resultados serán progresivos.

Se debe crear en toda la organización la conciencia de la seguridad industrial.

La labor de prevención puede ser:

- activa: cuando se realiza antes de producirse el accidente.
- pasiva: cuando se toman medidas para evitar la repetición del accidente.

Accidente es el acontecimiento brusco o imprevisto que interrumpe el proceso ordenado y metódico de cualquier actividad.

Las consecuencias posibles de un accidente son la lesión y el siniestro.

Lesión es el daño ocasionado a las personas.

Siniestro es la pérdida de recursos materiales.

Remuneraciones

Administración de remuneraciones

Si las habilidades del empleado han sido adecuadamente desarrolladas hasta el punto en que se cumple o excede los requerimientos del cargo, es apropiado entonces recompensarlo de la manera más equitativa por sus contribuciones.

Los factores para determinar la compensación justa son variados y complejos, la dirección debe determinar el salario apropiado, reconocer y motivar para mejorar el desempeño mediante sistemas de incentivos y finalmente, algunas organizaciones utilizan sistemas de participación para suministrar un tipo de compensación suplementaria.



La determinación de la remuneración es una de las funciones más complejas y significativas del Director de Personal.

En realidad no hay un medio de definir en forma exacta y precisa la determinación del salario. Existen algunas aproximaciones a través de sistemas tales como la evaluación de cargos, pero de todos modos este tipo de sistemas sigue conteniendo un alto componente subjetivo.

Factores significativos que afectan la remuneración:

a- Oferta y demanda laboral:

Si bien no es correcto considerar la mano de obra como una mercancía, la verdad es que el recio de los servicios del hombre se determinan a través del salario.

Existe una tendencia general que determina que al aumentar la oferta laboral disminuye el nivel de las remuneraciones y al aumentar la demanda, ese nivel aumenta.

b- Asociaciones Profesionales de Trabajadores

El sindicato se alinea dentro de la estructura de las relaciones económicas al lado de la oferta laboral.

Su objetivo es representar a los empleados y defender sus derechos frente a la parte empleadora.

c- Situación de la empresa

Las asociaciones profesionales generalmente asientan sus demandas de pago. Sin embargo, muchas veces este supuesto no se verifica en la realidad.

Si la mayoría de las empresas atraviesa por un momento difícil, su capacidad para pagar se reducirá y esto se reflejara en una menor demanda y como consecuencia, en una menor compensación.

d- Productividad

Productividad es la relación que existe en un proceso entre los insumos y los productos.

El aumento de la productividad busca disminuir los efectos de la inflación, al respaldar el aumento de los precios de los factores productivos con un aumento en la producción.

e- Costo de Vida

Una técnica habitualmente usada para ajustar los salarios, consiste en la aplicación de alguno de los índices de aumento de Precios emitidos por los organismos oficiales.

f- Intervención del Estado

Esta intervención se da de distintos modos: leyes que tratan de ordenar y pautar las relaciones laborales, fijación de un salario mínimo, arbitrio de disputar laborales a través de distintos sistemas.

g- Equidad

La compensación afectara el comportamiento de los empleados y el empleador desea básicamente dos cosas: atraer y retener al personal y motivarlo para que aumente su rendimiento.

La equidad existe cuando una persona percibe que su esfuerzo esta en equilibrio con la remuneración, tanto respecto de si mismo como también con respecto a los demás miembros de la organización.

Tipos de Remuneraciones

a- Remuneraciones por Tiempo:

Se determinan en función del tiempo en que el trabajador se coloca a las ordenes del empleador. En nuestro país se llama Sueldo al pago mensual que se realiza al trabajador mensualizado y Salario o Jornal al pago efectuado al trabajador que cobra por hora de trabajo o producción.

b- Remuneraciones por Producción

También llamada por pieza o a destajo. La tasa salarial se calcula por pieza producida. Las comisiones de los vendedores se pueden incluir dentro de este tipo.

