

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

UNAN

UR-Matagalpa



Seminario de Graduación para Optar a título
de Licenciado en Administración de Empresas.

Tema General:

La Auditoría Administrativa, práctica natural del
Licenciado en Administración de Empresas.

Sub-Tema:

La Auditoría Funcional en el área de Recursos Humanos
del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)-Matagalpa,
durante el año 2006.

Elaborado por:

Iris Noelia Cajina Rizo.
Kenia Belén Cordero Estrada.

Tutor:

Lic. Lilliam Lara Quinteros.

Matagalpa, Nicaragua 2007

Agradecimiento.

Este Trabajo de Investigación fue realizado con mucha dedicación, esfuerzo y responsabilidad, para que sirva de guía y de consulta a los estudiantes de quinto año de la Carrera de Administración de Empresas y carreras a fines.

Agradecemos al Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, por darnos la oportunidad de conocer el funcionamiento del área de Recursos Humanos, al personal que labora en este departamento quienes con mucha amabilidad nos brindaron información valiosa para la realización de este documento, en especial a la Lic. Albertina Rodríguez, responsable del área de Recursos Humanos y al Coordinador de Programas en Salud, Lic. Jorge Martínez.

También queremos agradecerle a nuestra tutora Lic. Lilliam Lara Quinteros, por su dedicación y empeño al guiarnos para la elaboración de esta investigación.

Dedicatoria.

Este trabajo esta dedicado a:

Dios primeramente, ya que gracias a él hemos podido culminar nuestros estudios, porque nos proveyó conocimiento, sabiduría, vida, salud y decisión para enfrentar nuestros retos. El fue nuestra fuerza, sostén y fortaleza durante todo el tiempo que transcurrió estando en esta Universidad.

Orgullosamente a nuestros padres, quienes fueron los principales pilares de nuestra educación y formación profesional en todo momento, ya que ellos nos tuvieron paciencia y comprensión, dándonos una formación moral y cristiana.

A nuestros profesores, quienes nos brindaron conocimientos fuertes, paciencia y muchas veces su amistad, desde que iniciamos nuestra carrera. Seguramente ellos estarán en nuestras mentes y corazones.

Y a nuestro esfuerzo, que con tanto sacrificio y perseverancia logramos obtener este triunfo para servir a la sociedad como profesionales íntegros, honrados y responsables.

Iris Noelia Cajina Rizo.

Kenia Belén Cordero Estrada.

INDICE

Contenido	Número de Página
I. Resumen.....	1
II. Introducción.....	2
III. Justificación.....	3
IV. Objetivos.....	4
V. Generalidades de Auditoría Administrativa.....	5
5. Definición de Auditoría Administrativa.....	5
5.1 Fines de la Auditoría Administrativa.....	6
5.2 Propósito e Importancia de la Auditoría Administrativa.....	6-8
5.3 Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	8-9
5.4 Clasificación de la Auditoría Administrativa.....	9-12
5.5 Necesidades de las Auditoría Administrativa.....	12-13
5.6 Principales Autores de la Auditoría Administrativa.....	13-15
5.7 Antecedentes Históricos de la Auditoría Administrativa.....	15-19
VI. Auditoría Funcional.....	19
6. Concepto e Importancia de la Auditoría Funcional.....	19
6.1 Concepto de la Auditoría Funcional.....	19
6.2 Importancia de la Auditoría Funcional.....	20
6.3 Ventajas de la Auditoría Funcional.....	20
6.4 Aspectos Importantes para el desarrollo de la Auditoría Funcional.....	21-22
6.5 Auditoría de Recursos Humanos.....	22-27
VII. ¿Qué es el Sistema Local de Atención Integral en Salud	

(SILAIS)?	27-28
7.1 Misión del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).....	28
7.2 Visión Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).....	28
7.3 Objetivos del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).....	28-29
7.4 Políticas del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).....	29-31
7.5 Funciones del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).....	31-32
7.6 Principios del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).....	32-35
7.7 Valores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).....	35-37
7.8 Antecedentes Históricos del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).....	37-38
7.9 Estructura Organizativa del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)?	39-40
7.10 Número de Trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).....	40-41
VIII. Proceso para la realización de una Auditoría Administrativa.....	41-57
IX. Importancia de la Aplicación de una Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos.....	58
X. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.....	59
10.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	59
10.2 Definición del Departamento de Recursos Humanos.....	60-68
10.3 Teorías de la Administración de Recursos Humanos.....	69-86
10.4. Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos.....	86
10.4.1 Reclutamiento de Recursos Humanos.....	86-101

10.4.2 Selección de Personal.....	101-120
10.4.3 Inducción de Personal.....	120-130
10.5. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.....	130
10.5.1 Analisis y Descripción de Cargos.....	130-142
10.5.2 Planeación y Distribución de Recursos Humanos.....	142-149
10.5.3 Plan de Carreras.....	150-152
10.5.4 Evaluación del Desempeño.....	152-177
10.6 Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.....	178-180
10.6.1 Administración de la Compensación.....	180-195
10.6.2 Plan de Beneficios Sociales.....	196-206
10.6.3 Higiene y Seguridad en el Trabajo.....	206-218
10.6.4 Relaciones Laborales.....	218-221
10.7 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	221
10.7.1 Entrenamiento y Desarrollo de Personal.....	221-246
10.7.2 Desarrollo Organizacional.....	246-252
10.8 Subsistema de Control de Recursos Humanos.....	252
10.8.1 Base de Datos y Sistemas de Información.....	252-260
XI. Técnicas de Recolección de Información	
para Aplicar una Auditoría Administrativa.....	260-265
XII. Problemas que Surgen por la	
Falta de una Auditoría Administrativa.....	265-270
XIII. Conclusiones.....	271
XIV. Bibliografía.....	272-273
Anexos	

I. Resumen

El presente trabajo de investigación de la Auditoría Funcional en el departamento de Recursos Humanos del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa durante el año 2006, tuvo como propósito analizar la importancia de esta Auditoría en el Departamento de Recursos Humanos de esta institución, abordando aspectos como: la Auditoría Administrativa en el departamento de Recursos Humanos, el proceso de Administración de Recursos Humanos y los Problemas que surgen por la falta de una Auditoría Administrativa, por lo cual la Auditoría Administrativa es una importante herramienta para detectar y superar deficiencias existentes en el departamento, se conoció el proceso de Administración de Recursos Humanos que realiza esta institución, también los diversos problemas que pueden surgir por la falta de una Auditoría Administrativa en las instituciones.

Para alcanzar estos objetivos se realizó una investigación descriptiva del tema, con un enfoque cualitativo, la información se obtuvo a través de la aplicación de técnicas de investigación como encuestas, entrevistas, observación directa y cuestionarios, como método empírico, y recopilación bibliográfica como método científico.

La Auditoría Administrativa es de vital importancia para las instituciones, ya que con su aplicación las organizaciones pueden darse cuenta de la manera como están desarrollando las funciones, permitiéndole tomar medidas correctivas en caso de que la empresa no esté cumpliendo con los objetivos y metas establecidas. También ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades para que exista una administración eficiente y eficaz. Provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas siendo un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio.

II. Introducción

La Auditoría Administrativa ayuda a evaluar la eficiencia administrativa que realiza el órgano de las instituciones, permitiendo detectar problemas existentes en las diferentes áreas de la organización y encontrar posibles soluciones, ayudando a la gerencia a realizar cambios necesarios con el fin de alcanzar los propósitos establecidos en la institución. Por esta razón se decidió realizar un análisis acerca de la importancia de la Auditoría Funcional en el Departamento de Recursos Humanos del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, durante el año 2005.

El presente documento se realizó visitando las instalaciones de esta institución utilizando el método empírico, se procedió a la aplicación de las diversas técnicas como encuestas, entrevistas, cuestionarios a los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, y el método científico a través de recopilación de información en libros y otros estudios realizados acerca de este tema

El universo de estudio está constituido por 1252 trabajadores y la muestra utilizada para realizar la investigación es de un 10% de la población compuesta por 125 empleados. Otro aspecto considerado en esta investigación son las variables que se midieron como: la importancia de la Auditoría Funcional, el proceso de Administración de Recursos Humanos en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa y los Problemas que Surgen por la Falta de una Auditoría Administrativa. Este trabajo de investigación lo realizamos dos alumnas de la carrera de Administración de Empresas, con la ayuda de diferentes materiales y equipos de oficina. Se considera de importancia el hecho de retroalimentar con los resultados obtenidos a los trabajadores del departamento de Recursos Humanos del Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, para que en base a esta información puedan tomar mejores acciones o decisiones que ayuden al mejoramiento de la institución.

III. Justificación

El trabajo de investigación La Auditoría Funcional en el Departamento de Recursos Humanos de Sistema Local de Atención Integral Salud (SILAIS), Matagalpa, durante el año 2006 se realizó con el propósito de conocer la importancia que tiene para el Departamento de Recursos Humanos de ésta institución por considerar que la Auditoría Administrativa permite a la gerencia detectar irregularidades en áreas donde la empresa necesita mejorar. Con esta investigación se pretende que esta institución pueda conocer la importancia de la Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos, así como conocer el proceso de Administración de Recursos Humanos y los problemas que pueden surgir por la falta de una Auditoría Administrativa, ya que ellos serán los principales beneficiarios. Se considera que este documento será de utilidad para estudiantes interesados en el tema. Este trabajo ha sido de importancia para nuestro desarrollo profesional, ya que pudimos poner en práctica los conocimientos obtenidos desde que iniciamos la carrera. También será de utilidad para el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, ya que ellos podrán mejorar el servicio que le brindan a la población que los demanda y así atender con mayor efectividad a la población Nicaragüense.

Con esta investigación se pudo conocer la importancia que tiene la Auditoría Administrativa, para el buen desempeño de las instituciones, también se conoció el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos, en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), ya que en esta institución no se había realizado un documento de esta naturaleza. La metodología llevada a cabo fue utilizando el método científico haciendo uso de documentos escritos acerca de este tema, también se utilizó el método empírico, a través de encuestas, entrevistas, cuestionarios y observación directa. Es una investigación cualitativa, porque se obtuvo experiencias y opiniones de las personas que colaboraron en la realización de la información. Cabe mencionar que en la aplicación de estas técnicas, se tuvieron algunos problemas, ya que el personal que nos ayudó contaba de poco tiempo para atendernos debido a que tenían que cumplir con sus obligaciones en la institución.

IV. Objetivos.

Objetivo General:

1. Analizar la importancia de la Auditoría Funcional en la Administración de Recursos Humanos para el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS). Matagalpa, durante el año 2006.

Objetivos Específicos:

1. Explicar la importancia de la Auditoría Funcional en la Administración de Recursos Humanos para el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa.
2. Conocer el proceso de Administración de Recursos Humanos en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS). Matagalpa.
3. Mencionar los problemas que surgen por la falta de una Auditoría Administrativa.

Desarrollo del Subtema.

V. Generalidades de Auditoría Administrativa.

5. Definición de Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa puede definirse como el exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. (William P. Leonard. Auditoría Administrativa-Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativos. Editorial DIANA TECNICO. Pág. 45).

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa. (William P. Leonard. Auditoría Administrativa-Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativos. Editorial DIANA TECNICO. Pág. 57).

Una auditoría administrativa es el exámen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Mediante la auditoría se obtiene y evalúa la evidencia necesaria para determinar que las afirmaciones de la organización están de acuerdo con los criterios que se han establecido permitiendo así a la empresa, darse cuenta de la realidad en la que opera, por medio de ésta se sabe el nivel de calidad gerencial que existe en una organización. Con los resultados obtenidos en una auditoría administrativa la gerencia debe realizar los cambios de ser necesario con el fin de alcanzar los objetivos y las metas de la organización.

La Auditoría Administrativa forma parte esencial del proceso administrativo, por que sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

5.1 Fines de la Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa tiene como fin, apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. También descubrir deficiencias, irregularidades, dificultades, descuidos, fallos, errores, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos de lo que es una buena organización en alguna de las partes de la empresa y encontrar las posibles soluciones, ayudando a la dirección a lograr una administración más eficaz. (Ver anexo N° 1. Fines de la Auditoría Administrativa).

5.2 Propósitos e Importancia de la Auditoría Administrativa.

Propósito de la Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. También ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas. De esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración eficaz y eficiente.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Esto se logra a través de la auditoría administrativa.

Con el desarrollo de la tecnología y de la informática, también es necesario evaluar lo adecuado de la información administrativa que se provee a la alta dirección para la planeación (estratégica y operacional), la organización, la toma de decisiones, el control y demás funciones administrativas de alto nivel.

Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad.

La globalización está obligando a cada vez más empresas a evaluar no solamente los factores internos de la misma, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.

En la mayoría de las empresas se lleva a cabo un mantenimiento preventivo de las instalaciones y maquinaria para su óptimo funcionamiento y para evitar los costosos paros en producción o reparaciones mayores. De la misma manera, se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa de la empresa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo, y como consecuencia, disminuir los costos.

La auditoría administrativa tiene como propósito evaluar la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la institución y lo apropiado de las decisiones de la gerencia, respecto a los objetivos a largo plazo de la empresa.

Importancia de la Auditoría Administrativa.

Mediante la auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante

para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

La auditoría administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio especializado proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas, objetivos y determina si la empresa está operando con las utilidades que debería. Es un servicio proyectado para determinar los puntos que indican un peligro potencial o, por el contrario, hace resaltar las posibles oportunidades favorables, reducir costos, aportar a la gerencia mejores sistemas de registros y de rendir informes, revisar los planes generales y objetivos de la empresa, estudiar nuevas ideas.

La auditoría administrativa es una importante fuente de información y asesoramiento cuando se trata de planear o cambiar los programas administrativos de las áreas. Llega a ser de gran importancia y beneficio para la empresa, ya que el auditor podrá realizar los exámenes de la administración con mayor eficacia. Permite que los jefes de departamentos y supervisores mejoren en su actuación, mostrándose dispuestos a perfeccionar los sistemas y desempeños. (William P. Leonard. Auditoria Administrativa-Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativos. Editorial DIANA TECNICO. Pág. 55).

La razón principal para realizar una auditoría administrativa es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes en la empresa. También porque los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, pueden detectarse antes que sucedan, en lugar de mas tarde. Representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en le cumplimiento de los objetivos deseados.

5.3 Objetivos de la Auditoría Administrativa.

Entre los objetivos prioritarios para instrumentar la auditoría administrativa de manera consistente tenemos los siguientes: de control, de productividad, de organización, de servicio, de calidad, de cambio, de aprendizaje y de toma de decisiones.

1. De control. Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

2. De productividad. Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

3. De organización. Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

4. De servicio. Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

5. De calidad. Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

6. De cambio. La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

7. De aprendizaje. Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

8. De toma de decisiones. Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización. (www.google.com. Auditoria Administrativa).

5.4 Clasificación de la auditoría Administrativa:

La auditoría administrativa se clasifica en: Auditoría Procesal, Auditoría del Medio Ambiente, Auditoría Funcional y Auditoría Analítica.

1. Auditoría Procesal:

Es un exámen y evaluación de las funciones administrativas a fin de detectar deficiencias e irregularidades y dar recomendaciones.

Una vez obtenida la información se debe someter a un procedimiento de análisis para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o esta logrando sus objetivos y además permite descubrir las causas que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento, un método de trabajo, provocando con esto una reducción de su eficiencia.

La capacidad del auditor administrativo puede ser juzgada en parte por su habilidad para analizar y en parte por los conocimientos amplios y especializados que tenga, así como a sus elevadas normas de análisis. Estos son elementos que determinan su éxito. Para destacar en la labor de análisis se necesita contar con un amplio acervo de conocimientos y experiencias en el caso de la auditoria administrativa. La capacidad consiste en la aplicación de conocimientos y experiencias en el análisis, mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor valor tendrá el resultado de su análisis. El auditor puede diagnosticar los puntos débiles de la empresa y proponer las soluciones adecuadas o bien recomendar la ayuda de algún especialista en casos con los que no este familiarizado.

En esta auditoría se realiza un análisis en el que se divide o separa los elementos componentes de una situación o problema administrativo hasta conocer la naturales, las características y las causas de su comportamiento sin perder de vista la relación, interdependencia, interacción de las partes entre si. El propósito del análisis es desarrollar opciones de solución al problema que se estudia, con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

2. Auditoría del Medio Ambiente:

Es un exámen y evaluación de los objetivos y las actividades sociales con la finalidad de detectar deficiencias e irregularidades y proponer recomendaciones.

La organización independientemente de su naturaleza tiene que ver con la interacción de sus dirigentes y colaboradores con un medio ambiente interno en la empresa, sin embargo en diversos grados, las organizaciones deben tener en consideración los elementos y las fuerzas de su medio ambiente externo. Dentro del medio ambiente externo se analizan aspectos como el económico, tecnológico, social y político – legal. Es necesario mantener oportunamente informada a la dirección superior sobre los cambios que ocurren en las condiciones del medio ambiente externo de la organización para su debida orientación e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades. Los factores externos son un conjunto de influencias que actúan sobre la operación de la empresa por lo tanto la alternativa evidente es crear formas nuevas para analizar y evaluar las influencias externas de cada área de preocupación

Las organizaciones y administradores tienen toda clase de razones para realizar o defender las auditorias del medio ambiente. Los gerentes de la organización necesitan ser auditados más aun porque los problemas de factores del medio ambiente están obligados a ejercer una gerencia excelente y hay más público ante quienes los gerentes deben responder.

3. Auditoría Funcional:

Es un exámen y evaluación de las funciones operacionales con el propósito de detectar deficiencias e irregularidad y emitir recomendaciones.

Es una técnica para realizar en forma sistemática el examen y evaluación del sistema operativo a fin de que la dirección superior pueda esperar que su labor o actividad funcione con mayor eficiencia y eficacia, representa los medios para llevar a cabo aquella parte del trabajo del auditor administrativo que esta orientada hacia el examen y evaluación del sistema operativo. Constituye una parte muy importante de un programa general de auditoria administrativa.

4. Auditoría Analítica:

Es un exámen y evaluación del sistema operativo a fin de detectar deficiencias e irregularidades y proponer soluciones y recomendaciones.

Se refiere a los métodos analíticos de valoración y evaluación más que en los mecánicos o procedimentales, que se centran únicamente en algunos componentes del conjunto. Estos enfoques nuevos de auditoria se denominan de forma colectiva como auditoria analítica. Se basan en una interpretación global de las operaciones de la empresa y de las relaciones que se espera que prevalezcan en la misma. La confección de diagramas de flujo puede considerarse como parte del método global de auditoria analítica si permite reforzar la interpretación que tiene el auditor de las operaciones de la empresa cliente. La implementación de la auditoría administrativa requiere un nivel de preparación mucho más elevado y complejo que las técnicas de verificación más convencionales.

5.5 Necesidades de la Auditoría Administrativa.

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (Financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continua siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confinas en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y

evaluación de la calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa), la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica), lo que interesa destacar, es que existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

5.6 Principales Autores de la Auditoría Administrativa.

Las empresas utilizan recursos humanos, materiales y técnicos, con el objetivo de preservarlos y acrecentar la productividad mejorando así el nivel de vida de las personas. Por lo que tienen que asegurarse de que la empresa se desarrolle de la manera más adecuada haciendo uso de la auditoría administrativa.

Distintos autores y estudiosos de la auditoría han realizado su propia definición de auditoría administrativa. Veamos algunas de éstas:

Norbeck: “La Auditoría administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

William P. Leonard: “La Auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. Se realiza una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar pérdidas y deficiencias, mejores métodos, mejores formas de control, operaciones más eficientes, mejor uso de los recursos financieros y humanos.

Instituto Americano de la Administración: “Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración”.

Análisis de la Excelencia de la Revista Fortune: “Apreciación de los ocho atributos principales que permiten valorar la reputación de una empresa”.

Auditoría del Control de la Calidad Total: “Seguimiento del proceso de control de la calidad; con un diagnóstico que busca las fallas en la calidad y su corrección.”.

Análisis Factorial del Banco de México: “Una investigación concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operaciones, ya sea de una empresa o en una rama industrial.

José Antonio Fernández Arena: “La Auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”.

E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.

Alfonso Mejía Fernández: “La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la Administración, con relación a los objetivos. Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados, es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lazos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional. Es necesario analizar cada una de las funciones de la gerencia, así como sus propósitos definidos y después el resultado del negocio, mediante una Auditoría de las funciones de la gerencia”.

Manuel D' Azada: "La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua; constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron gravados. De igual manera en el área de los negocios, nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro, que a la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa, que reduzca las eventualidades, por otra parte el sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo económico.

Roberto Macías Pineda: "es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiados en términos de política pública corriente. La Auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre lo que se hace la auditoría. La Auditoria Administrativa suministra una oportunidad especifica para el exámen de todas las partes, o de determinadas partes, de las relaciones de empleados en le negocio". (José Antonio Fernández Arena. La Auditoría Administrativa. Editorial DIANA TECNICO. 1973. Pág. 11-14).

5.7 Antecedentes Históricos de la Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa surge de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

A continuación señalaremos los hechos históricos de mayor relevancia para la administración, en especial como precedentes para la formación de una rama especializada, que se dedique al control y revisión periódica del desempeño organizacional:

-En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación.

-Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.

-En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimular la productividad de la empresa.

-En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable.

-En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

-En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.

-En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.

-En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal.

-En 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell proponen la autoauditoría.

-En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

-En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

-En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

-En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

-En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa.

-En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

-En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa.

-En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.

-En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

-En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

-En 1977, Patricia Díaz de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.

-En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.

-En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.

-En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.

-En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

-1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

Los trabajos sobre auditoría en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo hemos listado los más significativos y algunos de los más difundidos, para establecer un punto de partida. Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de obras en torno a la auditoría continuará acrecentándose día con día. (Franklin Enrique V. Auditoria Administrativa. 1era. Edición, México. Mc Graw Hill. 200. Pág. 2-12).

VI. Auditoría Funcional.

6. Concepto e Importancia de la Auditoría Funcional.

6.1 Concepto de la Auditoría Funcional.

La Auditoría Funcional abarca el exámen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social, consideradas como unidades por evaluar y actualizar.

Para practicar una auditoría administrativa funcional, es necesario preparar un listado de las funciones que integran un organismo. Se puede considerar una evaluación de este tipo de ciertas funciones orgánicas como Contabilidad, Crédito y Cobranza, Recursos Humanos, Ventas, Compras, Relaciones Publicas, etc. A fin de determinar su efectividad y que además esté vinculada y sincronizada con los objetivos del organismo social.

