

CARÁCTER MULTIVARIADO DE LA A.R.H

La A.R.H es un área múltiple ya que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.

Algunos de los temas tratados por la A.R.H son aspectos internos de la organización (enfoque endógeno de la A.R.H) y aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno de la A.R.H). Externos pueden ser investigaciones del mercado laboral, reclutamiento y selección, relaciones con los sindicatos, etc. De los internos se encuentran evaluación de cargos, capacitación, evaluación de cargos, seguridad e higiene, etc.

CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA A.R.H

La A.R.H depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología utilizada, de las políticas, de la calidad y cantidad de los recursos disponibles, etc. a medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos. De ahí surge el carácter contingencial cuyas técnicas son altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Por ejemplo un modelo de A.R.H que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra, o en la misma época pero en otra época, puesto que todo cambia.

La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de staff

El que manda en la Administración de Recursos Humanos en una organización es la autoridad máxima. Es el que destina los recursos para aprovecharlos en lo máximo en las áreas necesarias y no desperdiciar nada. Esta responsabilidad la tiene cada uno de los ejecutivos de línea, puede ser el jefe o el que este encargado de la organización.

Por lo tanto en si tiene la responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos. Entre mas grande es la empresa tiene más niveles jerárquicos. Es necesario que el presidente de la empresa de a saber el futuro que le espera a la empresa y como esta por si en algún momento se presenta un problema no recaiga toda la responsabilidad en el.

La responsabilidad de Administración de Recursos Humanos es lineal. Para que las jefaturas funcionen de modo uniforme frente a los subordinados es necesario una organización staff su función es un buen reclutamiento , selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos. Para que estas tomen las decisiones mas adecuadas.

Si los jefes de línea y especialistas de staff dejaran a un lado sus roces harían una buena organización en grupo.

La responsabilidad de que los miembros de la organización alcancen corresponde al jefe no al administrador

de recursos humanos.

LA A.R.H COMO UN PROCESO

La manera en que trata a las personas buscarlas e integrarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, lo que hace es administrarlas en la organización.

Los procesos que utilizan en la administración son:

- 1.-Provisión su objetivo es quien ira a trabajar en la organización.
- 2.-Aplicación que es lo que aran las personas en la organización.
- 3.-Mantenimiento que haremos para mantener a las personas trabajando en la organización.
- 4.-Desarrollo como capacitar a los trabajadores.
- 5.-Seguimiento y control como darne cuenta como son las personas.

Todo esto necesita de los Recursos Humanos por que son atraídos por la organización.

DIFICULTADES BASICAS DE LA ARH

El ambiente de operaciones de la ARH la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, por que implica algunas dificultades:

A. La ARH esta relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de accesoria, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

B. La ARH maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos – que vienen del ambiente hacia el interior de la organización – crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

C. Los recursos humanos no pertenecen solo al área de la ARH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefes responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.

D. La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, el hecho mas concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.

E. La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, este destinada a acomodarse, adaptarse y transigir. Solo cuando el gerente de ARH tiene una noción clara de la finalidad de la empresa, podrá eventualmente conseguir, con esfuerzo y perspicacia, razonable poder y control sobre los destinos de la empresa.

F. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende al desempeño diario.

G. La ARH no trata directamente con fuentes de ingresos. Además, existe el prejuicio según el cual tener

personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas todavía clasifican, con una concepción limitada, sus recursos humanos en personal productivo y personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La mayor parte de las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.

H. La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La ARH esta llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme, donde la división es borrosa y pueden cometerse errores crasos, aunque con la certeza de que se actúa de manera correcta.

La ARH no siempre recibe el apoyo de la alta gerencia, sino que este se transfiere a otras áreas que adquieren prioridad e importancia engañosas. Algunas veces, esta situación no es buena para la empresa en su totalidad: lo que es bueno para un segmento de esta no es necesariamente bueno para toda la organización.

