

PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Propósitos.

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado su complejidad, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de la Administración de Recursos Humanos, cuyo propósito es mejorar la eficiencia de los recursos humanos de los organismos sociales.

Las personas son el elemento común en todas las organizaciones, crean los objetivos, las innovaciones y realizaciones por las que, se alaba a las organizaciones, cuando se ven desde el punto de éstas.

El propósito fundamental de la Administración de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. La Administración de Recursos humanos alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la Administración de Recursos humanos debe reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas.

Objetivos.

Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Recursos Humanos.

Objetivos Sociales.

Mostrarse responsable ante las necesidades y desafíos de la sociedad, minimizando los efectos negativos de esas demandas sobre la organización. El hecho de que las organizaciones no utilicen sus recursos en beneficio de la sociedad puede dar como resultado restricciones sobre ellas. La sociedad puede promulgar leyes que limiten las decisiones relativas al personal.

Objetivos de Organización.

Reconocer que la Administración de Recursos Humanos existe para contribuir a la eficacia de la organización. La Administración de Recursos humanos no constituye un fin de si misma, sino solo un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales. En pocas palabras, el papel de la Administración de Recursos humanos es el de servir al resto de la organización.

Objetivo Funcional.

Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Por ejemplo cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso.

PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo Personal.

Contribuir al logro de las metas de cada persona. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Cuando los objetivos personales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; y puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

No todas las decisiones sobre Recursos Humanos cumplen los cuatro objetivos de la disciplina. En ocasiones ocurren situaciones en que es necesario equilibrar ventajas y desventajas.

La Administración de personal presenta diversas modalidades en cuanto su denominación, pues no existe unidad de criterio.

Esta situación ha producido una variedad de denominaciones que han acarreado confusiones teóricas y prácticas.

Las más usuales son:

- Relaciones Industriales
- Manejo de Personal
- Relaciones Laborales
- Relaciones Humanas en el Trabajo
- Administración de Personal
- Administración de Recursos Humanos

En conclusión podemos decir que ninguna de estas denominaciones son las correctamente aplicadas.

Ya que basándonos en la Revista Expansión nos pudimos dar cuenta que los seres o personal que laboramos para una determinada empresa u organización no somos un recurso puesto que no somos objetos para resolver necesidades o para realizar una cosa determinada. Si no que somos un factor humano es decir una causa que contribuye a producir un determinado efecto o resultado.

Los colaboradores de una organización son la causa eficiente dado que son los autores o protagonistas principales del proceso organizacional y, a partir de sus esfuerzos, dan origen a los productos y servicios de las distintas instituciones.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

• CONCEPTOS Y CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS

(ENFOQUES DE SISTEMAS)

• Conceptos de Recursos Humanos

- ◆ Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores.
- ◆ Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores, de una organización, su satisfacción en el trabajo, y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.
- ◆ Actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

- ◆ Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar mejor otros asuntos de bienestar.
- ◆ Se encarga de fomentar una relación de cooperación entre los directivos de una relación jerárquica tradicional.
- ◆ La Administración de Recursos Humanos es trascendental para la existencia de cualquier grupo social, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los Recursos Humanos poseen características tales como:

Posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, etc, mismas que lo diferencian de los demás recursos.

- ◆ Implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: El compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos, una formación profesional.

En mi opinión personal considero que los Recursos Humanos son aquellos que implican el compromiso con los trabajadores es decir resolver sus necesidades, sus satisfacciones y sus objetivos personales basándose en diversos medios como incentivos y reconocimientos personales logrando así el objetivo empresarial.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

• CONCEPTOS Y CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS

(ENFOQUES DE SISTEMAS)

• Contribuciones de otras disciplinas

Ingeniería Industrial

Podemos mencionar entre sus aportaciones

- Estudios de tiempos
- Estudios de movimientos
- Sistemas de incentivos
- Valoración de tareas
- Oficinas de selección
- Adiestramiento a los trabajadores

Psicología

Utiliza métodos científicos para comprender las causas del comportamiento humano, para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

Sociología

Es la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos. Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos de la organización, aparece la sociología de la empresa, la sociología

industrial o la sociología de la Administración.

La sociología industrial se forja en los llamados Estudios de Hawthorne que realizó Elton Mayo quien consideró que la sociología mediante la experimentación debería convertirse en una ciencia exacta ya que el control del grupo y sus reacciones darían las leyes del comportamiento.

Las aportaciones más importantes de la sociología a la Administración de Recursos Humanos han sido:

- Estudio de grupos formales e informales dentro de la empresa
- Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo
- Análisis de la Autoridad, burocracia, movilidad, etc.

Antropología

La referencia a los conceptos de cultura y la subcultura para entender mejor alguna forma de comportamiento.

Derecho:

Los principios que deben regir en las relaciones obrero–patronales

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

• CONCEPTOS Y CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS

(ENFOQUES DE SISTEMAS)

Economía:

Dentro de este marco, trabajo y salarios juegan un importante papel. La administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos tales como. Capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc., igualmente los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre procesos productivos, los costos y la inflación.

Matemáticas:

Los modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a las curvas de salarios y a la valuación de puestos. Así como otros procedimientos estadísticos.

Cada una estas disciplinas o ciencias contribuyen en gran parte a la Administración de Recursos ya que sin ellas no habría fundamentos para que existiera esta disciplina.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

• RECURSOS QUE EXISTEN EN LA ORGANIZACIÓN (TÉCNICOS, HUMANOS Y MATERIALES).

Recursos.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Estos son de tres tipos.

Recursos Materiales.

Son aquellos bienes tangibles aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos.

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación; bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos Humanos.

Son aquellos que son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

En otros podemos mencionar a los Recursos Financieros

Son los recursos monetarios de la empresa.

TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS

Esta teoría surge a través de los trabajos del biólogo Ludwind Voe Bertalanffy publicados entre 1950 y 1960 en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

- Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y facilitar las transferencias entre aquellos
- Promoción y desarrollo de modelos teóricos
- Reducir la duplicación de los esfuerzos teóricos
- Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos

Esta teoría trata al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analíticos – reduccionistas y sus principios mecánicos.

Sistema: Es un conjunto de diversos elementos

El cual se compone de Subsistemas y Suprasistemas

Subsistema: Áreas que componen el sistema

Suprasistema: El medio ambiente del sistema (Aspectos políticos, Tecnológicos, Mercado, Sociales, Culturales, Etc.)

Sistemas Cerrados: No comparten información con su medio ambiente externo (Nasa, CIA, FBI, El Vaticano, Etc.)

Sistemas Abiertos: Las empresas están en constante información (El gobiernos, la corona, la coca cola, PEMEX, Etc.)

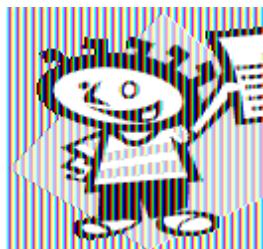
A los sistemas que no son totalmente abiertos y cerrados se les llamas Parcialmente Cerrados o Parcialmente Abiertos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 MOTIVACIÓN, CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN

- **Motivación (Conceptos)**

- Está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- Es un estado interno que da energía, activa o mueve, y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas. En otras palabras la motivación es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares.
- Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.
- Sucede en el interior de la persona debido a un estímulo que puede haber sido externo o interno. Por lo que no podemos observarla, pero eso no significa que no exista, la misma persona puede desconocer lo que la motivando su comportamiento y esa motivación se manifiesta en una conducta o comportamiento que si es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho.
- Es el resultado de las interacciones del individuo y la situación, el nivel de motivación varía tanto de un individuo a otro, como en el mismo individuo, dependiendo del momento que se trate.



Causa de motivación aprobar un examen con la mejor puntuación.



Causa de motivación realizar alguna actividad que nos guste

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 MOTIVACIÓN, CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN

- **Conflictos (Conceptos)**

- Tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente
- Es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición.
- Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o métodos por emplear para cubrir esas metas.
- Surge cuando entran en contraposición los objetivos, metas o métodos de dos o más personas.
- Es un problema de percepción por que las partes involucradas deben percibir que entre ellas existen diferencias.

Ejemplo: Cuando dos personas tienen diferencias de opiniones entonces existe un conflicto. Este tipo de casos se da mucho en las organizaciones ya que al trabajar en equipo pueden surgir diferentes ideas y puede que entren en contraposición.



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 MOTIVACIÓN, CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN

- **Frustración (Conceptos)**
- Se presenta ésta cuando una barrera se interpone entre el organismo y sus objetivos.
- Es algo que deseamos pero exceden nuestras posibilidades.
- Es el resultado de la imposibilidad de alcanzar una preciada meta en virtud del bloqueo de una motivación.
- Estado de vacío o anhelo insaciado
- Cuando hay un impulso, un deseo y la persona no es capaz de satisfacerlo



Frustración cuando deseas aprender algo pero por más que lo intentes no entiendes.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1 MOTIVACIÓN, CONFLICTO Y FRUSTRACIÓN

Estructura de las Reacciones a la Frustración

Agresión

Evasión

Agresión

Estado emocional que consiste en sentimientos de odio y deseos de dañar a otra persona, animal u objeto. La agresión es cualquier forma de conducta que pretende herir física y/o psicológicamente a alguien. Un ejemplo muy común de agresión es cuando nos sentimos mal por algo y actuamos de manera insultante hacia una persona.

Evasión

Evitar un peligro o problema, fugarse.

Regresión

Mecanismo de defensa que consiste en regresar a períodos anteriores del desarrollo o a comportamientos antiguos, que eran más satisfactorios. Es cuando reaccionamos como niños a diversos problemas que se nos presenten.

Aislamiento

Retirar trato y comunicación de la gente.

Racionalización

Organización racional de algo para obtener un mejor rendimiento

Resignación

Sumisión a la suerte o a la voluntad de otro

Proyección

Se dice que en 60% de nuestro comportamiento nos estamos proyectando en cuanto a nuestros sentimientos, valores, ideas, etc.

Sublimación

Engrandecer, exaltar, ensalzar o poner en altura.

Identificación

Se identifican, intentan buscar un modelo de persona al cual poder imitar y con cual se sienten a gusto.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2 MASLOW, HERZBERG, MC CLELLAND Y LIKERT

Aportaciones y limitaciones

- **Antecedentes y características**

La Escuela o teoría del Neohumanorrelacionismo o teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.

El Neohumanorrelacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

Dos autores que se dedican a analizar la importancia de los motivadores profundamente son Abraham Maslow y Herzberg.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2 MASLOW, HERZBERG, MC CLELLAND Y LIKERT

Teoría de Jerarquía de las Necesidades Humanas

Fue formulada por Abraham Maslow el cual generó una hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía.

Esta Teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.

No obstante que Maslow presenta este orden de prioridad, considerado como el orden normal o lógico; en diferentes etapas de nuestra vida y ante determinadas circunstancias, el orden puede variar; es más, conocemos casos de personas que anteponen aun a necesidades fisiológicas, necesidades de autorrealización, pero esto no sucede en la mayoría de los individuos y quizás tampoco en todas las circunstancias.

Los primeros dos niveles de necesidades se consideran primarios o de orden inferior, y los siguientes tres niveles se consideran necesidades secundarias o de orden superior, ya que no adquieren importancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica

- **Fisiológicas.** Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
- **Seguridad.** Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- **Sociales.** Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad
- **Estima.** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el **estatus, el reconocimiento y la atención**.
- **Autorrealización.** El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena de uno mismo.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2 MASLOW, HERZBERG, MC CLELLAND Y LIKERT

Teoría de la Motivación – Higiene

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg la cual se basa en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

El parte de la siguiente pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

Estas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó **Factores Motivadores**.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2 MASLOW, HERZBERG, MC CLELLAND Y LIKERT

David Mc Clelland ha contribuido al entendimiento de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas motivadoras:

De Poder (m / PWR)

Mc Clelland y otros investigadores han descubierto que las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir, mediante argumentos; son energéticos, boquiflojos, tercos y exigentes, y disfrutan el enseñar y el hablar en público.