El trabajo de auditor administrativo consiste en detectar las áreas en las que la empresa necesita aumentar su efectividad en el desarrollo de sus áreas funcionales, de tal manera que los resultados que se obtengan se traduzcan en el perfeccionamiento de éstas y que se reduzca la incidencia de irregularidades, desviaciones y riesgos en el desarrollo de las operaciones de la empresa. El auditor administrativo debe evaluar actividades generales y específicas de un organismo social, estas actividades tienen objetivos limitados y son exclusivamente de las áreas funcionales.

6.2 Importancia de la Auditoría Administrativa.

El objetivo principal es fundamentar una opinión sólida sobre la actuación del sistema operativo, se realiza con el objetivo de examinar y proponer mejoras en el sistema operativo. Además se pretende adquirir los suficientes conocimientos del sistema de control y del operativo, para proporcionar sugerencias que incrementen la eficiencia y eficacia de la estructura del procedimiento.

El auditor administrativo tiene la responsabilidad, debido a la especial situación y a la liga constante con la estructura orgánica, se le exigirá la aportación de sugerencias que mejoren los sistemas y procedimientos. El exámen y evaluación de un organismo social pueden enfocarse parcialmente al factor interno funcional; es decir, cuando se va aplicar la auditoría administrativa hacia las áreas funcionales que componen la empresa. Estas áreas son susceptibles de auditarse. La auditoria funcional apoya al auditor que no sea un experto en un campo dado a comprender aspectos iniciales y oportunidades de la auditoria administrativa de naturaleza funcional. (Rodríguez, Valencia. Joaquín. Sinópsis de la Auditoria Administrativa. 7ª Edición. 1995. Pág.196-197).

6.3. Ventajas de la Auditoría Funcional.

Entre las ventajas de la auditoría funcional se mencionan las siguientes:

- * Comprensión clara del sistema de control y del sistema operativo.
- * Se obtiene una mayor apreciación del control interno de la empresa.
- * Se proporcionan recomendaciones objetivas, tanto del sistema de control como de la eficacia de los sistemas y procedimientos.
- * Se realiza una racionalización administrativa en áreas que requieren de mayor atención.

* Se fomenta un incremento de la productividad cuando se logra un mayor rendimiento personal.

6.4. Aspectos importantes para el desarrollo de la Auditoria Funcional.

Entre los principales aspectos a considerar para el desarrollo de una auditoria funcional se encuentran las siguientes:

1. Políticas.
2. La Organización.

1. Políticas:

Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento, en la toma de decisiones. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta, y unifican otros planes, con lo que permitan a los gerentes delegar autoridad y, a pesar de ello, mantener control sobre lo que hacen sus subordinados. (Koontz, Harold. Elementos de Administración. 5ª Edición. Mc. Graw Hill. Pág. 51).

Las políticas de una organización son muy importantes ya que si una política esta mal elaborada, aunque se aplique regularmente daña hasta el mejor sistema diseñado. Es muy recomendable que las políticas sean siempre entregadas por escrito, para evitar malos entendidos.

2. La Organización:

Las personas que trabajan juntas en grupo para lograr alguna meta deben tener roles que desempeñar. Un rol implica que las personas tienen un propósito u objetivo definido, conocen como su objetivo de trabajo se adopta al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesaria para cumplir con la tarea.

La organización es aquella parte de la administración que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas en una institución. Es intencional en el sentido de asegurarse de que se asignen todas las tareas necesarias para alcanzar las metas y que se confía en que sean asignadas a las personas más idóneas.

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano. Por lo tanto, es una herramienta de la administración y no un fin en sí misma. Aunque la estructura tiene que definir las tareas a realizar, los papeles establecidos en esta forma se tienen que diseñar también de acuerdo con las capacidades y las motivaciones de las personas disponibles. (Koontz, Harold. Elementos de Administración. 5ª Edición. Mc. Graw Hill. Pág. 23).

La estructura orgánica de una empresa es un factor muy importante para el auditor. Un análisis de las funciones adecuado, revelará aún sin investigaciones detalladas, los peligros de esta estructura y descubrirá funciones que a pesar de ser importantes para el sistema, se desempeñan mal por estar mal ubicadas. Con una reubicación de éstas funciones se puede lograr, sino todo, por lo menos parte de la solución total del problema que se reflejará con el funcionamiento de los procedimientos.

6.5. Auditoría de Recursos Humanos.

6.5.1 Definición de Auditoría de Recursos Humanos.

La auditoría de recursos humanos, es un examen objetivo, minucioso y lógico de los objetivos, políticas, sistemas, controles, aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos. Constituyéndose un instrumento de la función de control. (Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México. 1973).

El área de recursos humanos es donde un organismo invierte mayor suma de dinero y de esfuerzos sin que los resultados obtenidos sean proporcionales. La auditoría de recursos humanos viene a ser sólo uno de los factores internos que cubre la

auditoría administrativa, constituyendo igualmente un campo vital y crítico de un organismo social. En los diversos métodos de este tipo de auditoría se analizan diferentes conceptos que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el elemento, recursos humanos como un elemento integrador y dinámico. Por ello, la práctica periódica de esta auditoría permite un constante análisis comparativo, obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción para el mejor funcionamiento en la fuerza de trabajo dentro de una organización.

6.5.2 Descripción de la función de Auditoría de Recursos Humanos.

Dentro de la actividad de los organismos sociales, el recurso humano es de vital importancia, abarcando éste la preparación del personal y el aprovechamiento de sus actitudes y habilidades innatas, las cuales redundan en un mejor desempeño de una función.

Es necesario aplicar la auditoría de recursos humanos en un organismo para examinar la actuación y desempeño de personal (administradores, ejecutivos, supervisores, personal operativo) a fin de analizar sus logros (lo que se ha hecho, cómo se ha hecho) y las posibilidades alternativas para una mejoría de las realizaciones a corto y largo plazo. La función de la auditora de recursos humanos, requiere del examen y evaluación de las políticas, procedimientos y programas que se están aplicando al respecto en la forma de operar de una empresa. Todo organismo requiere de un funcionamiento armónico, el cual implica una coordinación de todas las funciones organizacionales y de los recursos con que cuenta, teniendo una participación vital del recurso humano. Y cuando no se emplea bien este recurso, no se pueden usar adecuadamente los demás tipos de recursos; la anterior acepción goza de aceptación universal y, sin embargo, es increíble cuán poco se utiliza y aprovecha la capacidad del personal en la mayoría de las empresas. Por esta razón, la empresa que trate de superarse en el empleo del personal goza de una ventaja competitiva importante.

Ante esta situación se deduce la importancia de la auditoria de recursos humanos y de su información que pueda proporcionar a la empresa, para conocer las causas de bajo rendimiento, falta de coordinación, alta rotación, deficiente administración de personal, etc.

6.5.3 Objetivo de la Auditoría de Recursos Humanos.

La auditoria de recursos humanos es un instrumento para examinar y evaluar aspectos de personal con fines de administración, información, dirección y control. Sin embargo hay que abundar más sobre el objetivo de éste tipo de auditoría el cual es examinar y evaluar funciones, actividades y formas en que operan los recursos humanos para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia; sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mayor cumplimiento de los fines de la administración de recursos humanos.

Lo anterior implica, en primer término, que no se trata solamente de una recolección de datos; el segundo que con los modernos sistemas de información puedan tenerse esos datos en cualquier momento y de manera científica. Tampoco se trata exclusivamente de determinar si se han cumplido los programas y se han aplicado con exactitud los presupuestos de la gerencia de recursos humanos.

La parte principal de la auditoria de recursos humanos implica que, se realce o lleve a cabo un examen profundo que nos permita evaluar si lo realizado, y aun lo que no se realizó o lo que no se hubiese obtenido por encima de lo previsto, ha servido para los fines y objetivos que en materia de recursos humanos se ha fijado la empresa, sino fue así, o si deben aconsejarse determinados cambios y proponer estos a la luz de los constantes y espectaculares avances de los controles administrativos a fin de mejorar y ajustar en cada período el funcionamiento de toda la función de recursos humanos.

6.5.4 Alcance de la Auditoría de Recursos Humanos.

La misión de un departamento o gerencia de recursos humanos de un organismo social consiste en aumentar al máximo el rendimiento de la inversión de la empresa en la referente a recursos humanos. Lo anterior no significa explotar al personal; significa establecer un clima donde los mejores talentos que ingresen a la empresa se desarrollen y se utilicen al máximo. En tal ambiente, el personal y las metas de la empresa se pueden unir mediante un proceso de ajuste y cómodo que fomente el desarrollo de ambas partes.

Lo anterior nos motiva para hacer una reflexión: la auditoría de recursos humanos no puede realizarse exclusivamente en los registros y elementos de control que posee el departamento de recursos humanos, si no que tendrá un alcance muy amplio, por ejemplo, áreas como: objetivos, políticas, funciones, reclutamiento, capacitación, relaciones con el sindicato, movimiento de personal, etc.

6.5.5 Plan de Auditoría de Recursos Humanos.

Planear una auditoría es decidir es como va a practicarse el examen, cuales serán los procedimientos a seguir, con que limitaciones, el tiempo oportuno de su aplicación y el personal que debe asignarse al trabajo. En la planeación de una auditoría se forma una estructura del trabajo a seguir, eligiendo y formando los procedimientos de revisión, elaborando un programa y organizando al personal que tomará parte en esta autoridad.

Las consideraciones anteriores implican la necesidad y la conveniencia de elaborar un proyecto de la forma en que se va a realizar, el examen y evaluación, es decir, la planeación de la auditoría. El examen y la evaluación de recursos humanos son difíciles; el éxito de este trabajo dependerá, en gran parte del auditor, en cuanto de los aspectos generales de la función y las clases más significativas de actividades.

Para elaborar un plan de auditoría de recursos humanos se debe conocer los aspectos que deben ser estudiados por los auditores: Objetivos y políticas del

personal. Posición y funciones, proceso de suministro de recursos humanos, administración de sueldos y salarios, actitudes, y control de personal.

1. Objetivos y políticas de personal:

Como objetivo, este departamento se ha propuesto aumentar al máximo el rendimiento de la inversión que la empresa realiza de los recursos humanos. Para éste departamento la planeación es vital, ya que es necesario señalar metas para el esfuerzo coordinado de una comunidad es dirigir por objetivos; planear para proporcionar normas que orienten el criterios de aquellos que quieren alcanzar dicha metas; es dirigir por políticas. Por tanto, el auditor administrativo deberá poner especial atención en estos dos factores.

2. Posición y Funciones:

Con frecuencia, en las empresas pequeñas y medianas la función de personal no esta organizada por separado. Aun así es importante revisar periódicamente las actividades como función unitaria de la empresa. Debe haber alguien que se ocupe del trabajo continuo de encontrar personal, adiestrarlos, pagarles, tratar sus problemas, seleccionarlos para ascensos, evaluarlos y despedirlos. La función del departamento de recursos humanos en su nivel mas productivo no se limita a desempeñar los servicios anteriormente mencionados, sino que va mas allá; puede llegar a influir sobre los niveles mas elevados de la planeacion estratégica.

3. Proceso de Suministro de Recursos Humanos:

No es fácil satisfacer las necesidades de recursos humanos mediante fuentes internas de suministros en una empresa y, por tanto, lo anterior abarca actividades como reclutamiento, selección, colocación, adiestramiento y desarrollo.

4. Administración de Sueldos y Salarios:

Consiste en un método de administración que puede resultar valiosa para un organismo y útil para el directivo y, cuando menos, reconfortable para el empleado.

Si ha de cumplir estos propósitos, toda la empresa, incluso la más pequeña, debe contar primero con un programa de sueldo y salarios. Sin un programas de administración de sueldos y salarios es materialmente imposible que una administración este en posibilidades de reclutar y mantener personal con suficiente motivación para que desempeñe sus labores con satisfacción.

5. Actitudes:

La fuerza de trabajo es un recurso extraordinario en todo organismo social; ningún otro requiere tantos y tan variados conocimientos para hacer buen uso de él. Tales conocimientos provienen principalmente de buenos registros y su análisis.

El comportamiento de los empleados se puede predecir, pero también puede cambiar y, por tanto, los conocimientos respecto a los recursos humanos como grupo, aunque son importantes, no suelen decirnos mucho acerca de las personas. Por lo que una administración competente de recursos humanos requiere no solamente un cúmulo de información pertinente, precisa y amplia de respecto al personal. Sino también información acerca de lo que les pasa a los empleados cuando tienen nuevas experiencias, como la rotación de puesto, el adiestramiento, etc.

6. Control de Personal:

En la dirección de recursos humanos como en toda función orgánica, debe existir la verificación y comprobación de que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado. (Ver Anexo N° 2. Plan de Auditoría de Recursos Humanos).

VII. ¿Qué es el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)?

El Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), es una institución pública que ejerce la rectoría del sector salud, liderea las estrategias, intervenciones, acciones y proyectos de salud del territorio, a través del cumplimiento de las políticas, planes y programas del Ministerio de Salud (MINSA), garantizando la

provisión de un paquete integral de servicios de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en forma general, con la participación de la sociedad civil a fin de velar y mejorar el estado de la salud de los individuos, las familias y la comunidad garantizando equidad de servicios.

Los Sistemas Locales de Atención Integral en Salud (SILAIS), son la definición de competencias y atribuciones de los equipos gerenciales que actúan en los territorios, tanto en el ámbito de la unidad coordinadora como en las unidades de provisión y gestión de las redes de servicios de salud, de acuerdo a lo establecido en el Modelo de Atención Integral en Salud.

7.1. Misión del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).

Desarrollar, garantizar acciones y servicios de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud a través del concurso de instituciones, organizaciones públicas y privadas la comunidad, la familia y las personas para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población Nicaragüense y por ende el desarrollo del país.

7.2. Visión del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).

Ejercer el liderazgo y articulación sectorial con una clara separación de funciones de regular, financiar y proveer servicios verificando la prestación de servicios públicos y privados. Esta institución pretende organizar la provisión de servicios en los respectivos establecimientos del Ministerio de salud (MINSAL), asegurando a la población Nicaragüense un acceso y libre elección a servicios de calidad, para contribuir a mejorar su nivel de vida.

7.3. Objetivos del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).

El principal objetivo del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), es proveer un sin número de servicios de Salud, promoviendo la prevención de los principales problemas que se viven a diario en la población de la ciudad de Matagalpa.

El Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), tiene como objetivo brindar atención especializada a mujeres embarazadas, a la puerperia, control prenatal y cuidados postnatal, atender a los niños en programas de vacunación para la prevención de enfermedades epidemiológicas, vigilancia de nutrición, ya que la mortalidad por algún tipo de desnutrición a aumentado desde 1998 y registrado un crecimiento de infecciones respiratorias agudas, las cuales constituyen la primera causa de mortalidad desde el año de 1980. Proveer al adulto mayor el control de presión alta, epilepsia, artritis, diabetes, medicina general, entre otros servicios.

Brindar los mejores servicios en Ginecología, Pediatría, Medicina general, psiquiatría, Psicología, Planificación Familiar, Trabajo social, Odontología, Vacunación Canina, Traslado de Personas de las comunidades a los Municipios para ser atendida.

El Sistema Local de Atención Integral en Salud tiene como objetivo aumentar la capacitación de personal de salud para el conocimiento del VIH/SIDA, diagnóstico, tratamiento, prevención, consejería y temas relacionados con esta enfermedad. Además brindar información sobre la Salud Reproductiva con el objetivo de disminuir la tasa de mortalidad materna. (Ministerio de Salud. Análisis del Sector Salud en Nicaragua. Managua, Nicaragua.2000).

7.4. Políticas del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).

La política Nacional de Salud (1997-2002), se inscribe en el compromiso de la política social de reducir la pobreza y mejorar el acceso a los servicios, principalmente en los sectores más pobres y vulnerables de la población. Se reconoce y fortalece en la política Nacional de Salud, Cinco políticas específicas: La primera llamada Modernización del Sector Salud, la segunda política es Fortalecimiento del Ministerio de Salud, la tercera política es Fortalecimiento de la Atención Hospitalaria, la cuarta política es el Desarrollo de Nuevas Estrategias en Salud Pública y la quinta política es la Modernización de la Seguridad Social. A continuación se detallan cada una de ellas:

1. Modernización del Sector Salud: está dirigida a completar y actualizar el marco jurídico, lo mismo que a ordenar y separar las funciones de regulación, financiamiento, aseguramiento y provisión, y el papel que corresponde a cada institución dentro del sector.

2. Fortalecimiento del Sector Salud: persigue consolidar la rectoría del Ministerio de Salud (MINSa), rediseñando los actuales sistemas de planificación e información, organización y control de la gestión y reforzando el proceso de normalización sanitaria en todos los sub sectores del País. También persigue continuar el proceso de descentralización de las unidades prestadoras de servicios, promoviendo mecanismos gerenciales para que se transformen en empresas públicas de salud adecuada a las características propias de cada territorio de acuerdo con la situación de pobreza, el perfil higiénico sanitario, la situación epidemiológica y la accesibilidad a los servicios de salud.

3. Fortalecimiento de la Atención Hospitalaria: se propone invertir en la rehabilitación y mantenimiento de la estructura y los equipos de los hospitales, e impulsar acciones efectivas que disminuyan los costos de la atención (por ejemplo, el impulso del régimen ambulatorio, la reorganización de los servicios, un sistema eficaz de información a la población y el mejoramiento de los servicios de emergencia hospitalarios).

4. Desarrollo de nuevas Estrategias de Salud Pública: busca enfrentar el doble reto que la situación de la salud impone. Para ello se plantea redefinir el modelo de atención en salud, de lo curativo hacia las acciones integrales; fortalecer los centros y puestos de salud; definir y entregar un paquete básico de servicios de salud a toda la población según las disponibilidades económicas que contemple la educación sanitaria, la prestación de servicios clínicos preventivos y la lucha antiepidémica.

5. Modernización de la Seguridad Social: contempla el fortalecimiento del régimen de salud provisional y conlleva la libre elección del asegurado acerca del establecimiento público o privado que lo atenderá; el sistema se fundamenta en una atención básica y solidaria, con atención integral y supervisión a la salud. Incluye

también la atención a riesgos profesionales, la cual se fundamenta en la prevención y el control de los riesgos en centros de trabajo y la compra de los servicios médicos para la atención a los accidentes. En cuanto al régimen de pensiones, impulsa un sistema de capacitación individual en cuentas únicas de cada trabajador con aporte mensual y manejo financiero de depósitos, bajo el principio de solidaridad con justicia de los rangos mayores hacia los menores, a través de transferencias de excedentes de rentabilidad. (Ministerio de Salud. Análisis del Sector Salud en Nicaragua. Managua, Nicaragua.2000. Pág. 62).

7.5. Funciones del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).

Al Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), le corresponden las siguientes funciones.

1. Representar al Ministerio de Salud (MINSAL), en el territorio que comprende el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).
2. Ser el responsable directo de satisfacer las demandas de atención a la población con los recursos disponibles y en coordinación con otros Sistemas Locales de Atención Integral en Salud (SILAIS).
3. Dirigir a los recursos del Ministerio de Salud (MINSAL), que existen en el territorio/población que se ha definido para el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), así como de coordinar con otros sectores institucionales, privados o de cooperación externa, todo lo relativo a la prestación de salud en el territorio, del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), mediante la delegación de funciones específicas.
4. Coordinar y precisar las principales comisiones del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), de lucha contra Mortalidad Materna, de uso racional de medicamentos, de auditoría médica multisectorial.
5. Ser el responsable directo de ejecutar despachos con el equipo de dirección del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), responsables municipales,

centro epidemiológico intersilais y hospitales para abordar las problemáticas operativa específicas.

6. Ser el responsable directo de la ejecución de los Consejos Técnicos de Dirección.

7. Aprobar la distribución de los fondos fiscales.

8. Ser el responsable directo de aprobar los nombramientos de recursos humanos.

9. Elaborar en coordinación con el equipo de dirección, el programa de colaboración externa para cada periodo planificado, según las necesidades y las fuentes de financiamiento.

10. Ser el responsable de tomar la decisión final para la apertura de cualquier establecimiento vinculado con la salud y la clausura de aquellos que pongan en riesgo la salud de la comunidad.

11. En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), los técnicos de higiene realizan actividades centradas en el análisis de riesgo y puntos críticos, desde la producción hasta el consumo de los alimentos.

Para los Sistemas Locales de Atención Integral en Salud (SILAIS), y municipios, se les establece que deben ajustar las políticas, las normas, la organización y la administración, de los recursos a la situación de salud local. (Análisis del sector salud en Nicaragua. Ministerio de Salud. Pág. 73-76).

7.6. Principios del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).

Los principios son normas o ideas fundamentales que rigen la conducta de los empleados de la organización. Los principios que rigen los Sistemas Locales de Atención Integral en Salud (SILAIS), son los siguientes:

1. Universalidad.

2. Equidad.

3. Integralidad.
4. Continuidad.
5. Calidad.
6. Complementariedad.
7. Solidaridad.
8. Participación Social.

1. Universalidad:

Es la comprensión de la herencia de todos los bienes, acciones, obligaciones o responsabilidades del trabajador. La articulación de las acciones y servicios de salud deben tomar en cuenta a toda la población, independientemente de los distintos regímenes de financiamiento (contributivo, no contributivo y voluntario).

2. Equidad:

Es la Facilidad que se le dá a la población de adquirir los servicios en igualdad de condiciones, es decir sin importar su naturaleza, religión, creencias, color, etc.

Oportunidad que tiene la población de acceder a los servicios esenciales de salud, privilegiando a los sectores vulnerables (por razones de riesgos sociales y epidemiológicos), para el desarrollo de sus potencialidades y una vida digna.

3. Integralidad:

Se garantiza un conjunto de acciones integradas en las diferentes fases de la prevención, promoción, tratamiento o recuperación y rehabilitación de la salud, así como contribuir a la protección del medio ambiente, con el objeto de lograr una atención integral de la persona, su núcleo familiar y la comunidad. El Sistema Local

de Atención Integral en Salud (SILAIS), busca trabajar de una manera íntegra, y clara en el desempeño de sus funciones.

4. Continuidad:

Las acciones en salud deben ser sostenibles en el tiempo, tomando en cuenta todos los ámbitos y etapas del ciclo de vida. Debe dársele persistencia y perseverancia, sin interrupción a los problemas de salud.

5. Calidad:

Las acciones y servicios de salud deberán tener efectividad comprobada, que sean aceptadas y que generen satisfacción en la población, con el menor costo y riesgo posible. Ésta institución tiene el compromiso de brindar a la población un servicio de calidad, el cual no se debe descuidar.

6. Complementariedad:

La salud al tener diversas dimensiones requiere de un esfuerzo intersectorial mancomunado de las diferentes entidades públicas, privadas y comunitarias, que deben coordinarse y articularse para lograr mayor eficiencia e impacto, sobre la población en general y sobre los grupos vulnerables en especial. Asimismo, el sector salud deberá articular los distintos actores e instituciones y las agencias de cooperación, para desarrollar e implementar las políticas de salud con responsabilidad social compartida.

