

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL CON TECNICA ADMINISTRATIVA.

En primer lugar trataremos de analizar los términos que respecto a la terminología tienen una gran similitud, es decir, nos referimos a los términos administración y Organización.

En lo que se refiere al término Administración éste ha sido definido de una manera breve y con un gran contenido como: "La guía, la dirección y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia una meta común" (3). Y el proceso para hacerla efectiva es a través de la planeación, de la organización, de la unificación de recursos, de la dirección y del control.

(3).- WILLIAM N. NEWMAN.-Administrative action.--
The Techniques of Organization and Management Prentice-Hall. Inc. N.J.- 1957.-

En base a los conceptos anteriores podemos -- deducir que la Organización viene siendo un proceso ó un sector de la administración.

Por su parte la Organización ha sido definida como: "El proceso de identificar y agrupar el trabajo a realizar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad estableciendo relaciones con el propósito de permitir a las personas realizar el trabajo juntos con la máxima efectividad al lograr los objetivos" (4).

La administración en lo que se refiere al campo de personal canaliza sus esfuerzos hacia la obtención de resultados efectivos con personas, la administración de personal constituye una de las funciones básicas de la administración.

Consideramos que los frutos de esta importante función se obtendrán si se cuenta con la cooperación de sus Jefes, quienes a su vez dependen de la comprensión y habilidad de sus supervisores, Jefes-Departamentales, etc.

No se le debe considerar al campo de la administración de personal, para llevarse a cabo y --

(4).- LOUIS A. ALLEN.-"Management and Organization"
Mc Graw Hill, New York.-1958.-

desenvolverse en este sector únicamente, sino que debe de verse con una proyección más amplia, que incluya todos los tipos de administración funcional como lo son: Ventas, Finanzas, Producción, Investigaciones, etc., pues al frente de estos campos se encuentran personas para cumplir con sus objetivos tienen que buscar la cooperación de su gente, pues "Los frutos de una administración efectiva dependerá de la buena voluntad y del esfuerzo productivo de sus subordinados" (5).

Hemos considerado el campo de la Administración de personal, como una técnica administrativa ya que constituye un instrumento para ponerse en acción dondequiera que los administradores en general, tengan el problema de obtener y sostener un clima de buen entendimiento, de una buena moral y de una amplia cooperación de las personas.

(5).- PAUL FIGORS AND CHARLES A. MYERS.-Personnel Administration.- A point of view and a Method Mc Graw-Hill Book Company.-5a.Edición 1965.

2-1 LAS DIVERSAS AREAS DE INGERENCIA DEL ESPECIALIS-
TA EN PERSONAL.

Consideramos que la administración de cual
quier negocio, es decir de una Empresa pequeña, media
o grande manejará en una mayor o en una menor propor-
ción las siguientes funciones básicas:

- 1o.- Investigación
- 2o.- Organización
- 3o.- Finanzas
- 4o.- Compras
- 5o.- Producción
- 6o.- Ventas
- 7o.- Mantenimiento
- 8o.- Contabilidad
- 9o.- Mercadotecnia
- 10o.- Manejo de personal
- 11o.- Relaciones Públicas, etc.

En nuestro caso consideramos que un director
de personal, debe hacerlo a través de las funciones que
hemos denominado:

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Que desglosaremos como:

- a).- Planeación

- b).- Organización
- c).- Dirección
- d).- Control

Así como de las:

FUNCIONES OPERATIVAS

De las cuales desglosaremos algunas de ellas
como:

- a).- Adquisición de personal (obtener la clase y el número de personal requerido-reclutamiento-selección-contratación e inducción.
- b).- Desarrollo del personal (entrenamiento - adiestramiento, etc.)
- c).- Administración de sueldos e inventivos,
- d).- Integración del personal,
- e).- Investigación sobre asuntos de personas
- f).- Mantenimiento de la eficiencia por medio de aspectos como: servicios al personal, como: prestaciones, (a través - de factores de seguridad en el empleo - y fuera del empleo, etc.)

g).- Intercambio en el personal (tramitación y solución de quejas, sugerencias, char las informales, formales, etc.)