LAS TECNICAS MÁS USADAS EN LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO

Con el fin de llevar a cabo sus investigaciones, los administradores se valen de ciertas técnicas que, bien miradas, no son sino ayudas para realizar la observación y la experimentación.

APARATOS

En algunos estudios son necesarios los aditamentos, particularmente aquellos para medir los fenómenos; por ejemplo, el reloj chocador, que registra los retardos.

ENTREVISTA

La entrevista es la conversación que tiene como objetivo recabar datos, opiniones, etc. Existen tres tipos de entrevistas.

LIBRE. Aquí se conversa con el entrevistado sin entrar en un tema fijo. El entrevistador deja que su interlocutor lleve la voz y, frecuentemente, se concreta a escuchar. Este tipo de entrevista es muy empleada en psicoterapia y en orientación profesional; su empleo es muy limitado en la investigación.

DURIGIDA. En esta modalidad el entrevistador selecciona algunos puntos o datos que son de interés y en ellos centra la conversación. Este tipo es muy empleado en investigaciones de mercados, encuestas de opiniones y sobre todo en selección de personal, calificación de meritos, etc. Puede decirse que su dominio es fundamental para el administrador de recursos humanos.

ESTANDARIZADA. El entrevistador tiene redactada de antemano una lista de preguntas que lee a cada uno de los entrevistados y se concreta a anotar las respuestas de sus interlocutores.

TECNICA DE LA ENTREVISTA

Para se efectiva, es necesario que se establezca una corrientete de simpatia y aceptación entre el entrevistado y el entrevistador. Esto lo conseguira mas fácilmente el entrevistador si ademas de las formulas usuales de cortesía, emplea un lugar en donde pueda hablar tranquilamente, sin einterrupciione; por otro lado, debера escuchar sin argumentar y sin convertir la entrevista en un remedo de interrogatorio policiaco.

LIMITACIONES DE LA ENTREVISTA. Esta tecnica debe ser empleada cuando se trate de opiniones, intereses, etc., pero no cuando puedan surgir dudas respecto a datos. Por ejemplo, si un investigador pregunta a un conjunto de personas cual es su grupo sanguineo lo mas probable es que pocos lo sepan. Seria mejor en

este caso hacerles el analisis de sangre respectivo.

CUESTIONARIOS

Los cuestionarios constituyen otro tipo muy usual de tecnica de investigación; mediante ellos el investigador recaba por escrito algunos datos pendientes a su problema.

DIVERSOS TIPOS. Básicamente existen dos tipos de cuestionarios: los de respuesta abierta y los de eleccion forzosa. En los del primer tipo se deja que la persona responda con sus propias palabras a la pregunta; por tanto, una limitacion al uso de respuesta abierta esta dada por la facilidad de expresión escrita de los respondientes. En cambio, en los de eleccion forzosa se dan las respuestas por anticipado para que el respondiente marque la que considera correcta, o la que mejor refleja su opinión. Dentro de los cuestionarios de eleccion forzosa hay varias clases tambien:

a) **DICOTOMICOS.** Se dan dos alternativas para que se marque una; por ejemplo: ¿considera usted adecuado el sistema de quejas?

Encierre en un circulo su respuesta SI NO

b) **TRICOTOMICOS.** Se incluyen tre alternativas; por ejemplo: ¿considera adecuado el sistema de quejas?

SI NO No se

c) **OPCIONES MULTIPLES.** Como su nombre lo indica existen mas de dos posibilidades; por ejemplo: indique con una X su estado civil.

Soltero ----- casado ----- viudo ----- union libre -----

d) **ESCALA DE LIKERT;** ejemplo: marque con una X la columna adecuada.

siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca
Mi supervisor esta para felicitar por un trabajo bien hecho
El trabajo me resulta aburrido

e) **OTROS TIPOS.** Como el de Thurstone, el escalograma de Guttman, etc., que se dejan sin tratar aquí por ser mas complejos en sus elaboración y, por tanto, en su explicación.