7. Solidaridad:

Se refiere a los mecanismos redistributivos de asignación de recursos financieros provenientes tanto de las cotizaciones de la seguridad social, como los de origen fiscal, mediante los cuales las personas con mayores recursos contribuyen al acceso a las prestaciones de aquellos con menores recursos.

8. Participación social:

Es la relación entre la población (líderes comunitarios, redes sociales, organizaciones, etc.) y las instituciones de salud, que debe darse en los espacios de derechos reconocidos, así como en las responsabilidades ciudadanas compartidas. Esta deberá consolidarse a través del fortalecimiento de instancias institucionales y formas organizacionales, que faciliten la participación responsable y sostenida de la sociedad, en la definición de las necesidades y prioridades de salud, planeación, desarrollo de acciones de auto cuidados, provisión de los servicios de salud, así como el control y evaluación de los mismos.

7.7. Valores del Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS).

El Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS), tiene principales valores por los cuales se rige para el buen desarrollo de la institución. Estos son:

1. Solidaridad.
2. Equidad.
3. Calidad.
4. Eficacia.
5. Eficiencia.
6. Liderazgo.
7. Transparencia. Los que se mencionan a continuación:

1. Solidaridad:

Todos los miembros del equipo de Salud se preocupan por alcanzar las metas establecidas, se ayudan entre sí para lograrlo. Tienen intereses en común y opinan

que la responsabilidad con el cumplimiento de las metas depende de cada uno de ellos, y ponen de su parte ayudándose mutuamente para lograrlo.

2. Equidad:

El equipo de salud garantiza el acceso a los servicios esenciales de salud e igualdad de derechos, de acuerdo a las necesidades de la población. Se brinda trato por igual de acuerdo a sus derechos y/o necesidades, a los miembros del equipo y entre las diversas estructuras organizativas.

3. Calidad:

En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), cumplen excelentemente sus funciones, ya que su objetivo primordial es brindar la mejor atención a la población que necesite estos servicios, principalmente la de escasos recursos económicos.

4. Eficacia:

Existe buen cumplimiento de las metas y objetivos del equipo de trabajo en las diferentes estructuras organizativas del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), ya que cada trabajador conoce sus funciones y responsabilidades.

5. Eficiencia:

La eficiencia es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos. Sin embargo, los gerentes no pueden saber si son productivos a menos de que conozcan primero sus metas y las de la organización. En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), se optimizan y racionalizan los recursos del sector salud, a fin de brindar los servicios que requiere la población al menor costo posible.

6. Liderazgo:

Es la influencia, que tiene la persona para lograr que las demás se esfuercen con entusiasmo para lograr las metas de la organización a través de la aplicación máxima de sus capacidades.

El equipo de salud se siente identificado con la misión y los valores del Ministerio de Salud (MINSa), se siente inspirado e influenciado por sus dirigentes y es capaz de coordinar e influenciar el accionar de la comunidad y de otras instituciones gubernamentales, privadas y sin fines de lucro, al campo de la salud sirviendo de guía y ejemplo para las otras organizaciones del sector.

7. Transparencia:

En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), hacen uso de los recursos materiales y financieros con honestidad, ya que su mayor compromiso es con la población matagalpina y principalmente de Nicaragua.

7.8. Antecedentes Históricos del Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS).

En los años cuarenta, el sistema de salud estaba reducido a una simple oficina de la Policía Nacional. No fue sino hasta en Octubre de 1948 que se creó el Ministerio de Salud (MINSa). Así se creó la primera reforma del sector.

La primera ley que se creó fue la ley de Seguridad Social, la cual se aprobó el 22 de Diciembre de 1955, para la protección de los trabajadores asalariados contra las contingencias sociales de enfermedades, maternidad, invalidez, vejez, supervivientes y riesgos profesionales. Una segunda reforma se dio el 08 de Agosto de 1979, dando origen a la creación del Sistema Nacional Único de Salud cuyo propósito fue aumentar la cobertura y fortalecer la atención a la población a través de la regionalización, planificación, formación y capacitación de los recursos humanos, se transfirió la atención medica directa de toda la población al Ministerio de salud.

En el Año de 1982, se aprobó la segunda ley de Seguridad Social, con la cual se amplió la cobertura a los miembros de cooperativa de producción, a los beneficiarios de la Reforma Agraria, y a las asociaciones profesionales, gremiales y artesanales debidamente autorizadas.

La tercera generación de reforma se produjo en los años 90 y se inició con el establecimiento de los Sistemas Locales de Atención integral en Salud (SILAIS), en todo el país. Estas reformas se llevaron a efecto con el objetivo de desarrollar un proceso de programación, de centralización y desconcentración de la autoridad y los recursos del nivel central, fortalecimiento y perfeccionamiento de los servicios de salud, participación social en la solución de los problemas de salud y formación permanente de recursos humanos en salud.

En 1998, el Ministerio de Salud (MINSa), inició una consulta nacional sobre el programa de modernización del sector salud. Este proceso surgió con el propósito de adaptar los servicios de salud a las nuevas circunstancias sociales, enfrentar cambios demográficos, contener los problemas epidemiológicos, incrementar la demanda y disminuir las presiones operacionales.

Actualmente los centros de salud de cada municipio brindan un reporte al Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), del departamento correspondiente. La principal función del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), es abastecer de medicamento a las municipalidades. Se pasó de un sistema en que la atención a la salud era un problema individual, a la responsabilidad estatal.

Se inició un nuevo modelo de atención a la salud, en el que se busca una mayor apertura a la prestación de servicios por parte del sector privado. De manera que se impulsa la introducción de elementos de racionalidad del gasto en salud, la entrega de servicios con mayor calidad y el desarrollo de la capacidad rectora del Ministerio de Salud (MINSa), bajo nuevas condiciones: deja de ser el actor único para convertirse en uno de los actores que conserva el papel de mayor importancia en el ámbito nacional.

7.9 Estructura Organizativa del Sistema Local de Atención Integral en Salud.

El Sistema Local de Atención Integral en salud (SILAIS) Matagalpa, Cuenta con una adecuada estructura organizativa compuesta por el Director General, el Consejo Departamental de Matagalpa, Asesoría Legal Departamental, una Subdirección de Higiene y Epidemiología al que se subordinan el Área de Erradicación de Enfermedades de Transmisión Vectorial, el de Enfermedades de Transmisión sexual, Higiene y vigilancia Epidemiológica, Laboratorio Epidemiológico, Zoonosis, Plan de Salud, Control de Leishmaniasis y de Chagas, Área de Tuberculosis, Administración de Servicios de Salud del que se subordinan la Docencia, el Área de Salud Bucal, Estadística e Información, Enfermedades Crónicas, Rehabilitación de Salud Mental, un departamento de Administración Económica Financiera al que se subordinan el Área de Recursos Humanos, Finanzas, el Responsable de Tesorería, el Responsable de Contabilidad, Servicios Generales, Parqueo Vehicular, también hay un departamento de Enfermería al que se subordinan la Educación Comunitaria, al departamento de subdirección para la Educación Integra de Mujeres, Niños y Adolescencia se subordinan el personal de salud integral para la mujer, el que se encarga de la salud de los niños y el de los adolescentes, también forma parte de ésta estructura la Subdirección de Abastecimiento Tecnológico y Materiales, que tiene a su cargo la Farmacia Privada y el Programa Medico, además son parte de ésta institución el Hospital Cesar Amador Molina de la ciudad de Matagalpa y los directores Municipales.

En esta institución existe un convenio colectivo en el cual se establecen los deberes y derechos de los trabajadores; estos deberes se delegan adecuadamente y están definidos con claridad. El área de recursos humanos, es el encargado de determinar quien reúne los requisitos para ocupar un puesto determinado, el jefe del departamento cuida de la selección final de los subordinados. Los puestos son llenados con personal de acuerdo a su perfil, se realiza un proceso adecuado de colocación de personal nuevo, se presenta el nuevo recurso a sus colegas.

El Director General del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), se reúne periódicamente con los jefes de departamentos para planear las diversas actividades que deben realizarse para el mejoramiento del servicio que presta esta institución pública, con estos planes operativos se desempeña el trabajo con eficiencia y con eficacia. (Ver Anexo N° 3. Organigrama del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa).

7.10 Número de Trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud.

La distribución de puestos en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, surge como una necesidad para mejorar la organización del trabajo y por ende, la calidad de la atención de la salud que se le brinda a la población de Matagalpa. La mayoría de estos trabajadores son personas con alto conocimiento científico, lo cual facilita la eficiencia y eficacia en el trabajo.

En esta institución laboran 1252 trabajadores, de los cuales se obtuvo la opinión de 125, acerca del ambiente laboral en el cual se desenvuelven, a través de la realización de una encuesta. La mayoría de ellos tienen más de 10 años de laborar en esta institución, opinan que el ambiente en el que laboraran es bueno y están de acuerdo con la manera en que se ejecutan las actividades, ya que existe una buena relación laboral y de amistad entre ellos. Consideran que en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa, se les da oportunidad de tomar en cuenta sus ideas, ya que el gerente de esta institución practica la política de puertas abiertas para mantener una comunicación más fluida, incentivando a los trabajadores en esta institución a trabajar en equipo.

El Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa, está distribuido de la siguiente manera: en cargos administrativos 474 trabajadores, de los cuales se tomó la opinión de 47 de ellos, de Auxiliares de Enfermería existen 300 empleados, y se obtuvo la opinión de 30 de ellos, en puestos de enfermería 72 personas de los cuales se conoció la opinión de 6 de ellos, entre los médicos especialistas existen 34 médicos y se encuestó a 3 de ellos. Existen actualmente 86 médicos especialistas laborando para esta institución de los cuales 9 de ellos estuvieron dispuestos a dar

su opinión acerca del ambiente organizacional, el personal de odontología son 20, obteniendo la opinión de 2 de ellos, del personal técnico de salud actualmente operan 276 y se conoció la opinión de 28 de estos. Cabe mencionar que la opinión que se obtuvo acerca del ambiente en el que opera el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa, se basó tomando en cuenta un porcentaje del 10% de la población que labora en esta institución. (Ver anexo N° 4. Número de trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en salud (SILAIS), Matagalpa).

VIII. Proceso para la realización de una Auditoría Administrativa.

Se entiende por proceso el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. La auditoria comprende varias fases, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta herramienta en forma correcta. Para una auditoria administrativa se deben seguir ciertas fases, las cuales deben estar perfectamente definidas e interrelacionadas, conformando una metodología, la que es ejecutada por un profesional especializado y aplicada a cualquier tipo de organización (pública o privada).

Durante el desarrollo de la auditoría administrativa, el auditor debe obtener toda la información relevante para después poder efectuar el análisis completo de la información que se obtuvo. El objetivo principal de reunir información relevante es obtener datos correctos y confiables, ya que durante el análisis, la evaluación y el informe de auditoría, el auditor administrativo se basará precisamente en el examen de esa información para poder llegar a su evaluación. Ya que los errores en la información que es obtenida, dará como resultado conclusiones y recomendaciones erróneas.

La planeación de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor administrativo debe tener presente aun durante el análisis preliminar; de otro modo podrá más tarde verse en dificultades, desde los puntos de vista de personal y fecha de terminación del trabajo.

1. Estudio Preliminar.

No siempre es posible asignar un plan sin un estudio preliminar. Hay diversas situaciones que indican la necesidad de hacerlo, y una breve revisión de las situaciones posibles descubrirá la naturaleza preliminar. Con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrán de requerir una atención mas profunda por parte del auditor administrativo, frecuentemente precede a su exámen completo, un reconocimiento general del organismo social, que culmina con un estudio preliminar.

El estudio preliminar esta encaminado a lograr una identificación real del problema para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo. El estudio preliminar no esta enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en un primer reconocimiento. Mas bien el estudio administrativo consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para poder ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo. El estudio preliminar se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema. En este caso, el estudio preliminar afina el estado real del problema y se realiza con la finalidad de:

- a) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
- b) Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.
- c) De cubrir áreas en las que haya problemas de administración.
- d) Conocer cuales son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar.
- e) Distinguir por que es necesario estudiar cada uno de los mismos.
- f) ¿Por dónde empezar?

- g) Conocer hasta donde debe llegar el estudio preliminar.
- h) Estimación del tiempo y estudio necesario.
- i) Proponer, en su caso, medidas correctivas.
- j) Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.

Al proceder de este modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar. Es por tanto, una culminación rápida de datos en una forma amplia o general con fines de exploración.

2. Definición del área por investigar.

Se tiene que definir cual será la materia objeto de estudio. Puede ser, desde luego, toda la empresa o bien puede concretarse a la revisión de una función específica, o bien un departamento o sección. Lo ideales que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea mas clara de los problemas desde su origen. Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas estudiadas.

Hay varios criterios para determinar el área: existen casos en los cuales se toma como base para la auditoría el proceso administrativo; en otras, la revisión se hace a base de las funciones de la empresa; o en los niveles jerárquicos y, por último, combinaciones de ellos. Al hacer el estudio, el auditor estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de los que va a hacerse o al mismo tiempo determinar el número de las personas que necesita y el tiempo que se llevará. Esta estructura de referencia puede basarse en cuestionarios que incluyan numerosas preguntas abiertas. La habilidad del auditor administrativo par llevarse bien con la gente será un factor significativo que determinara el éxito general de esta fase del trabajo de auditoría administrativa.

3. Determinar detalles por estudiar.

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa. Son varios los detalles fundamentales que deben guiar a quien corresponda tal función, el auditor administrativo debe decidir cuales son los detalles del estudio mas necesario para alcanzar los objetivos y ver cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuales son los detalles limitados y de control.

La auditoría administrativa puede abarcar una empresa en su totalidad o un sector de ella, hasta el nivel más bajo de su supervisión. El auditor necesita planear su trabajo, decidir que es lo que va a hacer primeramente y cuando. También necesita determinar los detalles fundamentales de estudio, de la función o del proceso administrativo, por ejemplo, en finanzas: ¿se cumplen los objetivos a corto y largo plazo? ¿Cada cuánto se preveen las necesidades financieras con respecto al proceso administrativo? ¿Es adecuada la estructura orgánica? ¿Se cumplen adecuadamente las políticas? ¿Se aplican adecuadamente los procedimientos? ¿Es confiable un determinado control? La información debe ser actual y digna de confianza, concreta y pertinente. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

4. Plan General para Efectuar una Auditoría Administrativa.

Antes de comenzar una auditoría administrativa, se debe delinear un plan. Esto consiste en elaborar una lista de renglones que se van a examinar los procedimientos a seguir. Desde luego, lo importante es que estos renglones vayan enfocados a los principales objetivos. A continuación se exponen los pasos a seguir en los que se basan un plan, el conocimiento de los cuales constituye el fondo de una actuación auditorial como son:

a) Documentos legales.

b) Elementos administrativos.

c) Registros contables.

d) Gráficas.

e) General.

f) Encuestas.

g) Cuestionarios.

h) Áreas de estudio.

i) Entrevista.

Estos pasos se describen a continuación:

a) Documentos Legales:

- Escritura constitutiva.
- Actas de asambleas de accionistas y consejo de administración.
- Contratos celebrados.
- Contratos colectivo de trabajo.
- Leyes que afectan a la empresa.
- Situación fiscal.
- Informes dirigidos a dependencias gubernamentales.
- Informes dirigidos a cámaras.

b) Elementos Administrativos:

- Manuales de organización.
- Políticas.
- Análisis de puestos.
- Descripción escrita y gráfica de sistemas, procedimientos y métodos.
- Catálogos de formas con sus instructivos.
- Registro de firmas y autorizaciones.

c) Registros contables:

- Manual del sistema de contabilidad general y de costos.
- Descripción del sistema.
- Catálogo de cuentas e instructivo para su aplicación.
- Guía de contabilización.
- Formas, registros e informes.
- Balance general.
- Presupuestos.
- Estado de origen y aplicación de recursos.
- Estado de resultados.
- Estado de costo y de producción.
- Informe comparativo mensual y anual de ventas.
- Informe mensual y anual de ventas y costo por producto.

- Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos.

d) De gráficas:

- Punto de equilibrio.

- Ventas.

- Producción.

- Compras.

e) General:

- Folletos de antecedentes históricos.

- Locales para oficinas, almacén, plantas, sucursales.

f) La Encuesta:

El auditor administrativo utiliza este método para obtener información por medio de la encuesta por cuestionario. Haciendo preguntas dirigidas a directores, jefes departamentales, etc. Es necesario validar resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas. También es indispensable conocer la opinión de los ejecutivos colocados en el nivel de dirección general de la empresa. Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los procedimientos y el contenido de cada una de las preguntas.

g) El Cuestionario:

Debe utilizarse para todo tipo de empresa, ya que se necesita de datos fundamentales relativos a los diversos factores o categorías de la función o área. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio. Además,

reflejaran el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo quedar asentados en forma ordenada.

h) Áreas de estudio:

Elementos de la administración.

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control,

Áreas funcionales.

- Producción.
- Ventas.
- Finanzas.
- Relaciones industriales.
- Compras.
- Créditos y cobranzas.
- Relaciones públicas y humanas.
- Almacén, etc.

i) La entrevista:

La recopilación de datos conduce a entrevistas y cambios de impresiones, a obtener información más efectiva, y también implica reunir diferentes clases de información: documentos, formas, procedimientos, gráficas, órdenes administrativas; todo lo relacionado con el objeto de la investigación. La importancia, validez y frutos de la entrevista dependen de la habilidad de quien la emplea, además debe planearse con conducción detalladamente.

5. El Análisis y Evaluación de la Información obtenida.

El análisis suministra una base de comprensión, para llegar a conocer la situación con mayor claridad. Una vez obtenida la información, se analiza, para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos y las causas que reducen su eficiencia. En este aspecto debe llevarse a cabo los siguientes aspectos:

- a) El informe de auditoría.
- b) La implantación de las recomendaciones. Los que se mencionan a continuación.

a) El informe de auditoría:

Después de haber analizado la información tenemos que elaborar un informe, el cual es un instrumento para la toma de decisiones. El informe indica la situación administrativa de la empresa y da las recomendaciones y las formas para mejorarlas.

b) Implantación de las recomendaciones:

La implantación de las recomendaciones hechas por el auditor debe ponerse en vigor para solucionar el problema que originó la auditoría administrativa. Aquí se aplicarán las medidas de mejoramiento administrativo.

6. Programas de Auditoría Administrativa:

La elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría administrativa constituye, hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse.

Los programas son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos. Los programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre las formas en que habrá que plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos. Aún cuando los detalles del procedimiento proporcionan al auditor administrativo cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos, en general, deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo.

Los programas se clasifican en:

- a) Programas Generales.
- b) Programas Analíticos.
- c) Programas Tipo.
- d) Programas por Áreas.

Estos programas se detallan a continuación:

a) Programas Generales:

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares.

b) Programas Analíticos:

Son aquellos que describen detalladamente las formas de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.

c) Programas Tipo:

Son aquellos que enumeran los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones a fines de dos o más empresa.

d) Programas por Áreas:

Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, compras, personal, etc.

Cualquiera que sea el programa que se utilice el auditor administrativo debe estar preparado para adoptarlo en el desarrollo de su trabajo cuando lo considere necesario.

7. Preparación de un Programa de Auditoría Administrativa.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas es importante determinar primeramente las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si tales necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad a perseguir. El auditor supervisor tiene que decidir que factores son los más necesarios para lograr los objetivos del estudio, cuales son los mejores métodos para lograrlos, cual es el personal apropiado para hacerse cargo de la función, cuáles son los factores limitativos y de control. Para elaborar un programa de auditoría, en una empresa grande o pequeña, el alcance de proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es muy importante. Habrá que llevar un registro de tareas supervisadas por el auditor respectivo, en el cual, como su nombre lo indica se inscribirá toda tarea que se encomiende a los miembros de equipo de auditoría.

8. Estudio y Evaluación del Sistema de Control.

El sistema de control de la empresa debe ser estudiado, para poder efectuar una planeación correcta del trabajo de auditoría administrativa. El auditor debe tener previsto cual va a ser el trabajo que va a desarrollarse, de tal manera que es indispensable que antes de iniciar su labor, el auditor tenga ya realizada la planeación de investigación en términos generales. (Rodríguez, Valencia. Joaquín. Sinópsis de la Auditoria Administrativa. 7ª Edición. 1995. Pág.166-181).

8.1 Escalas de Evaluación.

Con frecuencia las evaluaciones de la administración sólo toman en cuenta un limitado campo de operaciones o actividades. Generalmente, los informes y estados mensuales y anuales ven la administración sólo desde el punto de vista de los resultados económicos globales. Por otra parte, la valoración de los funcionarios ejecutivos trata primordialmente de la actuación y potencial de cada uno de ellos. Los estudios y análisis de la administración se limitan, a alguna fase específica de la administración, tal como: estructura de la organización, Políticas, planes de comercialización, planeacion de la producción o algún otro sector del proceso total de la administración de la empresa.

La administración necesita evaluar la totalidad de su eficiencia general y tomar en consideración todas las funciones y fases del proceso administrativo. Incluyendo el área de recursos humanos la cual es de mucha importancia para el buen funcionamiento de cualquier institución, ya sea pública, o privada, prestadoras de servicios o productoras de bienes. La función de la administración puede evaluarse desde los resultados finales en comparación con los objetivos y metas, actuación y potencial del personal de la administración y desde los procesos y métodos de la función de administración en sí mismo.

La auditoria administrativa trabaja en gran parte con elementos cualitativos y pretende dar una evaluación cuantitativa. La auditoria administrativa busca una serie

de opiniones que se integran en una calificación de tipo numérico; no hay que olvidar que el establecimiento de escalas numérica es la única manera de dar un carácter unificado y universal a cualquier tipo de evaluación.

8.2 Etapas de la Evaluación.

La evaluación de la eficiencia comprende cuatro etapas fundamentales, las que tienen como fin la valoración de los datos obtenidos de las condiciones peculiares de cada empresa en particular. Las etapas de evaluación de la eficiencia son:

1. Ponderación de funciones.
2. Determinación de factores o categorías por evaluar.
3. Asignación de puntos a los factores o categorías por evaluar.
4. Determinación de grados.

1. Ponderación de funciones.

Uno de los pasos mas importantes en la evaluación es la ponderación de funciones, o sea, la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor que técnicamente se conoce como peso, a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

No todas las funciones tienen la misma importancia en las empresas. La ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas. Peso es la importancia que una función tiene, en relación con las demás de la empresa, expresada en un porcentaje. El peso o importancia que se asigne a una función sobre las demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser diferente en otras. Para expresar numéricamente la importancia relativa al peso, se considera como si las funciones de la empresa tuvieran juntas un valor de 100, a fin de asignar a cada una cierto número de las unidades que forman ese total.

