

C A P I T U L O 2

NATURALEZA DEL PROGRAMA DE PERSONAL

2.1.- IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA INTEGRACION DEL PROGRAMA:

Las formas de integración de los Programas de Personal van ligados en proceso administrativo. Todo programa de personal debe contener las políticas y procedimientos y guías para la supervisión de cada departamento, quienes los siguen para dirigir el trabajo de sus subordinados.

a).- Planeación:

La planeación del programa requiere la previsión de la fundamentación necesaria para organizar, asignar, dirigir y controlar las actividades del personal.

Cuando conocemos que trabajo debe ser realizado y como debe ser realizado se podrá crear, asignar y dirigir la organización necesaria.

Los planes cuidadosamente formulados y comprensibles para el personal de la empresa pueden servir -- como base para definir y coordinar las actividades del personal, así como para dar a los empleados una

mayor conciencia de lo que pueden esperar de la administración y de lo que la administración puede esperar de ellos.

b).- Organización:

La organización incluye la colocación de personas en cada lugar y el establecimiento de los deberes, responsabilidades y relaciones con el personal dentro de las distintas unidades.

La efectividad con la cuál estén organizadas las funciones que deben realizarse, tendrán un efecto considerable sobre la eficiencia y la satisfacción por el trabajo.

c).- Dirección:

La Dirección implica vigilar y supervisar las actividades y el personal de una organización, la dirección incluye entrenamiento, motivación, consejo y disciplina de los empleados con el propósito de obtener su contribución máxima.

La dirección de personal puede facilitarse si se

planean, organizan y comunican apropiadamente sus deberes, responsabilidades y relaciones dentro de la organización.

d).- Control:

Los controles son un requisito esencial para la delegación de autoridad y para la medición de la ejecución del trabajo individual.

Los controles en forma de registros de producción y rendimientos, ayudan a los individuos a reconocer su capacidad y rendimiento y les proporciona una base de medición y motivación para su mejoramiento.

2.2.- NATURALEZA DE UN PROGRAMA DE PERSONAL:

La planeación de personal deberá preveer el desarrollo de un programa que guíe el desempeño de las actividades o funciones necesarias para llevar la acción en los planes.

Un programa sirve para establecer y definir los objetivos, políticas, procedimientos y presupuestos que cubren las funciones que deben ser desempeñadas en la administración de personal.

Conforme se desarrollan los programas relativos a cada una de estas funciones de personal, el programa de personal sirve primordialmente como una base para coordinar y dirigir los programas de funciones específicas.

a).- Objetivos:

Los objetivos de un programa de personal deberán adicionarse a los establecidos por la organización como un todo proporcionando las metas que guíen el desempeño de las diferentes funciones de personal.

Los objetivos de un programa de personal necesariamente deben ser bastantes amplios en su naturaleza, como se ilustra en la siguiente declaración.

"Un programa de personal sólidamente concebido y bien administrado puede contribuir a la eficiencia, el trabajo de grupo y la moral de las personas que trabajan juntas".

El propósito de un programa de personal es, seleccionar, asignar, entrenar y motivar a las personas para trabajar con comprensión, cooperación, sinceridad y confianza unos con otros.

b).- Políticas:

Las políticas proporcionan guías a seguir para desarrollar las funciones a las cuáles se aplican.

La existencia de políticas cuidadosamente desarrolladas es vitalmente importante en la administración de personal. Posiblemente no hay nada que afecte más rápidamente la eficiencia y la moral del empleado que el jefe, sin ninguna razón aparente, mane

je en forma distinta, para un empleado y otro, una situación similar. Como resultado del establecimiento de políticas de personal, los empleados pueden gozar de un mayor sentido de seguridad conociendo el tratamiento que pueden esperar de una situación particular.

b1).- Formulación de Políticas:

Al formular las políticas de personal, el gerente de personal y su grupo tienen una responsabilidad particular de asegurarse que las políticas adaptadas reflejen el conocimiento y la investigación acumulada en el campo.

También deben estar seguros de que tales políticas sean compatibles con las condiciones corrientes en los negocios, las tendencias de la negociación colectiva y los reglamentos gubernamentales.

La habilidad para el liderato de grupo de personal, quizá recibe su prueba máxima en la obtención de la cooperación y el apoyo de los supervisores y jefes departamentales de la empresa, para las políticas de personal establecidas.

b2).- Exposición de las Políticas:

Con objeto de que las políticas sean interpretadas consistentemente en cualquier período de tiempo, es conveniente que se formalicen como declaraciones escritas, tales declaraciones permiten que las políticas sean comunicadas con mayor rapidez y precisión a cada individuo de la empresa.

Las políticas escritas también pueden servir o como ayuda incalculable para orientar y entrenar al nuevo personal, para administrar la acción disciplinaria y para resolver las quejas presentadas por los individuos o los sindicatos.

