

Administración del personal

Proceso de la administración del personal.

Etapas	Funciones
• Definir las necesidades de personal • Cantidad • Calidad	• Selección de personal • Contratación y orientación • Capacitación
2. Integración del equipo de trabajo	2.1 Grupos y equipos de trabajo 2.2 Liderazgo 2.3 Comunicación
3. Lograr el compromiso y la motivación del personal	3.1 Motivación intrínseca, extrínseca y trascendente. 3.2 Participación y facultamiento
4. Manejar las diferencias y problemas con el personal	4.1 Estrategias para el manejo de conflictos 4.2 Tácticas para el manejo de los conflictos
5. Evaluación del desempeño del personal	5.1 Evaluación del desempeño: incentivos y castigos 5.2 Evaluación del desempeño del equipo

Para definir el tipo de personal que se busca se deben contestar las siguientes preguntas:

- Conocimientos y experiencia: ¿Qué debe saber para desempeñarse en este puesto? ¿Qué experiencia necesita para desempeñarse en este trabajo?
- Motivación: ¿Qué le debe gustar hacer para que disfrute el trabajo? ¿Cuáles son sus motivaciones y necesidades?
- Inteligencia: ¿Qué aptitudes y habilidades requiere el puesto? ¿Qué nivel de complejidad tienen los problemas a resolver?
- Personalidad: ¿Qué rasgos de personalidad se requieren para el éxito? ¿Qué tipo de relaciones interpersonales requiere el puesto?

Para la selección se pueden utilizar herramientas como:

- Solicitud de empleo: contiene datos personales, experiencia laboral, escolaridad, metas y referencias del candidato. Permite desechar a los candidatos no idóneos.

- Pruebas de conocimientos, psicológicas y de desempeño.
- Entrevista: que consiste en la preparación, ambiente de confianza, intercambio de información, terminación y evaluación.

Contratación y orientación: se debe informar sobre los deberes y obligaciones del puesto, misión del área o departamento, localización en el organigrama, como se evaluará su desempeño, prestaciones, servicios, reglamento, historia de la compañía, misión, objetivos, productos y mercados, etc.

Capacitación: proceso educativo, aplicado sistemática y organizadamente, a través del cual los empleados aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

La capacitación eleva la productividad del personal para poder reducir costos, prepara al empleado para realizar adecuadamente sus tareas y las de puestos mayores por si va a ser promovido, prepara a los egresados ya que necesitan de la práctica y además es obligación de las empresas capacitar a sus trabajadores.

Proceso de capacitación:

- Diagnóstico de necesidades.
- Desarrollo del plan de capacitación.
- Realización.
- Evaluación.

Integración del equipo de trabajo: en un equipo de trabajo los miembros se identifican con los objetivos, contribuyen con entusiasmo y responsabilidad, se apoyan unos a otros.

El éxito de los equipos de trabajo es mayor cuando:

- Existe un medio organizacional de apoyo
- Las habilidades de los miembros coinciden con la función que desempeñan
- Hay metas de orden superior
- Hay incentivos grupales y no individuales

Liderazgo: líder es aquel que logra influir en otros para que se esfuercen voluntariamente en alcanzar los objetivos.

Clasificación de los líderes:

- Situacionales: analiza las demandas del medio en que se encuentra y se adapta a las exigencias de la situación y madurez de los subordinados
- Carismático: posee un poder que nace del atractivo de su personalidad, posee una visión clara de lo quiere lograr, sabe comunicarlo.
- Transformacional: adapta su conducta a la situación que se le presente. Hay conductas de tarea que es cuando indican al empleado que hacer, como y cuando; conducta de relación que es la manera en que se relaciona con los trabajadores, como los motiva, etc. Otorga una atención personal a cada uno de los empleados, los estimula intelectualmente a ser creativos y a aprender, visualiza el futuro y conoce el camino a recorrer para lograr los objetivos.

Líder situacional

Conducta ejercida	Características de los subordinados	Lo que el líder debe hacer	Situaciones en que se debe aplicar
Tarea alta		Ordenar	

Relaciones bajas	No saben cómo hacer el trabajo No quieren hacerlo		Crisis, emergencias, resultados a corto plazo, personal inmaduro P. e., obreros no calificados
Tarea y relaciones altas	Quieren hacer el trabajo, pero no saben hacerlo bien	Convencer	Situaciones normales, resultados a largo plazo P.e. Recién egresados de la universidad
Relaciones altas Tarea baja	Saben hacer el trabajo, requieren de motivación	Participar	Propiciar trabajo en equipo, desarrollar y promover personas o empresas, P.e. Jefes de proyecto o gerentes de producto
Tarea y relaciones bajas	Dominan sus funciones, son responsables, están automotivados y comprometidos	Delegar	Personal maduro y responsable, que sabe cómo hacer el trabajo, P.e. Directores generales, Socios Sr. en despachos

Comunicación

- Importante para lograr la integración del equipo de trabajo.
- Establece las redes que unen e identifican entre si a los empleados.
- Lleva a los empleados a un sentido de unicidad y totalidad.

La organización se preocupa por proveer la información correcta a la persona correcta, en el tiempo y la forma adecuados.

Información mínima que debe proporcionar un administrador a sus empleados:

- Cuál es la misión del departamento o del equipo de trabajo.
- Cuál es el lugar que ocupa el departamento dentro de la organización.
- Cuáles son las funciones y responsabilidades del puesto.
- Dar retroalimentación sobre el desempeño logrado.
- Escuchar sugerencias del personal y presentarlas a los niveles superiores de la organización.
- Escuchar quejas y resolver los problemas que planteen los empleados.

