

CAPITULO I V

4 ESTABLECIENDO LOS OBJETIVOS DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Los términos Relaciones Industriales y Administración de Personal, son títulos que generalmente -- crean una confusión en el campo de manejo de personal.

El término relaciones Industriales es limitando, pues al mencionar Industria, nos estaremos concretando a Industrias Privadas y como sabemos el campo de la Administración de personal tiene una mayor proyección -- pues se aplica a todos aquellos sectores en donde el Jefe se enfrenta con el problema de obtener cooperación de sus empleados.

El campo de la administración de personal como veremos, tiene dos aspectos o facetas pues tiene administración de Línea de Responsabilidad y tiene principalmente una función de "Staff" y la esencia de este campo como una Administración de Línea de Responsabilidad se puede establecer en la definición dada por el --

Vicepresidente de la General Foods Corporation -- Thomas G. Spates, quien la define como "Un código-sobre los factores de organizar y tratar a los individuos en el trabajo de manera 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 que forman parte, una ventaja competitiva y determinante y por ende, con resultados óptimos. (23)

Consideramos las facetas de esta definición: Antes que nada Administración de Personal está fundamentada en ciertas suposiciones que tienden a un punto de vista al supervisar gente en el trabajo, una de ellas es la que se refiere a que las personas tienen ciertas necesidades las que procuran satisfacer por medio de su propio desarrollo personal y como parte de un grupo de trabajo.

Una buena administración de Personal tendrá a ayudar al personal a utilizar su capacidad al máximo con el fin de obtener no únicamente una satisfacción individual de ese trabajo, sino también una satisfacción como parte de un grupo de trabajo, aquí se debe aclarar que aunque las personas estén incluidas en ese grupo, esa persona no necesariamente tendrá que perder - - - - -

(23).--THOMAS G. SPATES.--"Escrutinio Objetivo de la Administración de personal,--American Management- association personnel.--New York.--1944

su identidad.

En relación a la definición del Sr. Spates, es importante mencionar que si las personas se les trata como a individuos responsables, lo más probable es que respondan favorablemente, es decir, de una manera positiva hacia la organización que pertenecen.

Esta es otra manera en la que el Sr. Spates, - indica que la Administración por medio de objetivos -- compartidos es más fuerte y más efectivo que la autocrática, por lo que concluiremos con la afirmación lógica de que si el hombre goza de una determinada libertad en la Empresa en que se desenvuelve, así como en el gobierno del cual forma parte, éste trabajará con una mayor efectividad.

Los objetivos generales del campo de la administración de Personal son los de organizar y tratar al personal de tal manera que se obtenga de ellos la utilización máxima de su capacidad en el trabajo asignado, y por otra parte, de que ellos mismos obtengan la máxima satisfacción posible dentro de él, tanto en el aspecto individual como ya miembro de un grupo.

De la misma manera tenemos una definición más de este campo íntimamente relacionado con lo anterior de Administración de Personal definiéndola como - - -

la planeación, dirección, supervisión y coordinación de las actividades de una Empresa que contribuyen a realizar los propósitos ya definidos en esa organización con un mínimo de esfuerzo y de fricción humana, con un espíritu de cooperación y por el bienestar de todos los miembros de esa Empresa. (24)

Podíamos sintetizar los objetivos de este campo de la siguiente manera:

- a).- Incrementar la Producción
- b).- Incrementar las ventas
- c).- Mejorar los servicios (para el personal)
- d).- Reducir los costos (en todos sus aspectos)
- e).- Mantener o aumentar la calidad de los productos mediante una eficiencia mayor de la fuerza de trabajo.
- f).- Proteger el bienestar mental y físico del personal.
- g).- Aumentar hasta un punto razonablemente lógico la moral y la satisfacción del personal.

(24).- ORDWAY TEAD AND HENRY C. METCALF.-"Personnel-Administration McGraw-Hill Book company, Inc. 1963.-

4-1 LA JUSTIFICACION DE LA AGRUPACION DE ESTAS FUNCIONES EN UN DEPARTAMENTO.

Se ha considerado el año de 1912, como la fecha aproximada en que aparecieron los primeros Departamentos de Personal en las Empresas en un sentido moderno.- Es en 1915, cuando se ofrece el primer curso a nivel Universitario sobre manejo de personal para Administradores y empleados en el Dartmouth College, y en 1919, -- por lo menos ya 19 Universidades brindaban estos cursos.

Al iniciarse la década de 1920, el campo de Administración de Personal se encontraba funcionando en muchas empresas generalmente grandes así como Organizaciones de tipo Gubernamental, estos datos que estuvimos mencionando anteriormente se refieren a hechos sucedidos en los Estados Unidos de Norte América. En el caso de nuestras Empresas Mexicanas y más concretamente aún en las de nuestro Estado la aplicación de estas funciones es relativamente de reciente creación y sus beneficios no se han llegado todavía a proyectar de tal manera que se conozca sus beneficios directos.