De Afiliación (N/ AFF)

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazada por un grupo social.

Como individuos, tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, a estar listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa con los demás.

De Realización (n / ACH)

Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso. Quiere ser desafiada, establecer metas moderadamente difíciles, pero no imposibles, dar un enfoque realista al riesgo, prefieren asumir responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo, les gusta una retroalimentación rápida y específica en términos de cuán bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante largas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso si éste ocurre, y tienden a gustar de dirigir sus propios espectáculos.

Los tres impulsos son de valor especial para la ciencia de la Administración y deben reconocerse para hacer que una empresa organizada funcione bien. Dado que cualquier empresa y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2 MASLOW, HERZBERG, MC CLELLAND Y LIKERT

Rensis Likert

Este autor es un exponente de la teoría del comportamiento que considera que cada empresa es diferente por lo que hay que analizar primero al tipo de organización para poder determinar después qué tipo de dirección debe utilizar.

Este autor aporta los cuatro sistemas de Administración

- **Autoritario o coercitivo.** Es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario. Su proceso decisivo: la alta dirección toma todas las decisiones; la comunicación no existe en este sistema; relaciones interpersonales: no se dan debido a que la alta dirección toma todas las decisiones; sistemas de recompensas: no existe.
- **Arbitrario o benevolente.** Es una autocracia disimulada. El proceso decisivo está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son importantes; la comunicación es precaria, pero se hace creer que existe; las relaciones interpersonales se toleran; sistemas de recompensas: se presta más atención a los castigos solamente.
- **Sistema Consultivo.** Se hace por medio de participación. Proceso decisivo: participativo, se permite que la gente intervenga; la comunicación se da frecuentemente; las relaciones interpersonales son constantes; sistemas de recompensas: se utilizan más recompensas que castigos.
- **Participativo.** Es una democracia abierta. Proceso decisivo: se delega la responsabilidad hasta donde es posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales son constantes y en gran parte del proceso se basa en ellas; sistema de recompensas: sólo se hace uso del castigo en cosas muy necesarias, pero constantemente se utilizan las recompensas, es más, este sistema se basa en ellas.

Likert considera que para adoptar un modelo de dirección primero hay que evaluar en base a los puntos anteriores y al tipo de organización de que se trata y en base a esto determinar qué sistema debe adoptarse. También considera que en una misma organización pueden adoptarse diferentes sistemas según el área funcional de que se trate.

De todos los sistemas antes estudiados éste es uno de los más amplios y que todos las organizaciones pueden identificarse.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.3 TEORÍAS GENERALES

Teoría X y teoría Y

Fue creada por Douglas Mc Gregor el cual propuso dos posiciones distintas de ver al ser humano una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra positiva nombrada teoría Y.

Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

Teoría X

Supone de que a los empleados no les gusta trabajar, son flojos, les disgusta la responsabilidad y deben ser obligados a rendir.

- La gente tiene una aversión al trabajo
- Debe ser castigado y amenazado para que trabaje
- Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades



Teoría Y

Supone de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la auto dirección.



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.3 TEORÍAS GENERALES

Teoría Z

También llamada Método Japonés, es una teoría administrativa, desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (Colaborador), quienes, al igual que Mc Gregor al constratar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una Teoría A. Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa.

Tipo A (Empresas Americanas)	Tipo Z	Tipo J (Empresas Japonesas)
Empleo a corto plazo	Empleo a largo plazo	Empleo de por vida
Evaluación y promoción rápidas (Corto Plazo),	Evaluación y promoción lentas (Largo Plazo)	Evaluación y promoción rápidas (Largo Plazo).

Carreras especializadas	Carreras medianamente especializadas	Carreras no especializadas
Mecanismos explícitos de control	Mecanismos implícitos e informales de control con mediciones explícita formalizada.	Toma de decisiones colectiva.
Toma de decisiones individuales	Toma de decisiones mediante consenso	Toma de decisiones colectiva
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual	Responsabilidad Colectiva.

La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- Confianza en la gente y de ésta para la organización
- Atención puesta en las sutilezas de las Relaciones humanas
- Relaciones sociales más estrechas

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que el considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así el éxito de la gestión de las organizaciones.

Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.3 TEORÍAS GENERALES

Teoría de Análisis Transaccional (Eric Berne).

El análisis transaccional implica interacciones humanas sin coerción, hay convencimiento o por lo menos aceptación.

Según Berne, hay tres estados mentales: padre adulto y niño. El padre guarda las enseñanzas, decide lo que es bueno o malo en base al pasado.

El adulto analiza situaciones nuevas y toma decisiones sobre cómo debe actuar. El niño es el caudal de sentimientos e impulsos, hace lo que más desea, sin considerar nada.

La teoría establece que la comunicación y las actitudes serán positivas si las interacciones ocurren al mismo nivel (padre – padre, adulto – adulto y niño – niño). En el momento en que ocurra algún cruzamiento en la comunidad empezarán los problemas.

Condicionamiento Operante (B.F. Skinner)

Otra teoría que se considera muy importante en la creación de un ambiente propicio para el logro de metas y objetivos es la de Skinner, en donde se siguen los principios del condicionamiento operante.

Esta teoría ha sido fuertemente criticada en el sentido de que considera al ser humano tan susceptible de responder a los estímulos como el resto de los animales.