A continuación se presenta un ejemplo de Ponderación de funciones del Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS), Matagalpa.

Recursos Humanos.	30%
Finanzas.	30%
Administración.	20%
Epidemiología.	20%

2. Determinación de factores o categorías por evaluar.

Dentro de cada función habrá diversos factores por evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. Así encontramos factores que apenas si tienen la importancia en una función y que pueden ser preponderantes en otras.

Algunos factores que pueden servir a toda empresa son:

1. Objetivos y planes.
2. Políticas y prácticas.
3. Estructura orgánica.
4. Sistemas y procedimientos.
5. Métodos de control.
6. Medios de operación.
7. Potencial humano y elementos físicos empleados.

3. Asignación de puntos a los factores a evaluar.

Los pesos señalados para las funciones podrían servir directamente para medir la eficiencia de cada una de ellas. Pero con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los auditores administrativos y mayor flexibilidad a la auditoría, se sugiere la utilización de puntos.

Se entiende por punto, una unidad sin valor y arbitrariamente escogida que sirve para medir con mayor precisión la importancia de los factores o categorías por evaluar, de cada función específica de la empresa.

La cantidad de puntos que se asigna a cada factor o categoría a evaluarse, y al que corresponda a cada función, generalmente varía de una empresa a otra, ya que estos factores tienen una influencia diferente en cada empresa.

Aplicando el ejemplo anterior se determinan los puntos a repartir entre los factores o categorías a evaluarse, de cada una de las funciones propuestas.

Recursos Humanos.	30%	de importancia	$(30 \times 10) = 300$	Puntos
Finanzas.	30%	de importancia	$(30 \times 10) = 300$	Puntos
Administración.	20%	de importancia	$(20 \times 10) = 200$	Puntos
Epidemiología.	20%	de importancia	$(20 \times 10) = 200$	Puntos

Distribución de puntos entre los factores a evaluar				
	Recursos Humanos	Finanzas	Administracion	Epidemiología
Objetivos y Planes	60	60	60	30
Políticas y prácticas	40	50	40	40
Estructura Orgánica	50	40	20	40
Sist. y Procedimientos	30	30	20	30
Métodos de Control	40	40	25	20
Medios de Operación	30	50	20	15
Potencial humano y elementos físicos empleados	50	30	15	25
	300	300	200	200

4. Determinación de grados.

Los factores o categorías a evaluar propuestos anteriormente, corresponde a aspectos cualitativos y su representación numérica varía de acuerdo con una escala de valores, cuya validez irá de acuerdo con la investigación realizada y el criterio utilizado en la determinación de grados.

Se entiende por grado cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de eficiencia, y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia en la forma de operar de una función.

La administración tiene que ser objeto de intervenciones y valoraciones periódicas, no sólo para determinar cuan buena sea o deje de ser, sino primordialmente para identificar los puntos en que se hace necesario mejorarla como el área de recursos humanos, del cual depende el buen funcionamiento de las organizaciones. Por tanto, el procedimiento de valoración debe examinar los aspectos específicos de la función de administración que sean los más interesados en que se alcancen continuamente los amplios objetivos generales del organismo social, los más específicos que se hayan establecido.

9. Implantación de recomendaciones.

Para examinar el grado de avance en la puesta en práctica de los cambios sugeridos se requiere que el auditor verifique como se efectúan, lo cual puede visualizarse desde dos perspectivas:

- a) Las recomendaciones que se han implantado conforme a programas.
- b) Las recomendaciones que se encuentran fuera de programas. Estas se detallan a continuación.

a) Recomendaciones Programadas:

- Asignación de responsabilidades.
- Factores considerados.
- Áreas de aplicación.
- Período de realización.
- Costo.
- Apoyo y soportes utilizados.
- Resultados obtenidos.
- Impacto logrado.

b) Recomendaciones fuera de Programa:

- Desviaciones.
- Causas.
- Efectos.
- Alternativas de solución planteadas.
- Alternativas de solución aplicadas.
- Acciones correctivas realizadas.
- Calendario de aplicación. (www.google.com. Metodología de Auditoría Administrativa). (Ver anexo N° 5. Fases del Proceso de Auditoría Administrativa).

IX. Importancia de la aplicación de una Auditoría Administrativa Funcional en el área de Recursos Humanos.

La auditoría administrativa en el área de recursos humanos, proporciona una evaluación cuantificada en la eficiencia con la que el personal desarrolla sus actividades; es decir, nos proporciona un panorama administrativo integral del área que se audita, señalando el grado de efectividad con se que opera, y también aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección general.

La auditoría administrativa en el área de recursos humanos permite determinar los problemas que exigen la mayor atención del funcionario, proporciona la facilidad de evaluar la importancia de cada dificultad en función a los demás. Facilita saber con qué herramientas o técnicas se cuenta para detectarlos y evaluarlos. Da a conocer cuándo surge una situación perjudicial o peligrosa y cuándo se agrava por circunstancias desfavorables, además permite conocer la capacidad de los funcionarios de las instituciones para planear, organizar, dirigir y controlar; el cual no debe olvidar que el buen jefe no es aquel que realiza personalmente las cosas, sino quien obtiene buenos resultados a través de sus subordinados.

Ayuda a conocer cuales son los puntos débiles del personal que labora en la empresa, cuales son los niveles de operación crítico en los que se debe insistir para un mejor desempeño, y mayor eficiencia. Permite percibir cuales son los métodos deficientes, inadecuados y costosos con los que se está trabajando.

La importancia de aplicación de la auditoría administrativa en el área de recursos humanos, ayuda resolver de inmediato los problemas existentes en el departamento, ya que si no se resuelven desde su inicio, cada vez crecerán y se complicarán mas; además que permite conocer los puntos débiles de su personal y las capacidades con las que cuentan y así obtener el resultado óptimo de sus recursos.

La confianza en la eficiencia administrativa adquiere aun mayor importancia, cuando por motivos de racionalización administrativa, la verificación de algunos factores se

vuelve necesaria para conocer con exactitud los procedimientos, métodos y actividades llevadas a cabo en el departamento. (www.google.com. La Auditoría Administrativa).

X. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.

10.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa, establecer las bases de remuneración mas adecuadas, manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleados, entrenar y desarrollar al personal y cuidar que este cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos. (Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua, Seminario sobre Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos).

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través de esfuerzos humanos coordinados. El esfuerzo humano resulta vital para le funcionamiento de cualquier organización y si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará bien, en caso contrario se detendrá. (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. 5ª Edición.2000).

La administración de recursos humanos comprende todas las actividades necesarias con que se determina la necesidad del personal de una organización, además de la contratación, capacitación y retribución a personas que satisfagan esas necesidades. La administración de recursos humanos se dedica a optimizar la satisfacción de los empleados y motivarlos para que cumplan productivamente con los objetivos de la organización. A los empleados de hoy no sólo les preocupa los ingresos por su trabajo, sino que también les interesa la satisfacción con su trabajo, su rendimiento personal, el tiempo ocio, el ambiente y el futuro. (O.C. Ferrell, Geoffrey Hirt-Mc.

Introducción a los Negocios, en un Mundo Cambiante. Graw Hill, Cuarta Edición. Pág. 324).

10.2 Definición del Departamento de Recurso Humanos.

El departamento de recursos humanos como una unidad organizacional que actúa en torno a un sistema integrado que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de funciones básicas que comprendan la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación, protección y relación con el personal.

La administración de recursos humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. Hay más cosas en juego que tan sólo la vida de la organización, también está en juego la especie y calidad de vida que la organización y sus participantes llevarán y la especie de participantes disponibles para proveerlas de recursos necesarios. (Delgado Betancourt, Alberto. Administración de Recursos Humanos y la Descripción del Puesto).

10.2.1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización en su conjunto.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos, con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

3. Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 2000).

Los objetivos de la administración de recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también debe tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- a) Objetivos Corporativos.
- b) Objetivos Funcionales.
- c) Objetivos Sociales.
- d) Objetivos personales. A continuación se detallan estos desafíos.

a) Objetivos Corporales:

La administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa. En las empresas se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúan siendo responsables del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos.

b) Objetivos Funcionales:

Se debe mantener la contribución del departamento de recursos humanos, a un nivel apropiado a las necesidades de la organización, ya que de no ser así se desperdician los recursos de todo tipo.

c) Objetivos sociales:

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

d) Objetivos Personales:

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas, en la medida en que el logro de estas metas contribuyen al objetivo común de alcanzar las metas de la Organización. (Werther, William. Administración de Personal Y Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Pág.10-11).

10.2.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

La importancia de la administración de recursos humanos como una de las actividades administrativas básicas esta señalada por la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas de una empresa.

En la práctica administrativa esta actividad ha recibido distintas denominaciones algunas de ellas son: Administración de Personal, Relaciones Industriales o simplemente Recursos Humanos, pero en cualquier caso con menor o mayor énfasis en los departamentos encargados de planearla, dirigirla y controlarla. (Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua, Seminario sobre Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos)

Hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de Recursos Humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales.

10.2.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

En el departamento de recursos humanos los jefes tienen funciones específicas, en la solución de problemas de personal a corto y largo plazo, ya que ellos son los únicos capaces de incidir de manera conciente en el cumplimiento de los objetivos de la Organización. A estos les corresponde el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, las habilidades, etc., de los miembros de la organización.

Entre las principales funciones del departamento de recursos Humanos se puede mencionar las siguientes:

1. Realizar el proceso de reclutamiento de personal en base a una investigación y conocimiento de los recursos humanos existentes en el mercado laboral inmediato, en base a fuentes de reclutamiento definidas por la empresa y una selección objetiva atendiendo los antecedentes laborales, disciplina, desempeño, valoración, curricular experiencia, etc.
2. Elaborar contrato de trabajo individual para todo nuevo ingreso de recurso humano y cumplir con las fases de aprobación y autorización respectivamente.
3. Ingresar al personal nuevo al sistema automatizado de recursos humanos vigentes.
4. Determinar el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e imagen interna de la institución.

5. Realizar supervisión y control del sistema de recursos humanos, cuya responsabilidad será del departamento de personal a través de visitas periódicas para comprobar la correcta aplicación de las normativas previstas en el Manual de Normas y Políticas de Sistema de Administración de Recursos Humanos.

6. Lograr el mejoramiento de la organización haciéndola más eficiente e eficaz.

7. Seleccionar al personal basados en el contenido de la descripción de funciones y en el cumplimiento de los requisitos exigidos para el cargo vacante, así como en los requisitos de ingreso de personal señalados en el Reglamento Interno de Personal Vigente.

8. El departamento de personal debe dar a conocer y entregar al nuevo empleado el organigrama general de la empresa para que se ubique en la organización y conozca el departamento al que pertenece, la jerarquía superior o inferior, así como los puestos pares inmediatos, descripción de las funciones a su cargo incluyendo los casos específicos al equipo, herramientas, vehículos, etc., bajo su responsabilidad.

9. Es responsabilidad del departamento de personal dar a conocer a los nuevos empleados contratados por la empresa los objetivos de la misma, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo, los patrones de comportamiento requerido para el desempeño adecuado del cargo.

10. Garantizar que todo pago por conceptos de salarios u otro tipo de remuneraciones que se efectúen, se realicen a través de la nómina correspondiente.

11. Seleccionar al personal que laborará en la institución.

12. Aplicar un sistema de evaluación al desempeño que permita la promoción, ascenso, traslado, reubicación con mejores perspectivas, nombramientos internos, despidos y cualquier movimiento del recurso humano que beneficie a la institución. Así como evaluar objetivamente al recurso humano que no se desempeña correctamente e incumple con el reglamento interno de personal.

13. Debe efectuar liquidación de personal, considerando el total acumulado de vacaciones, horas extras, días trabajados y no pagados, treceavo mes, y demás deducciones totales pendientes a la fecha productos de compromiso del trabajador y a las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de Personal, Convenio Colectivo y Código de Trabajo Vigente.

14. Definir, revisar y evaluar políticas salariales en forma permanente y participativa.

15. Utilizar adecuadamente el formato de acción de personal, para oficializar cualquier movimiento interno de los recursos humanos de la entidad a nivel enmarcados en las disposiciones contenidas en el Reglamento Interno de Personal Vigente.

16. Llevar un control de los reportes mensuales de retenciones de sueldos por el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) e Impuesto sobre la renta (IR), deberán ser enterados y reportados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público e Instituto Nicaragüense de seguridad Social (INSS) respectivamente, en las fechas establecidas por estos organismos.

10.2.4. Descripción del Sistema de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos consta de subsistemas independientes los cuales son:

1. Subsistema de Administración de Recursos Humanos; incluye el reclutamiento, selección e integración de personal.

2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos; Incluye el análisis y descripción de cargos, planeacion y distribución de Recursos Humanos, plan de carreras y evaluación del desempeño.

3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos; Administración de Salarios, plan de beneficios social, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.

4. Subsistema de desarrollo de los Recursos Humanos; incluye el entrenamiento y desarrollo de personal y el desarrollo organizacional.

5. Subsistema de Control de Recursos Humanos; incluye base de datos, Sistemas de información de Recursos Humanos y Auditoría de Recursos Humanos.

Estos subsistemas están estrechamente interrelacionados lo que hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás. Estos subsistemas constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. No se establecen de una sola manera son contingentes o situacionales: varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc., son variables en extremo y aunque son interdependientes, esto no quiere decir que si uno de ellos cambia o su desarrollo en una dirección, los demás cambian o se desarrollan en la misma dirección y en la misma medida. (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 2000).

10.2.5 Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

El objetivo de la estructura de recursos humanos es conocer la ubicación del área de personal y con un orden jerárquico.

Unidades de organización: se forman agrupando las funciones en cada línea básica de acuerdo con tres criterios prácticos principales como son:

1. El trabajo que se debe hacer.
2. Las personas concretas de que se puede disponer.
3. Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Con base a éstos criterios de división de funciones y actividades, se forman las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad.

Por lo tanto puede decirse que el área de personal por lo general y en la mayoría de los casos se encuentra supeditada a la Dirección Administrativa.

10.2.6 Políticas de Recursos Humanos.

Las Políticas establecen que para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos le solucionen cada caso.

Las Políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ello los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes:

1. Política de Alimentación de Recursos Humanos:

Debe saber donde debe reclutar, las fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización, debe tomar en cuenta los criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta los cargos que existan en la organización. Como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Política de Aplicación de Recursos Humanos:

Se debe saber como determinar los requisitos de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargo de la organización. Se deben tomar en cuenta los criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización, evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3. Política de Mantenimiento de Recursos Humanos:

Aquí se abarcan criterios de remuneración directos de los empleados teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el cargo de trabajo así como la remuneración indirecta de los empleados teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales mas adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización. Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado. Se deben considerar los criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicos ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos de la organización. Buenas relaciones con sindicatos y representante del personal.

4. Política de Control de Recursos Humanos:

Mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización. Mantener auditoría permanente en la aplicación y adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 2000).

10.3 Teorías de la Administración de Recursos Humanos.

Existen diversos autores que han aportado diferentes teorías de la Administración de Recursos Humanos, entre las cuales se mencionan las siguientes:

1. Teoría de Las Necesidades:

David C. Clelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como:

- a) Necesidad de poder.
- b) Necesidad de asociación.
- c) Necesidad de logro.

Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

a) Necesidad de Poder:

David Clelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

b) Necesidad de Asociación:

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar

prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

c) Necesidades de Logro:

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específicamente retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

2. Teoría de la Motivación:

Motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Las primeras teorías de la motivación aparecieron en los años 50. Tres teorías específicas se formularon durante este período, las cuales, aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas teorías son:

- a) La teoría de la jerarquía de las necesidades
- b) Las teorías X / Y.
- c) La teoría de la motivación-higiene.

Estas teorías se describen a continuación.

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades:

Es una de las teorías de la motivación más ampliamente conocida, desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow. Él vio las necesidades humanas en forma de una jerarquía que asciende desde el nivel más bajo al más alto y llegó a la conclusión de que cuando se satisfacen un conjunto de necesidades, éste tipo de necesidad deja de ser un motivador. Dentro de ésta jerarquía se mencionan cinco necesidades las cuales son:

- 1) Necesidades Fisiológicas.
- 2) Necesidades de Seguridad.
- 3) Necesidades Sociales.
- 4) Necesidad de Estima.
- 5) Necesidad de Autorrealización.

A continuación se detallan estas necesidades.

1) Necesidades Fisiológicas: se trata de las necesidades básicas para mantener la vida humana misma, incluye el hambre, la sed, agua, calor, abrigo, sueño, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.

2) Necesidad de Seguridad: se trata de las necesidades de estar libre de daños físicos y del temor de la pérdida de empleo o abrigo, incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.

3) Necesidad Social: es la necesidad de afiliación o aceptación, ya que las personas son seres sociales, incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.

4) Necesidad de Estima: este tipo de necesidad produce satisfacciones, incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así

como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5) Necesidades de Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que de acuerdo con Abraham Maslow, si quiere motivar a alguien, usted necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

Abraham Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de bajo orden se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de nivel alto se satisfacen de manera externa (por cosas como el salario, contratos sindicales, antigüedad).

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

Las principales características de la teoría de Maslow son las siguientes:

1. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
2. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

3. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

4. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.

5. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo mas largo.

Observaciones a la teoría de Abraham Maslow:

Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.

Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.

Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma mas adecuada de brindar incentivos desde la organización.

b) Teoría X / Y:

Douglas Mc Gregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X, y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, Mc Gregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones:

La teoría X es pesimista estática y rígida. El control es primordialmente externo, es decir, impuestos sobre el subordinado por el superior. De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1- A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.

2- Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.

3- Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.

4- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, Mc Gregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y. Esta teoría es optimista, dinámica y flexible, con atención a la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales. Esta teoría supone:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.

2. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos en la obtención de los objetivos organizacionales. Los empleados ejercerán la autodirección y el autocontrol para cumplir con los objetivos con los cuales se están comprometidos.

3. La persona promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solamente a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se haya ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de Mc. Gregor?

La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. Mc Gregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas (como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo) como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

c) Teoría de la Motivación-Higiene:

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta ¿Qué quiere la gente de sus trabajos? .Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías.

De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dió cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado cuando estaban insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Como resultado tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y

el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

Satisfacción Y Productividad:

La satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir. La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años. Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida, es decir, en lo concerniente a la alta productividad y a las adquisiciones materiales, sino también en la calidad de vida. Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la insatisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes. Así, pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran típicamente como una variable dependiente importante.

Productividad:

Una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa, por ejemplo,

es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo.

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio consenso acerca de la necesidad de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución. La culpa ha sido atribuida a varios factores. Hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo. Hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos. Otra razón para explicar el dilema de la productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos ambiciosos.

Otros observadores han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales. Sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como causa del problema, lo mismo que la solución.

3. Teorías de Liderazgo.

Casi todo el mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de si el liderazgo debe ser o no ser coercitivo y si es distintivo de la gerencia. La mayoría de los expertos ha defendido la idea de que el liderazgo y la gerencia son diferentes.

Abraham Zaleznik sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en como piensan y actúan. Los gerentes tienden a tomar una actitud impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Los gerentes prefieren trabajar con gente; evitan la actividad solitaria ya que los pone nerviosos, entre otras diferencias.

Kotter sostiene que el liderazgo es diferente a la gerencia, pero por otras razones. La gerencia, propone, tiene que ver con la superación de la complejidad. La buena gerencia trae orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes.

El liderazgo, tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos.

Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial, podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes. El liderazgo no formal surge fuera de la estructura formal de la organización. Es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal.

a) Teoría de las Características:

A Margaret Thatcher se le describía como una persona segura, resuelta, determinada y decidida. Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las teorías de las características del liderazgo. Identifican a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner y Colin Powell como líderes, para luego describirlos en términos tales como carismáticos, entusiastas y valientes.

Adicionalmente se puede agregar que las personas que tienen alta calificación en introspección tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes.

b) Teorías del comportamiento:

Hace algún tiempo los investigadores comenzaron a observar los comportamientos que exhibían los líderes. Se preguntaron si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban. Si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes: podríamos enseñar a ser líderes: podríamos diseñar

programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces.

c) Teorías de las contingencias:

Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales. Aquí consideraremos 5 planteamientos para aislar las variables situacionales:

- 1) El modelo de Fiedler.
- 2) La teoría situacional de Hersey y Blanchard.
- 3) La teoría del intercambio de miembro a líder.
- 4) Teoría del camino-meta.
- 5) Teoría de participación del líder: A continuación se mencionan estas teorías.

1) El modelo de Fiedler:

Propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Aisló tres conceptos:

- a) Relaciones líder - miembro: el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- b) Estructura de la tarea: el grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.

c) Posición de poder: el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con sus clasificaciones situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo. Si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto está orientada a las relaciones, tiene que modificarse la situación o se tiene que quitar al individuo y reemplazarlo si se quiere lograr la eficacia óptima. El estilo de liderazgo es innato en la persona, usted no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes.

2) La teoría situacional de Hersey y Blanchard:

Se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en algunas compañías. Según esta teoría el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores.

El énfasis en los seguidores refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. Ésta es una dimensión importante. El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder:

a) Comunicar: (tarea alta – relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

b) Vender: (tarea alta – relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

c) Participar: (tarea baja – relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.

d) Delegar: (tarea baja – relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

3) Teoría del intercambio líder-miembro:

Sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno (son de confianza, obtienen muchísima atención, etc.). Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

4) Teoría del camino-meta:

La esencia de la teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo obstáculos y peligros.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura.

5) Teoría de Participación del Líder:

El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que haga que el subordinado necesite una satisfacción contingente al desempeño eficaz y proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas necesarias para el desempeño eficaz. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo los cuales son:

- 1) El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- 2) El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- 3) El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- 4) El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

4. Teorías de procesos.

Estas teorías son las siguientes:

a) Teoría de expectativas de Vroom

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de

ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de 1 .

Expectativa: Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1 .

Funcionamiento del modelo.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

b) Teoría de equidad de Stacy Adams.

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si ésta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, éste tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas

formas. Ejm. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más sensibles y otros más benevolentes. Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en que medida podría afectar a sus comportamientos.

c) Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner:

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de refuerzo positivo.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No sólo forma el comportamiento, si no que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos.

El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El sólo castigo no enseña a la persona la

forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado esta constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse. (Idalberto Chavenato. Administración de recursos Humanos. Capítulo II).

10.4 Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos.