Problemas en el proceso de comunicación

Origen del problema	Tipo de problema	Solución al problema
Fuente:	Poca credibilidad de la fuente	Ser congruente y honesto
	Poca claridad de lo que se quiere comunicar	Ideas y mensajes claros y simples
	Filtración	Desarrollar confianza mutua para expresar errores sin temor
Receptor:	Estados emocionales	Esperar y serenarse para lograr un pensamiento objetivo
	Atención selectiva	Escucha activa, empatía

	Juicios de valor y prejuicios	Apertura y juicio suspendido
Factores organizacionales:	Presiones de tiempo	Asignar tiempos y prioridades a la comunicación
	Sobrecarga de información	Dosificar la información de acuerdo a la capacidad de asimilación del receptor
	Medios de comunicación deficientes o anticuados	Usar tecnologías modernas de comunicación

Una comunicación adecuada no sólo favorecerá la productividad del equipo, sino también la integración y la satisfacción de los empleados.

Escuchar de manera activa y eficaz, según Robbins:

- Mirar al interlocutor a los ojos
- Mover la cabeza asintiendo; hacer las expresiones faciales adecuadas
- Evitar actos o gestos que distraigan
- Formular preguntas
- Parafrasear (repetir las palabras del emisor pero en las palabras de uno mismo)
- Evitar interrumpir al emisor
- No hablar demasiado
- Transitar tranquilamente entre el papel de receptor y el de emisor

Logro del compromiso y motivación del personal

Una vez integrado el equipo de trabajo, se debe lograr su motivación y compromiso para que de su mayor esfuerzo y se puedan alcanzar altos niveles de productividad y rendimiento.

Motivación extrínseca

- Se logra a través de premios o castigos que otorga un agente externo (jefe, compañeros, organización)
- A través de los premios el empleado aprende lo que es valorado y estimado en su organización.
- Con llamadas de atención o castigos aprende que conductas son indebidas o deben ser evitadas.
- Premios y castigos = control personal irresponsable o inmaduro

Trabajo aburrido o rutinario

- Se corre el riesgo de que cuando no se encuentren presentes los premios o castigos, el empleado vuelva a su conducta habitual.

Motivación intrínseca

- Nace de realizar un trabajo que: nos gusta, satisface y con el cual nos identificamos por vocación
- Hackman y Oldham Enriquecimiento del Trabajo --- rediseñar los puestos para que éstos incluyan:
 - ◆ Tareas completas
 - ◆ Que el empleado use el mayor número de habilidades
 - ◆ Se otorgue autonomía y libertad en relación al trabajo
 - ◆ Que el trabajo tenga un significado/ que sea útil para el cliente o la sociedad
 - ◆ Retroalimentación para el empleado

Motivación trascendente

- Consiste en el esfuerzo que se realiza por el bien que se hará a la sociedad o a los demás.
- Implica una renuncia y un sacrificio, un compromiso ético y social por parte de las empresas.
- Para lograr este tipo de motivación, la empresa debe buscar trascender.

Participación y facultamiento

Otra forma de incrementar al compromiso y la motivación del personal es permitir la participación de los empleados y otorgarles facultades (empowerment) para que puedan tomar decisiones por si mismos.

Los jefes centralistas justifican el *uso del control* a través de suposiciones como: el personal sabe menos que el jefe, los subordinados deben obedecer, no se puede confiar en la gente, etc.

Si se pretende alcanzar una ventaja competitiva a través del personal, a éste se le debe permitir usar todo su potencial creativo. De este modo lograremos una administración más participativa, para lograrlo, se recomienda:

- Basar la coordinación y el control en metas, valores y tradiciones compartidas
- Dar más énfasis a la solución de problemas, que a los procedimientos
- Diseñar los puestos en forma global, combinando pensar con hacer
- Disminuir el status entre los puestos
- Compartir la información
- Capacitar en forma continua para asegurar una participación de calidad

Manejo de las diferencias y problemas con el personal

Un buen administrado debe estar preparado para afrontar los problemas humanos entre los miembros de la organización y debe saber como manejarlos.

El enfoque moderno de la administración considera que los conflictos son inevitables por cuestiones humanas (diferencias de valores, metas, aspiraciones, personalidades) o elementos organizacionales (recursos escasos, presiones).

Los conflictos sirven de estímulo al cambio y a la innovación permitiendo a la empresa no estancarse ni repetir esquemas obsoletos.

Los conflictos en las organizaciones siguen un proceso de causas, manejo y resultados.

Causas	Manejo	Resultados
De trabajo	Estrategias	Conflicto constructivo
Competencia por recursos escasos	• Ganar-ganar • Ganar-perder • Perder-perder	• mejoró el desempeño del grupo
Interdependencia de tareas		
Superposición de funciones y responsabilidades	Tácticas	Conflicto destructivo
Personales	• Evadir o ignorar • Ceder o suavizar • Competir o imponer • Negociar	– Empeoró el desempeño del grupo y las relaciones interpersonales se deterioraron
Diferencias personales		

Antipatías	• Colaborar	
Resentimientos		

Evaluación del desempeño del personal: consiste en la calificación formal y sistemática del rendimiento y potencial de un empleado. La evaluación proporciona información para poder otorgar incentivos o castigos, para promover o despedir, para identificar empleados con alto potencial, para conocer la efectividad de la capacitación, para ayudar a superar obstáculos, para identificar necesidades, etc. Los incentivos pueden ser:

- Extrínsecos como aumento de sueldo, mayores prestaciones, felicitaciones, bonos, etc.
- Intrínsecos que nacen del trabajo, como mayores responsabilidades, obtener mayores logros, crecimiento personal, etc.

Se deben dar incentivos atractivos y castigar conductas negativas graves (fraude) y explicar a la persona los errores que cometió.

Evaluación del desempeño del equipo: se debe hacer de manera grupal y no individual.