En ella se manejan los principios de refuerzos, premiso y castigos, es decir que si una actitud desea favorecerse, habrá que acompañarla de un esfuerzo positivo o premio, por el contrario, las actitudes negativas obtendrán refuerzos negativos o castigos.

Disonancia Cognoscitiva

Esta teoría habla de que el ser humano tiene una necesidad muy fuerte de ser consistente en sus pensamientos, acciones e interacciones con los demás.

La utilidad de la teoría radica en el hecho de que puede modificarse la conducta de una persona si se toman en cuenta sus principios, educación, creencias, gustos, etc.

Su principal postulado nos dice que si continuamente se le dice a alguien que hace mas las cosas, y que es bueno para nada la persona tendrá resultados peores aun, ya que tiende a ser consistente con lo que se espera de él. Por otro lado a la persona que se le alienta y se le enseña cómo hacer mejor sus cosas, se le felicita por sus logros aunque sean pequeños mejorará su desempeño en forma considerable.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.3 TEORÍAS GENERALES

Autoimplantación (Abraham Korman)

Entre mejor percepción tenga un individuo de su capacidad, mejor será su desempeño, por lo que al lograr crear un ambiente de confianza, las posibilidades de un mejor desempeño son muy superiores.

Korman nos plantea tres concepciones de autocompetencia:

- Crónica.– Opinión general que tenemos con respecto a nuestra propia capacidad
- Situacional.– Opinión de nuestra capacidad ante una situación dada
- Social.– Cómo afectan los aspectos sociales con respecto a nuestra competencia en un momento dado.

Se define como autoestima el concepto que una persona tiene de si misma, el respeto a si mismo, el grado de competencia que cree tener y la necesidad de reconocimiento y admiración que requiere que los demás le muestren.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos constituyen los estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización.

Corresponde a la Administración de Recursos Humanos junto con las Relaciones Públicas, trabajar especialmente para la consecución del objetivo social de la organización; es decir, las metas de esta función deberán constituir la parte social de los objetivos generales, por tanto deben ser afines y contraponerse en ningún punto.

Objetivo

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una

adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización los trabajadores y la colectividad.

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige según se muestra:

Objetivo Institucional	Grupo a quienes satisface
Producción y / o servicio	Clientes o Usuarios
Social	Miembros de la propia organización, Colectividad Gobierno
Económico	Acreedores Dueños o accionistas

Puede apreciarse que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo, etc.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.2 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización. Puede decirse que las bases de la planeación se dividen en dos grandes grupos:

- **Fuentes Externas**

Es necesario considerar los pronósticos sobre que lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, pues esto influirá sobre ella..

Pronóstico de la economía nacional

Producto Nacional Bruto

El ingreso

La población

La industria

La demanda de los productos o servicios

Estos datos darán un marco de referencia general.

Planes educativos a nivel nacional

Es necesario conocer en que forma planea el estado invertir en la educación elemental, media y superior, los planes de estudio que se podrán en vigencia etc., a fin de estimar las habilidades que tendrán en el futuro los egresados de esos sectores educativos.

Planes educativos a nivel institucional

No sólo el estado sino las universidades y otros centros tienen un papel importante en la formación de capital humano; es necesario por tanto, recurrir a ellas con objeto de realizar la estimación requerida.

• Fuentes Internas

Las fuentes internas de la planeación de recursos humanos se refieren a la propia organización.

Objetivos de la organización

Se deben tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación, aunque no es raro; que la organización no tiene metas definidas. Los objetivos cuantificados, es decir, metas, indicaran los requerimientos futuros de recursos humanos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.2 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Pronósticos económicos de la organización

Los presupuestos sobre costos e ingresos permitirán una idea sobre la remuneración futura y los recursos económicos que serán necesarios destinar al acrecentamiento y la conservación de los recursos humanos.

Pronósticos tecnológicos de la organización

Los presupuestos sobre costos e ingresos permitirán una idea sobre la remuneración futura y los recursos económicos que serán necesarios destinar al acrecentamiento y la conservación de los recursos humanos.

Pronósticos tecnológicos de la organización

Una proyección de las necesidades tecnológicas en el plazo de la planeación es indispensable para tener una idea de los conocimientos y experiencias con que deberán contar en el futuro los miembros de la propia organización, ya que estos darán una idea de los puestos futuros y de sus requerimientos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

• POLITICAS DE PERSONAL, PROGRAMAS

PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS

Políticas

Por medio de las políticas se siente la influencia, en toda la organización, de las actitudes de la directiva. Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar los objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado.

Política es entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden directa por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

Requisitos que debe reunir una política

- Estabilidad.**

Consistencias y fundamentación. Evitando los cambios

- Flexibilidad**

Adaptación a las necesidades

- Practicabilidad**

Todo personal de una organización necesita advertir que la política fijada responde a las necesidades que están viviéndose. Que debe ser aplicado

- Sinceridad**

La insinceridad en el proceder desprestigia no solo la orden recibida, sino la autoridad de quien la dicta; además, si las acciones cotidianas, contradicen las declaraciones, los miembros de la organización perciben esa discrepancia y esto causa irritación y frustraciones.

- Efectividad**

No debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido su reiterada inobservancia.

- Participación en su elaboración**

Para que el personal observe la política establecida, necesita estar convencido de sus ventajas, para facilitar este convencimiento es recomendable hacer que participe en la elaboración de la misma.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- POLITICAS DE PERSONAL, PROGRAMAS**

PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS

- Programas**

Una vez decidido cómo alcanzar los objetivos y establecida la política, es elabora un programa; estos se fijan prioridades, secuencias y se sincronizan los pasos a seguir para la consecución exitosa de las metas en donde el factor tiempo debe quedar necesariamente incluido. Nótese que el programa constituye una serie de órdenes que influyen sobre la conducta de los subordinados.