10.4.1 Reclutamiento de Recursos Humanos.

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos potencialmente calificados y capacitados para llenar una vacante, permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados. Es necesario iniciar identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los Recursos Humanos. El reclutador debe tomar en cuenta las necesidades del puesto como las características de las personas que lo van a desempeñar. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse.

Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

1. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
2. Políticas de la compañía.
3. Planes de recursos humanos.
4. Prácticas de reclutamiento.
5. Requerimientos del puesto.

10.4.1.2 Pasos para el Reclutamiento de Recursos Humanos.

Se debe realizar una solicitud de requerimiento de abastecimiento a una vacante: como el Reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una solicitud de empleado o solicitud de personal, el cual consiste en el llenado de una forma previamente establecida. Los requerimientos del personal deben anticipar los suficientemente que permita el reclutamiento efectivo para llenar los puestos y vacantes.

Las dimensiones de los requerimientos deben anticiparse con el propósito de que puedan manejarse en una forma sistemática, a través del proceso de separaciones normales y trasferencias de rutinas.

También se debe examinar las políticas y normas de la organización como son:

- a) Política de Compensación.
- b) Política de Contratación.
- c) Política de Contratación Internacional.
- d) Política de Promoción Interna.

A continuación se explica cada una de ellas:

a) Política de Compensación: los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de recursos humanos bien establecidos por lo general fijan niveles de compensación para asegurar un principio de equidad en determinadas esferas. Las organizaciones establecen niveles de compensación para determinar actividades, garantizando así que a labor igual o comparable corresponda una compensación igual.

b) Política de Contratación: algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Algunas organizaciones pueden optar por contratar a un determinado número de personas por medio tiempo para crear un vínculo con ellas y promover una relación completa con el curso del tiempo; en cambio otras pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a las personas que sufren de alguna discapacidad a dar trato especial a quienes muestran el potencial para trabajar en el campo internacional.

c) Política de Contratación Internacional: las Instituciones pueden tener normas en cuanto al número o proporción de ciudadanos extranjeros que es deseable que laboren en determinada sucursal. Al mantener el número de extranjeros en niveles reducidos, la corporación se asegura de disminuir sus gastos de relocalización, crea fuentes de trabajo en la localidad, disminuye las posibilidades de fricción con la comunidad. Con frecuencia determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de la organización. La mayor parte de las organizaciones internacionales vigilan muy de cerca el número de ciudadanos extranjeros que contratan en cierta comunidad nacional.

d) Política de Promoción Interna: cuando se presenta una vacante, los actuales empleados reciben la primera opción. Ésta política puede limitar la acción del reclutador de varias maneras. Es posible que exista la norma de que el reclutador debe investigar en la organización antes de recurrir al mercado exterior. Si es necesario llevar a cabo un proceso interno de reclutamiento antes de recurrir al mercado exterior, el proceso de llenar la vacante será mas lento si no existen

candidatos adecuados en la organización. Incluso en los casos en que los candidatos internos son aceptables, lo más probable es que el grupo de solicitantes internos sea más reducido que el de los candidatos que generaría una campaña de reclutamiento en el interno de la organización. Esta política estipula que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos.

10.4.1.3 Métodos de Reclutamiento de Recursos Humanos.

Las organizaciones pueden aplicar diferentes métodos para el reclutamiento de recursos humanos, entre los cuales se mencionan los siguientes:

a) Reclutamiento Interno:

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal). La mayoría de las empresas tratan de usar a su propio personal para llenar las posiciones vacantes antes de contratar personas fuera de la organización, para ello pueden ascender a sus empleados, transferirlos con o sin promoción. Este proceso implica la coordinación con otras estructuras que poseen información sobre el candidato como son:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la empresa.
2. Resultado de la evaluación de su desempeño.
3. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo en candidato interno.
4. Resultado de los análisis y descripción de cargos actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios.

5. Resultados de los exámenes de los planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.

6. Resultado de las condiciones de ascenso del candidato interno y de sustitución.

El reclutamiento interno exige una extensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa e involucra varios sistemas.

Ventajas del Reclutamiento Interno.

El Reclutamiento Interno es un proceso o transformación de Recursos Humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del Reclutamiento Interno son:

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.

2. Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

3. Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas como son:

1. Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.

2. Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a sofocar el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos.

3. Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina principio de Peter, las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra,

en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

4. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.

5. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a media de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

b) Reclutamiento Externo.

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento como archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos; presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa; carteles o avisos en la puerta de la empresa; contacto con sindicatos o asociaciones gremiales; contacto con universidades, escuelas, agremiaciones

estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa- escuela, etc.; conferencias y charlas en universidades y escuelas; contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua; aviso en diarios y revistas; agencias de reclutamiento; viajes para reclutamiento en otras localidades.

Ventajas del Reclutamiento Externo.

El Reclutamiento Externo ofrece las siguientes ventajas:

1. Trae sangre nueva y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada pro lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo.

Hay que señalar también que el Reclutamiento Externo presenta algunas desventajas como son:

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.

2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

4. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

5. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

c) Reclutamiento Mixto:

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno, ni sólo reclutamiento externo uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo trasferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse.

Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización simple surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos, muchas empresas han preferido una solución más efectiva como el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno.
2. Reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno, concomitantemente.

A continuación se explican estas maneras de adoptar el reclutamiento mixto:

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno: la empresa esta más interesada en input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.

2. Inicialmente, el reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo: la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no encuentran candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno concomitantemente: éste es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través del input o a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional. (Ver Anexo N° 6: Cuadro General del Proceso de Reclutamiento).

10.4.1.4 Medios o Canales de Reclutamiento de Recursos Humanos.

Canales de Reclutamiento:

En ocasiones, pueden designarse los métodos para la identificación de candidatos como canales. Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias cazadoras de talento. De acuerdo con hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal. Estos canales son:

1. Candidatos espontáneos.
2. Recomendaciones de los empleados de la empresa.
3. Anuncios en la prensa.

4. Otros medios.

5. Sindicatos.

6. Solicitud de empleo.

1. Candidatos Espontáneos:

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su currículum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

2. Recomendaciones de los Empleados de la Empresa:

Es probable que los empleados de la empresa prefieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas:

En primer lugar, es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. Por ejemplo, las compañías especializadas en la fabricación de aparatos electrónicos avanzados suelen indagar entre sus empleados para contratar cierto personal.

En segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por esta.

En tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajos y actitudes semejantes. Muy posiblemente estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que los recomendó.

3. Anuncios en la Prensa:

Ventajas de los Anuncios:

Los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones idénticas a la compañía y proporcionan instrucciones sobre como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales, o en otras publicaciones idóneas que aparezcan en áreas donde existan concentraciones altas de los expertos que se busca.

Desventajas de los Anuncios:

La práctica del reclutamiento mediante la prensa presenta varias desventajas importantes como son:

1. Puede producirse un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta.
2. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedias puerta por puerta, por ejemplo. Es probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área. Finalmente, cuando se identifica a la compañía empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Puede evitarse estas dificultades mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su currículum vitae a la compañía.
3. Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del

texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos, los cuales son:

- a) Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como auxiliar o consejero).
- b) La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- c) Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

4. Otros Medios:

El reclutador también puede recurrir a los servicios de compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en dos categorías:

- a) Las agencias de empleo.
- b) Las compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo.

a) Agencias de Empleos:

Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que el contratante efectúe la selección.

El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común satisface a la agencia el equivalente a un mes de sueldo o en algunos casos 10% del ingreso anual del empleado.

b) Asociaciones Profesionales:

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de estos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y, por tanto, este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

5. Sindicatos:

Es una práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etcétera. En algunos casos, especialmente si el reclutador se propone la contratación de más de una persona del gremio, resulta indispensable contar con asistencia legal.

6. Solicitud de Empleo:

Abarcará básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, registro federal de causante, etc.; datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es preferible tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. (Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill).

En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, existe reclutamiento interno y externo. Es interno cuando se hace una comunicación dentro de la Institución, con los trabajadores que quieren optar a ser promocionados de

acuerdo al perfil de la plaza vacante y de acuerdo a las capacidades que posea para llenarla, si no se encuentran candidatos adecuados a lo interno de la institución se procede a buscar recursos a nivel externo de la institución, a través de avisos en la radio y en lugares visibles como centros de estudios, donde se especifica el perfil que se necesita y así mismo los requisitos del cargo los cuales deben llenar los aspirantes al puesto, luego se realiza la respectiva entrevista.

La manera en que el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, realiza el reclutamiento de personal es considerado aceptable, ya que se le da la oportunidad a los trabajadores internos de la organización para que puedan llenar la vacante, lo cual permite satisfacción en los trabajadores y un espíritu de crecimiento, ya que ellos consideran que se les toma en cuenta al momento de querer llenar un puesto determinado en la institución. Así también, al no encontrar interesados dentro de la Institución en el puesto, o personas que no llenan el perfil, se le da la oportunidad a las personas ajenas a la Institución, para poder laborar en ésta, sabiendo que es una organización que se preocupa por el bienestar de la población matagalpina.

10.4.2 Selección de Personal.

10.4.2.1 Concepto de Selección de Personal.

Selección de Recursos Humanos consiste en escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (www.monografias.com. Selección de Personal).

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma

considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más exigente.

Los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre sí una gran responsabilidad. La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo. Luego de éste estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias, bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos.

Es importante la selección de personal a todo nivel en una organización, ya que la relación trabajador-productividad es directa, una selección irresponsable implica pérdidas tanto económicas como de tiempo.

10.4.2.2 Proceso de selección de Personal.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes. El proceso de selección de personal se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección de personal es importante para una organización, ya que el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de los subordinados, los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñan con eficacia y por lo tanto, el trabajo del gerente se ve afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de ingresar al centro de trabajo. Una selección

eficiente es importante debido al costo que tiene reclutar a recursos humanos. También debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos de selección.

El proceso de selección puede realizarse de tres maneras diferentes, como son:

- a) La selección como proceso de comparación.
- b) La Selección como Proceso de Decisión.

a) La selección como proceso de comparación.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y el perfil de las características del candidato que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo. La segunda variable se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Sea X la primera variable, Y la segunda variable. Cuando X es mayor que Y , el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo; cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; y cuando X es menor que Y , el candidato tiene mas condiciones que las exigidas por el cargo. Lógicamente, esa comparación no se concentra en torno de un punto de las dos variables, sino que admite una franja de aceptación; es decir, alguna flexibilidad más o menos cercana al punto ideal. La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la empresa que cuenta con psicólogos, es especial para la realización de esta tarea, con el propósito de que el proceso de selección este sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

La compararon corresponde de manera amplia al esquema de inspección de control de calidad utilizada en la recepción de productos, materiales o materias primas en

algunas industrias. El patrón de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas exigidas al proveedor. Si los productos o las materias primas corresponden al patrón o se acercan a él, dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptaran y se enviarán al organismo solicitante; si las medidas y las especificaciones estuvieran lejos del nivel de tolerancia exigido, los productos y las materia primas se rechazarán y en consecuencia se devolverán al proveedor. (Ver anexo N° 7: La Selección de Personal como Proceso de Comparación entre dos Variables).

b) La Selección como Proceso de Decisión.

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requiriente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneo para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe), y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

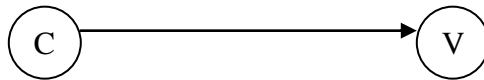
Como proceso de decisión la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

1. El Modelo de Colocación.
2. El modelo de Selección.
3. El Modelo de Clasificación.

A continuación se expone cada uno de ellos:

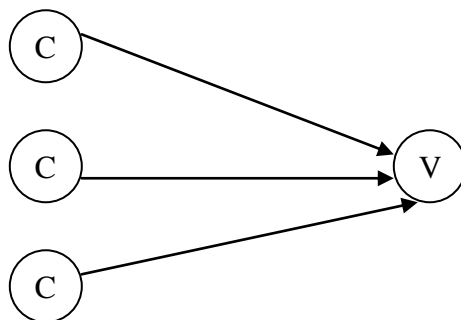
1. Modelo de Colocación: cuando no se contempla el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

Modelo de Colocación: un candidato para una vacante.



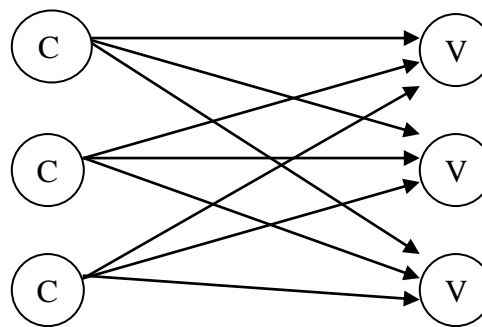
2. Modelo de Selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado. Este modelo se sustenta en la hipótesis de que las necesidades que deben ser satisfechas pertenecen a la empresa. En otros términos, se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas; en consecuencia, el proceso solo se detendrá cuando se haya logrado tal objetivo. No obstante, si se basara en la presuposición de que las necesidades básicas que deben ser atendidas son las de los individuos en las organizaciones como un todo, se comprueba que el modelo de selección no garantiza la total utilización de los recursos humanos que la sociedad puede ofrecer.

Modelo de Selección: varios candidatos para una vacante.



3. Modelo de Clasificación: es el enfoque más amplio y situacional; en este hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas; el candidato puede ser rechazado o aceptado por ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se los disputan, pero uno sólo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. (William B. Werther, Jr. Keith Davis, Quinta Edición).

Modelo de clasificación: varios candidatos para varias vacantes.



10.4.2.3 Pasos del proceso de Selección.

La Selección de Recursos Humanos consta de los siguientes pasos:

1. Recepción preliminar de solicitudes.
2. Administración de exámenes.
3. Entrevista inicial o preliminar.
4. Entrevista de selección.
5. Verificación de datos de referencias y antecedentes.
6. Examen médico.

7. Entrevista con el superior.
8. Descripción realista del puesto.
9. Decisión de contratar.
10. La decisión final.

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.

La organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina del personal o con solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo proporcionada durante la entrevista preliminar.

Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recaudados durante la entrevista.

Paso 2: Administración de Exámenes.

En esta fase es donde se aplican una serie de pruebas previamente diseñadas por el órgano especializado de la empresa que constituyen los instrumentos para medir las habilidades, características, conocimientos, aptitudes, competencias, rasgos psicológicos de los aspirantes, se aplican Tes. para medir habilidades, técnicas de registro de hechos y conductas similares a las del puesto que se oferta y todo lo que en opinión del empleador sea necesario para una mejor selección. Entre estos instrumentos podemos describir los siguientes:

- a) Pruebas de idoneidad.
- b) Pruebas de habilidades cognoscitivas.
- c) Pruebas cognoscitivas específicas.

d) Pruebas de habilidades físicas y motoras.

e) Medición de la personalidad y los intereses.

f) Pruebas de rendimiento.

a) Pruebas de Idoneidad:

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiados complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

b) Pruebas de Habilidades Cognoscitivas:

Incluyen exámenes de razonamiento y las pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo.

La prueba de inteligencia, es un examen de capacidad intelectual general, no mide una sola característica sino diversas habilidades mentales específicas como la memoria, vocabulario, la fluidez verbal y la destreza numérica.

c) Pruebas cognoscitivas Específicas:

Son las llamados pruebas de aptitud, ya que buscan medir las aptitudes de los aspirantes para el trabajo en cuestión.

d) Pruebas de habilidades Físicas y Motoras:

Las de capacidad motora son pruebas de coordinación y destrezas, mientras que las habilidades físicas son de fuerza y vigor.

e) Medición de la Personalidad y los Intereses:

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la introversión, la estabilidad y la motivación. Las pruebas de intereses comparan los intereses de una persona con los de elementos en diversas ocupaciones. Son útiles en la planeación de la carrera, ya que una persona tal vez se desempeñe mejor en empleos que incluyan actividades en la que está más interesado.

f) Pruebas de Rendimiento:

Son usadas ampliamente en la selección del personal. Es básicamente una medición de lo que ha aprendido la persona, miden el conocimiento del oficio.

Paso 3: Entrevista inicial o preliminar:

Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario. La remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Pasos 4: Entrevista de selección:

Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas ampliamente utilizadas; su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: Los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos de Entrevista.

Las entrevistas se llevan a cabo entre un sólo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser:

- a) No estructuradas.
- b) Estructuradas.
- c) Mixtas.
- d) De solución de problemas.
- e) De provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

a) Entrevistas no estructuradas.

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

b) Entrevistas estructuradas.

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

c) Entrevistas mixtas.

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

d) Entrevista de solución de problemas.

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

e) Entrevista de provocación de tensión.

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

La entrevista debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. La entrevista es, en lo fundamental, un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de:

- a) La fuente.
- b) El trasmisor.
- c) El canal.

d) El instrumento para descifrar.

e) El destino.

a) La Fuente:

El candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, manera de expresarse, historias, problemas, en este elemento se origina el mensaje.

b) El Transmisor:

El instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.

c) El Canal:

En la entrevista hay al menos dos canales: las palabras y los gestos.

d) El Instrumento para Descifrar:

Los receptores de la información pueden interpretar los mensajes de forma diferente, cada persona interpreta lo que escucha.

e) El Destino:

A quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

Paso 5: Verificación de datos de referencias y Antecedentes.

En esta fase se tiene en cuenta muy de cerca el enfoque participativo donde a mayor cantidad de especialistas e involucrados en el proceso, más eficaz será la elección de los aspirantes mas competentes.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial, cuando describen aspectos negativos. Algunos empleadores pueden incurrir en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el individuo.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de hechos como; el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

Paso 6: Exámen Médico

Es conveniente que el proceso de selección incluya un exámen médico del solicitante.

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes por incapacidades físicas o psicológicas, pasando por el caso de personas que se ausentaron con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Paso 7: Entrevista con el superior

En la gran mayoría de empresas modernas es el superior inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

Paso 8: Descripción realista del puesto.

Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante, permite que este comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar. Cuando un solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es prácticamente negativo.

Los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos.

Paso 9: Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

También debe conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituyen el inicio de su expediente personal.

Paso 10: La decisión final.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato, para su consideración y decisión.

El Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, realiza la recepción preliminar de solicitudes donde se inicia una cita del candidato en la oficina de personal donde él obtiene un formulario de solicitud de empleo que luego es entregado de manera formal al responsable del departamento durante la entrevista preliminar, luego se realiza la administración de exámenes que es donde se aplican una serie de pruebas donde se miden las habilidades, aptitudes, características, rasgos psicológicos de los aspirantes. El encargado de realizar los exámenes es el órgano especializado de la empresa, luego se procede a realizar la entrevista inicial donde se detectan los aspectos esenciales del candidato, y la relación que tiene con los requerimientos del puesto. Una vez realizada la entrevista preliminar se realiza la entrevista de selección donde los entrevistadores obtienen información básica sobre el solicitante, a la vez que el candidato obtiene información acerca de la institución. Luego se realiza la verificación de datos de referencias y antecedentes donde los responsables de realizar la selección buscan información importante sobre el individuo como el grado de confiabilidad de los informes que reciben del solicitante, ya que se corre el riesgo de que antiguos superiores o profesores del candidato puedan no ser objetivos, especialmente cuando describen aspectos negativos después se proceden a la realización de un examen médico del solicitante para verificar la salud del futuro empleado, ya que puede ingresar un trabajador con alguna enfermedad contagiosa, esto se realiza como una medida de prevención. El gerente del departamento interesado quien tiene el último término en la decisión de contratar a nuevos empleados se entrevista con el solicitante. Con el fin de evaluar aspectos importantes de esta persona. A continuación proceden a dar una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que el solicitante deberá trabajar. La decisión de contratar al solicitante es el final del proceso de selección donde el encargado es un comité de selección de recurso integrado por el director, un representante del sindicato, el responsable de recursos humanos y el jefe inmediato del área donde se encuentra la vacante, donde se evalúa toda la información en general del solicitante y se decide a quien se contratará y se presenta la decisión final al jefe inmediato para su consideración y decisión.

10.4.2.4 Elementos de la Selección de Personal.

Es de vital importancia saber que los departamentos de personal emplean el proceso de selección para contratar a nuevo personal, este proceso se basa en elementos esenciales como:

- a) Análisis de puesto.
- b) Planes de recursos humanos.
- c) Candidatos.

a) Análisis del puesto de trabajo.

Este proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

Es necesario realizar un análisis del puesto de trabajo a cubrir para conocer qué estudios, habilidades y conocimientos han de tener los candidatos para poder realizar el trabajo con éxito. Este análisis sirve también para determinar qué instrumentos y tipos de entrevistas son los más adecuados para el proceso de selección.

Existen tres elementos fundamentales en el análisis del puesto de trabajo:

1. Identificar los requisitos del puesto de trabajo. Es decir, conocer cuáles son las principales tareas a realizar y las responsabilidades más importantes de dicho puesto.
2. Identificación de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo cada una de las tareas a realizar en el puesto, así como el nivel requerido en cada una de ellas. Por lo general, la posesión de los conocimientos y habilidades requeridas suele demostrarse mediante los estudios realizados, entrenamiento o experiencia.

3. Identificación de las características psicológicas necesarias. En función de las tareas a realizar en el puesto de trabajo, serán más útiles ciertas características de personalidad. Por ejemplo, una persona introvertida y perfeccionista puede ser adecuada para un puesto que requiera la realización de una tarea solitaria y con atención al detalle, mientras que para un puesto que requiera un gran contacto con otras personas, será preferible una persona capaz de manejar adecuadamente las tensiones y emociones que surgen en la interacción con los demás y con cierto grado de espontaneidad y extroversión.

El Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, realiza el respectivo análisis de puesto de acuerdo a las necesidades que tiene la institución a la vez que se conocen cuales son las responsabilidades que deberá desempeñar el nuevo empleado en el departamento de recursos humanos que es donde se ha identificado la necesidad. Luego se reúnen todos los expedientes de los candidatos aspirantes al puesto, ya sean a lo interno o externo de la institución, para analizarlos adecuadamente comparándolos con el perfil del cargo que se necesita llenar, es aquí donde se valoran las aptitudes, habilidades, conocimientos y destrezas que posee el candidato, donde se escogerá la persona que llene los requerimientos necesarios para el cargo, así como la experiencia y los estudios realizados.

b) Planes de Recursos Humanos.

Existen planes de recursos humanos a corto y largo plazo, los cuales permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Se trata de prever cuales son las fuerzas de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de acciones organizacionales futuras.

c) Candidatos.

Son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Cuando se desee realizar una correcta selección, se debe pensar en los tipos de fuentes para captar candidatos como son internas y externas. Cuando sea posible se debe de cubrir los puestos con personal de la empresa, de manera que se aproveche el potencial humano de que se disponga, aunque en ocasiones esto resulta difícil de conseguir por la propia idiosincrasia del trabajo. Para ello debe revisarse la plantilla y comprobar si existe algún posible candidato.