PRECAUCIONES EN LA REDACCION DE CUESTIONARIOS. Es necesario evitar palabras oscuras o con mas de un significado; se requiere que la redaccion transmita con la mayor fidelidad posible la idea que queremos explorar. Se recomienda siempre realizar un estudio piloto; es decir, redactar las preguntas y pedir a algunas personas que las contesten con el fin de apreciar las respuestas, realizando después una pequeña entrevista para ver si captaron la idea, si les parecio interesante. No es una cosa facil elaborar un cuestionario; requiere de una atención concentrada y estudiar palabra por palabra.

LIMITACIONES DE LOS CUESTIONARIOS. Evidentemente los cuestionarios no pueden ser aplicados en todos los casos; su empleo es difícil con personas con un nivel bajo de escolaridad, e imposible con niños, analfabetos y animales; para estos se requieren otras tecnicas como algunas mencionadas anteriormente.

EXAMENES. Un metodo especial de la psicología, esta constituido por las pruebas y los exámenes que deberan ser empleados y manejados solo por psicologos.

OTRAS TECNICAS. Ademas de las mencionadas, existen otras tecnicas (entrevista psicoanalitica, psicodrama, observación en camara de Gesell, etc.) cuyo empleo solo pùede ser adecuado en manos de

profesionales y, por tanto, se dejan sin estudiar aquí.

AUDITORIAS

Es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización, que tiene a su cargo la responsabilidad del capital humano; constituye, entonces, un instrumento de la función de control.

Las auditorias tienen por finalidad, entonces, apreciar la efectividad de políticas y programas relativos al capital humano.

AREAS EN LAS QUE SE PRACTICAN AUDITORIAS MAS FRECUENTEMENTE.

A continuación se indican brevemente algunas de las cuestiones que pueden plantearse respecto a las diversas funciones del departamento de personal, recursos humanos, relaciones industriales o factor humano:

Visión y misión.– El área de la administración del capital humano debe determinarlas en cuanto a su papel dentro de la organización. De otra manera, se corre el riesgo de no saber con precisión hacia donde dirigirse.

Valores.– Deben declararse de manera explícita y abierta los valores que guíen las acciones del área relativa al capital humano.

Políticas.– Es importante expresar las formas generales de actuación. Debe precisarse si se centralizan las funciones (reclutamiento, selección, capacitación, etc.) o si, por el contrario, son responsabilidades de cada área, sirviendo solo como asesor el responsable del área del capital humano.

Planeación estratégica.– Para alcanzar mayor efectividad, es necesario formular un plan estratégico relativo al capital humano, el cual, sin duda alguna, debe estar engranado al plan estratégico de toda organización.

Análisis de puestos o perfiles de alto desempeño.– Las preguntas principales en este inciso serían: ¿Los análisis o perfiles están suficientemente actualizados? ¿Las especificaciones son válidas? ¿Todos los puestos o trabajos han sido actualizados? ¿Cuándo se crea un puesto, se analiza para reclutar y seleccionar al titular?, etc.

Sistemas de retribución.– ¿Están en concordancia con el mercado de trabajo? ¿Están ajustadas a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales? ¿Todo personal entiende los sistemas de incentivos? ¿Los incentivos son proporcionales a la escala jerárquica del puesto? ¿El reparto de utilidades resulta motivador a los ojos de los trabajadores?, etc.

Proceso de selección y colocación.– Uno de los principales puntos de atención aquí debe referirse a la estandarización y validación de pruebas o exámenes. A grandes rasgos, la pregunta principal en cuanto al proceso de selección y colocación es: ¿El proceso está prediciendo un elevado porcentaje de personas que tienen éxito en su trabajo?

Relaciones con el personal y el sindicato.– ¿Existen reuniones periódicas con el sindicato para tratar asuntos

de interés general? ¿Cuál es el número de quejas? ¿Son estudiadas? ¿Cuántas son resueltas favorablemente? ¿Cuántas están apoyadas con la intervención sindical? ¿Cuántos despidos justificados hay?