Estos Departamentos de personal fueron creados para ayudar a los Jefes, Supervisores y Administradores, con el fin de poder coordinar las actividades del personal.

A continuación se tratará de justificar la agrupación de las diferentes funciones de manejo de personal en un departamento, a través de varias razones entre ellas:

a).- La de tipo Administrativo

b).- La de tipo económico

c).- La de tipo Psicológico

JUSTIFICACION ADMINISTRATIVA.

Esta se fundamenta en que todos los movimientos y fuerzas relacionadas con la actividad en una organización deben ser centralizadas bajo el control de una cabeza Administrativa, es decir, -- las funciones de personal existan y pueden y de hecho deben estarse aplicando por cada uno de los Jefes en una organización pero en esta actividad debe ser coordinada como se menciona anteriormente a través de un Departamento de Personal.

JUSTIFICACION ECONOMICA.

La experiencia nos ha mostrado que los costos de reclutamiento, de selección, de contratación, de inducción, de entrenamiento, etc., así como cada uno de los costos para obtener una aplicación efectiva del trabajo del personal es alto, pero este costo se puede reducir de una manera muy razonable, si ta- - - - -

les funciones son conducidas a través de un manejo -
experto, es decir:

- a).- Si reclutamos precisamente lo que se es-
tá necesitando.
- b).- Si seleccionamos a las personas más ade-
cuadas.
- c).- Si evitamos errores al formular un con-
trato adecuado justo y apegado a la Ley.
- d).- Si se efectúa un razonable proceso de in-
ducción.
- e).- Si se eliminan de una manera considera-
ble a través de entrenamiento, acciden-
tes, incendios, etc.

Como se veía en cada uno de estos aspectos --
existen costos innecesarios, partidas que de no mane-
jarse adecuadamente aumentarían los gastos de opera-
ción, por lo que si el personal es bien seleccionado,
bien entrenado, etc., tarde ó temprano se empezara a-
notar una tendencia en la reducción de costos.

En síntesis, el costo de la mano de obra en -
cualquier organización, constituye un aspecto fundamen-
tal, y un porcentaje muy considerable de este aspecto
tiene una relación al costo total y para dismi- - -

nuirlo, o bien para tenerlo reducido al mínimo la solución no estriba en tener implantados unos sueldos bajos, o bien alguna otra medida en este sentido, sino más bien una de las soluciones sería la de mantener y fortalecer la energía y la capacidad del personal, que éstos continuamente estén percibiendo por su trabajo una retribución adecuada y justa, para que con la debida supervisión se asegure un trabajo eficiente.

Por otra parte podíamos mencionar que otra de las funciones de este Departamento de Personal, íntimamente relacionado con el aspecto económico que analizamos anteriormente, es la función de este Departamento de poder sugerir métodos para disminuir los costos de mano de Obra y en la misma forma de sugerir a la Gerencia General al establecer cuando sea el momento adecuado y preciso y a las personas que de acuerdo con las políticas de personal lo merezcan, unos sueldos más equitativos y más justos.

JUSTIFICACION DE TIPO PSICOLOGICO.

Crear y fortalecer la moral entre los miembros de una organización, debe ser el fruto de los esfuerzos de una planeación constante de un Departamento de Personal.

Incentivos adecuados, métodos efectivos de - -

entrenamiento-adiestramiento, métodos para estimular - el interés en el trabajo, etc., son factores que contribuirán como mencionamos anteriormente a crear, a fortalecer, y a determinar el éxito del trabajo del empleado, del resto del personal y de los Supervisores y Jefes de la Organización.

El campo de la Psicología ha sido sumamente -- útil en este sentido, pues a pesar de su relativa juventud como ciencia ha podido contribuir a encauzar el trabajo del personal en dos formas distintas:

- a).- Ha brindado un punto de vista íntimamente relacionado de la naturaleza humana a -- quienes la han estudiado, y
- b).- Ha proporcionado un método científico para el estudio y aplicación de procedimientos específicos, tales como pruebas de selección, métodos de incentivos, etc.

Las nóminas de muchas Empresas, son a veces -- tan altas como sus costos de materias primas, o sus -- gastos de fabricación, por lo que nos sirve de señal -- para poder analizar estos dos factores que quedan dentro de una jurisdicción indirecta del Departamento de -- personal, los que deben tener entre otras cualidades -- las siguientes:

- a).- Deben ser unos expertos en motivaciones humanas.
- b).- Deben ser unos expertos en características tales como aspiraciones y deseos.
- c).- Y por otra parte, comunicar a cada uno de los Ejecutivos de Línea, esa manera tan especial con la que se debe tratar a la gente.