- Procedimientos**

En esencia, los procedimientos, tienen como fin estandarizar los métodos a modo de obtener un máximo de seguridad y eficiencia en la realización; intentar uniformar la conducta de los subordinados a fin de poder

predecirla con mayor precisión.

- **Instructivos**

Es un medio de comunicación que dirige la organización a sus empleados. En él se establecen, paso por paso, los procedimientos a seguir, indicando los objetivos que persigue cada secuencia del procedimiento, las formas a utilizar, el trámite a seguir, etc.

Un instructivo debe ser concreto y preciso, claro, sencillo entendible, de modo que no pierda tiempo en estar descifrando lo que se quiso decir.

Ejemplo.

- Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo a su esfuerzo eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.
- La información confidencial no existe entre la dirección y el personal
- La iniciativa corresponde a todo el personal; a si se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

Características

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- **ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SU POSICIÓN JERARQUICA Y EL TIPO DE AUTORIDAD QUE TIENE**

- **Jerarquía**

Siendo el elemento humano el factor más importante y valiosos con que puede contar una organización, es de suponerse que el departamento encargado de la administración del mismo tenga igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicios.

- **Tipo de autoridad**

Existe la tendencia a considerar al departamento encargado de la función como asesor de la dirección de las dependencias de línea; lo anterior, considerando que el administrador de recursos humanos o jefe de personal (según la denominación tradicional) deberá ser precisamente el jefe de línea en relación a sus subordinados. El departamento mencionado proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto en su propio departamento) contando únicamente con esa autoridad técnica o profesional que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia.

- **Autoridad**

En la organización formal el poder se trasforma en autoridad. *El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es lo que comúnmente llamamos autoridad.* Es entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas. *El poder en estos casos está unido a las posiciones relativas, no a las personas y completamente institucionalizado como autoridad.* Algunas veces la autoridad claramente conferida en una posición relativa con respecto a una organización puede ser no ejercida debido a que entra en conflicto con una norma moral, a la cual se adhieren los miembros de una organización.

Algunas veces el supervisor puede promover a un empleado sin una causa formal, debido a que tal acción que ahora involucra poder, encuentra apoyo en la opinión de los de demás otras por lo contrario, pude tener la autoridad de despedir al subordinado, pero no lo hace debido a que la posición de este ultimo está apoyada informalmente por la opinión de los demás.

Puede definirse la autoridad como el *poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas*. Se ve pues, que la autoridad implica ciertos tipos de comportamiento tanto de los superiores como de los subordinados. Solamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo con sus respectivos roles puede decirse que existe la autoridad. Si el superior emite una orden que no es acatada por el subordinado, realmente aquel carece de autoridad sobre este. Al obedecer, el subordinado ... mantiene suspendidas sus propias facultades criticas para elegir diversas alternativas la obediencia es una abdicación de la elección

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

• ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SU POSICIÓN JERARQUICA Y EL TIPO DE AUTORIDAD QUE TIENE

Podría decirse que la esencia del papel del supervisor es mandar y la del subordinado, consiste en obedecer; sin embargo, urge tomar en cuenta que existe una zona de aceptación de la autoridad, por parte del subordinado. Fueras de tal área, la autoridad no es válida.

Por ejemplo, un obrero aceptará que su supervisor le indique cómo realizar cierto trabajo pero tal vez no admita que le señale cómo distribuir su salario, o cómo educar a sus hijos, así sucesivamente.

Cada subordinado puede delimitar su propia zona de aceptación, dependiendo la amplitud de la misma de múltiples factores personales, sociales, etcétera.

La posición formal da lugar a la jefatura. El jefe es tal porque tiene tras su el respaldo de la autoridad formal.

• La autoridad y la organización informal

El poder se vierte imperfectamente sobre los recipientes de posición relativa que lo contienen como autoridad. Ninguna organización es completamente formal; sus miembros se relacionan unos con otros y empiezan a interactuar no solo extrínseca y categóricamente en términos de las posiciones relativas que ocupan, sino también intrínseca y personalmente en términos de los papeles que desempeñan y de las personalidades que tienen. En las organizaciones se presentan subgrupos que ejercen presiones sobre la organización misma, sobre las normas que pueden ser quebrantadas en su aplicación y sobre la autoridad que, no obstante estar firmemente institucionalizada, permanece sujeta a cambios. En la organización informal, el supervisor pierde su autoridad; por ello si este tiene fincado su mandato en la autoridad, solo puede ejercerlo a través de la organización formal. Los empleados acatarán sus órdenes solo porque es el jefe (posición relativa). En cambio, cuando el supervisor tiene fincado su mandato en la misma organización informal. La autoridad viene a representar un papel secundario; en este caso se habla de liderazgo. Entonces, su dirección está basada en la influencia que tiene sobre el grupo; es una situación de hechos, además de derecho.

• Fuentes de autoridad

Existen tres clases de ella en las organizaciones: a) La basada en fundamentos racionales (jefatura); b) en fundamentos carismáticos (liderazgo), y c) en fundamentos profesionales.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

• ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SU POSICIÓN JERARQUICA Y EL TIPO DE

AUTORIDAD QUE TIENE

- **Jefatura**

La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tiene quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa. En tal forma, este elemento puede cambiar; sin embargo, su sucesor tendrá la misma cantidad de autoridad formal, a menos que la estructura de la organización sea cambiada; es decir, dicho influjo proviene del puesto y no de la persona; es. Pues, una autoridad formal.

- **Liderazgo**

La autoridad basada en fundamentos carismáticos es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder. (El término líder no tiene connotación sindical alguna)

Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente, por qué tiene la posibilidad de ser tal; ni sus seguidores expresarán aceptablemente por qué lo siguen.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta. Las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa.