Capacitación y desarrollo.– ¿El programa cubre las necesidades de la organización? ¿Están empleando métodos adecuados de aprendizaje? ¿El costo de los programas es inferior a los beneficio obtenidos?, etc.

Evaluación del desempeño.– ¿Los criterios son validos? ¿Están siendo contaminados por otros factores? ¿Están reflejando realmente la efectividad? ¿El programa es considerado por los supervisores como una carga burocrática más? ¿Los resultados están siendo empleados para efectos de capacitación, promociones, etc.? ¿Los empleados están siendo informados de los resultados? ¿Cuál es su reacción? ¿Los supervisores han sido capacitados para evaluar?

Seguridad e higiene.– ¿Cuál es el porcentaje de enfermedades profesionales? ¿Las instalaciones cubren los requisitos marcados por el reglamento respectivo?, etc.

Accidentes de trabajo.– Generalmente se calcula tanto la frecuencia como la gravedad de los accidentes.

Índices de rotación.– Se entiende por la rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. La rotación es costosa también, pues se gasta más dinero en reclutamiento, selección, entrenamiento, etc. Existen varias formulas para el calculo del índice de rotación. Las mas frecuentemente empleadas son:

a) $R = B/N * 100$

b) $R = B/N - 1 * 100$

En donde:

R = índice de rotación (porcentaje)

B = numero total de bajas

N = promedio de personas en nomina, en el periodo considerado

I = numero inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.)

Índices de ausentismo.– Cuando el personal deja de asistir a sus labore, abre huecos en el flujo del trabajo que pueden ocasionar graves consecuencias. El ausentismo puede deberse a varias razones: enfermedades, accidentes de trabajo, permisos, faltas injustificadas, etc., algunas formulas son:

1.– Gravedad del ausentismo = $\frac{\text{días-hombre perdidos} * 1000}{\text{días-hombre perdidos más días-hombre trabajados}}$

2.– Frecuencia = $\text{casos de frecuencia} * 100$

Numero de trabajadores

3.– ausentismo = $\frac{\text{numero de ausencias} * 100}{\text{numero de trabajadores} * \text{días laborados por toda la organización}}$

Retardos.– Los retardos pueden a problemas de transporte, frustraciones, etc. Una formula para obtener un índice de retardo es:

Índice de retardos = $\frac{\text{numero de retardos}}{\text{Numero de trabadores} * \text{días trabajados por toda la empresa} - \text{numero de ausencias}}$

Comunicaciones.– ¿Existen canales de comunicación formal en las tres direcciones: vertical, descendentes y horizontal? ¿La gerencia comunica los planes y proyectos, oportuna, clara y concisamente? ¿Existe un gran porcentaje de comunicaciones consideradas confidenciales?.

Actitudes, moral de trabajo y clima organizacional.– Las actitudes y la moral de trabajo pueden facilitar o entorpecer el flujo de las funciones de la organización.

METODOS DE INVESTIGACIÓN

Para su propia sobre vivencia del ser humano trata de explicarse lo que trata a su alrededor . Por lo tanto el hombre recurre a la ciencia, es decir a la descripción objetiva y racional del universo. Se necesita que la descripción sea objetiva desligada por ejemplo de nuestros prejuicios, gustos ideas políticas y religiosas, etc.

Métodos generales

Existen métodos comunes a todas las ciencias: deducción, inducción, análisis y síntesis.

En la deducción: Es de lo general a lo particular. Por ejemplo el método reflexiona: La perdida de peso, los sudores nocturnos, toser mucho, son síntomas de la tuberculosis, este enfermo muestra todos estos síntomas entonces este enfermo tiene tuberculosis.

El método inductivo es lo inverso es decir vamos de lo particular a lo general.

El análisis consiste en la desagregación de las partes de un todo con el fin de estudiarlas por separado.

La síntesis: Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, se da mucho en el planteamiento de hipótesis.

Métodos generales aplicados

Se manifiestan de tres formas:

Observación naturalista: El observador no interviene en la producción del fenómeno ni trata de medir característica alguna del mismo.