Como una idea más respecto a lo anterior diremos que "entre mayor sea el conocimiento Psicológico que obtengamos y apliquemos al mundo de las Empresas y de las Industrias, mayores serán los resultados que obtengamos en el trato con la gente" (25)

4-2 ALGUNAS VENTAJAS INTANGIBLES O NO CUANTIFICABLES.

Los frutos que se obtienen directamente de un Departamento de personal, generalmente no están proyectando para obtenerse en un período corto, la serie de frutos que se empiecen a obtener se irá notando en fases periódicas lo que se podrán ir valuando en la realidad no de una manera cuantificable, si no más bien de una manera intangible.

(25).- ORBWAY TEAD AND HENRY C. METCALF.-Personnel Administration.-McGraw-Hill Book company, Inc. - 1933.-

La idea que se pretende establecer es la siguiente: "Se cuenta en una organización con una buena moral y con un clima de gran entendimiento y comprensión", si se cuenta con un Departamento de Personal éste puede ser uno de los frutos, y la pregunta que surge a lo anterior será la siguiente: En qué porcentaje se podía evaluar esa contribución de la buena moral, del entendimiento y la comprensión en el personal? estos beneficios pues no son cuantificables, y sin embargo este clima adecuado en la Empresa está contribuyendo indirectamente en sus costos.

A continuación se mencionarán algunas ventajas de tipo intangible, que como decíamos pueden ser contribuciones de un Departamento de Personal.

Contando con un Departamento de Personal se podrá tener:

- a).- Un personal bien seleccionado,
- b).- Un personal bien contratado,
- c).- Un personal bien motivado,
- d).- Un personal más depurado, más idóneo,
- e).- Un personal más hábil,
- f).- Un personal más responsable,
- g).- Un personal más comprensivo, más cooperativo.

- h).- Un personal que desarrolla su trabajo con menos errores,
- i).- Un personal más satisfecho,
- j).- Un personal que al actuar eliminará - de una manera más fácil los obstáculos
- k).- Un personal más orientado, más comudo,
- l).- Un personal mejor entrenado, mejor -- adiestrado,
- m).- Un personal más disciplinado,
- n).- Un personal que generalmente trata de eliminar al máximo el desperdicio, los accidentes, los incendios, etc.,
- ñ).- Un personal con una mejor distribución de sus horarios,
- o).- Un personal con una mejor aptitud y -- una mejor moral.
- p).- Un personal más satisfecho de su trabaje y
- q).- Un personal leal a la organización.

4-3 ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

La función de manejo de personal ha tenido a través del tiempo un progreso lento pero continuo,

la primera, y la segunda Guerra Mundial en particular actuaron como catalizadores de estas funciones, pues a raíz de ésto se dejó ver la importancia y la necesidad de manejarlas de una manera más adecuada y los experimentos y actividades de desenvolvimiento en este sentido fueron amplios y de un gran alcance y profundidad.

Un Departamento de Personal se deberá de organizar al rededor de las necesidades propias de la Empresa pues estará desenvolviéndose en función de las Empresas, a sus operaciones, a su localización geográfica, a su situación de operación, a sus relaciones sindicales, y muy principalmente de acuerdo a la importancia y al a atención que la alta Gerencia haya decidido brindarle a este Departamento.

La forma en que se organice, se le defina sus funciones, sus atribuciones, sus responsabilidades, su magnitud, etc., estará íntimamente relacionado al capital con que se encuentra operando, a su índice de rentabilidad anual, a su número de personal, etc., por otra parte tengamos en cuenta lo siguiente: "Al empezar a organizar este departamento, el recién nombrado Gerente de personal no puede ni debe resolver de una manera individual los problemas en general del personal, sino más bien tener presente que es un asesor en la resolución de estos problemas y un exponente de los puntos de vista y métodos diseñados para

ayudar a la Administración de una Empresa a obtener resultados efectivos de la gente" (26)

4-4 CONSIDERACIONES SOBRE LAS CARACTERISTICAS QUE DEBERIA REUNIR UNA EMPRESA, PARA QUE LE PUDIERA SER COSTEABLE EL HECHO DE CONTAR CON UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL, Y POR OTRA PARTE DETERMINAR HASTA QUE PUNTO SE JUSTIFICA LA CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN UNA EMPRESA.

Tal como mencionamos en el Capítulo tercero al pretender definir el concepto de Empresa mediana se indicaba que los factores que intervienen para dar ese carácter a una Empresa lo podía ser el capital invertido, su número de personal, su utilidad anual, o bien su factor de rentabilidad anual.