El sistema de remuneración por producción puro, prácticamente esta en desuso.

c- Remuneraciones por Incentivos



Es un sistema mixto: se parte de una base productiva standard y quienes lo exceden reciben un premio o incentivo.

Compensación por incentivos

La compensación tiene dos objetivos básicos atraer y retener al personal dentro de la organización y motivarlo para que alcance mejores niveles de desempeño.

El efecto de la motivación viene de la apreciación del empleado de dos factores:

- a- el valor del dinero en relación con sus necesidades
- b- la expectativa respecto de que el comportamiento correcto va a originar una recompensa.

Los métodos deben ser claros y poseer incentivos posibles de alcanzar para que no disminuya la expectativa.

Existe un alto grado de complejidad en el establecimiento de un sistema de compensación por objetivos.

Evaluación de Cargos

Su principal objetivo es obtener la satisfacción del empleado en relación con la estructura salarial. La dirección desea que el empleado asienta que su compensación es justa u equitativa y lo desea, dada la motivación que despierta.

Sistemas de evaluación de cargos:

1- Clasificación simple:

Es un sistema recomendado para empresas con poca cantidad de personal, por su simplicidad y bajo costo. Se realiza la clasificación. Estas descripciones son procesadas por un comité de evaluación para colocarlas según un orden de valoración, haciendo caso omiso de las personas que ocupan dichos cargos.

2- Gradación de los cargos:

La unidad de medida es la determinación de clases de cargos o grados de los mismos. Se crea una escala de valores para los cargos y sus descripciones se comparan. La determinación de los grados esta basada en los cargos. El proceso consiste en determinar los grados, y de acuerdo a las descripciones correspondientes a cada uno, distribuir todos los cargos entre los grados determinados. Todos los cargos agrupados en un grado tienen el mismo salario.

3- Sistema de puntaje:

Es el sistema más utilizado. El procedimiento sugerido es el siguiente:

- a- selección de las características del cargo.
- b- construcción de escalas de medición de valores.
- c- evaluación de cargos.
- d- realización de una investigación sobre salarios
- e- determinación de una estructura salarial

4- Sistema de comparación de factores

Este sistema se implementa según los siguientes pasos:

- a- Selección de los factores del cargo
- b- Selección de cargos claves
- c- Determinación de tasas de pago para cada cargo clave
- d- Clasificación de los cargos claves bajo cada uno de los factores en que se desempeña el cargo
- e- Evaluación de los otros cargos de acuerdo a estas escalas

Este sistema incorpora un tipo de calificación cargo a cargo. Es básicamente un refinamiento del sistema anterior.

Efectos de la Evaluación de cargos en las relaciones humanas

La evaluación de cargos es un sistema con alto grado de confiabilidad aunque se valide definitiva deba ser comprobada mediante tanteos respecto del impacto que la estructura salarial produce en la satisfacción de las expectativas de los empleados.

Herramientas para el desarrollo

Pensamiento Vertical:

- selectivo
- importa ante todo la corrección lógica del encadenamiento de las ideas
- elige un camino
- selecciona el enfoque más prometedor para la solución de un problema
- analítico
- se basa en la secuencia de las ideas
- cada paso ha de ser correcto, manteniendo una lógica
- usa la negación para bloquear bifurcaciones y desviaciones laterales
- se excluye lo que no parece relac con el tema
- las categorías, clasificaciones y etiquetas fijas, tienen carácter permante
- sigue los caminos más evidentes enfoques más obvios
- es un proceso finito

Pensamiento Lateral:

- creador
- lo esencial es la efectividad en sí de las conclusiones
- no selecciona caminos trata de seguir todos los caminos
- se buscan nuevos enfoques y se exploran las posibilidad de todo ellos
- provocativo
- puede efectuar saltos. Los pasos no tienen que seguir un orden determinado. Cuando se llega a una solución, su validez no depende de lo acertado del camino seguido
- no es preciso, a condición de que la conclusión final sea la correcta
- no se rechaza ningún camino
- se explora incluso lo que aparece completamente ajeno al tema
- no son fijos, cambian a medida que el contexto cambia como respuesta de los diferentes enfoques
- los menos, se tiende a seguir el camino más espacioso

- proceso probabilístico no se garantiza necesariamente una salida aumenta las probabilidades de una salida perspicaz.