Cuando se carece de potencial humano en puestos de alta responsabilidad y nivel jerárquico, como el de director comercial, jefe de ventas, supervisores, etc., es necesario acudir a fuentes externas a la empresa.

Hay que buscar candidatos calificados, sea cual sea el nivel. (William B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos. Quinta Edición).

10.4.2.5 Objetivos y Desafíos de la Selección de Personal.

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; Esto determina en gran medida la efectividad del proceso de selección. También se puede considerar la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se

adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

En la Institución Sistema Local de Atención Integral en Salud, (SILAIS), Matagalpa, existe un comité de selección que se encarga de revisar los documentos de las personas interesadas, para verificar que cumplan con los requisitos del puesto vacante. Se evalúan los méritos, conocimientos y actitudes de los candidatos que

quieren cubrir la plaza. Luego de un análisis exhaustivo de las diferentes solicitudes, es seleccionado el recurso que obtiene mayor puntaje, al que posteriormente se le comunica por escrito que ha sido seleccionado para ocupar el puesto. (Ver Anexo N° 8. Formato de Selección y Contratación de personal).

El recurso seleccionado se presenta a las oficinas del responsable de recursos humanos para brindar la información personal necesaria para que luego sea archivada. (Ver Anexo N° 9. Formulario para recopilar información de personal de la administración pública).

La selección tiene que ser un proceso cuidadoso ya que de ello depende la integración del personal idóneo para que labore en la Institución. Es por ello que el Sistema Local de Atención Integral en Salud, (SILAIS), Matagalpa, realiza este proceso con personas altamente calificadas y capacitadas.

10.4.3 Inducción de Personal.

10.4.3.1 Concepto de Inducción de Personal.

La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introduce nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal. Es el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar orientar en integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo. (Mercado, Salvador. Administración aplicada. Primera parte).

Todo elemento nuevo en una organización tiene un periodo de adaptación el cual variará de acuerdo con la naturaleza del trabajo que va a desempeñar, del tipo de organización y del individuo mismo. El nuevo elemento ingresa con cierto temor y esto es porque no tiene todavía una idea clara acerca del ambiente de trabajo, acerca de si va a ser aceptado o rechazado por sus nuevos compañeros y jefes. No

conoce las políticas de la dirección de la empresa ni mucho menos las de sus nuevos grupos de trabajo.

En la etapa de Inducción de los nuevos empleados a la organización ocasiona cierto margen de riesgo y costo extra, los cuales dependerán directamente del tipo de trabajo y de la organización.

10.4.3.2 Planeacion de la Inducción de personal.

La Planeacion es el conjunto de medidas que se deben tomar para lograr los efectos deseados. La planeación modifica el curso natural de los acontecimientos adecuándolos a los objetivos prefijados.

En la planeación de la Inducción se deben fijar sus objetivos, su programa y su alcance. Determinando la calidad y los recursos con que se cuenta para cumplir con los objetivos. Se deben realizar análisis sobre el aprendizaje y comportamiento humano que puedan orientar acerca de los posibles obstáculos para la inducción; también los programas de inducción que aparezcan en textos y de esta forma identificar los puntos que sean de mayor utilidad a la organización. Se deben elaborar varios planes y evaluarlos a fin de determinar el que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

10.4.3.3 Objetivos de la Inducción.

Un objetivo es aquello que se desea lograr, un fin deseado, ya sea particular, o total. En el caso de la inducción, el objetivo consiste en proporcionar la información que necesita el nuevo empleado para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y a llegar a sentir entusiasmo por la organización. En su esfuerzo para formar empleados satisfechos y productivos, toda organización puede definir las condiciones del trabajo, familiarizar detalladamente al empleado con las exigencias de su tarea, esforzarse por engendrar entre los empleados confianza en la empresa y sus propias capacidades para realizar el trabajo.

Entre los principales objetivos de la inducción se mencionan los siguientes:

1. Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente del trabajo.
2. Dar al personal toda la información necesaria sobre de la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y producto.
3. Desarrollar en el personal aptitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
4. Demostrar a los empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo del trabajo.
5. Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.

Estos objetivos no están dirigidos únicamente a la inducción de personal de nuevo ingreso, sino también a la que son promovidos de un área a otra dentro de la misma organización. Por otra parte es necesario hacer notar que los objetivos anteriormente mencionados son a nivel de empresa, y no pueden formar parte de los objetivos particulares de los departamentos, del área o de las personas que intervengan en la inducción.

10.4.3.4 Programas de Inducción.

Un programa es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo. Por lo tanto se podría decir que el objetivo de un programa de inducción es el de impresionar al nuevo empleado de tal manera que sienta que la organización tiene un verdadero interés por su bienestar, además de hacerle sentir que realmente se esta realizando un esfuerzo para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a las exigencias requeridas en su nuevo grupo de trabajo y en las funciones propias del puesto a desempeñar. Un programa de este tipo debe presentar mucha aceptación a la integración del nuevo empleado, debiendo crear el sentimiento adecuado de aceptación, no solo por parte del recién ingresado, sino también por parte del grupo ya establecido.

La inducción es de suma importancia porque da bases sólidas y firmes al entrenamiento de personal, ya que, al proporcionar al nuevo trabajador todas las herramientas para que se sienta a gusto, servirá además para que este pueda asimilar mejor y más rápidamente su entrenamiento y capacitación, además de que en poco tiempo podrá resolver problemas que estén afectando a la organización y al puesto a desempeñar.

Todo programa de inducción debe transmitir las políticas y características generales de la organización, así como un amplio cuadro del papel que ésta desempeña en la sociedad y el lugar donde se encuentra ubicada.

10.4.3.5 Contenido de un Programa de Inducción.

El contenido del programa consiste en toda la información útil al nuevo empleado para conocer mejor la organización de la cual va a formar parte. Un programa de inducción debe comprender actividades como:

- a) Ayudas técnicas.
- b) El manual de bienvenida.

a) Ayudas Técnicas:

Para poder impartir un programa de inducción puede usarse como material: folletos, películas, fotos, transparencias, grabaciones y cualquier tipo de material informativo, así como cualquier combinación de los mismos. Los llamados folletos de bienvenida constituyen una ayuda técnica, y en ello se contemplan los puntos mencionados en la introducción en el departamento de personal; por lo tanto, dichos folletos deben tener características como: ser amistoso, conviene que sean lo más gráficos posibles ya que cuando mas tenga de redacción son mas difíciles de ser leídos, debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará en él muchas cosas y si no las encuentra perderá el interés en él, no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder porque el efecto es contrario al que se busca, no debe sustituir a la introducción sino solo ser un auxiliar de la misma.

b) El Manual de Bienvenida:

el manual de bienvenida debe contener puntos como: índice; el cual debe tener como objeto enumerar las partes que forman el manual de bienvenida, prologo; el cual es la integración del empleado con la organización en una forma breve, historia de la organización; da un enfoque general de la evaluación de la organización desde su fundación hasta la actualidad, características de la organización; se refiere a la ubicación de la organización tanto interna como externamente, estructura organizacional; la importancia de este punto consiste en dar a conocer al nuevo empleado la estructura organizacional y la magnitud de la empresa, sus productos; tipo de productos que fabrica y evolución de los mismos, objetivos generales; estos objetivos generales dependerán del tipo y de la naturaleza de la organización y se busque con esto establecer los objetivos o metas que tanto la organización como el empleado tendrán que alcanzar, aspectos generales del trabajo; refiere aspectos de trabajo como amabilidad y cortesía, presentación y superación personal, asistencia y puntualidad e integración de la organización, políticas generales; son normas específicas que establece la empresa para guiar a los empleados en la consecución de los objetivos establecidos con anterioridad.

El manual de bienvenida sirve para los ejecutivos, el personal administrativo, los empleados y los obreros; este debe estar elaborado con un lenguaje sencillo y ameno para su fácil entendimiento. Este manual puede utilizar fotografías, caricaturas, diferentes colores de papel y papel de buena calidad, a fin de que sea agradable a la vista del usuario y tenga una fuerza motivadora.

10.4.3.6 Ventajas que Proporciona un Programa de Inducción.

Al proporcionar a la persona de nuevo ingreso toda la información que concierne a lo que será su nuevo medio ambiente, se acelerará su integración en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Dado a que una organización debe ser dinámica, con objeto de satisfacer las condiciones cambiantes que afectan sus operaciones, las políticas, y los

procedimientos organizacionales, la estructura y el contenido de los puestos deberán cambiar también. El programa de inducción debe ser dinámico, para que se aplique continuamente a todos los miembros de la organización y estos estén actualizados a los cambios que se origina.

La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si comprende el significado de ellas. Si se le proporciona una explicación sobre la importancia y el significado de las reglas de la organización, el empleado no se resistirá a cumplirlas.

El programa de inducción debe de contener toda aquella información necesaria para el conocimiento del nuevo empleado a si como a la vez toda la información indispensable para los empleados de la organización en situación del cambio y/o actualización de todo aquello que ocurre en la empresa. Todos estos elementos son indispensables para que el nuevo empleado tenga una reacción positiva hacia la organización.

10.4.3.7 Necesidad de un Programa de Inducción.

El momento de ingreso a la organización es siempre crítico para el nuevo empleado; lo es también par quien forma parte de la misma y es trasladado o trasferido a otro puesto, pues en él ha de afrontar y resolver nuevos problemas, en contacto con personas distintas a las que estaba habituado a tratar. Con mayor razón se ha de encontrar desconcertado el recién admitido, que ignora todo el ambiente que lo rodea, el cual puede representar para el un serio problema si se le abandona a su suerte, sin facilitarle informaciones precisas ni ofrecerle ninguna orientación para el conocimiento de la empresa y de sus componentes, tanto materiales como humanos. Si a ello se agrega el estado de inseguridad, la necesidad de pertenecer a un grupo y la tensión a la que la persona esta sujeta durante los primeros días o semanas desde su ingreso en el nuevo ambiente, puede surgir en ella un sentido de frustración y una impresión negativa d su primer contacto con la organización, que mas tarde puede ser muy difícil de borrar.

Cuando una persona es llamada por una organización para formar parte de ella, se debe tener en mente que el recién admitido es sacado de un ambiente que conoce y del que forma parte activa y es llevado a un medio del cual no tiene ningún conocimiento de ninguna especie. Por tal motivo, la organización debe inducir al trabajador y darle la satisfacción de pertenecer a ella. Se debe pensar también que los nuevos compañeros del recién ingresado forman un grupo que por una parte es formal, pero que, debido a las continuas relaciones con sus miembros, también es informal, y en él se han establecido normas, metas, y objetivos y patrones de conducta que sus integrantes respetan y cuidan que se realicen en forma óptima; además, cada uno de estos lleva a cabo un papel que representa. Así que cuando y un nuevo empleado va a formar parte del grupo puede ser rechazado por los integrantes de éste, por temor a perder su puesto, o que el grupo se destruya, o que el nuevo miembro desempeñe en el grupo un papel que ya está representado por algún otro integrante. Este rechazo va a influir en el nuevo empleado, manifestándose en el desempeño del trabajo de éste, el cual lo convertirá en un trabajador problema. Ante esta situación, la inducción brinda un eficiente medio para evitar el rechazo del nuevo empleado; es decir, si al orientar al nuevo trabajador se procede en primer lugar a darle toda la información que él necesita saber de la organización, de su trabajo, del medio ambiente y de su grupo de trabajo, este trabajador estará consciente del por qué de lo que lo va a rodear.

En segundo lugar, la inducción dará a los empleados del grupo la información necesaria del por qué de la entrada de este empleado a la organización; esto ayudará a cambiar la posición de rechazo que tiene, porque al platicar con los miembros del grupo se le explicará que no corre peligro el puesto que desempeña ni la agrupación que forma.

Una vez que el empleado se ha instalado en su puesto, empieza a relacionarse con el personal y, no obstante haber participado en el programa inductivo, sus ideas acerca de la organización se pueden tornar negativas por las impresiones recibidas de sus nuevos compañeros. Por esto los programas de inducción deben prestar mucha atención a que el empleado se integre a su grupo en el cual se desarrollará,

creando y fomentando el sentimiento adecuado de aceptación no sólo por parte del recién ingresado, sino también por parte del grupo ya establecido.

Algunas compañías se preocupan cada vez más por el hecho de que los empleados penetren en el grupo laboral gracias a los compañeros de trabajo. El programa de inducción bien elaborado del mundo puede venirse abajo por la aptitud desfavorable de los que están relacionados con el lugar de trabajo. De igual manera, si los empleados que cuentan con experiencia tienen una aptitud favorable, es muy probable que el recién ingresado manifieste aptitudes semejantes. Por tal motivo algunas organizaciones han establecido un sistema de tutela en el cual un antiguo empleado toma la responsabilidad de enseñar el lugar de trabajo al recién admitido, presentarle sus nuevos compañeros, y a demás explicarle y a ayudarlo con algún problema de trabajo; lo ayudara a conocer las normas del grupo a donde él ha entrado a formar parte. Este sistema tiene la ventaja de que al recurrir a los miembros con experiencias les confiere cierto grado de responsabilidad en la incorporación de los nuevos integrantes.

10.4.3.8 La Necesidad de Seguridad en el Trabajo.

Cuando una persona ingresa a una organización para desempeñar un trabajo, entra con cierta inseguridad porque desconoce lo que le rodea y carece de la información necesaria para poder defenderse de algún problema que se le presente en un momento determinado.

Por lo tanto cuando un trabajador se inicia en una empresa no conoce las políticas ni las actividades de ésta, carece de información de las políticas del personal, no sabe nada en cuanto a la calificación de su trabajo ni de los resultados que obtendrá en su desempeño, el trabajador se encuentra ante la inseguridad, porque no sabe si esta haciendo bien o manifiesta temor de perder su nuevo empleo.

Toda inseguridad del trabajador va a afectar directamente el desempeño de su función, debido a que no es un ser seguro de sus actos, y todo acto realizado por el es producido por la inseguridad y el temor. Si al entrar un individuo a laborar en una

empresa se le induce de tal forma que le permita obtener toda la información que él requiere, poseerá las herramientas necesarias para poder desempeñar mejor su trabajo, sintiéndose seguro y manifestándolo en el desempeño de su trabajo.

El trabajador, al recibir desde un principio toda la información necesaria, tanto de la empresa como de su trabajo, sabe de antemano lo que va desempeñar y como es la organización. Esto hace que el individuo compare lo logrado con lo que tenía en mente. Esta comparación permite al empleado decidir si quiere o no entrar a formar parte de la empresa.

Una vez que el nuevo empleado esta consciente de lo que va a ser su nuevo trabajo, la empresa evitara que renuncie y como consecuencia, pierda el dinero y el tiempo invertidos en su inducción. Un programa de inducción puede llegar a perjudicar la selección del personal, pero es mejor conocer si al nuevo empleado no le gusta lo que ve o escucha antes de ingresar definitivamente a la organización, para evitar la pérdida de dinero y tiempo por la renuncia. Es de la incumbencia del departamento de personal llevar a cabo ese programa de inducción, ya sea sofisticado o poco complicado, porque de todas formas permite dar la información mas relevante del trabajo. Esto trae consigo que el empleado, al entrar a formar parte de la organización, tenga en mente permanecer un largo tiempo en el mismo.

10.4.3.9 Control del programa de inducción:

En esta etapa se reflejan los resultados obtenidos al impartir los programas, por lo que se debe ser capaz de cuantificar sus desviaciones y fallas. Esto se llevará a cabo mediante la valoración de la persona en dos aspectos:

1. Su desempeño en el puesto.
2. Su comportamiento en el grupo.

1. Evaluación del desempeño en el puesto: comprenderá el grado de adaptación del individuo a sus funciones; dicha adaptación puede ser calificada desde deficiente

hasta muy bien. Esta evaluación deberá ser llevada a cabo de preferencia por el supervisor inmediato, ya que él contara con elementos de juicio para la calificación.

2. Evaluación del comportamiento en el grupo: comprenderá el grado de aceptación por parte de los demás elementos del grupo y el tipo de relaciones con jefes, compañeros o subordinados; ambos factores se aproximarán igualmente a lo ideal, para que sea evaluados en los términos del punto anterior.

10.4.3.10 Responsabilidad de la Inducción.

Una vez que la máxima autoridad de una empresa ha dado su aprobación para que se implante un programa de inducción, el paso siguiente es de asignar responsabilidades específicas inherentes a esta. El departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de coordinar el programa y proporcionar la información correspondiente a las características del puesto, del sueldo, las prestaciones, de las políticas del personal, de las horas de trabajo y del descanso. También es responsable de coordinar e impartir las políticas referentes a la inducción, proporcionando todo el material relacionado y necesario.

La responsabilidad definitiva para la inducción del nuevo empleado corresponde al supervisor inmediato del departamento al que va a ingresar, debido a que él es responsable de la productividad de ese departamento, y su misión no es solo la de proporcionar la información requerida, sino de que sea objeto de respeto y atención, necesario para lograr que se de cuenta de que es miembro verdadero de la organización. Por lo tanto, el administrador tendrá al departamento de recursos humanos, así como los distintos supervisores, como responsable de los resultados que se obtengan del programa de inducción para el nuevo empleado. Otra buena practica es la de compartir la responsabilidad de la inducción como un especialista, que se encargara de planear, desarrollar y coordinar un programa de trabajo en su etapa de implantación de la organización. Dicho especialista puede o no formar parte de ésta.

En el Sistema Local de Atención Integral en Salud, (SILAIS), Matagalpa, cuando un recurso humano es seleccionado, se le comunica para que éste se presente a llenar un formato de ingreso explicándole de que el contrato tiene período de prueba por un mes. Se le da a conocer toda la información acerca de la empresa, las funciones que debe desempeñar, además es presentado en las respectivas oficinas de la institución. Este procedimiento lo realiza el departamento de recursos humanos con la debida autorización del director.

El proceso de inducción que realiza ésta institución ayuda al nuevo recurso a adaptarse al ambiente laboral en el cual operará. También lo hacen partícipe de las actividades que realizan en la organización y que éste pueda empezar una relación de confianza y aceptación por parte de los demás trabajadores de la institución. Al nuevo empleado se le hace sentir que su trabajo es muy importante para el desarrollo de la institución y no sólo su trabajo sino él como persona.

El programa de inducción que realiza esta institución es muy importante, ya que proporciona al nuevo trabajador todas las herramientas para que se sienta a gusto en la organización, también sirve para que éste pueda asimilar mejor y más rápidamente su entrenamiento y capacitación, de una manera positiva tanto para él como para la organización.

10.5. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.

10.5.1 Análisis y Descripción de cargos.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que los aspirantes necesitan cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá de desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la perfección que tiene la organización respecto de las características

humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. En la mayor parte de las organizaciones es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.

10.5.1.1 Descripción de Cargos.

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeñan y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una empresa.

En lo fundamental, tareas o atribuciones son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa

un lugar formal en el organigrama. (Idalberto Chavenato. Administración de recursos Humanos. Capítulo II. Pág. 239).

10.5.1.2 Análisis de Cargos.

Después de la descripción, se realiza el análisis del cargo. Una vez que se identifica el contenido del cargo, se pasa a analizar el cargo con los requisitos que exige a sus ocupantes.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciado entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo en forma adecuada, éste análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efecto de comparación. (Ver anexo N° 10: Elementos que conforman la descripción y el análisis del cargo).

10.5.1.3. Estructura del Análisis del Cargo.

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos), que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en que condicione debe desempeñar el cargo .Por lo general, el análisis de cargos se refiere a áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo como requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

En lo fundamental, los factores de justificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargo de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en las empresas.

10.5.1.4 Métodos de Descripción y Análisis de cargos.

La descripción y análisis de cargo son responsabilidad de línea y función de staff; es decir, las responsabilidades por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es de responsabilidad de staff, representado en primera instancia por el analista de

cargos. El analista de cargos puede ser un funcionario especializado del staff, como el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y a analizarse, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

- a) Observación directa.
- b) Cuestionario.
- c) Entrevista directa.
- e) Métodos mixtos.

A continuación se describen cada uno de ellos:

a) Método de Observación Directa.

Es uno de los métodos más utilizado, por ser el más antiguo y por su eficiencia. El análisis de cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones. Es recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo. Como no siempre responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevistas y discusión con el ocupante o con su supervisor.

Características del Método de Observación Directa.

Las características principales del método de observación directa son:

1. El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
2. La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas del Método de Observación Directa.

Entre las principales ventajas del método de observación directa se encuentran las siguientes:

1. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
2. No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
3. Método ideal para aplicarlo en cargos simples y competitivos.
4. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas del Método de Observación Directa.

Las desventajas del método de observación directa son las siguientes:

1. Costo elevado, pues para que el método sea completo, el analista del cargo requiere invertir bastante tiempo.
2. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos importantes para el análisis.
3. No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples y repetitivos.

b) Método de Cuestionario.

El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trate de cargos similares y de naturaleza rutinaria y administrativa, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

Características del Método de Cuestionario.

Las principales características del método de cuestionario son:

1. La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante o su superior.
2. La participación del analista del cargo en la recolección del datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas del Método de Cuestionario.

Las ventajas del método de cuestionario son las siguientes:

1. Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más alta de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.
2. Este método es el más económico para el análisis de cargos.
3. Es el que más abarca ya que puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devueltos con la relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondidos. Esto no ocurre con los otros métodos.
4. Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del Método de Cuestionario.

Entre las desventajas del método de cuestionario encontramos las siguientes:

1. No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
2. Exige que se planee y se elabore con cuidado.

3. Tiende a ser superficial y distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

c) Método de Entrevista.

En el análisis de cargos el analista hace una entrevista al ocupante del cargo, si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza, la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo y permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares, verificar la incoherencia en los informes, de ser necesario puede consultarse al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas.

Los responsables de los planes de análisis de cargos han dado preferencias a este método. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y participación.

Características del Método de Entrevista.

El método de entrevista presenta dos características importantes como son:

1. La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
2. La participación del analista y del ocupante es activa.

Ventajas del Método de Entrevista.

Entre las principales ventajas del método de entrevista se pueden mencionar las siguientes:

1. Los datos relativos a un cargo se obtiene a partir de quienes lo conocen mejor.
2. Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
3. Este método es de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.
4. No tiene contraindicaciones, puede aplicarse a cualquier tipo de cargos.

Desventajas del Método de Entrevista.

Las desventajas de la utilización del método de entrevista son:

1. Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
2. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.

3. Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.

4. Costo operativo elevado: Exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

c) Métodos Mixtos.

Los métodos mixtos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son: cuestionario y entrevista, cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, cuestionario y entrevista, observación directa con el ocupante y entrevista con el superior, cuestionario y observación directa, cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

La elección de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, como tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea.

