CAPITULO IV

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

1.- GENERALIDADES.

Como es obvio, los diferentes estudios de la administración de personal han señalado un gran número de funciones como correspondientes al Departamento de Personal y una serie de técnicas, las cuales se aplican como actividades específicas del Departamento.

Ahora bien, estamos conscientes de que la amplitud, capacidad económica, capacidad de contar con los Recursos Técnicos y Humanos, y las necesidades concretas que se señalen por parte de cada organización, es lo que condicionará para que la empresa designe las actividades a su Departamento de Personal.

A continuación se desarrollan las principales funciones que se desempeñan comunmente en los Departamentos de Personal.

1.- Selección de Personal.

2.- Entrenamiento.

3.- Seguridad e Higiene Industrial

4.- Relaciones Laborales.

2.- SELECCION DE PERSONAL.

Para que pueda llevarse a cabo esta función de manera satisfactoria, es necesario que el Departamento de Personal, reciba una requisición de parte del jefe del Departamento que está solicitando un nuevo empleado. Es recomendable que dicha requisición contenga: Definición, Descripción y Evaluación del Puesto que será ocupado, además las características que deberá cubrir -- el nuevo empleado en cuanto a habilidades, aptitudes y - personalidad.

Una vez que el departamento haya recibido la requisición solicitando un nuevo empleado, se avocará a- las fuentes de reclutamiento tanto externas como internas para encontrar al nuevo personal, dichas fuentes son extensas: La misma empresa, escuelas, candidatos espontaneos, agencias de colocación, etc.

El procedimiento a seguir para seleccionar - al nuevo empleado, generalmente se realiza bajo las si-- guientes etapas:

2.1.- HOJA DE SOLICITUD. La cual es recomendable que sea llenada personalmente por el solicitante y dentro de la empresa.

Por medio de la solicitud se obtienen los siguientes datos del solicitante:

Datos generales, estructuras familiares, antecedentes de trabajo, grado de estudios, etc.

2.2.- ENTREVISTA. Una vez analizados los-datos de la solicitud se llevà a cabo una entrevista,-la cual es adecuado que se realice en un lugar tranquilo, y en privado en forma sencilla y cordial.

A través de la entrevista se trata de complementar los datos de la solicitud, además de observar al solicitante su presentación personal, habilidad para expresarse, confianza en si mismo, educación mostrada, inteligencia aparente, ambición revelada y sobre - todo su personalidad.

2.3.- INVESTIGACIONES. Las investigaciones que generalmente se realizan con respecto al solicitante de empleo, se refieren a los siguientes aspectos:

a).- Acerca de los antecedentes de trabajo.

b).- En cuanto a antecedentes penales.

c).- De las cartas de recomendación.

d).- E investigaciones al domicilio del solicitante, sólo para comprobar los datos que han sido - expuestos en la solicitud.

Al utilizar este medio debe usarse con mu--cha cautela, para que no invada la independencia y discreción a que tiene derecho la familia en relación con-el trabajo.

2.4.- PRUEBAS. Despúes de haberse realizado las investigaciones que se hayan considerado perti-

nentes, se procede a la aplicación de pruebas, de aptitud, capacidad y de personalidad.

Por medio de las pruebas pueden captarse habilidades y aptitudes que se encuentran en potencia en el individuo, las cuales pueden ser desarrolladas mediante el desempeño de su labor.

2.5.- EXAMEN MEDICO. A través de éste, se pretende conocer:

- Si el trabajador no padece enfermedades contagiosas.

- Conocer si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que desempeñaría.

- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos.

- Investigar su estado de salud en general.

Debe de tratarse que el exámen se realice de la manera más completa posible.

2.6.- CONTRATACION E INDUCCION DEL NUEVO EMPLEADO. La Selección de Personal, termina con esta última etapa en la cual se contrata y se induce al trabajador a su nuevo empleo.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un nuevo empleado -bajo las políticas establecidas con anterioridad- y el puesto que ocupará, se celebra un contrato por determinado período, el cual puede ser

llamado "contrato a prueba" ya que sirve al nuevo em-- pleado para que conozca el funcionamiento de la empresa, las políticas de la misma, a sus compañeros de trabajo,- y sobre todo que realice las actividades propias de su puesto.