Observación controlada: El observador tampoco interviene en la producción del fenómeno, pero introduce el registro y la medición de algunos datos.

Experimentación: En este caso el científico interviene en la producción del fenómeno, bajo ciertas circunstancias o condiciones de ahí que se le denomine también observación condicionada. En este tipo de experimentación se mantienen constantes algunos datos o detalles, mientras otros varían sistemáticamente con

el fin de observar los resultados.

Métodos especiales: Estos son utilizables sólo en una ciencia o en un grupo reducido de ellas.

La introspección: Este método consiste en la observación de la propia conducta y sus motivaciones e influencias.

La extrospección: Consiste en observar el comportamiento ajeno, este método lo utilizan mucho los psicólogos aun que con los niños no lo pueden utilizar mucho.

ROTACION DE PERSONAL

Se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y su ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con la relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto periodo de tiempo.

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

A ese flujo de entradas y salidas de personal, se le da el nombre de rotación de personal o turnover. En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, ocasionando una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La rotación de personal puede estar orientada en el sentido de inflar el sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados, o en el sentido de vaciar el sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones, reduciendo los resultados.

Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer substituciones en el sentido de mejorar el potencial humano existente, la rotación se encuentra bajo control de la organización. Pero cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, llega a ser el problema básico.

El índice de rotación de personal

El calculo de índice de rotación de personal esta basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

La ecuación que se recomienda para medir el índice de rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{A + D}{2} * 100$$

Donde:

A = admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas).

D = desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del periodo considerado (salidas).

EM = efectivo medio del área considerada dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

La rotación de personal debe ser calculada en función del volumen de recursos humanos disponibles, y no simplemente en función de entradas o salidas.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, substituyendo aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico.

Determinación de las causas de rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Dentro de los fenómenos externos, podemos citar la situación de oferta y de demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización, podemos citar:

La política salarial de la organización./> La política de beneficios de la organización.

El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.

Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.

El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.

Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.

La moral del personal de la organización./> La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.

La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.

La política disciplinaria desarrollada por la organización.

Los criterios de evaluación del desempeño.

Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

1. verificación de motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o el empleado)

2. opinión del empleado sobre la empresa
3. opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización
4. opinión del empleado sobre el jefe directo
5. sobre su horario de trabajo
6. sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo
7. sobre los beneficios sociales concedidos por la organización
8. sobre su salario
9. sobre las relaciones humanas existentes en su sección
10. sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización
11. sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo
12. sobre las oportunidades que encuentran en el mercado de trabajo

Los datos recogidos en las entrevistas de desvinculación pueden ser tabulados por la sección, departamento., división o por cargo, para la mejor localización de los problemas existentes.

Existen, sin embargo, ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser corregidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

- 1) verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa;
- 2) verificación de los resultados de la evaluación de su desempeño;
- 3) de su comportamiento funcional relacionado con disciplina, puntualidad, asiduidad, etc.;
- 4) de los resultados obtenidos en los tests de selección;
- 5) de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización;
- 6) de datos personales como: sexo, edad, estado civil, dirección, formación escolar, experiencia profesional, etc.;
- 7) de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa, horario de trabajo, salario, etc.

Todos estos datos deben tabularse, con miras a que en determinado periodo (mes, semestre, año) se tenga una frecuencia de su ocurrencia.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis situacional de la organización y de su ambiente.

Determinación del costo de la rotación de personal

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1.- Costos de reclutamiento y selección:

- o gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
- o gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección;
- o gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.;
- o gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos;

2.- Costo de registro y documentación:

- o gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

3.- Costos de integración:

- o gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el numero de empleados sometidos al programa de integración;
- o costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4.- Costo de desvinculación:

- o gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados.
- o Costo de la entrevista de desvinculación.
- o Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS.
- o Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1.- Reflejos en la producción:

- Perdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior – por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2.- Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirandose transmite a sus compañeros;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

3.- Costo extra-laboral:

- Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado;
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4.- Costo extra-operacional:

- o Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- o Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

5.- Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos

que están en periodo de ambientación y de entrenamiento;

Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

6.- Pérdidas en los negocios:

La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podría tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Mas que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación eleva de recursos humanos puede traer no solo para empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

LAS TECNICAS MÁS USADAS EN LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO

Con el fin de llevar a cabo sus investigaciones, los administradores se valen de ciertas técnicas que, bien miradas, no son sino ayudas para realizar la observación y la experimentación.