Uno de los métodos más recomendado para realizar un análisis de cargo, es el método de entrevista, ya que a través de éste se obtiene información amplia acerca de lo que se desea saber del cargo que desempeña el trabajador, porque se tiene la posibilidad de encontrar información incluso que no haya estado incluida en una serie de preguntas que el analista lleva estructurada. Se obtiene retroalimentación, lo que ayuda a aclarar dudas que el analista pueda tener acerca del cargo que está analizando.

10.5.1.5. Etapas en el Análisis de Cargos.

Un programa de análisis de cargos incluye las siguientes etapas:

- a) Etapa de planeación.
- b) Etapa de preparación.
- c) Etapa ejecución.

a) Etapa de Planeación:

En esta fase se planea todo el trabajo del análisis de cargos; la planeación del análisis de cargos requiere de los siguientes pasos:

1. Determinación de los cargos que van a describirse, examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología, etc.
2. Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
3. Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa; o empezar en las intermedias. En vez de esa secuencia horizontal, podrá comenzar por un área de la empresa y pasar posteriormente a otra.

4. Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. Por lo general, se eligen varios métodos de análisis, pues los cargos difícilmente presentaran naturaleza y características semejantes.

5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios.

a) Criterios de generalidad: los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizaran o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes ; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.

b) Criterio de variedad o diversidad: los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes; el factor de instrucción básica necesaria, responde al criterio de generalidad, pues todos los cargos exigen cierto nivel de instrucciones o escolaridad, y también responde al criterio de diversidad, ya que todos los cargos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria, incompleta o completa, hasta la educación superior.

6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar su cargo o límite de variación (amplitud de variación) dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona sólo para adaptar el instrumento de medida que él realmente es en relación con el objetivo que se pretende medir.

7. Gradación de los factores de especificaciones. Consiste en transformarlos de variable continua (que puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua que pueden determinársele solo determinados valores que representan segmentos o franjas de su amplitud de variación). Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4, 5 ó 6. En consecuencia, cada factor podra tener sólo 4, 5 ó 6 grados de variación, en vez de poseer n valores continuos.

b) Etapa de Preparación:

En esta fase se prestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo. Esto incluye:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformaran el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos).
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos; elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

c) Etapa de ejecución.

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis. Esto incluye:

1. Recolección de los datos sobre los cargos mediante los métodos de análisis elegidos (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del cargo.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la probación (ante el comité de cargos y salarios o al ejecutivo o al organismo responsable de su oficialización de la empresa).

10.5.1.6 Objetivos de la Descripción y el análisis de cargos.

Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargos.

Los objetivos del análisis y descripción de cargos constituyen la base del programa de recursos humanos; entre ellos podemos citar los siguientes:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
3. Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el merito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa se reúnen los expedientes de aspirantes al cargo, analizando el perfil del cargo y el perfil del candidato. Se realiza una convocatoria para hacer un análisis de provisión del puesto de los posibles candidatos internos, y después los externos, si no se encuentran recursos dentro de la institución que cumplan con los requisitos del puesto.

Este proceso es realizado por personas adecuadas, las cuales tienen que observar y analizar las cualidades que posee cada candidato que aspira a ocupar el puesto, ya que la institución necesita personal con capacidades que hagan el trabajo más eficiente y agilizado.

10.5.2 Planeación y Distribución de Recursos Humanos.

10.5.2.1 Concepto de Planeamiento.

Es el proceso por el cual la empresa se asegura de contar con el número y tipo correcto de personas, en el lugar y tiempo adecuado, acrecentando su capacidad productiva y la motivación del empleado. Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de recursos humanos que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios. (www.monografias.com. Planeación de Recursos Humanos).

La Planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

Al realizar la planeación de recursos humanos hay que tomar en cuenta dos aspectos muy importantes:

- a) La planeación de la organización.
- b) La auditoría de recursos humanos.

a) Planeación de la organización

En el proceso de la planeación de recursos humanos se debe fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento.

Variables que afectan a la planeación de la organización.

Muchas variables del ambiente que son básicamente externas pero que ocasionalmente también son de naturaleza interna afectan a las actividades de la planeación de la organización. Algunas de las variables más importantes que afectan a la planeación de la organización son las siguientes:

1. Pronósticos de negocios
2. Expansión y crecimiento
3. Cambios estructurales y de diseño
4. Filosofía administrativa
5. Papel del gobierno
6. Papel del sindicato
7. Mezcla de habilidad humana y producto
8. Competencia internacional

1. Pronósticos de negocios: son técnicas para proyectar la demanda de los productos o servicios de una empresa. Algunas técnicas son de naturaleza cuantitativa, y otras son cualitativas.

2. Expansión y crecimiento: el éxito en los negocios depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante y son capaces de lograr un cambio positivo de crecimiento.

3. Cambios estructurales y de diseño: Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos: líneas de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía administrativa.

4. Filosofía administrativa: Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas, estas pueden ser:

- a) Si se les puede tener confianza.
- b) Si les desagrada el trabajo.
- c) Si pueden ser creativos.

Porque las personas actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprende una filosofía propia de la administración. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial, basada en sus experiencias, educación y antecedentes. Sin embargo, esa filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida que acumula nuevos conocimientos y experiencias.

5. Papel del gobierno: Muchas de las acciones que realice una organización están en dependencia de las políticas y leyes establecidas por el gobierno.

6. Papel del sindicato: Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, etc. La diferencia entre el fracaso y el éxito estriba con frecuencia en la habilidad que despliegue el departamento de relaciones industriales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.

7. Mezcla de habilidad humana y producto: es el conjunto de cualidades, técnicas, aptitudes que tienen los trabajadores de una empresa y que permiten la obtención de productos o servicios con altos estándares de calidad.

8. Competencia internacional: es el conjunto de empresas que ejercen el mismo comercio, la misma industria y que representan un desafío a superar por la organización.

b) La Auditoría de Recursos Humanos.

Una vez realizada la planeación de la organización, se debe obtener información sobre el personal actual de la organización. Se debe conocer información como: ¿Tienen los miembros de la organización las habilidades necesarias para su trabajo?, ¿Están teniendo un buen desempeño? Lo que permite a los planeadores

comparar las fortalezas y debilidades del personal con los requerimientos futuros. Se debe dar especial importancia a encontrar las habilidades existentes y posibles dentro de la organización, pues suele ser más económico promover a sus miembros, que reclutar, contratar y capacitar a personas ajenas a ella, de esta manera se promueve la lealtad con la empresa y reconoce la posibilidad de crear trayectorias profesionales para el personal.

En la auditoría de recursos humanos, se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo. La información así obtenida dará a los administradores de nivel superior una idea de la eficacia del personal en cada departamento.

Ventajas de la planeación de los recursos humanos:

La planeación de los recursos humanos permite los siguientes aspectos:

1. Mejorar la utilización de los recursos humanos.
2. Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
3. Economizar en las contrataciones.
4. Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
5. Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

La planeación del personal en las empresas privadas.

Puesto que la carga de trabajo de una compañía y sus necesidades de personal están determinadas por sus ventas; la planeación efectiva con respecto a esta función, le permitirá anticipar la demanda de los clientes y lograr un ritmo de producción más estable. Además la planeación efectiva de las ventas puede hacer posible que una compañía influya en la demanda de sus productos, diseñándolos y

promoviéndolos sobre la base de una investigación que indique lo que el cliente desea.

La presión de los sindicatos para que las compañías proporcionen empleos estables y el deseo de la gerencia de reducir el elevado costo de la rotación de empleados, ha hecho que muchas compañías dediquen más tiempo a la planeación de las ventas, en un esfuerzo para minimizar las fluctuaciones en la fuerza de trabajo. Los esfuerzos para estabilizar las ventas son en especial esenciales para las compañías afectadas por fluctuaciones de temporada. En consecuencia, tales esfuerzos pueden incluir la planeación de campañas de promociones especiales y disminución de precios para inducir a los clientes a comprar fuera de temporada o a comprar el producto en cantidades más pequeñas pero recurrentes; también pueden incluir la planeación de nuevos productos y servicios para los cuales la demanda es mayor fuera de temporada.

Los cambios en las actividades de las empresas que resultan de las fluctuaciones cíclicas son más difíciles de anticipar y de contrarrestar que las que son de naturaleza temporal. Mediante el uso de las técnicas de pronóstico, una compañía puede descubrir las tendencias cíclicas que afectan a la venta del producto, el crecimiento de la organización y proyectar estas tendencias al futuro, como medio de prever su propia actividad. La planeación de personal y de ventas también debe tomar en cuenta las políticas fiscales gubernamentales, los reglamentos a los cambios en la situación internacional, las penetraciones tecnológicas y las huelgas laborales.

El índice de producción de una compañía, por lo general está determinado por los pedidos actuales del cliente y los que se han anticipado, tomando en cuenta las tolerancias adecuadas para los aumentos o disminuciones en el inventario. Los programas generales de producción se formulan para una temporada o para algún otro período adecuado y, subsecuentemente, para períodos mensuales o semanales. Si bien son inevitables ciertos ajustes en los planes de producción a largo plazo, su formulación es esencial para una buena planeación de personal.

La adquisición y el desarrollo de personal calificado para los muchos puestos en toda la organización puede necesitar varios meses o incluso años de tiempo requerido, el cual sólo puede proporcionar la planeación a largo plazo.

Las fluctuaciones temporales en el ritmo de producción no necesitan que se hagan cambios en el número de componentes de la fuerza de trabajo regular. Los ajustes en los aumentos temporales de la carga de trabajo pueden lograrse mediante el uso de tiempo extra, subcontratando parte del trabajo, adquiriendo trabajadores temporales o utilizando los servicios de compañías que proporcionan empleados eventuales. Y a la inversa, las disminuciones temporales pueden manejarse acortando la semana de trabajo, fomentando el uso de tiempo por vacaciones acumuladas o asignando a algunos empleados al trabajo de mantenimiento o a otros proyectos que se hayan acumulado con este propósito.

La planeación del personal en las organizaciones públicas.

La necesidad de una planeación efectiva de personal de ninguna manera está limitada a las empresas privadas. Las agencias gubernamentales, las instituciones educativas, los hospitales y otros servicios públicos también deben operar con eficiencia dentro de los presupuestos establecidos, aun cuando no sean lucrativas por naturaleza.

Muchas de esas empresas públicas también experimentan cambios a largo y corto plazo y fluctuaciones en la demanda de sus servicios.

Los cambios y las variaciones en la población, las tensiones y los conflictos internacionales, las presiones políticas y las fluctuaciones en el ciclo de negocios, pueden tener efectos sobre los servicios que una institución o agencia pública puedan necesitar proveer, o del presupuesto con el cual deba operar.

Estos factores también pueden afectar el número y tipos de posiciones que deban cubrirse con personal para cualquier período determinado. Por lo tanto, si es posible, todo esto debe anticiparse como parte de la planeación del programa de personal.

Determinación de las necesidades de la dotación de personal.

Los requerimientos de recursos humanos de una organización determinados por el volumen de trabajo que se ejecute en ella, deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicos. Al determinar estas aplicaciones deben hacerse ajustes para el grado de competencia poseído por el personal que ocupe tales puestos. También deben hacerse ajustes por pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento, y para otros factores que afecten la eficiencia del empleado.

La posibilidad de contratar a nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina, que especifican las posiciones que deban ocuparse y el salario que deba pagarse a cada puesto. Al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo, suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más de lo que su departamento requiere. Sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que indique la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento, puede ayudar a disminuir esta práctica. Si los gerentes están bajo presión para mejorar la eficiencia, tendrán mayor es incentivos para reducir los costos al no contar con personal innecesario empleado en sus departamentos.

En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa, la planeación y distribución de recursos humanos la realizan la oficina de planificación y el departamento del recursos humanos del Ministerio de Salud (MINSA). Existe una plantilla básica de recursos, que está diseñada de acuerdo a la población existente en cada unidad de salud y la especialidad requerida en cada una de ellas. Este trabajo se realiza en equipo, con el fin de adecuar los recursos de acuerdo a la necesidad que presenta el puesto.

En esta institución utilizan la planeación de recursos humanos como una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que son necesarios, el departamento de personal planea sus labores de reclutamiento,

selección, capacitación, entre otras. Este proceso observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. Para esta organización planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que tendrán en organización dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

10.5.3 Plan de Carreras.

El Plan de Carrera es una serie de documentos que el individuo elabora, primeramente, para tomar decisiones cada vez que se dé o se quiera realizar un paso en su carrera. El individuo al elaborar su Plan establece que es lo que le gusta, opciones de carrera, experiencia laboral, tiempos de desarrollo, etc. que le permiten evaluar las diferentes ofertas de trabajo.

Estos lineamientos ayudan a la persona a enfocar sus energías a buscar un trabajo que cumpla con sus expectativas. (www.google.com.ni. Plan de Carreras).

El plan de carreras tiene como objetivo mostrar el número total de plazas reemplazables de acuerdo con el plan de carrera. Planificar, para personas y equipos en función de su punto de partida, el recorrido por dicha estructura organizativa, a través del desarrollo y la evolución profesional, el plan de carreras pretende colaborar en la satisfacción del personal, así también dar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y unificar las aspiraciones del empleado, con las oportunidades de la empresa.

Durante la vida de una Organización el desarrollo está marcado por el desempeño de los factores internos y externos que influyen directamente en sus operaciones.

Los factores externos son aquellos donde la Organización no tiene control sobre ellos, sino que toma medidas para adaptarse a los cambios marcados, por ejemplo, por la economía y la competencia.

A diferencia de los factores externos, la Organización tiene control absoluto de los factores internos. Estos factores son aquellos que la Organización tiene que cuidar, a través de establecer una serie de políticas, reglas, procedimientos, etc. que permitan regularlos y desarrollarlos. Un ejemplo de estos, es el desarrollo del personal que labora dentro de la misma, el cual impacta directamente en los resultados.

Como todos conocemos cuando una persona satisface sus diversas necesidades en el desarrollo de su trabajo, ésta se desempeña de una forma óptima para obtener resultados. Existe una serie de acciones que la compañía puede desarrollar para cubrir dichas necesidades, las cuales van desde contar con políticas de compensación total de acuerdo al mercado hasta la elaboración de un plan de carreras.

Por otro lado, la Organización realiza los Planes de Carrera que seguiría dentro de la misma en un determinado puesto. Establece las características que deberá contar la persona que ocupará el puesto, que habilidades y competencias deberá desarrollar para seguir creciendo en la compañía, tiempos deseados, evaluaciones, etc. Dicha información se le otorga de manera general al candidato durante las entrevistas, y el resto cuando ya se incorpora a las operaciones. El Plan de Carrera que desarrolla la Organización no es un proceso fácil, ya que se debe realizar un conjunto actividades y estudios a profundidad de lo que se espera que el puesto desarrolle en cada etapa del crecimiento. Este proceso deberá establecer sus objetivos basados en la estrategia del negocio, ya que con esto se determina el camino a seguir para alcanzar las metas establecidas. Después de establecer los objetivos es importante determinar cuáles serán las responsabilidades y habilidades a desarrollar en cada nivel para clasificarlas en un manual de competencias que otorgará una claridad en los indicadores a medir.

Ya teniendo el Plan de Carrera, es importante desarrollar el Método de Evaluación que permitirá analizar el desarrollo de la persona vs. las características del puesto. Dicha evaluación se recomienda que sea realizada en 360°, en otras palabras que se involucre a su jefe, alternos y subalternos para obtener una visión más general del desempeño de la persona. Con ésta, se determinará cómo las características de la persona se van alineando con el desarrollo de la compañía y las características del puesto para dar seguimiento al Plan de Carrera establecido para ir avanzando dentro de la organización.

Estos Planes de Carrera, del personal y el de la Organización, son los que combina la persona al evaluar un puesto. Por esto, es importante que una organización cuente con un plan establecido de forma clara para obtener y retener siempre al mejor talento dentro del mercado.

Los planes de carrera tratan de cazar la oferta de puestos de una empresa con la demanda de perfiles internos. Cada vez más organizaciones ofrecen a sus empleados la posibilidad de moverse horizontalmente en la compañía. Esto permite que conozcan mejor las diferentes líneas de negocio; hay personas que no quieren promocionar y tener más responsabilidad, pero sí quieren trabajar en proyectos diferentes. Los planes de carrera, además de motivar, pueden ayudar a retener. Para eso, la compañía tiene que anticiparse al empleado y evitar que se aburra y pierda interés. Nadie en la compañía es insustituible. Uno de los principales objetivos de gestionar los planes de carrera de los empleados es estar preparado ante cualquier cambio.

Los departamentos de recursos humanos identifican los perfiles con más potencial, les forman y desarrollan para que estén preparados cuando un mando deje su cargo para promocionar, jubilarse o abandonar la organización. Aunque el sistema es similar al que se utiliza con el resto de la plantilla, se suelen emplear también herramientas más complejas como la evaluación feedback 360°, y se desarrollan las habilidades de gestión y de liderazgo. (www. Google.com.ni. Plan de Carreras).

10.5.4 Evaluación del Desempeño.

10.5.4.1 Concepto de Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño, es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe

identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

10.5.4.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Uso de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, la empresa debe mejorar los resultados de los recursos humanos.

La Evaluación del Desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios como son:

1. La vinculación de la persona al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones.
4. Incentivos por el buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
11. Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

10.5.4.3 Beneficios de la evaluación del desempeño.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente:

1. El evaluado.
2. El jefe.
3. La empresa y la comunidad.

1. Beneficios para el individuo.

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2. Beneficios para el jefe.

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Beneficios para la empresa.

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

10.5.4.4 Ventajas de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño presenta las siguientes ventajas:

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
2. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

10.5.4.5 Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño.

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

En términos generales, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

El supervisor directo.

El desarrollo y la administración del plan de evaluación del desempeño no es función exclusiva del órgano de recursos humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de recursos humanos. La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño

de su personal, que es función del órgano de recursos humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

El empleado.

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una autoevaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales. Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa. En este método, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados. Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.
- No siempre se cuenta con las condiciones de autoevaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

10.5.4.6 La Comisión de Evaluación del Desempeño.

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

Ejemplo de una comisión de evaluación del desempeño.

Miembros estables permanentes.

Presidente o Director

Director de Recursos Humanos

Especialista en evaluación del desempeño

Ejecutivo de organización y métodos

Miembros transitorios o provisionales.

Director del área

Gerente del Departamento

Jefe de la Sección

Supervisor del evaluado

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones. (Kontz H, O'Donnell C. Curso de Administración Moderna. Mc Graw-Hill, México, 1973).

10.5.4.7 Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Pero directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño como son:

1. Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

2. Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

3. Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

a) Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

b) Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

c) Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

d) Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

e) Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones.

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación. Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Elementos interculturales.

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son atrasadas, excesivamente ruidosas o peligrosas. Este fenómeno recibe el nombre de etnocentrismo, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar, gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales de cada uno de ellos como creencias y costumbres.

10.5.4.8 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. Escala de puntuación.
2. Método de lista de verificación.
3. Método de selección forzada.
4. Método de registro de acontecimientos críticos.
5. Método de escalas de calificación conductal.
6. Método de verificación de campo.
7. Método de evaluación en grupo.
8. Método de categorización.

9. Método de distribución forzada.

10. Método de comparación por parejas.

1. Escalas de Puntuación:

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Método de Lista de Verificación:

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y

su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. Método de Selección Forzada:

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

4. Método de Registro de Acontecimientos Críticos:

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión

por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. Método de Escalas de Calificación Conductual:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

6. Método de Verificación de Campo:

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se

entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. Métodos de Evaluación en Grupos:

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado.

La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

8. Método de Categorización:

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

9. Método de Distribución Forzada:

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

10. Método de Comparación por Parejas:

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

10.5.4.9 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Estos incluyen:

1. Autoevaluaciones.
2. Administración por objetivos.
3. Evaluaciones psicológicas.
4. Métodos de los centros de evaluación.

1. Autoevaluaciones:

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. Administración por objetivos:

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. Evaluaciones psicológicas:

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a

continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. Métodos de los centros de evaluación:

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés de los empleados de la organización.

Capacitación de los evaluadores.

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso de la persona que va a ocupar el puesto vacante en la organización.

Entrevistas de Evaluación.

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de

problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

10.5.4.10 Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal. (William B. Werther, Jr. y Heith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill).

10.5.4.11 Evaluación del Desempeño y Gestión de Recursos Humanos.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a. Captación de Recursos Humanos.

- revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

b. Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

c. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

d. Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera.

e. Comunicación.

- Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

g. Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.
- Capacitación.

- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

10.5.4.12 Problemas del Proceso de Evaluación.

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto “halo”.
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, cada unidad formula sus compromisos de gestión y planes operativos de trabajo, tomando como base el Plan Nacional de Salud y el Plan estratégico institucional. Para la evaluación del desempeño, cada supervisor planea con sus colaboradores los objetivos a ser

alcanzados definiendo una ponderación a nivel de importancia para cada objetivo así como sus criterios de medida y niveles de eficiencia, dependiendo de la descripción del cargo. Esta institución tiene como principal propósito dar respuestas a los problemas de salud cada año, por lo que los planes son evaluados, supervisados y monitoreados constantemente en base a indicadores establecidos por la institución. Cada lunes el director de la organización se reúne con el consejo técnico de dirección para reorientar las actividades de ser necesario. Esta dinámica también es realizada con los municipios del departamento de Matagalpa, donde el director general del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), hace reuniones con los responsables de puestos de salud y de los ambientes.

La evaluación del desempeño en esta institución la realiza el responsable de cada área. En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, esta evaluación se empezó realizándola cada seis meses, o sea dos veces al año. Se estima que a partir del año 2007 esta evaluación se realice solamente una vez al año.

10.6 Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.

Concepto de Salario:

Es una contribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta. Así existe salario directo y salario indirecto. (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill).

a) Salario Directo:

Es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes.

b) Salario Indirecto:

Es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, participación en las utilidades, horas extras, así como el correspondiente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc).

La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. Así, la remuneración abarca todo los ítemes del salario directo y todos los ítemes del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa e indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

También hay una distinción entre el salario nominal y el salario real:

Salario Nominal:

Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado.

El Salario Real:

Representa la cantidad e bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo; es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Los Salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi

enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades.

El Salario para las Personas.

Los salarios representan una de las mas complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, aun patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable (el dinero), el hombre es capaz de empeñar gran parte de si mismo, de su esfuerzo y de su vida. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

El Salario para las Organizaciones.

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de Producción (el trabajo), como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización.

10.6.1 Administración de la compensación.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño,

incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor deseado del cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios

equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas.