Analizamos anteriormente la serie de funciones básicas con las que se enfrenta en mayor o menor proporción un empresario "moderno". Como veíamos entre una de esas funciones se encuentra relacionada con manejo de Personal, su situación y su importancia la comentaremos posteriormente, por lo que para llevar a cabo este proceso aparece un directivo, una cabeza o un Jefe.

Jefe, dice G. Curtois: "Es el que ésta a la cabeza o mejor dicho, el que es la cabeza, cabeza que ve, y piensa y hace obrar, pero en beneficio del cuerpo entero.

Su misión, continúa diciendo, es la de conocer, al hombre en general, a sus hombres en particular, y a sus subordinados directos bien a fondo; el conocer de manera exacta sus contratos y atenerse a ellos; el acordarse durante el trabajo que se trata de voluntades que no de rueda o máquinas; el descubrir consiguientemente el más amplio campo a la iniciativa de ellas, el conseguir de ese modo la agilidad, el celo, el entusiasmo en vez de la inacción indiferente y necánica, el - - - - -

hacer que reine disciplina de consentimiento, más - bien que la imposición violenta, el mantener la subordinación de los intereses particulares al interés general, al reducir o contener incensantemente las tendencias centrífugas en fecunda coordinación; ésta en su función especial para lo que es necesario e irremplazable".

Una vez que hemos tratado de dar una idea de lo que consideramos, debería ser un Jefe, un dirigente o un directivo, mencionaremos una de las definiciones que sobre el campo de administración de personal existe:

"La administración de personal es un código sobre los efectos de organizar y tratar a los individuos en el trabajo de manera de que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible - de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo dando así a la empresa de la forman parte, una ventaja competitiva y determinante y por ende, con resultados óptimos" (6).

En una de sus observaciones el profesor -

(6).- THOMAS G. SPATES.- Escrutinio objetivo de la administración de personal.- American management Association personnel.-Pag. 9.-serie No. 75.- New York.-1944.-

Thomas T. Holme, Presidente del Departamento de - -
Administración Industrial de la Universidad de Yale,
menciona que si los Ejecutivos de una Empresa anali-
zaran y clasificaran los problemas de índole admi-
nistrativa con los que tiene que enfrentarse su or-
ganización, probablemente los clasificaría de la si-
guete manera: 10% en problemas de índole técnico y-
90% en problemas humanos, comentando el mencionado-
profesor que aún existen algunos Ejecutivos que se-
inclinan a considerar todavía más elevado el porcen-
taje de los problemas en su aspecto humano por lo -
que de lo anterior podemos obtener como una conclu-
sión que uno de los funcionarios que tiene una res-
ponsabilidad más diversificada en la organización -
lo es el directivo de personal.

Este funcionario en cuestión debe estar pre-
parado para tratar con su personal, con los organis-
mos y líderes sindicales, con los funcionarios de -
operación, con la alta gerencia, y frecuentemente,-
lo que es muy recomendable, con instituciones educa-
tivas, organismos públicos. clubes, instituciones -
de la comunidad, etc.

Sus diversas áreas de ingerencia se podían-
sintetizar en:

- 10.- Realizar de acuerdo con las necesida-
des, un reclutamiento adecuado.

2o.- Realizar una adecuada selección de personal, que satisfaga las necesidades de la Empresa, con el fin de lograr un mejor aprovechamiento del elemento humano.

3o.-.Efectuar con el personal una contratación correcta y justa, es decir que dicha contratación esté en coordinación con las necesidades de la Empresa en cuestión.

4o.- Llevar a cabo el importantísimo proceso de Inducción.

5o.- Estar pendiente de que el personal esté constantemente "motivado" a través de una atención real, de servicios, de beneficios, y de incentivos adecuados y justos.

6o.- Llegar a ser un intérprete eficaz del punto de vista del personal, es decir, conocer a fondo lo que el personal necesita y desea.