Esto se hace con la finalidad de que el nuevo empleado se dé cuenta si podrá, o hasta que grado - se adaptará e identificará con su empleo.

Una vez transcurrido este período de prueba, se celebrará un nuevo convenio bajo común acuerdo entre - empleado y empresa.

Para introducir al nuevo empleado a su puesto, es indispensable que sea presentado personalmente-- con el que habrá de ser su jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo.

Es recomendable que se realice un recorrido- por la empresa, mostrándole principalmente todos los sitios con los que de acuerdo a su labor, tendrá relación. Brindándole confianza, se le explica en que consiste su- trabajo, en forma sencilla y lo más entendible que sea-- posible para establecer un ambiente agradable y el trabajador sea capaz de preguntar lo que no haya comprendido- o simplemente para reforzar la información que haya recibido.

3.- FUNCIONES DE ENTRENAMIENTO.

Se entiende como entrenamiento, toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un oficio u empleo.

El objetivo del entrenamiento es guiar la experiencia que la persona haya adquirido en su medio laboral ya que la experiencia modifica su conducta de tal modo que los cambios en la conducta de la persona, en sus habilidades y sus aptitudes la hagan mas interesada en su trabajo, mas leal a la organización y más productiva.

El entrenamiento busca controlar el aprendizaje, ya que un nuevo aprendizaje puede modificar, o llevar a una nueva conducta.

Para que se asegure alcanzar la meta del programa del entrenamiento, es necesario que se continúen tres fases:

1.- Preparación para el entrenamiento.

2.- Exposición al entrenamiento.

3.- Transferencia del entrenamiento.

1.- PREPARACION PARA EL ENTRENAMIENTO.

Esta consiste en motivar a la persona y disponer a la empresa para que entrene. Al preparar a la persona deberá respondérsele: ¿Que ha de aprender?, ¿Porqué ha de aprenderlo?, estas preguntas servirán de-

base para la preparación de la organización entre nar.

Una vez ideado un programa de entrenamiento para un grupo específico, y para cumplir - metas determinadas se debe informar al grupo si a través del entrenamiento, aprenderán algo nuevo,- o si van a recordar algo que ya saben, o si se les dará el curso porque su trabajo es bueno o defi-- ciente o definitivamente no se sabe como es.

2.- EXPOSICION PARA EL ENTRENAMIENTO.

La enseñanza se ofrecerá mediante conferencias, una demostración, una máquina, o una -- discusión. Dentro del entrenamiento se debe otorgar oportunamente al entrenado para que practique- la nueva pauta de conducta y para digerirla y asimilarla como parte de si mismo.

3.- TRANSFERENCIA DE ENTRENAMIENTO.

El entrenamiento es un proceso, el cual no termina con la adquisición de un nuevo aprendizaje, su utilidad se mostrará cuando el entrenado- muestre los resultados al regreso a su trabajo.

3.1.- TIPOS DE ENTRENAMIENTO.

Es necesario distinguir dos tipos de actividades de entrenamiento: El Adiestramiento y la Capacitación.

ADIESTRAMIENTO. Este es carácter más bien práctico, suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, aún suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.

Se debe proporcionar a todo nuevo empleado, a través de una enseñanza práctica de carácter sistemático para la adquisición de facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de su trabajo.

También se proporciona el Adiestramiento en caso de cambio de puesto, ya sea por transferencia temporal, para llenar una nueva vacante, o cuando hay un ascenso. También por cambio de sistema, ya sea por razón de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo, o bien simplemente para correcciones en caso de estar desempeñando erroneamente alguna actividad.

CAPACITACION. La capacitación es de carácter teórico, se requiere principalmente tratándose de puestos calificados, y técnicos. Puede ser Capacitación que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado o sobre un oficio aplicable en una rama, o bien puede ser Capacitación cultural de carácter sumamente general, ejemplo: Sobre Relaciones Humanas, Seguridad Industrial, Prestaciones, etc.