- **Autoridad profesional**

El tercer tipo de la autoridad es el profesional, que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera, que el supervisor debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas a resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, precisa que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- **ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SU POSICIÓN JERARQUICA Y EL TIPO DE AUTORIDAD QUE TIENE**

- **Combinación de los tres tipos de autoridad**

Pude decirse que la situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente, su puesto le proporcionara la autoridad formal (jefatura) necesaria, pero la carencia de cualquiera de las otras fuentes de autoridad acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

- **Teoría de las características y teoría circunstancial**

¿Qué hace que una persona posea el carisma? ¿Por qué algunas personas se convierten en líderes?

Una teoría, la de las características, sostiene que los líderes son aquellos que poseen una combinación de atributos personales se encuentra la inteligencia, el dinamismo, el tacto, etcétera. Esta teoría da por suponerlo que un supervisor con estas características será igualmente eficaz en cualquier situación; sin embargo, no ha mostrado tener validez necesaria para sostenerse. Parece que la eficacia del supervisor está más asociada a la situación particular en que se muestra; algunos supervisores eficaces en un grupo, resultan ineficientes en otros.

Existe otro punto de vista, el cual afirmar que son las circunstancias las que hacen al líder. El grupo, al encontrarse en determinadas circunstancias, escoge como líder a la persona capaz de aglutinar y canalizar las emociones del grupo, o de ayudar a este a satisfacer sus necesidades. De acuerdo con esta teoría, si las circunstancias cambian, el líder puede ser cambiado también. Si un grupo se encuentra perdido en la selva, el líder será aquel que mejor conozca la manera de sacarlo de ese lugar. Si un grupo de obreros ha sido muy frustrado por la gerencia y quiere descargar su agresividad contra ella, escogerá como líder a alguien que sea capaz de gritar y manotear, en lugar de alguno que conozca muy bien la Ley federal del Trabajo.

Dentro de las organizaciones se encuentran situaciones definidas para cada una de ellas. Entonces, el supervisor con la sensibilidad suficiente para captar la emotividad y las necesidades del grupo, aunado esto a sus cualidades carismáticas, resultará el más efectivo. En otros términos una vez más surge la conclusión de que el supervisor más efectivo será aquel que reúna los tres tipos de autoridad.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SU POSICIÓN

JERARQUICA Y EL TIPO DE AUTORIDAD QUE TIENE

Tipos de Supervisores

- **Autócrata Benévolos**

El autócrata benévolos trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudodemócrata si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que dice la última palabra.

Posibles reacciones del grupo:

- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- Se registra también sumisión, y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas

- **El indiferente**

El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede escurre el bulto, lanza la pelota de la responsabilidad al primero que se le acerque.

Posibles reacciones del grupo:

- La moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
- Nadie sabe qué hacer ni qué esperar.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- **ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SU POSICIÓN JERARQUICA Y EL TIPO DE AUTORIDAD QUE TIENE**

◆ El demócrata

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal, que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde: es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensan que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- **FUNCIONES DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS Y LAS DIFERENTES TECNICAS QUE SE UTILIZAN DENTRO DEL MISMO.**

◆ Funciones

Normalmente los tratadistas de la materia coinciden en las funciones que corresponde efectuar al departamento que nos interesa. La tendencia dentro de las organizaciones parece ser en el mismo sentido; es decir, hay una gran coincidencia en las actividades que llevan a efecto departamentos de diferentes instituciones.

◆ Objetivo de la función de administración de recursos humanos

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

◆ Función: empleo

Objetivo

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

◆ Reclutamiento

Objetivo

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente.

Política

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que va estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

• FUNCIONES DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS Y LAS DIFERENTES TECNICAS QUE SE UTILIZAN DENTRO DEL MISMO.

◆ Selección

Objetivo

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Políticas

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puesto, las pruebas técnicas, psicotécnicas, en cuentas socioeconómicas, etcétera, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

Inducción

Objetivo

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

Política

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

Integración, promoción y transferencia

Objetivo

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

Política

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

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2 FUNCIONES DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS Y LAS DIFERENTES TECNICAS QUE SE UTILIZAN DENTRO DEL MISMO.

Función: administración de salarios

Objetivo

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

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

Política

Estar en situación de competencia y aun de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salario, es una forma de contribuir al bienestar del país.

Subfunciones

Asignación de funciones

Política

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

Política

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

Determinación de salarios

Objetivo

Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2 FUNCIONES DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS Y LAS DIFERENTES TECNICAS QUE SE UTILIZAN DENTRO DEL MISMO.

Calificación de méritos

Objetivo

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

Política

De la calificación de méritos será de donde se derivarán premios ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

Compensación suplementaria (incentivos y premios)

Objetivo

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

Política

Esas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

Control de asistencias

Objetivo

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

Política

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

Función: relaciones internas

Objetivo

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

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2 FUNCIONES DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS Y LAS DIFERENTES TECNICAS QUE SE UTILIZAN DENTRO DEL MISMO.

Comunicación

Objetivo

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

Política

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

Contratación colectiva

Objetivo

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

Política

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

Disciplina

Objetivo

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

Política

La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2 FUNCIONES DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS Y LAS DIFERENTES TECNICAS QUE SE UTILIZAN DENTRO DEL MISMO.

Motivación del personal

Objetivo

Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obreropatronales y la calidad del personal.

Política

El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

Desarrollo del personal

Objetivo

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

Política

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

Entrenamiento

Objetivo

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimientos que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Política

Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal de Trabajo sobre este punto.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2 FUNCIONES DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS Y LAS DIFERENTES TECNICAS QUE SE UTILIZAN DENTRO DEL MISMO.

Función: servicios al personal

Objetivo

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

Política

En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista.

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

Subfunciones

Actividades recreativas

Objetivo

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

Política

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

Seguridad

Objetivo

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

Política

Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5.1 DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTO

Análisis.

Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues, el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Descripción de puestos

Forma escrita en que se consigna las funciones que deberán realizarse en un puesto, esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

Descripción genérica

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesario y considerando su función como un todo.

Descripción analítica

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etcétera.