7o.- Asesoramiento al cuerpo Ejecutivo.

- 8o.- Asesoramiento a la Organización respecto a la implantación y a la administración de políticas, normas y procedimientos en materia de manejo de personal.
- 9o.- Aspectos de movilidad del personal.
- 10o.- Manejo de horarios.
- 11o.- Administración de sueldos y salarios
- 12o.- Investigación sobre asuntos de personal.
- 13o.- Entrenamiento y adiestramiento
- 14o.- Entrenamiento y adiestramiento a nivel Ejecutivo.
- 15o.- Comunicación con el personal.
- 16o.- Realizar entrevistas con el personal (amonestaciones, felicitaciones, etc.)
- 17o.- Aspecto de seguridad Industrial.

- 18o.- Seguridad en el empleo
- 19o.- Seguridad fuera del empleo.
- 20o.- Análisis y valuación de puestos
- 21o.- Calificación de méritos en el personal
- 22o.- Mantenimiento de la eficiencia de la -
fuerza de trabajo.
- 23o.- Aumento de la eficiencia de la fuerza
de trabajo.
- 24o.- Control indirecto del personal.
- 25o.- Programas de servicios y beneficios.
- 26o.- Actitudes y moral del personal.
- 27o.- Tratos formales con la fuerza laboral.
Organizaciones sindicales, etc.
- 28o.- Proyectar los requerimientos del perso
nal a largo plazo.
- 29o.- Entrevistas de despido.

2-2 METODOS Y TECNICAS QUE SE HAN DESARROLLADO EN APLICACION EN EL CAMPO DE PERSONAL.

Diversas han sido las fuentes que han contribuido al desarrollo del campo en donde juega un papel importante el comportamiento humano, y así vemos que las aportaciones de antropólogos, Psicólogos y sociólogos han sido amplias y profundas. Por otra parte, como los hechos lo demuestran, el campo de administración de Personal, - cuyo inicio formal data del período justamente anterior a la primera guerra mundial, se ha venido fundamentado - en los principios, bases y contribuciones de otras disciplinas, concretamente podemos citar las ciencias sociales. Esta dependencia aún continúa y día a día se ha ramificado aún más, esto con el propósito de poder estar - en condiciones de contribuir a la solución de los actuales complejos problemas del personal, por lo que nos damos cuenta que esta dependencia aún continúa.

La Administración de personal no se basa únicamente en las ciencias del comportamiento, sino que también recibe una valiosa aportación de otros campos de acción, como lo son las estadísticas, la economía, la administración, el derecho, la ingeniería, etc.

A continuación analizaremos brevemente algunas ideas de lo que pensamos que cada uno de - - - - -

estos campos aportan a la consolidación y al desarrollo del campo de Administración de Personal.

- a).- La estadística
- b).- La economía
- c).- La administración
- d).- El Derecho
- e).- La Ingeniería Industrial

a).- LA ESTADISTICA

Una de las herramientas más importantes con las que debe de contar un Administrador de personal, lo es la Estadística. Tener un control respecto a las encuestas sobre la moral existente en el personal y en la evaluación de los puestos, de la evaluación de los salarios, de la interpretación de las pruebas, así como de la rotación, fallecimientos, ausentismos, accidentes, es necesaria.

Por lo que toda esta información contribuye a que en el campo de la administración de personal se pueda tomar las mejores decisiones, es decir con una base más firme.

b).- LA ECONOMIA

En el campo de la administración de personal,

encontramos una serie de funciones, como el contrato colectivo, beneficios y prestaciones, reclutamiento, selección de personal, administración de sueldos y salarios, etc., funciones que se encuentran íntimamente ligadas al campo de la economía, y es importante hacer notar que cada uno de los aspectos que influyen en el comportamiento, en la actuación, o en la eficiencia del personal, ya sea en forma individual o colectiva tienen una íntima relación con la naturaleza o el matiz económico. Un Departamento de Personal, deberá a través de sus planes ejercer una influencia considerable en lo relativo a los costos de mano de Obra, pues éstos como sabemos a su vez afectan a los costos en general, al precio de venta de sus productos, a la demanda de sus productos y consiguientemente de una manera determinante en lo que se refiere a las utilidades que ésta obtiene.