APARATOS

En algunos estudios son necesarios los aditamentos, particularmente aquellos para medir los fenómenos; por ejemplo, el reloj chocador, que registra los retardos.

ENTREVISTA

La entrevista es la conversación que tiene como objetivo recabar datos, opiniones, etc. Existen tres tipos de entrevistas.

LIBRE. Aquí se conversa con el entrevistado sin entrar en un tema fijo. El entrevistador deja que su interlocutor lleve la voz y, frecuentemente, se concreta a escuchar. Este tipo de entrevista es muy empleada en psicoterapia y en orientación profesional; su empleo es muy limitado en la investigación.

DURIGIDA. En esta modalidad el entrevistador selecciona algunos puntos o datos que son de interés y en ellos centra la conversación. Este tipo es muy empleado en investigaciones de mercados, encuestas de opiniones y sobre todo en selección de personal, calificación de meritos, etc. Puede decirse que su dominio es fundamental para el administrador de recursos humanos.

ESTANDARIZADA. El entrevistador tiene redactada de antemano una lista de preguntas que lee a cada uno de los entrevistados y se concreta a anotar las respuestas de sus interlocutores.

TECNICA DE LA ENTREVISTA

Para ser efectiva, es necesario que se establezca una corriente de simpatía y aceptación entre el entrevistado y el entrevistador.

Esto lo conseguirá más fácilmente el entrevistador si además de las fórmulas usuales de cortesía, emplea un lugar en donde pueda hablar tranquilamente, sin interrupción; por otro lado, deberá escuchar sin argumentar y sin convertir la entrevista en un remedo de interrogatorio policiaco.

LIMITACIONES DE LA ENTREVISTA. Esta técnica debe ser empleada cuando se trate de opiniones, intereses, etc., pero no cuando puedan surgir dudas respecto a datos. Por ejemplo, si un investigador pregunta a un conjunto de personas cuál es su grupo sanguíneo lo más probable es que pocos lo sepan. Sería mejor en este caso hacerles el análisis de sangre respectivo.

CUESTIONARIOS

Los cuestionarios constituyen otro tipo muy usual de técnica de investigación; mediante ellos el investigador recaba por escrito algunos datos pendientes a su problema.

DIVERSOS TIPOS. Básicamente existen dos tipos de cuestionarios: los de respuesta abierta y los de elección forzosa. En los del primer tipo se deja que la persona responda con sus propias palabras a la pregunta; por tanto, una limitación al uso de respuesta abierta está dada por la facilidad de expresión escrita de los respondientes. En cambio, en los de elección forzosa se dan las respuestas por anticipado para que el respondiente marque la que considera correcta, o la que mejor refleja su opinión. Dentro de los cuestionarios de elección forzosa hay varias clases también:

a) **DICOTOMICOS.** Se dan dos alternativas para que se marque una; por ejemplo: ¿considera usted adecuado el sistema de quejas?

Encierre en un círculo su respuesta SI NO

b) **TRICOTOMICOS.** Se incluyen tres alternativas; por ejemplo: ¿considera adecuado el sistema de quejas?

SI NO No se

c) **OPCIONES MÚLTIPLES.** Como su nombre lo indica existen más de dos posibilidades; por ejemplo: indique con una X su estado civil.

