

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Para comprender lo que es la administración de personal, hay que saber antes de todo la función que desempeñan los gerentes. La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: planeación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control. Estas funciones representan lo que se denomina el **proceso de administración**.

- **Planeación:** consiste en establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyecciones, es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.
- **Organización:** es asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- **Formación De Un Equipo De trabajo:** decidir qué tipo de personas se debe contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer estándares para el desempeño; compensar a los trabajadores evaluar el rendimiento; asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.
- **Dirección:** Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados.
- **Control:** Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparar la que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera.

La Administración De Personal, Se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o a la gente del trabajo administrativo. Esta incluye:

- *Análisis de puestos* (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- *Planeación de las necesidades de mano de obra* y el reclutamiento de los candidatos de los puestos.
- *Selección* de los candidatos a ocupar los puestos.
- *Inducción y capacitación* a los nuevos empleados.
- La Administración de sueldos y salarios (la forma de *compensar* a los empleados).
- Ofrecimiento de *incentivos y beneficios*.
- *Evaluación del desempeño*.
- *Comunicación* interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplinar).
- *Desarrollo* de gerentes.

Lo Que El Gerente Debe Saber:

- Oportunidades iguales y acción afirmativa.
- Seguridad y salud de los empleados.
- El manejo de quejas y las relaciones laborales.

Factores Que Hacen Que La Administración De Personal Sea Aun Mas Importante En La Actualidad.

La administración de personal se torna cada vez más importante en la actualidad como resultado de tendencias sociales, económicas y políticas tales como:

- La insatisfacción y una fuerza de trabajo.
- Nuevos estilos de vida.
- Nuevas leyes.
- Cambios en los valores.
- La necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo.
- La productividad y la administración personal.

La Insatisfacción Y Una Nueva Fuerza De Trabajo, No existe ninguna duda de que muchos empleados o trabajadores están insatisfechos y que eso se ha convertido en una preocupación de muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza del trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Nuevos Estilos De Vida, Los hombres y las mujeres de todas las edades (pero en especial los jóvenes) para estar más interesados en elegir un estilo de vida y una carrera que en tener solamente un empleo. Por ello, el desarrollo de la carrera y la adaptación del trabajo a los estilos de vida flexibles y los intereses cambiantes de los trabajos serán cada vez más importantes.

Nuevas Leyes, Hace años se pensaba que la "ética del trabajo" motivaba a los empleados a trabajar duro y poner su mejor esfuerzo. En la actualidad, se piensa que este compromiso con el trabajo está en descenso. Si es así, entonces la motivación de los empleados podría convertirse en una tarea difícil.

La Necesidad De Mejorar El Desempeño En El trabajo, En la década de los noventa, todos los gerentes tendrán que actuar también como personas clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Importante:

LA ACTITUD

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea.

Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida.

Definiciones:

"Son los sentimientos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento..." Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill

Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.

Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

El término "actitud" ha sido definido como *"reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado"*.

Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos bio sociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastantes estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.

Las actitudes raras veces son de asunto individual; Generalmente son tomadas de grupos a los que debemos nuestra mayor simpatía.

Las actitudes se componen de 3 elementos: *lo que piensa* (componente cognitivo), *lo que siente* (componente emocional) y *su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones* (componente conductual)

Las emociones están relacionadas con las actitudes de una persona frente a determinada situación, cosa o persona. Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), podemos encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, en el estudio de una carrera, si la actitud es favorable, encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son así ingredientes normales en las actitudes.

Todos tenemos determinadas "actitudes" ante los objetos que conocemos, y formamos actitudes nuevas ante los objetos que para nosotros son también nuevos.

Una vez formada, es muy difícil que se modifique una actitud, ello depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen. En efecto, las actitudes pueden haberse formado desde los primeros años de vida y haberse reforzado después. Otras actitudes se aprenden de la sociedad, como es el caso de la actitud negativa ante el robo y el homicidio; por último otros dependen directamente del individuo.

Pese a todo, hay veces que las actitudes pueden modificarse, lo cual obedece a diversos motivos. Por ejemplo, una persona puede cambiar de grupo social y asimilar las actitudes de éste.

Lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto.

Otros parecen inferir que **"actitud"** y **"opinión"** son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace.

Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

Diferencias entre actitud, satisfacción laboral, moral organizacional

Una "**actitud**" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La "**satisfacción en el trabajo**" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La "**moral organizacional**" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La "**moral**" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

- sentimiento de solidaridad del grupo,
- necesidad de una meta,
- progresos observables hacia la meta; y,
- participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en otras ocasiones simplemente actitudes.

Existen diferentes tipos de actitudes que a continuación se mencionaran:

TIPOS DE ACTITUDES

Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

▯ **Satisfacción en el trabajo.**- Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

▯ **Involucramiento con el trabajo.**- Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

▯ **Compromiso organizacional.**- Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

EFFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en

sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fábrica, o una empresa agradable y que nos gusta trabajar ahí, podemos preferir no aceptar otro trabajo debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar, luego nos encontramos en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él.

Una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares excepto que son negativos. Nos desagrada el lugar por lo general nos sentimos infelices en nuestro trabajo, nuestro estado de ánimo es de depresión odiamos a los compañeros de trabajo y a los patrones.

El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva usualmente mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si estas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción. El resultado es un circuito: desempeño - satisfacción - esfuerzo

MEDICION DE LAS ACTITUDES

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como ***cambios proyectados dentro de la empresa.***

Como muestra de los tipos de preguntas formuladas, están las siguientes, representativas de algunas de las encuestas que se realizan en la práctica:

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

- A. No me gusta.
- B. Preferiría alguna otra cosa.
- C. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
- D. Me gusta bastante.
- E. Me gusta mucho.