En base a los factores anteriormente mencionados, hemos formulado un cuadro a través del cual se analizará la conveniencia de crear un Departamento de este tipo, o bien de llegar a determinar hasta que punto se justifica en relación a varios factores la creación de este Departamento de una Empresa.

Dentro de este cuadro toman parte los siguientes factores:

- 1.- Utilidad anual,
- 2.- Capital Invertido,

(26).- PAUL FIGORS AND CHARLES A. MYERS.-Personnel administration.- A point of view and method-McGraw-Hill Book Company.-5a. Edición. 01965.-

- 3.- Rentabilidad sin Departamento de Personal,
- 4.- Costo de un Departamento de Personal,
- 5.- Rentabilidad con un Departamento de Personal,
- 6.- Costo de un Departamento de Personal en --
por ciento.

De acuerdo con esta gráfica, la Empresa que -- cuenta con un capital invertido de \$ 30,000,000.00 que obtiene a través de este capital una utilidad anual de \$ 6,000,000.00, es decir, una rentabilidad de un 20%. - Ahora bien, si suponemos que el costo de un Departamento de Personal se llegara a estimar en \$ 70,000.00 anuales, tendríamos que la rentabilidad de esa Empresa no es del 20%, sino del 19.7% por lo que en síntesis el costo de ese Departamento es del .3% como se notará el costo del Departamento es relativamente bajo.

En la misma forma, y en el caso de una Empresa (que hemos catalogado como mediana y que cuenta con un capital invertido de \$ 7,500,000.00, que obtenga a través de este Capital una utilidad anual de - - - - - \$ 1,500,000.00, es decir, una rentabilidad de un 20% y si suponemos en la misma forma que el costo de un Departamento de Personal se llegara a estimar en \$70,000.00- anuales, tendremos que la rentabilidad de esa Empresa - ya no es del 20%, sino será del 19.1%, - - - - -

por lo que el costo de ese Departamento representará para la Empresa el .9%, en la misma forma se notará que el costo de un Departamento de Personal en estas circunstancias es relativamente bajo en comparación con sus beneficios.

En la misma forma tenemos el caso de una Empresa (que hemos catalogado como pequeña), con un capital invertido de \$ 2,500,000.00, que obtiene a través de ese capital una utilidad anual de \$500,000.00 es decir, una rentabilidad de un 20%. Ahora bien, en la misma forma si suponemos que el costo de un departamento de personal llega a estimar igualmente en -- \$70,000.00 anuales, tendremos que la rentabilidad de esa Empresa ya no será el 20%, sino estará obtenido el 17.2%, por lo que en síntesis el costo de ese Departamento es del 2.8%, como se podrá notar ya, este factor debe analizarse muy cuidadosamente, pues para una Empresa pequeña este factor puede ser determinante, en relación a sus demás Costos.

UN PROCEDIMIENTO ANALITICO AL PROBLEMA DE
 LA DETERMINACION DE LA CONVENIENCIA DE TE
 MER UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....

EMPRESA	UTILIDAD ANUAL	CAPITAL INVERTIDO	RENTABILIDAD SIN - DEPTO. DE PERSONAL	RENTABILIDAD CON DEPTO. DE PERSONAL.	COSTO DEL DEPTO. DE PERSONAL.	COSTO DEL DEPTO. DE PERSONAL.	RENTABILIDAD CON DEPTO. DE PERSONAL.	COSTO DEL DEPTO. DE PERSONAL.
A	\$ 6,000,000.00	\$ 30,000,000.00	20 %	20 %	\$70,000.00	\$70,000.00	19.7 %	.3 %
B	3,000,000.00	15,000,000.00	20 %	20 %	70,000.00	70,000.00	19.5 %	.5 %
C	2,000,000.00	10,000,000.00	20 %	20 %	70,000.00	70,000.00	19.3 %	.7 %
D	1,500,000.00	7,500,000.00	20 %	20 %	70,000.00	70,000.00	19.1 %	.9 %
E	1,000,000.00	5,000,000.00	20 %	20 %	70,000.00	70,000.00	18.6 %	1.4 %
F	750,000.00	3,750,000.00	20 %	20 %	70,000.00	70,000.00	18.1 %	1.9 %
G	500,000.00	2,500,000.00	20 %	20 %	70,000.00	70,000.00	17.2 %	2.8 %
H	250,000.00	1,250,000.00	20 %	20 %	70,000.00	70,000.00	14.4 %	5.6 %
I	200,000.00	1,000,000.00	20 %	20 %	70,000.00	70,000.00	13.0 %	7.0 %
J	150,000.00	750,000.00	20 %	20 %	70,000.00	70,000.00	11.07 %	8.3 %