4.- SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

Este es uno de los aspectos más importantes que comprende la Administración de Personal, ya que a-través de ella se cuidará de la integridad y la salud - del trabajador.

El hombre es el elemento de mayor dignidad- de la empresa y, estando su vida, integridad física, y- su salud en la base de su existencia, todos los demás- aspectos tienen que relacionarse con la conservación y- mejoramiento de sus aspectos físicos.

4.1.- MEDIDAS PREVENTIVAS.

Las principales medidas preventivas que se- llevan a cabo son las siguientes:

- Selección adecuada de Personal. Al Selec- cionar a un nuevo empleado se debe tomar en cuenta no - solo el elemento capacidad, sino que se deben reunir -- las características físicas y psíquicas para llenar el- puesto que se desea.

- Educación Sistemática. Consiste en crear y estar actualizando constantemente en la mente del per- sonal, el convencimiento de conocer las medidas de Segu- ridad e Higiene y sobre todo de adoptarlas.

- Mantenimiento de Instalaciones. Una de - las medidas para la prevensión de accidentes más impor-- tantes es la revisión y mantenimiento de las instalacio--

nes en el trabajo, la cual debe hacerse en forma periódica y obligatoria.

Esta medida constituye una de las funciones de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene Industrial, organismo que debe constituirse en cada empresa.

- Disciplina. Cuando se rompe, o bien se debilita la disciplina en una Institución, y por consecuencia surge un desorden en la realización del trabajo, es muy probable aquí el surgimiento de una causa de accidente de trabajo.

Por lo cual es necesario crear en los trabajadores un interés en la Seguridad Industrial a través de mesas redondas, informaciones, reuniones, etc.

- Exámen periódicos médicos a los trabajadores. Estos deben realizarse con la finalidad de recurrir a curaciones oportunas, prevenir enfermedades y evitar así posibles accidentes laborales.

- Supervisión del ambiente de Trabajo. El ambiente físico en el que se trabaja, es un elemento determinante para la eficiencia del hombre durante el desempeño de su trabajo.

Por ello es recomendable que periódicamente se supervisen las áreas de trabajo y en especial la iluminación, ruidos, ventilación, condiciones sanitarias, etc.

5.- RELACIONES LABORALES.

Este término puede parecer un tanto impreciso, ya que todas las relaciones que se establecen entre empresa y trabajador son de ámbito laboral.

En este caso utilizamos dicho término, para referirnos con él a una función más del Departamento de Personal, la cual comprende las siguientes actividades:

5.1.- Contrato de Trabajo.

5.2.- Manejo de conflictos.

5.3.- Prestaciones.

5.1.- CONTRATO DE TRABAJO.

Se denomina Contrato de Trabajo al documento escrito en el cual se estipulan las condiciones bajo las cuales uno o un grupo de personas prestarán sus servicios a una organización.

Estas condiciones incluyen tiempo de servicio, salarios, vacaciones, prestaciones, obligaciones y responsabilidades por ambas partes.

El contenido del Contrato Colectivo de Trabajo es proporcionado por los jefes involucardos en la contratación, y en caso de existir sindicato por sus representantes.

La participación del Departamento de Personal en este caso es darle aspecto formal de Relaciones Humanas a las relaciones establecidas entre empresa y trabajadores.

Ahora bien, es indiscutible que en el contrato aparecerán todas las obligaciones y responsabilidades tanto de los trabajadores como de la empresa, pero ninguna persona es capaz de preveer todas las posibilidades con mayor razón dadas las circunstancias bajo las cuales se celebra un contrato, como bien sabido es que generalmente se celebra bajo alguna presión sindical. Por lo que se considera conveniente que en caso de dudas e interpretaciones diversas, se avoque a su revisión.

Desafortunadamente en nuestro medio, la celebración de un Contrato de Trabajo dista aún mucho de lo que en realidad debería ser, ya que se ha convertido en un medio a través del cual se busca que los trabajadores obtengan los mayores beneficios que sean posibles, mientras que los empresarios erogan las menores cantidades posibles y al mismo tiempo tratar de conservar el máximo control en todos los ámbitos de la empresa.