Los integrantes de un Departamento de Personal, deberán tener una idea concreta y exacta de la naturaleza de estos factores de índole económica, pues son sumamente importantes como decíamos anteriormente, en la consolidación y en el desarrollo del campo de personal.

c).- LA ADMINISTRACION

Un campo de estudio que cuenta con prin--

cipios, propósitos, metas, etc., constituye un pilar decisivo en el campo de Administración de personal, - pues recordemos que toda Empresa se encuentra en un proceso de evolución, de desarrollo, por lo que este campo en cuestión tiene la misión de encauzar y canalizar esta evolución con el fin de organizarlo en forma apropiada,. Tener una clara visión de lo anteriormente mencionado es tan importante como lo es el comportamiento humano dentro del campo de manejo del personal.

d).- EL DERECHO

Día a día cada una de las funciones o bien la mayoría del campo de la administración de personal se va sujetando más a la serie de regulaciones y reglamentaciones de tipo gubernamental, negociar con --tratos colectivos manejar el arbitraje son problemas de carácter legal, en lo que se refiere al administrador del personal, consideramos que no tiene que ser --necesariamente un experto en el manejo de Leyes de tipo laborales, pero si es importante de que cuente con ciertos conocimientos básicos para poder comprender e interpretar lo que los asesores especializados en el --campo de derecho del trabajo formulen y recomienden.

e).- LA INGENIERIA INDUSTRIAL

Indudablemente que una de las actividades--

de un administrador de personal lo será el analizar e interpretar la actividad con el fin de crear los incentivos o las motivaciones necesarias de carácter económico. En la misma forma, deberá intervenir para que los métodos de producción y las condiciones de trabajo sean las adecuadas. Todo esto debe estar dirigido a la consolidación y al desarrollo de una sólida moral y de una razonable eficiencia en el personal a su cargo, estas herramientas las puede encontrar en el campo de administración de personal, por lo que es importante que la persona que tenga a su cargo la administración de personal, tenga presente y utilice todo lo que de este campo pueda la administración de personal sacar algún provecho.

2-3 LA UNIVERSALIDAD DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.

Consideramos que el campo en sí de la administración de personal, es bastante amplio y con una proyección tan diversificada que puede ser aplicada a todos los campos, funciones y sectores de la administración, buscando una definición a lo que mencionamos anteriormente encontramos una definición relacionada con la filosofía de este campo.

"La filosofía que este campo de la administración de personal debe contener, debe estar ba-

sado en la creencia profunda de la dignidad y el valor de ser humano como individuo, en su derecho a buscar sus propias metas e ideales" (7).

Si nos preguntamos cuales son las pretensiones y los objetivos que todo hombre de negocio desea obtener en sus operaciones seguramente que escucharemos que resultados, resultados efectivos por su actividad, pero tengamos en cuenta que para poder lograr obtener resultados, debemos de poner en un lugar muy importante a las personas que intervendrán en esta obtención, por lo que entre más efectiva y tecnificada sea la aplicación de técnicas y medidas ante el comportamiento humano, mayor tendrá que ser la cooperación y el esfuerzo productivo que se recibirá a cambio.

No debemos de circunscribir al campo de manejo personal para aplicarse únicamente a una empresa, a una dependencia gubernamental, a una organización militar, a una organización no lucrativa, etc., sino que debemos de brindarle a éste campo una proyección más amplia que podría ser la de: --
Todo campo de Acción donde los Administradores tengan el reto de obtener cooperación de las personas.

(7).- PAUL FIGORS AND CHARLES A. MYERS.-Personnel - Administration- A point of view and a method- Mc Graw-Hill Book company.-1965.-