Soltero ----- casado ----- viudo ----- unión libre -----

d) **ESCALA DE LIKERT;** ejemplo: marque con una X la columna adecuada.

siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca
Mi supervisor está para felicitar por un trabajo bien hecho
El trabajo me resulta aburrido

e) **OTROS TIPOS.** Como el de Thurstone, el escalograma de Guttman, etc., que se dejan sin tratar aquí por ser más complejos en su elaboración y, por tanto, en su explicación.

PRECAUCIONES EN LA REDACCIÓN DE CUESTIONARIOS. Es necesario evitar palabras oscuras o con más de un significado; se requiere que la redacción transmita con la mayor fidelidad posible la idea que queremos explorar. Se recomienda siempre realizar un estudio piloto; es decir, redactar las preguntas y pedir a algunas personas que las contesten con el fin de apreciar las respuestas, realizando después una pequeña entrevista para ver si captaron la idea, si les pareció interesante. No es una cosa fácil elaborar un cuestionario;

requiere de una atención concentrada y estudiar palabra por palabra.

LIMITACIONES DE LOS CUESTIONARIOS. Evidentemente los cuestionarios no pueden ser aplicados en todos los casos; su empleo es difícil con personas con un nivel bajo de escolaridad, e imposible con niños, analfabetos y animales; para estos se requieren otras técnicas como algunas mencionadas anteriormente.

EXAMENES. Un método especial de la psicología, esta constituido por las pruebas y los exámenes que deberán ser empleados y manejados solo por psicólogos.

OTRAS TÉCNICAS. Además de las mencionadas, existen otras técnicas (entrevista psicoanalítica, psicodrama, observación en cámara de Gesell, etc.) cuyo empleo solo puede ser adecuado en manos de profesionales y, por tanto, se dejan sin estudiar aquí.

AUSENTISMO

El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. En síntesis se dice que ausentismo es la suma de los periodos en los que los empleados de una organización no están en el trabajo.

Muchos administradores se asustan cuando relacionan porcentualmente el total de horas de ausentismo con el número correspondiente de hombres- horas trabajadas principalmente porque el ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no influye las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización.

Entre las principales causas de ausentismo, están:

1. enfermedad efectivamente comprobada;
2. enfermedad no comprobada;
3. razones diversas de carácter familiar;
4. retrasos involuntarios; y
5. faltas voluntarias por diversos motivos.

Otras causas también pueden citarse;

1. Fallecimiento del empleado;
2. jubilación;
3. desvinculación de la empresa;
4. licencias por diversos motivos;
5. abandono voluntario del empleo.

FACTORES INTRINSECOS DE AUSENTISMO

Los principales factores intrínsecos del ausentismo son:

1. Nivel de empleo
2. Salarios
3. Sexo y situación familiar
4. Edad

Formas muy definidas de ausentismo

1. las mujeres faltan mas al trabajo que los hombres
2. el ausentismo es mayor los lunes y menor los miércoles y los jueves.
3. La tasa de ausentismo crece en los días anteriores y en los días posteriores a los días de fiesta;
4. el ausentismo es mayor en las oficinas que en las fabricas
5. el tiempo y la distancia de la residencia al local de trabajo influyen muy poco en el ausentismo;
6. el ausentismo es menor en los días de calor;
7. los trabajadores de las grandes empresas tienden a faltar al trabajo mas que los de las empresas pequeñas;
8. las enfermedades respiratorias (la mayoría de las veces, resfriados) causan 50% de las ausencias y son responsables por el 30% del tiempo total perdido; y
9. los empleados que faltan mucho en el primer año de trabajo generalmente continúan faltando en los años siguientes.

Un estudio revelo que el ausentismo esta asociado con los siguientes problemas:

1. falta de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor;
2. falta de sentimiento de solidaridad del grupo;
3. insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción;
4. insatisfacción en cuanto al salario;
5. falta de reconocimiento por el buen desempeño; e
6. insatisfacción con la media administración (supervisión).

Se propone que el cálculo del índice de ausentismo sea calculado mediante la siguiente formula:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{total de hombres hora perdidas}}{\text{Total de hombres hora trabajadas}} * 100$$