Puesto

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Categoría

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

Requerimientos

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente , estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

Denominación del puesto

Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

Clasificación de los puestos

Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios ; por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios); con su jerarquía (directores, ayudantes); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados), etcétera.

Ocupación

Familia de puestos semejantes; por ejemplo, mecanógrafo, archivista, auxiliar de contabilidad, etcétera, se clasifica dentro de las ocupaciones de oficina. El troquelador, el prensista, el fresador, etcétera, se clasifican dentro de obreros, y así sucesivamente.

Aplicación y utilización

Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas , en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que señalaremos algunas:

- A) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal
- B) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal
- C) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- D) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos
- E) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos
- F) Como parte integrante de manuales de organización
- G) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- H) Para fines contables y presupuestales
- I) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- J) Para posibles sistemas de incentivos

- K) Para determinar montos de fianzas y seguros
- L) Para efectos de planeación de Recursos Humanos (Incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro).
- M) Para efectos organizacionales
- N) Para efectos de supervisión
- Ñ) Como valioso instrumento en auditorias administrativas.
- O) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos

Metodología del análisis

A fin de llevar a cabo el análisis, se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos de los que se disponga. A continuación se proponen algunos de los pasos que se podrían seguir para este efecto

Fijación de los objetivos

Amplitud, enfoque, cobertura, etcétera, ya que dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.

Establecimiento de un programa de acción

Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

Fijación del presupuesto respectivo

Determinación del método a utilizar. Por lo que se refiere a la recopilación de la información, esta se puede captar mediante diferentes formas.

OBSERVACIÓN:

- Introspección del trabajo. Este análisis lo hace el interesado; escribe un informe y lo presenta, para revisión, a su superior inmediato.
- Observación natural. El analista observa a la persona en la forma en que ésta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones. Escribe después un informe. Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetiva
- Observación controlada (método más riguroso de apreciación utilizando incluso mediciones). El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la anterior, pero tiene desventaja de requerir, al igual que aquella, mucho tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas: por ejemplo, un reporte que solo se prepare una vez al mes

CUESTIONARIOS:

- De respuestas abiertas (no existen directrices para las respuestas). El ocupante del puesto contesta con sus propia palabras. Tiene la desventaja de depender de la facilidad de expresión de quien ocupa el puesto. Difícil es aplicar con personal que cuenta con escasos estudios formales.
- De elección forzosa (se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su elección, cuando estas son pocas y fáciles de establecer).

ENTREVISTA:

Libre

No existen orden establecido ni directriz, se caracteriza por su espontaneidad.

Dirigida

Se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauzan la entrevista; no tiene la falta de directrices de la anterior.

Estandarizada

Normalmente se efectúa con base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

Combinación de varios métodos

Se pueden emplear combinaciones distintas de acuerdo con las características del estudio que se pretenda. Sin embargo parece que normalmente, al efectuarse los análisis de puestos, se utilizan cuestionarios para ser resueltos mediante entrevistas estandarizadas, mismos que van complementados con observaciones.

Entrenamiento de los Analistas

Una vez definido el método a utilizar, es necesario familiarizar a los analistas con el mismo y definir quiénes intervendrán para la obtención de la información. Básicamente se ofrecerían dos alternativas: a) analistas pertenecientes, a la organización y b) analistas externos.

En el primer caso, el analista que forma parte de la planta de la organización tienen como ventaja conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual no afrontará ningún gran problema en establecer la comunicación necesaria. Por otra parte, una desventaja consiste en que al convertirse en parte integrante de la misma, puede integrarse a grupos que sienten simpatía o antipatía, preferencia o rechazo por otros, lo cual puede restar objetividad, que resulta muy necesaria para estos estudios.

En el caso de analistas externos, estos requerirán un periodo extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos.

En adición, si son persona dedicadas a estas labores, tendrán otras experiencias aprovechables, aunque lógicamente el costo será mayor.

Motivación de los Participantes en el Estudio

Podemos decir que todos los elementos que integran la organización participarán en una o en otra forma en la implementación del estudio. Es por ello que resulta absolutamente necesario contar con una buena actitud de directores, empleados, obreros y sindicato para el buen logro de los objetivos que se pretenden cumplir en el establecimiento de los análisis de puestos. Si el personal no cuenta con la información ni ve las ventajas para sí y para la organización, puede entorpecer la realización de los análisis o, incluso oponerse a ellos o hasta boicotearlos.

Participación del nivel de Dirección

Por la trascendencia del estudio, debe contarse con el total apoyo de la dirección; será necesario, pues,

presentarle el proyecto plenamente definido, señalando las ventajas que pueden obtenerse de este y su carácter de inversión, más que el de gasto, así como sus alcances y limitaciones.

De gerentes y jefes

Del apoyo que den los jefes y gerentes dependerá en gran porcentaje el éxito del estudio; por esto es conveniente presentar el proyecto ante ellos, aclarar las dudas que surgieran y solicitar sus opiniones.

Del personal

Si el personal no está enterado de lo que se hará, es muy probable que surjan rumores, dadas las características del estudio, que pueden incluso llevarlo al fracaso; asimismo, debemos recordar que el análisis de puestos descansa básicamente en la información que se obtenga de quienes figuran como sus titulares. Si las respuestas no resultan espontáneas ni surgen en un clima propicio, los resultados, por tanto, no serán confiables y así, el estudio carecería de valor. Por lo anterior, como parte del estudio, se debe incorporar al personal a una etapa de comunicación y motivación a fin de que esté enterado de todo lo concerniente a la actividad a desarrollar.

Del sindicato

Sin la anuencia del sindicato podría ser muy difícil que el estudio llegara a buen fin; por ello buscarse su participación con la que, incluso, puede influir favorablemente en el personal.