2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:

- A. Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta.
- B. Casi siempre desagradable.
- C. Ocasionalmente desagradable.
- D. Generalmente satisfactoria.
- E. La mayor parte del tiempo, excelente.

3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:

- A. Poco amistosos.
- B. Indiferentes hacia mí.
- C. Buenos.
- D. Cooperativos.

E. Muy amistosos.

4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:

A. Siempre injusto,

B. Con frecuencia injusto.

C. A veces justo, a veces no.

D. Generalmente justo.

E. Justo en todas las ocasiones.

5. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?

A. La mayoría de las otras empresas son mejores.

B. Algunas compañías son mejores.

C. Tan bien como la empresa promedio.

D. Nuestra compañía es mejor que muchas.

E. Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.

6. Cuándo se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?

Empleando nuevos trabajadores.

Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.

Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.

Tomando la persona competente más disponible.

Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.

A continuación mostramos otro modelo:

1. Escoja una de las afirmaciones siguientes, que sea la que mejor exprese hasta qué punto le agrada su trabajo. Ponga por favor una "X" ante esa aseveración:

Lo odio

Me desagrada

No me gusta

Me es indiferente

Me gusta

Me entusiasma

Me encanta

2. Marque una de las respuestas que siguen, para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

En todo momento

Casi siempre

Buena parte del tiempo

La mitad del tiempo, aproximadamente

A veces

Raramente

Nunca

3. Marque con una "X" una respuesta, de entre las que siguen, que mejor indique lo que piensa sobre un cambio de empleo:

Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.

Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora

Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación

Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación

No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor

No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo

No deseo cambiar mi empleo por ningún otro

4. Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿cual escogería? (marque uno):

Su trabajo actual

Otro trabajo en la misma ocupación

Un empleo en otra ocupación

Objeciones a las pruebas de actitud

1. "Es un signo de debilidad tratar de averiguar lo que piensa el personal, pues esto es algo sobre lo que el empleador competente, que dispone de adecuado control sobre su gente, no necesita preocuparse" (?).

Respuesta: El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la **autoridad legítima**, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.

Estas pruebas nos ayudan a descubrir:

- Ciertos abusos o quejas legítimas, que tocan datos objetivos que necesitan remediarse; y,
- Ciertas quejas basadas en mutuos malentendidos, que también pueden remediarse por medio del análisis y la explicación.

Ejemplo: si la mayoría de los operarios contestaron adversamente las pregunta 2 del primer cuestionario y criticaron la atmósfera de su taller, el remedio puede reducirse a llamar a los ingenieros de mantenimiento y hacer algo sobre el particular. Por otra parte, nuestra respuesta podría ser: *"Lamentamos la situación, pero hemos solicitado ya una autorización a la Alcaldía para mejorar el edificio y todavía no hemos obtenido el permiso para proceder"*.

En cualquier caso, los trabajadores han sido tratados como adultos y han recibido una explicación satisfactoria a una queja legítima.

Queda la posibilidad de que una investigación cuidadosa revelase la carencia de bases objetivas de las quejas sobre la atmósfera del taller con relación a la temperatura, el polvo y las corrientes de aire, pero muchos motivos de quejas sobre la "atmósfera" en sentido metafórico.

La protesta pudiera referirse a un supervisor ineficiente, y la objeción a las condiciones físicas ser un desplazamiento afectivo de la causa real del problema.

En cualquier caso, La encuesta es un instrumento para revelar una zona de tensión en la fábrica, y en este tema **tensión se traduce en ineficiencia**.

2. "Estas pruebas son innecesarias, en virtud de que la Gerencia conoce ya lo que los trabajadores piensan y sienten".

Ejemplo: Erase una vez una planta textil, cuyo Gerente General aseguraba que la empresa era "una gran familia feliz", que él conocía a cada empleado por su nombre de pila y que estaba tan cerca de la planta, que dominaba la situación por completo. Dos semanas después, los empleados se declararon en huelga, dañaron gravemente la maquinaria y sabotearon el trabajo en marcha. La planta se cerró y no se abrió más.

3. "Probablemente son inexactas porque los empleados pueden no atreverse a contestar francamente las preguntas, y porque las opiniones pueden carecer de relación directa con las acciones".

La primera dificultad depende, en gran parte de la forma en que se efectúe la prueba, pero si se insiste en el **completo anonimato**, no es problema.

La otra dificultad ha sido investigada a fondo por muchos psicólogos y sociólogos laborales, y se ha logrado ligar los resultados de las pruebas con las acciones de los individuos encuestados. Todas las investigaciones demuestran que las pruebas son razonablemente exactas.

Hay una objeción final a las encuestas de opinión que, si bien irracional y con frecuencia inexpresada, representa una actitud muy común de la Gerencia.

4. La existencia de temor hacia los empleados que se manifiesta en comentarios como "... dejemos dormir a los perros", ó "...dejémoslos solos y en paz".

Muchos gerentes parecen imaginarse a sí mismos sentados en la punta de un volcán que puede hacer erupción en cualquier momento, y en vez de resolver el problema para que la tensión se afloje, la reprimen incesantemente.

Temen sinceramente escuchar cualquier opinión de sus subordinados. Temen lo peor, pero no quieren oír detalles. Existen, por supuesto otros medios de descubrir las actitudes del personal:

- Entrevistas de egreso
- Entrevistas "dirigidas"
- Entrevistas "no dirigidas"
- Sistemas de sugerencias.

Sin embargo, en conjunto, la encuesta de actitud proporciona resultados más exactos que cualquier otro método, y con menor dificultad.

Reflexión del contenido: