

CAPITULO II

PROGRAMAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- 2.1. QUE SON LOS PROGRAMAS
- 2.2. IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACION DE LOS PROGRAMAS.
 - 2.2.1. SELECCION DE PERSONAL
 - 2.2.2. ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION
 - 2.2.3. PROMOCION DE PUESTOS
 - 2.2.3.1. CALIFICACION DE MERITOS
 - 2.2.3.2. SUELDOS Y SALARIOS

2.1. QUE SON LOS PROGRAMAS

" UN PROGRAMA ES UN COMPLEJO DE METAS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, REGLAS, ASIGNACIONES DE TAREAS, PASOS QUE HAN DE DARSE, RECURSOS QUE DEBEN EMPLEARSE Y OTROS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LLEVAR ADELANTE UNA FORMA DE ACCION DETERMINADA; ORDINARIO SE RESPALDAN CON EL CAPITAL NECESARIO Y EL PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO ". (Koons O'Donlts)

Un programa primario puede requerir muchos programas derivados. Debe desarrollarse en detalle un programa que brinde el mantenimiento y las bases de operación con repuestos y partes. Se deben preparar los locales especiales para el mantenimiento y hay que entrenar el personal de mantenimiento.

Estos y otros programas deben prepararse y cumplirse de acuerdo a su coordinación y cálculo de tiempos, puesto que la falla de cualquier parte de esta telaraña, implica retraso en el programa mayor y en consecuencia costos necesariamente mayores y pérdida de ingresos. Algunos de los programas, especialmente los que implican contratación y entrenamiento de personal pueden realizarse demasiado pronto o también demasiado tarde puesto que el resultado de alistar y entrenar personal antes de requerir sus servicios puede traer gastos innecesarios.

Por tanto, muy raramente se encuentra un programa de importancia en la planeación de los negocios que se sostenga por sí mismo, en general son parte de una estructura compleja de programas, que se subordinan a unos y afecta a otros.

2.2. IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACION DE LOS PROGRAMAS.

Los programas que el DEPARTAMENTO DE PERSONAL puede implantar son muchos de acuerdo a sus funciones antes mencionadas. Lo mismo la importancia de cumplirlos es muy grande. En esta disertación sólo se hará un resumen de los siguientes programas a desarrollar:

2.2.1. SELECCION DE PERSONAL

2.2.2. ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

2.2.3. PROMOCION DE PUESTOS

2.2.3.1. CALIFICACION DE MERITOS

2.2.3.2. SUELDOS Y SALARIOS

2.2.1. SELECCION DE PERSONAL

SELECCION se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado, a un costo tambien adecuado.

La funcion de SELECCION se encuentra intimamente ligada con el ANALISIS DE TRABAJO, que por su desarrollo de especificaciones de trabajo, indica el empleado que se necesita.

OBJETIVO DE SELECCION

- . LOGRAR QUE TODOS LOS PUESTOS SEAN CUBIERTOS POR PERSONAL IDONEO Y DE MAYOR CAPACIDAD A NUESTRO-ALCANCE, DE ACUERDO A UNA ADECUADA PLANEACION.

POLITICAS

- . PODIA SER; QUE EXISTA EDADES PARA PUESTOS Y QUE HAYA CIERTA PREFERENCIA POR EL ESTADO CIVIL DE LA PERSONAL

OBJETIVO DE RECLUTAMIENTO

- . TENER SOLICITANTES CAPACES PARA CUBRIR LAS VACANTES QUE SE PRESENTAN.

POLITICA

- . SIEMPRE QUE HAY UNA VACANTE, ANTES DE RECURRIR A FUENTES EXTERNAS, DEBERA PROCURARSE CUBRIRLA EN IGUAL CIRCUNSTANCIAS CON EL PERSONAL QUE YA ESTE LABORANDO EN LA EMPRESA Y PARA QUIENES SIGNIFICA UN ASCENSO.

PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

Es de primordial importancia antes de describir el procedimiento, enfatizar en 3 principios fundamentales, que debe tomar en cuenta el encargado de Selección.

COLOCACION.- Se trata de encontrar al individuo adecuado para el puesto.

ORIENTACION.- Si la persona no es la indicada orientarla para que puesto son sus habilidades y conocimientos.

ETICA PROFESIONAL- Es indispensable que los seleccionadores tomen en cuenta esto "EL PROCESO DE SELECCION IMPLICA UNA SERIE DE DECISIONES, que estas decisiones pueden afectar la vida futura -- del candidato si no es la persona adecuada para el puesto."

PROCESO DE SELECCION

VACANTE . Puesto que no tiene titular, con esto se empieza el PROCESO DE SELECCION.

REQUISICION. Al departamento encargado se le notifica por medio de una requisición que hay un puesto que necesita reemplazo o de nueva creación, esta requisición deberá señalar los motivos que las esta ocasionando, la fecha de cubrir el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario suelto, etc.

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTO.- Recibida la requisición se acudirá al ANALISIS Y VALUACION DE PUESTO

Y si no existe se laborará, para poder precisar que se necesita y cuanto se le ha de pagar.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS. *Si existe dentro de la empresa, quien pueda cubrir este puesto siempre y cuando sea un ascenso se hará. Esto disminuirá el período de ENTRENAMIENTO, y lo más importante contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaja, al permitir que cada vacante significa la oportunidad de uno o varios ascensos.*

FUENTES DE RECLUTAMIENTO. *De no existir en el inventario se acudirá a los candidatos que se encuentran en espera y si no se encuentra ningún apto, se recurrirá a las fuentes de Reclutamiento y Selección, entendiendo los medios que se vale cada organización para atender candidatos adecuados a sus necesidades.*

SOLICITUD DE EMPLEO , *Se llenará en un lugar adecuado, a mano y con tinta. Esta abarca datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, I.M.S.S., R.F.C.), datos familiares, experiencias ocupacionales, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo.*

Si reúne los requisitos, pasa a la entrevista.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR. *De una manera rápida se*

pretende detectar los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad de relacionarse etc.

LA GUIA DE LA ENTREVISTA PUEDE SER:

EL RAPPORT , La concordancia, simpatía, en otros palabras el rompe hielo.

LA CIMA , Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista y exploran las áreas de :

- HISTORIA LABORAL
- HISTORIA EDUCATIVA
- HISTORIA PERSONAL
- TIEMPO LIBRE
- PROYECTOS A CORTO Y LARGO PLAZO.

EL CIERRE , Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, por si desea hacer alguna pregunta o querer manifestar sus impresiones sobre la entrevista misma, y finalmente se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

Si el candidato no es aceptable, se le deberá de orientar; lo cual implica un conocimiento más, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que la entrevista valió la pena y que al no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluir, con el objeto de no omitir ninguna información que distorcione el resultado logrado.

La tarea del entrevistado no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada que, conteste preguntas como las siguientes:

- . ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- . ¿Alcance el Objetivo?
- . ¿La entrevista se realizó de acuerdo a lo planeado?
- . ¿Me mostré tranquilo y sin presiones? Etc.

BATERIA DE PRUEBAS. Estas corresponden a la que cada empresa tiene para calificar la inteligencia y conocimientos prácticos de acuerdo a cada puesto.

EVALUACION PSICOLOGICA. Si dentro de la empresa no hay algún especialista en calificar las pruebas, se puede contratar a un servicio de Evaluación Psicológica especializada y con experiencia en esta función que cuenta con apoyo profesional de lo menos un Licenciado en Psicología.

Esto nos medirá las dimensiones de capacidad y destreza, intereses y de personalidad.

INVESTIGACION DE ANTECEDENTES. Comunicarse con el jefe o los jefes anteriores que tuvo el solicitante, ya sea por teléfono o en persona para in

investigar cual fué su actuación y desarrollo en sus trabajos anteriores. Y si nunca ha trabajado hacer la investigación con las personas que pone en su solicitud como personas que lo pueden recomendar.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION. Reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, evitar alguna enfermedad contagiosa, proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO. La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

. Proporcionar una información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento de trabajo.

. Conocer lo más detalladamente posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

DECISION FINAL. Esta le corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el o los directos responsables de él. El DEPARTAMENTO DE PERSONAL, asesora en la decisión final.

CONTROL DE PROCESO DE SELECCIÓN, Al hacer el contrato al nuevo subordinado, no hay que ~~pendente~~ de -- vista, a fin de verificar si las predicciones -- están siendo correctas ó no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

ANEXO: Diagrama de flujo del proceso de Selección

2.2.2. ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

ENTRENAMIENTO se comprende toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

Hay 3 aspectos distintos.

- LA CAPACITACION, de carácter más bien teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados.
- EL ADIESTRAMIENTO, de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos; e indispensables, aún suponiendo una capacidad previa.
- Además de la CAPACIDAD TEORICA y del ADIESTRAMIENTO PRACTICO, proporcionan respectivamente ideas y hábitos, en la formación de manuales, donde nos dicen los hábitos morales, sociales de trabajo, que no pueden darse en la 1ra. y 2da. y son indispensables para el trabajador para que sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las 3 funciones que comprende el entrenamiento se requieren para todos los puestos; pero es evidente que en los niveles inferiores no calificados no predomina el ADIESTRAMIENTO, pero de acuerdo a los niveles jerárquicos, tiene mayor importancia la CAPACITACION Y LA FORMACION.

Los ADIESTRAMIENTOS pueden ser:

- . Al obrero ó empleado nuevo
- . En caso de cambio de puesto
- . Por cambio de sistemas
- . Para corrección de defectos

EL ADIESTRAMIENTO puede ser dentro del trabajo ó en alguna parte fuera de él.

CAPACITACION. Se dividirá en RAZON DE SU FIN y en RAZON DE SU METODO.

- EN RAZON DE SU FIN. Los conocimientos que serán aplicados dentro de un puesto determinado. -- La que se dé como conocimientos aplicables en todo un oficio.

- POR METODOS. En este aspecto se divide en:
 DIRECTO. que son los métodos de enseñanza como - clases, cursos, becas (art 132 de la Ley Federal del trabajo), conferencias, etc.
 INDIRECTO. Se utiliza cosas que de suyo tienen otros fines como: Mesas redondas, Publicaciones, - Medios audiovisuales.

Para estructurar un programa de CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- . DETERMINAR LOS OBJETIVOS Y POLITICAS
- . DETERMINAR LA UBICACION O NIVEL DE LA FUNCION - DENTRO DE LA EMPRESA
- . PROYECTAR LOS PUESTOS.

Dentro del programa existen algunas funciones que son:

- . DETECTAR LAS NECESIDADES DEL PERSONAL
- . DETERMINAR PRIORIDAD

- . ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEL CURSO
- . DETERMINAR EL CONTENIDO DE LOS CURSOS
- . DETERMINAR LOS INSTRUCTORES QUE CONDUCIRAN
- . DETERMINAR LAS TECNICAS Y LOS MATERIALES DIDACTICOS
- . DETERMINAR LA DURACION Y SU DESARROLLO CRONOLOGICO
- . DETERMINAR LOS LOCALES ADECUADOS
- . PROMOVER LOS CURSOS CON ANTICIPACION
- . DETERMINAR LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS
- . DETERMINAR SI SE VA A CONTAR CON ASESOR EXTERNO A LA EMPRESA O CON PERSONAL INTERNO
- . DETERMINAR LOS RECURSOS MATERIALES NECESARIOS
 - . equipo
 - . instalaciones
- . HACER EVALUACIONES CORRESPONDIENTES
- . EVALUAR LOS RECURSOS
 - . Instructores de inmediato al curso
 - . Participantes posterior al curso

2.2.3. PROMOCION DE PUESTOS

2.2.3.1. CALIFICACION DE MERITOS

Es una técnica de evaluación de las características principales que tienen relación directa con el trabajo que de sempaña el empleado.

OBJETIVOS

- Orientar a la empresa sobre el desempeño de su personal en general y de cada empleado en particular, en cuanto al trabajo que cada uno realiza.
- Detectar las personas que con su actuación sobresaliente deben recibir oportunidades de promoción y desarrollo.
- Promover una relación más directa entre el Supervisor y sus subordinados, a efecto de que aquel tome las alternativas más adecuadas para orientar al empleado hacia la superación de las deficiencias detectadas.
- Ofrecer al empleado una guía de su actuación en el trabajo para que canalice su esfuerzo a corregir errores y prevenir sanciones.
- Orientar a los Directores, Subdirectores, Gerentes, Supervisores y Jefes de Departamentos sobre la procedencia de aumentos de sueldos, observando las políticas establecidas para este efecto.

POLITICAS

- Sobre si se hará ó no un instructivo ó manual para la calificación
- Sobre la frecuencia de la calificación
- Sobre la participación del empleado en su calificación.

- Sobre la responsabilidad de la calificación

PROCEDIMIENTOS

Estos procedimientos serán de acuerdo a cada empresa -
a continuación detallo unos que podrían servirnos:

EL SUPERVISOR DEL EMPLEADO.

Reunirse los dos en privado y comentar el propósito de la entrevista, procurando el logro de - un clima franco y amistoso que les permita una - relación cordial con la persona que será calificada.

Se le explica al empleado el procedimiento para la calificación.

El supervisor lo califica por separado, en el mismo formato.

Al terminar ambos, se comenta sus calificaciones factor por factor.

Si hay discordancia, deben hacer referencia a - la situación concreta en la que apoyen su calificación.

Una vez que se ponen de acuerdo en la calificación, el supervisor la anota en la hoja de calificación de mérito.

Se ponen de acuerdo para fijar nuevas metas. Y - las apuntan en la misma hoja. Ambos firman de - conformidad. El supervisor turna la calificación al jefe de ambos.

EL JEFE DEL SUPERVISOR Y DEL EMPLEADO.

Revisa la hoja si la encuentra correcta la firma y si no la comenta con el supervisor y si es necesario se reúnen con el y con el empleado -- hasta llegar a un resultado satisfactorio.

EL GERENTE.

Reúne todas las hojas de calificación de méritos y las envía a la Dirección.

Vigila el cumplimiento del programa de mejoramiento de todos y cada uno de los empleados, que han sido calificados.

A nivel de Dirección existirá un Comité de Calificación para hacer la evaluación General.

A N E X O S:

Factores de la calificación de méritos que nos -
podían ser útiles.

Y una forma de calificación de méritos.

CALIFICACION DE MERITOS

(véase con cuidado la hoja de "Factores de Calificación de Méritos antes de calificar.)

NOMBRE DEL EMPLEADO	_____
PUESTO ACTUAL	_____
PUESTOS ANTERIORES	_____
FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA	_____
FECHA DE CALIFICACION	_____

CARACTERISTICAS	BAJAS		ALTAS		TOTAL
	4	6	8	10	
1.- PRESENTACION					
2.- RESPONSABILIDAD					
3.- PUNTUALIDAD					
4.- INTERES POR SU TRABAJO					
5.- HABILIDAD PARA APRENDER					
6.- HABILIDAD PARA EJECUTAR TRABAJO					
7.- CARACTER Y TRATO AMABLE					
8.- SENTIDO DE COLABORACION					
9.- LABORIOSIDAD					
10.- INICIATIVA					
SUMAS:					
11.- RESULTADOS DE SU TRABAJO.					
SUMAS:					
PROMEDIO:					
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO: QUE, COMO, CUANDO.					
(si es necesario utilice el reverso, invariablemente debe llenarse esto.)					
JEFE DEL EMPLEADO EL EMPLEADO JEFE DE AMBOS.					

2.2.3.2. SUELDOS Y SALARIOS

Es la remuneración al empleado por prestar sus servicios y debe estar de acuerdo a normas justas y uniformes.

OBJETIVOS

- . Atractivo para atraer y retener al personal competente.
- . Motivar al personal a mejorar su trabajo y a desarrollarse individualmente.
- . Mejorar las percepciones del personal de acuerdo a su trabajo.

POLITICAS

- . Pagar al personal sueldos iguales o superiores al mercado de trabajo.
- . Asignar puestos al personal en los cuales pueda dar máxima desarrollo y satisfacción.
- . Promover y transferir al personal de acuerdo con su potencial y con las oportunidades de vacantes.

Para aplicar las políticas se deben tomar en cuenta algunos procedimientos.

- . Puestos
- . Valuación de Puestos y Niveles

- . Estructura de Sueldos
- . Asignación de Sueldos

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL será el responsable de cumplir las políticas y objetivos de sueldos y mantenerla al día y proponer a la dirección los cambios necesarios.

Aquí debe mencionarse que se toma en cuenta las prestaciones económicas como gratificaciones, premios, incentivos, deberán estar de acuerdo a las políticas de la empresa.

Las políticas y procedimientos sobre sueldo, tienen también como propósito el cumplir con las disposiciones que señalan la Ley Federal de Trabajo.