Recopilación de la Información

Esta parte forma el trabajo de campo, propiamente dicho, debiendo buscarse que el programa establecido se cumpla a plenitud en cuanto a citas, duración, etcétera.

Algunas recomendaciones para efectuar la entrevista

- Preséntese, exponga brevemente el motivo de su visita, haciendo referencia a la información que por medio de la campaña motivacional debió recibir el entrevistado.
- Préstese a contestar, o bien a ampliar los puntos que desee el entrevistado a fin de lograr su confianza y buen estado de ánimo.
- Trate de seguir el orden de su cuestionario; sin embargo si considera cambiarlo ayuda a su resolución, hágalo así.
- Formule sus preguntas claramente; si es necesario, adecue la pregunta a su entrevistado, mientras no cambie el sentido de la misma.
- No sugiera ningún tipo de respuesta, pues estaría dejando sin valor la información recibida.
- Cuando exista una pregunta abierta no anote la respuesta hasta que haya verificado qué es precisamente lo que quiere decir el entrevistado
- Escuche con atención y muestre interés por lo que conteste el entrevistado; aliéntelo.
- No haga exclamaciones, gestos, ni se ría de las respuestas que pudieran darle, pues estropearía el clima adecuado para la entrevista.
- Absténgase de hacer comentarios sobre el resultado del estudio, la valía del puesto, o bien de hacer promesas sobre sus efectos
- Asegúrese de que el entrevistado pueda verificar su descripción antes de dar por terminada la entrevista
- No olvide que esta técnica se refiere al puesto, no a la persona que lo ocupara. Se trata de analizarlo separadamente de su titular, pues pudiera ser el adecuado o bien superarlo o resultar por arriba de sus posibilidades

Algunas Reglas Aplicables a la Elaboración de Descripciones de Puestos

- Trate de dar a la descripción un sentido lógico. Utilice pare ellos, según lo juzgué conveniente, criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.
- Busque lo esencial de cada función o tema, evitando caer en detalles innecesarios.
- Siempre que pueda, emplee términos cuantitativos y evite vaguedades. En vez de decir maneja sumas elevadas diga: Maneja efectivo por un valor de 65.00
- Siempre que pueda, cuantifique el tiempo empleado en cada actividad, diga: Recibe aproximadamente 10 pacientes entre las 8 de la mañana y las 12 del día en lugar de: Recibe pacientes por la mañana.
- Empiece cada frase con un verbo activo y funcional como supervisa, dicta, anota, etcétera.

Análisis y Evaluación de la Información

Deberá ser realizado por los coordinadores del estudio; para ello, requerirán experiencia en trabajos similares.

Como parte integrante del análisis, este tipo de estudios tienen la característica que los jefes inmediatos al puesto analizado realizan una evaluación de lo obtenido; es decir, siendo el jefe responsable de la actividad de sus colaboradores, deberá tener una visión panorámica de su sección o departamento, así como de los puntos que pueden enriquecer, modificar o bien ratificar lo expresado por quien ocupe el puesto. Por medio de esto se llegará a la elaboración de análisis definitivos.

Presentación del Estudio

Una vez afinado y evaluado por los jefes de sección, departamento y divisiones, se procederá a hacer la presentación del mismo, que debe ir acompañado de las recomendaciones que se juzguen convenientes para mejorar la marcha de la organización.

Actualización del estudio

Debido a los cambios característicos de las organizaciones, resulta obvio que un análisis de puestos no puede ser vigente en forma indefinida; por otra parte, sería una lástima dejar en el olvido un estudio en el que han invertido tiempo y esfuerzos y que puede redituar ventajas a la organización. Por ello es conveniente que se fijen plazos de actualización a fin de mantenerlo en posibilidad de usarlo permanentemente.

Forma Propuesta de Análisis de Puestos

Es conveniente señalar que la forma que se propone servirá solo como una propuesta que debe adecuarse a situaciones concretas. Asimismo, se entenderá que estas formas se utilizan como papeles de trabajo indispensables para recopilar información de manera adecuada y metódica; pero que al finalizar los análisis, lo correspondiente a cada puesto debe vaciarse en hojas que solo incluyan la información inherente a cada caso.

En la forma que se propone se ha pretendido diseñar cuadros que faciliten una mayor objetividad en la presentación y que permitan una visión conjunta de los diferentes aspectos del análisis.

Partes que componen el análisis de Puestos

• Generales

Se ha buscado incluir en este título la información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la organización. Asimismo, se solicita precisar el nombre y puesto del jefe inmediato, y los horarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto.

Para efectos de la localización dentro de la estructura organizacional, se solicita la representación gráfica que muestre al puesto localizado en su división, departamento o sección.

• Descripción Analítica

El primer cambio propuesto en relación a esquemas tradicionales, consiste en presentar primeramente una descripción analítica de las funciones que se realizan en el puesto; para ello se propone un cuadro que incluye una columna donde deberá anotarse la función y, posteriormente, clasificarla de acuerdo a un criterio cronológico; por días, quincenas, meses y eventuales. Deberá marcarse la columna correspondiente.

• Descripción Genérica

Consideramos que una vez hecha una descripción pormenorizada de las funciones, será más sencillo poder describir genéricamente el puesto,

8

Directa

Desviada

Diferida

Individual

Colectiva

Parcial

Total

Física

Psicológica

Auto

realización

Estima

Sociales

Seguridad

Fisiológicas

Auto

rrealización

Estima

Sociales

Seguridad

Fisiológicas

Requisitos

Estabilidad

Flexibilidad

Practicabilidad

Sinceridad

Efectividad

Participación

Factores de Higiene

Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.

Condiciones laborales: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.

Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía.

Factores sociales: Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.

Categoría: Títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.

Factores de Motivación:

Trabajo estimulante: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.

Sentimiento de autorrealización: La certeza de contribuir en la realización de algo de valor.

Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.

Logro o cumplimiento: La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.

Responsabilidad mayor: La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo. Puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.