También permiten que se mantengan la continuidad de las mismas dentro de una organización, aun cuando ocurren cambios en la administración.

b3).- Administración de las Políticas:

Las políticas nunca deben de servir como excusa para no tomar acciones o para no aprobar una solicitud más bien deberán servir como una guía para determinar como conceder una petición o como satisfacer -

los deseos del empleado.

Las políticas de personal deben ser de naturaleza dinámica y cambiar de acuerdo con las condiciones -- que las afectan.

Las políticas por consiguiente, simplemente deberán proporcionar los límites de tolerancia dentro de los cuáles puede permitirse cierta gama de discreción

c).- Procedimientos:

Los procedimientos sirven para implantar las políticas.

Los procedimientos de personal indican en ésta -- forma, la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidos, apesar de su importancia para el programa tanto los procedimientos como las políticas de personal deben tratarse como un medio para alcanzar un fin y no como fines por sí mismo o como excusas para dejar de tomar la acción necesaria.

d).- Presupuestos:

Generalmente el presupuesto de personal se encuentra entre los primeros a verse sujetos a una reducción de costos, debido a que los beneficios derivados de un programa de personal tienden a ser de naturaleza más indirecta y a mayor plazo, en contraste de, por ejemplo, un programa de promoción de ventas. Con objeto de obtener un presupuesto general adecuado, sin embargo, el grupo de personal debe estar en posibilidades de demostrar a la gerencia, así como a otros jefes departamentales que estén compitiendo por una participación de los fondos disponibles, que el programa de personal está produciendo resultados.

2.3.- DESARROLLO Y ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE --
PERSONAL:

*De lo bien que un programa de personal sirva a -
las necesidades de una empresa, en particular; depen-
derá considerablemente el grado de apoyo de los ge--
rentes de los diferentes departamentos y niveles de-
la organización.*

*Puede entonces decirse que un buen programa de -
personal es aquél con el cuál la gerencia está com--
pletamente satisfecha, pero que proporciona una base
para el mejoramiento continuo de las prácticas de --
personal.*

a).- Bases para el Desarrollo:

*El tipo de programa que llena mejor las necesi--
dades de una organización en particular y el grado -
de atención que pueda dedicarse a cada función de --
personal, deberá depender, entre otros, aspectos del
tamaño de la organización, el tamaño del departamen-
to de personal y el número de calificaciones de los-
empleados de la organización.*

En el último análisis sin embargo, el tipo de -- programa de personal que una organización pueda proporcionar estará determinado por el mismo personal -- en su empuje y ambición y el grado de apoyo que puedan obtener de los diferentes departamentos y niveles de la organización.

b).- Obtención del Apoyo para el Programa:

El apoyo de los gerentes de departamentos y de -- los supervisores al programa de personal es de lo -- más esencial puesto que estas personas tienen la responsabilidad directa de interpretar y seguir las po-- líticas y procedimientos del programa establecido.

b1).- Apoyo de la Gerencia General:

Puesto que la gerencia general está particular-- mente interesada en reducir los costos y aumentar -- los ingresos, su apoyo para el programa de personal-- dependerá posiblemente de lo que dicho programa pue-- da contribuir en ésta área.

b2).- Apoyo de los otros Niveles:

Para que los niveles intermedios e inferiores de

la administración apoyen el programa, deberán estar-convencidos de que el programa de personal contribuye a sus propios intereses, al permitirles manejar - más efectivamente a su personal.

Esta convicción puede obtenerse a través de esfuerzos educativos y de comunicación mediante los -- cuales se explique cuidadosamente la naturaleza y -- las razones del programa de personal.

c).- Mantenimiento y Apreciación del Programa:

El mantenimiento del programa de personal deberá incluir la revisión periódica de las diferentes funciones de personal para determinar si se han estado-desempeñando en toda la organización de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.

Para que el programa de personal se mantenga -- apropiadamente deben preverse controles adecuados - para este propósito.

Los controles pueden servir, no solamente para - medir la efectividad de un programa, sino también pa

ra indicar los mejoramientos necesarios. El presupuesto de personal ofrece una de las formas de control más efectivas al establecer los límites financieros dentro de los cuales debe operar el programa.

Los requisitos estadísticos de rotación de empleados, ausentismos, accidentes, quejas y acciones disciplinarias, así como las calificaciones de ejecución del trabajo y los requisitos de producción proporcionan algunas de las diferentes fuentes de información de control que pueden ser utilizadas en la administración del programa de personal.

c1).- Aplicación Práctica del Programa:

Puesto que las prácticas de personal constituyen lo que realmente se está haciendo, representan una medida más significativa de la efectividad de un programa que las declaraciones de políticas o procedimientos, las cuales solamente son expresiones de como se intenta y porque debe desempeñarse una función

c2).- Adaptación del Programa:

Las diferencias en la composición de la fuerza,-

en la estructura organizacional, en las condiciones-económicas o en las responsabilidades de los ejecutivos, son solamente algunos de los factores que pueden originar que un programa tenga éxito en una empresa y fracase en otra.

C A P I T U L O 3

*ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL TRABAJADOR SOCIAL
DENTRO DE UN PROGRAMA DE PERSONAL.*