CAMBIO

Los entornos dentro de los cuales desenvuelven sus actividades las organizaciones son cada vez más dinámicos. Se está produciendo una transformación estructural del medio económico, competitivo - social.

Estas profundas modificaciones fuerzan a la empresa a revisar sus opciones estratégicas y a redefinir sus prioridades.

El ser humano puede vivir estos cambios de dos maneras distintas:

- como amenaza: es una reacción defensiva basada en prejuicios.
- como oportunidad: no se usan prejuicios, sino conocimientos y se realiza un análisis objetivo del cambio.

Cambios tecnológicos

La tasa de crecimientos de una economía está estrechamente ligada al número de nuevas tecnologías y al número de industrias que estas tecnologías nuevas permiten crear.

El análisis histórico del ritmo de aparición de invención y de innovaciones muestra que éstas tienen tendencia a aparecer por oleadas, de una configuración y frecuencia precisas, las oleadas de innovación sucediendo a las oleadas de invenciones con una distancia en el tiempo.

La comparación y el análisis de estas tres olas ponen en evidencia los siguientes hechos

- los conjuntos de invenciones e innovaciones son similares, en cada oleada las invenciones se hacen innovaciones, según el orden de aparición.
- la separación entre oleadas es constante y del orden de los 55 años para las innovaciones y de 63 años para las invenciones.



- la diferencia de tiempo entre los puntos centrales de invenciones e innovaciones en cada oleada tiende a reducirse
- las fases de invenciones e innovaciones tienden también a acelerarse y desarrollarse en un periodo más corto

Cambios económicos

Las observaciones sobre los cambios tecnológicos son tanto más interesantes en cuanto corroboran la existencia de movimientos económicos largos puestos en evidencia por varios economistas.

En los años noventa estamos viviendo el final de un ciclo de crecimiento a causa de la llegada a la madurez de las innovaciones más importante que habían provocado su nacimiento.

Este paso de un ciclo a otro es discontinuo y se traduce por un periodo transitorio de crisis, pudiendo ser fatal a todas las empresas que no hayan sabido adaptarse.

La situación económica actual corresponde a un fenómeno profundo provocado, esencialmente, por el agotamiento de los efectos de las tecnologías tradicionales.

Cambio competitivos

A los cambios mencionados anteriormente, es preciso agregar los cambios competitivos que resultan de la mundialización de los mercados en un número creciente de sectores industriales. Esta evolución ha sido posible por el progreso tecnológico aplicando en este caso a los medios de transporte y de comunicación. La eliminación de las distancias ha llevado al mundo a una fase de competencia planetaria a nivel de mercados, productos, costos y precios.

Cambio socio - culturales

Las transformaciones fueron acompañadas por cambios socio - culturales que han llevado a discutir la óptica del marketing clásico. Esta evolución se plasma en trono a dos tomas de conciencia que se han expresado en el movimiento consumidorista y en el movimiento ecológico .

Proyección



A veces los hechos o las innovaciones convulsionan el mundo de tal manera que infiltran y transforman la vida cotidiana. Pasó con la revolución Industrial, las guerras, las epidemias, la invención del automovil. Son cambios que no pueden preverse.

Actualmente se está produciendo otro tipo de cambio, una convulsión social que transformara las corrientes de opinión de la sociedad

Tendencias del futuro:

- 1- el encapsulamiento
- 2- la fantasía de aventura
- 3- las pequeñas gratificaciones
- 4- el individualismo
- 5- la liberación
- 6- la regresión
- 7- la supervivencia
- 8- el consumidor vigilante
- 9- las 99 vidas
- 10- SOS