5.2.- MANEJO DE CONFLICTOS.

A pesar de los esfuerzos puestos por parte del personal, de establecer relaciones armoniosas en una organización, es inevitable que siempre existan personas insatisfechas dentro de ella. Estas inconformidades sin tomar en cuenta si son expresadas o reprimidas, válida o producidas por motivos racionales o motivos baladí, dan hincapié a los conflictos en la organiza--

ción.

CAUSAS DE CONFLICTOS.

Las que surgen comunmente son las siguientes:

RELACIONADAS CON EL CONTRATO DE TRABAJO:

Generalmente los conflictos surgidos por esta causa se deben a las omisiones o ambiguedades en las cláusulas, lo que hacen que cada una de las partes interpreten de manera diversa.

RELACIONADAS CON EL TRATO DE PERSONAL:

Los trabajadores en muchas ocasiones pueden sentir que no estan recibiendo un trato adecuado y equitativo por parte de sus jefes.

CAUSAS RELACIONADAS CON EL PUESTO:

Muchas discrepancias pueden derivarse de que los empleados no cumplen con las exigencias de sus puestos o no estan satisfechos con el desempeño del mismo.

CAUSAS POR PROBLEMAS PERSONALES:

Hay muchos individuos que estarán inconformes, debido a problemas personales a los cuales no se pueden adaptar. Problemas tales como mala salud, dificultades económicas, conflictos matrimoniales, todos estos originan frustaciones, las cuales son llevadas al trabajo por lo cual se originan en el trabajador inconformidades, defectos en su empleo.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y EL MANEJO DE CONFLICTOS.

Sí existe alguna área específica de actividad de exclusiva competencia de dicho departamento, es la de conflictos humanos.

Los aspectos de conflictos y Relaciones Humanas cargadas de tensiones que tienen lugar cuando -- los individuos no se ponen de acuerdo caben perfectamente dentro del campo de acción del Departamento de Personal, por lo cual corresponde a éste formular un - sistema para recibir, tramitar y tratar de solucionar conflictos. Aunque es ingenuo pensar que todos serán eliminados, pero de una manera u otra su exposición y discusión contribuirá grandemente a su reducción.

Cada organización, creará su propio sistema para la tramitación de conflictos, obedeciendo a su volumen, valores morales, sociales, etc. de su personal.

5.3.- PRESTACIONES.

En el área de prestaciones, servicios, beneficios o ayudas, etc, el Departamento de Personal debe colaborar de manera tal que se elaboren programas tendientes al beneficio de los trabajadores.

Enseguida se menciona algunos principios - básicos en que deben descansar todo otorgamiento de -- prestaciones, con la finalidad de que produzcan resul-

tados realmente benéficos.

a).- Debe pretenderse que los servicios jamás se den con carácter paternalista. Se donota esta tendencia cuando el empresario o representantes sindicales deciden que es más benéfico para los trabajadores y no permiten a éste su participación.

b).- Los trabajadores pueden intervenir de algún modo en la selección de los servicios que a su beneficio se otorguen.

c).- Los servicios deben darse integrados al programa de personal de la empresa, ésto implica que deben ser resultado de una cuidadosa planeación y no de decisiones improvisadas.

d).- Es conveniente la revisión periódica del programa de servicios, con el propósito de estar actualizando éstos.

e).- A través de las prestaciones sociales. deben buscarse un acercamiento obrero-patronal; y tratar de evitar que sea un motivo de lucha de clases.

Existe una gran variedad de prestaciones, las cuales pueden abarcar:

- Aquellas tendientes al mejoramiento del ambiente de trabajo.

- Las que buscan ampliar la cultura del trabajador.

- Las tendientes a estimular y premiar al-trabajador por su cumplimiento y buen desempeño en su labor.

- Las que buscan la recreación del trabajador y su familia.

- Aquellas que buscan mejorar la salud -- del trabajador y su familia.

- Y todas aquellas de beneficio general.