Es equilibrio interno (o consistencia interna de los salarios) se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de Descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo (o consistencia externa de los salarios) se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios. Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización (Ver Anexo N° 11. El Sistema de Administración de Salarios).

10.6.1.1 Objetivos de la administración de las compensaciones.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

- **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.

- **Controlar costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.

- **Cumplir con las disposiciones legales.**

- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

10.6.1.3 Análisis de puestos.

Hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los trabajadores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos. La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto. El departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización. De esta manera, los especialistas en compensación pueden iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las evaluaciones de puestos.

10.6.1.4 Estudios comparativos de sueldos y salarios.

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado. Al conocerlas, se evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

10.6.1.5 Fuentes de datos sobre compensación.

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Los estudios de las entidades oficiales suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad. Pero adolecen de dos limitaciones: pueden ser tan generales que tengan escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. Estos servicios son contratados por organizaciones de grandes dimensiones.

Un tercer sector que puede aportar información lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa (cámaras de comercio, asociaciones industriales y comerciales).

10.6.1.6 Procedimientos para estudios comparativos de sueldos y salarios.

En ocasiones, una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios. En estos casos, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración esencial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con títulos idénticos pero diferentes entre sí.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos a comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización.

Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

10.6.1.7 Determinación del nivel de compensaciones.

Incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

Niveles de pago:

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares. Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos.

Estructura de la compensación:

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones e puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las empresas utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

10.6.1.8 Incentivos y Participación en las Utilidades.

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

Los sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.

- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

Los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos al nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación en las utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política.

10.6.1.9 Propósito de la Compensación no Tradicional.

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

10.6.1.10 Extensión y cobertura de los Incentivos.

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y el sentido que se tenga sobre la justicia del sistema de compensación.

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. Cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación en las utilidades son especialmente eficaces. Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscrito solamente a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

10.6.1.11 Niveles financieros de los Incentivos.

También deben determinar el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se van a entregar. Es necesario establecer parámetros claros, que nos conduzcan a evitar la confusión o a diferentes interpretaciones.

Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos basados en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida corresponda a los niveles de calidad estipulados. En el caso de los programas de participación en las utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento en utilidades.

10.6.1.12 Administración de un Sistema de Incentivos.

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos. Es posible encontrar que la

determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa, o que la naturaleza misma del trabajo impida la exactitud absoluta. Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los beneficiados reciban una compensación superior a la de sus supervisores. Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el empleado no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), impidiéndole llegar a su objetivo.

Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos, por temor a que la administración de la empresa varíe más adelante y la situación lleve a los trabajadores a trabajar más arduamente por la misma compensación. Este factor puede llevar al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus componentes exceda los niveles los niveles de productividad del grupo. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Las cuestiones que hay que resolver incluyen determinar cómo se obtendrá la información sobre resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, cómo se va a efectuar el pago y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.

10.6.1.13 Los diferentes Sistemas de Incentivos.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Estos son:

1. Incentivos sobre unidades de producción.
2. Bonos sobre producción.
3. Comisiones.
4. Curvas de madurez.
5. Aumentos por méritos.

6. Compensación por conocimientos especializados.

7. Incentivos no financieros.

8. Incentivos a ejecutivos.

1. Incentivos sobre unidades de producción: los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.

2. Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

3. Comisiones: en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

4. Curvas de madurez: en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele

encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia.

Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia; los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.

5. Aumentos por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

6. Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

7. Incentivos no financieros: por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.

8. Incentivos a ejecutivos: la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo.

Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. El elemento común a la mayor parte

de los paquetes de compensación a ejecutivos consiste en su relación con el desempeño en la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros dejan de ser planes de incentivos. Muchas compañías han optado por relacionar los incentivos de tipo ejecutivo con las ganancias que produce la organización a los tenedores de sus acciones.

El ingreso del director de una compañía debe basarse en: el tamaño de la organización, su rentabilidad, las ganancias que obtengan los tenedores de las acciones y la complejidad e importancia de la labor que desempeñe. Dadas las variaciones del mercado de valores, es posible que los incentivos resulten de mayor efectividad cuando se vinculan a mejoras en aspectos clave de la organización que los ejecutivos pueden controlar. Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado: a márgenes de ganancia, a retorno sobre la inversión, a flujo de efectivo o a otros indicadores.

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Las organizaciones que adaptan planes de participación tienden a compartir más información de carácter financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema.

La mayor parte de los planes se comprenden dentro de cinco categorías:

1. Propiedad de los empleados.
2. Planes de participación en la producción.
3. Planes internacionales de incentivos.
4. Planes de participación en utilidades.
5. Prestaciones y servicios al personal.

1. Propiedad de los empleados: el plan más extremo de participación en las utilidades es el de convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización. Un novedoso enfoque es el Plan de Empleados para Adquirir Acciones (PEPAS). Constituye un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados. Las acciones se venden a los empleados y éstos pueden pagarlas aceptándolas, en vez de recibir incrementos salariales, o de una porción de sus salarios comunes. En otra variante, los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización.

Los Planes de Empleados para Adquirir Acciones (PEPAS), pueden emplearse de otras maneras, pero todas son formas de financiamiento creativo, pero no todos logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones son solamente parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, puede ser una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable.

2. Planes de participación en la producción: permiten a los grupos de trabajadores recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Tienden a ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si excede determinados niveles.

3. Planes internacionales de incentivos: algunas compañías optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Es recomendable que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Se deben

establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las necesidades individuales así como a las realidades locales.

4. Planes de participación en utilidades: la efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado. Incluso cuando el entorno externo no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta a las utilidades de la empresa. Algunas empresas disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación.

5. Prestaciones y Servicios al Personal: La tendencia ha sido a experimentar una expansión de las prestaciones y los servicios, que ha crecido más (proporcionalmente) que los sueldos y los salarios.

Entre los servicios más comúnmente proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos a la Obra Social, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para períodos de vacaciones, prestaciones especiales por nacimiento de hijo, matrimonio, muerte de familiares, servicios de alimentos en establecimientos de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos, guarderías.

Al contrario de lo que ocurre con los sueldos y salarios, que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden sólo por el hecho de pertenecer a la organización.

La compensación global es la suma de la compensación directa e indirecta (prestaciones y servicios). Algunas de estas compensaciones indirectas son incorporadas como obligaciones legales. (Werther W. Davis H. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. 4ta edición.1999).

En el Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, la Administración de salarios está centralizada, éstos salarios se distribuyen de acuerdo al cargo que desempeña el empleado en esta institución y es deber del departamento de recursos humanos mantener satisfecho al personal para que éste pueda ser productivo en las funciones que desempeñan, de esta manera la empresa podrá tener mayor rendimiento y servirá con calidad a las personas. Por eso es muy importante que las organizaciones realicen un adecuado análisis de cargos y que mantengan estructuras de salarios equitativas y justas en la organización de acuerdo a las funciones que realizan los empleados.

En esta institución se da reconocimientos no económicos a los empleados de acuerdo al desempeño que realizan en el puesto, tomando en cuenta los años laborables, informes que brinden de sus funciones. Se realizan actividades como día del trabajador, día de la madre, celebración del día de la purísima, reuniones sociales, entre otras, aunque un poco limitadas por falta de presupuesto, lo que no impide la buena relación que existe entre los trabajadores de esta organización.

10.6.2 Plan de Beneficios Sociales.

10.6.2.1 Concepto de los Beneficios Sociales.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen un medio indispensable para el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. En la actualidad, los servicios y beneficios sociales, además del aspecto competitivo en el mercado, constituyen actividades de la empresa tendientes a la preservación de las condiciones físicas e intelectuales de los empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes. (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill).

Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece con el fin de atender un diverso abanico de necesidades de los empleados, es un esquema integral capaz de

satisfacer aquellos factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos), así como algunos factores de satisfacción (motivacionales).

10.6.2.2 Tipos de Beneficios Sociales.

Los planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- 1. En el ejercicio del cargo:** bonificaciones, seguros de vida, premios de producción, etc.
- 2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa:** descanso, restaurante, bar, transporte, etc.
- 3. Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad:** recreación, actividades comunitarias, etc.

10.6.2.3 Clasificación de los Beneficios Sociales.

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo a:

1. Sus exigencias.
2. Su naturaleza.
3. Sus objetivos.

1. En cuanto a sus Exigencias.

Los planes pueden clasificarse en:

- a) Legales.
- b) Espontáneos.

a) Beneficios Legales: Son los exigidos por la legislación laboral del país, o inclusive por convenciones colectivas con sindicatos tales como:

- Prima anual.
- Vacaciones.
- Pensión.
- Seguros de accidentes de trabajo.
- Auxilio por enfermedad.
- Salario familiar.
- Salario por maternidad.
- Horas extras.
- Adicional por trabajo nocturno.

Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa, en tanto que otros son pagados por las entidades de previsión.

b) Beneficios Espontáneos: Son los concebidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. A estos beneficios se les llaman también Beneficios Marginales. Incluyen:

- Bonificaciones.
- Seguro de vida colectivo.
- Restaurante.
- Transporte.

- Préstamos.
- Asistencia médico- hospitalaria diferenciada mediante convenio.
- Complementación de pensión.

2. En cuanto a su Naturaleza.

De acuerdo a su naturaleza los planes pueden clasificarse en:

- a) Monetarios.
- b) No monetarios.

a) Beneficios Monetarios: son los beneficios concebidos en dinero, a través de la nomina y generan obligaciones sociales que se derivan de ellos, tales como:

- Prima anual.
- Vacaciones.
- Pensiones.
- Complementación de Pensión.
- Bonificaciones.
- Planes de Préstamos.
- Complementación de Salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad.
- Reembolso o subsidio de medicamentos.

b) Beneficios no Monetarios: son los ofrecidos en forma de servicios o ventajas o facilidades para los usuarios, incluyen:

- Servicios de restaurantes.
- Asistencia médico- hospitalaria y odontológica.
- Servicio social y consejería.
- Club o gremio.
- Seguro de vida colectivo.
- Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa.
- Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina

3. En cuanto a sus Objetivos.

Los planes pueden clasificarse en cuanto a sus objetivos en:

- a) Asistenciales.
- b) Recreativos.
- c) Supletorios.

a) Planes Asistenciales: Son los beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad; incluyen:

- Asistencia médico- hospitalaria.
- Asistencia odontológica.
- Asistencia Financiera mediante préstamos.
- Servicio Social.

- Complementación de pensión.
- Complementación de Salarios durante ausencias prolongadas por razones de enfermedades.
- Seguro de vida colectivo.
- Seguro de accidentes personales.

b) Planes Recreativos: son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo; en algunos casos estos beneficios también de extienden a la familia del empleado; incluyen:

- Gremio o club.
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo.
- Música ambiental.
- Actividades deportivas.
- Paseos y excursiones programadas.

Algunas actividades recreativas también tienen objetivos sociales, como el caso de las fiestas y reuniones que buscan el fortalecimiento de la organización informa.

c) Planes Supletorios: Son los servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida; estos incluyen:

- Transporte o conducción del personal.
- Restaurante en el lugar de trabajo.
- Estacionamiento privado para los empleados.

- Horario móvil de trabajo.
- Cooperativa de víveres o productos alimenticios.
- Agencia bancaria en el lugar de trabajo.

Los planes supletorios constituyen aquellas facilidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendrá que buscarlas por sí mismo.

El Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa provee algunos planes asistenciales al empleado y a su familia, prestándoles ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias que se les pueda presentar. Estos beneficios son brindados por la institución a todo el personal en general sin importar el cargo que desempeñen, ya que los trabajadores son importantes para el desarrollo institucional y de ésta manera proporcionar una mejor motivación en el empleado para que pueda realizar con mayor eficiencia su trabajo.

10.6.2.4 Criterios para el planeamiento de servicios y beneficios sociales.

La adopción de planes y programas de servicios y beneficios sociales no se hace al azar. Por el contrario, significa el resultado de muchos ensayos, discusiones y estudios, obedeciendo a objetivos y criterios determinados.

Hay varios objetivos y criterios para definir un programa de beneficios. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y de largo plazo de la organización, con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación sobre el programa.

Existen algunos principios que sirven como criterios para diseñar el esquema de los servicios y beneficios sociales que la organización pretende implantar o desarrollar.

1. Principio del retorno de la Inversión.

En una economía de iniciativa privada, el principio básico orientador debe ser que no debe emprenderse voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte del empleado. De este modo todos los beneficios deben traer contribución a la organización, de modo que sean iguales a sus costos, o al menos estén destinados a compensarlos o reducirlos trayendo algún retorno.

2. Principio de responsabilidad Mutua.

El costeo de los beneficios sociales debe ser de responsabilidad mutua, esto es, los costos de los beneficios deben ser siempre compartidos entre la organización y los empleados beneficiados, o, por lo menos, la concesión de un beneficio debe reposar en la solidaridad de las partes involucrada.

Una relación humana más profunda puede mantenerse solo cuando las dos partes desean y son capaces de hacer más de lo que los requisitos mínimos señalan. La responsabilidad mutua es la característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito mutuo del grupo. Como los servicios y beneficios sociales son complementos lógicos de los requisitos de trabajo, la empresa tiene derecho a esperar patrones más elevados de eficiencia por parte de los empleados, cuya energía se desperdicia en el combate de condiciones adversas como la falta de transporte para la empresa, ninguna asistencia médico-hospitalaria, más allá del seguro social, dificultad de obtener préstamos, etc.

3. Otros Principios.

Además del principio de retorno de la inversión y de la responsabilidad mutua, hay otros que sirven como criterios para el desempeño de los planes de servicios y beneficios sociales, a saber:

a) Los beneficios a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.

b) Los beneficios deben confinarse a las actividades en que el grupo es más eficiente que el individuo.

c) El beneficio debe extenderse sobre una base más amplia de personas, en la medida de lo posible,

d) La concesión del beneficio deberá evitar connotaciones de paternalismo benevolente.

e) Los costos de los beneficios deben ser calculables y deben reposar en un financiamiento sólido y garantizado para evitar implicaciones Políticas.

10.6.2.5 Objetivos de un plan de beneficios sociales.

Las personas son atraídas y participan de la organización no solo en función del cargo, del salario, de las oportunidades, del clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar. Sin los beneficios, el empleado sería muy diferente de lo que es.

Los beneficios procuran traer ventajas tanto a la organización como al empleado, así como extenderse a la comunidad. Inclusive, estas ventajas no siempre pueden medirse o cuantificarse. Otro aspecto importante de los servicios y beneficios sociales es su relativa disfunción cuando no son bien planeados ni administrados.

Ventajas de los Beneficios Sociales.

1. Para la organización.

- Eleva la moral de los empleados.
- Reduce la rotación y el ausentismo.
- Eleva la lealtad del empleado hacia la empresa.
- Aumenta el bienestar del empleado.

- Facilita el reclutamiento y la retención del personal.
- Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo.
- Demuestra las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados.
- Reduce molestias y quejas.
- Promueve las relaciones públicas con la comunidad.

2. Para el Empleado.

- Ofrece ventajas no disponibles en dinero.
- Ofrece asistencia disponible para la solución de problemas personales.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo.
- Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual.
- Ofrece medios de mejor relacionamiento social entre los empleados.
- Reduce los sentimientos de inseguridad.
- Ofrece oportunidades adicionales de asegurar estatus social.
- Ofrece compensación extra.
- Mejora las relaciones con la empresa.
- Reduce las causas de insatisfacción.

Problemas de un Programa de Beneficios Sociales.

- Acusación de paternalismo.
- Costos excesivamente elevados.

- Pérdida de vitalidad cuando se torna hábito.
- Mantiene a los trabajadores menos productivos.
- Negligencia en cuanto a otras funciones de personal.
- Nuevas fuentes de quejas y reclamos.
- Relaciones cuestionables entre motivación y productividad.

Los planes de beneficios sociales están generalmente orientados hacia el logro de ciertos objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y largo plazo de la empresa, con relación a los resultados de los planes. Casi siempre, los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son: mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, mejoramiento del clima organizacional, reducción de la rotación del personal y del ausentismo, facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos, y aumento de la productividad en general.

En Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa existe un plan de beneficios social los cuales se distribuyen de acuerdo a lo que establece el convenio colectivo. Ofreciendo algunos beneficios a los trabajadores como uniformes, leche para las mujeres embarazadas y lactantes, ayuda económica para la realización de exámenes especiales a trabajadores que presentan alguna enfermedad y no poseen los recursos para poder realizarlos, gastos fúnebres por fallecimiento, pagos de seguros, licencias de conducir a conductores de ambulancias y de transporte liviano, así como equipos de Protección a trabajadores que lo necesitan.

En Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa los beneficios sociales son las facilidades, los servicios, las conveniencias y las ventajas ofrecidas por esta institución a sus empleados. En lo fundamental estos beneficios constituyen los medios de los que dispone la organización para satisfacer las necesidades humanas, en el plano de los factores higiénicos o de insatisfacción. Esto es una

contribución positiva tanto para el empleado como para la organización, ya que estos se sienten motivados a realizar de manera eficiente el desarrollo de sus funciones.

10.6.3 Higiene y Seguridad en el trabajo.

10.6.3.1 Concepto de Salud: es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no consiste sólo en la ausencia de enfermedad. (Organización Mundial de la Salud).

10.6.3.2 Definición de Higiene en el Trabajo.

La higiene del trabajo es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan. (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill).

Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:

1. Un plan organizado: involucra la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.

2. Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:

- a) Exámenes médicos de admisión.
- b) Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales.
- c) Primeros auxilios.
- d) Eliminación y control de áreas insalubres.

- e) Registros médicos adecuados.
- f) Supervisión en cuanto a higiene y salud.
- g) Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
- h) Utilización de hospitales de buena categoría.
- i) Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.

3. Prevención de riesgos para la salud:

- a) Riesgo químico (intoxicación, dermatosis industriales, etc.).
- b) Riesgo físico (ruido, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.).
- c) Riesgos biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.).

4. Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, incluyen:

- a) Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud. Supervisores médicos de empresa enfermero y demás especialistas, podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular.
- b) Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas
- c) Verificaciones interdepartamentales, sobre señales de desajuste que implican cambios de tipos de trabajo, de departamento o de horario.
- d) Previsiones de cobertura financieras para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidentes, por medio de planes de seguro de

vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo, incluyéndose entre los beneficios sociales concedidos por la empresa.

e) Extensión de beneficios médicos a de empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.

10.6.3.3 Objetivos de la higiene del trabajo.

La higiene del trabajo tiene carácter preventivo ya que se dirige a la salud y la comodidad del trabajador, evitando que este enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

Entre los objetivos principales del de la higiene del trabajo están los siguientes:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevención de empeoramiento de enfermedades y de lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente del trabajo.

Condiciones ambientales de trabajo.

Las condiciones ambientales de trabajo se entienden las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

1. Condiciones ambientales de trabajo: iluminación, temperatura, ruidos, etc.

2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, oras extras, periodos de descanso, etc.

3. Condiciones sociales: organización informal, estatus, etc.

10.6.3.4 Definición de la Seguridad del trabajo.

Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos. Cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas. (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill).

Un plan de seguridad implica, necesariamente, los siguientes requisitos:

- a) La seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización.
- b) Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
- c) La seguridad no debe limitarse sólo al área de Producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
- d) El problema de seguridad implica, necesariamente, la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del

trabajo), mas allá de los factores sociopsicológicos, razon por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad al órgano de recursos humanos.

e) La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a movilizar elementos para le entrenamiento, preparación de técnicos y operarios, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios; y la elección, adquisición y distribución de una serie de elementos de vestuario del personal (anteojos de seguridad, guantes, casco, botas, etc.), en determinadas áreas de la organización.

f) Es interesante la aplicación de los siguientes principios:

- Apoyo activo de la administración, que comprende: mantenimiento de un programa de seguridad completo e intensivo; discusión con la supervisión en reuniones periódicas de los resultados alcanzados por los supervisores; toma de medidas exigidas para mejorar las condiciones de trabajo. Con base en este apoyo, los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad.

- Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.

- Instrucciones de seguridad para cada trabajo.

- Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos: estas deben darlas los supervisores, que pueden hacerlo con perfecto consentimiento de causa en el lugar de trabajo. Las instrucciones generales quedan a cargo de la sección de seguridad.

- Ejecución del programa de seguridad por medio de la supervisión: todos tiene responsabilidades definidas en el programa. Sin embargo, los supervisores asumen responsabilidades especiales. Son los hombres claves de la industria, particularmente en la prevención de accidentes.

- Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad: la prevención de accidentes es trabajo de equipo, sobre todo en lo que corresponde a la diseminación

del espíritu de prevención. Todos los medios de divulgación deben utilizarse y desarrollarse mediante los métodos más recomendables para su aceptación y asimilación por parte de los empleados.

- Extensión del programa de seguridad fuera de la compañía: busca la seguridad del hombre en cualquier lugar o en cualquier actividad y la eliminación de las consecuencias de los accidentes ocurridos fuera del trabajo, que son semejantes, en extensión y profundidad, a los ocurridos en la industria.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad, como son:

1. La prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

1. Prevención de accidentes.

Accidentes es un hecho no premeditado del cual resulta un daño considerable, es una ocurrencia en una serie de hechos que, en general y sin intención produce lesión corporal, muerte o daño corporal. La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Estos pueden provocar directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que determine la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para el trabajo.

La palabra accidente significa un acto imprevisto, perfectamente evitable en la mayor parte de los casos. Las estadísticas de accidentes de trabajo, por ley, abarcan también los accidentes del trayecto, es decir, aquellos que ocurren en el transporte del empleado de su casa a la empresa, y viceversa. (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill).

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

a) Accidentes sin ausencia.

b) Accidente con ausencia.

a) Accidente sin Ausencia: después del accidente, el empleado continúa trabajando. Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de frecuencia ni de gravedad, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, más allá del expuesto en las estadísticas mensuales.

b) Accidente con Ausencia: es aquel que puede causar:

- Incapacidad Temporal: es la pérdida total de la capacidad de trabajo durante el día del accidente o que se prolongue por un periodo menor de un año. A su retorno, el empleado asume su función sin reducción de la capacidad. En caso de accidente sin ausencia, si ocurre agravamiento de lesión, que determine la ausencia, el accidente recibirá nueva designación; es decir, se considerará accidente con ausencia, y el periodo de ausencia se iniciará el día en que se comprobó el agravamiento de la lesión. En este caso, se mencionará en el informe del accidente y en el informe del mes.

- Incapacidad Permanente Parcial: es la reducción permanente y parcial de la capacidad de trabajo, ocurrida el mismo día o que se prolongue por un periodo menor de un año.

La incapacidad permanente parcial generalmente es motivada por pérdida de cualquier miembro o parte del mismo; reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo; pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo; pérdida de la audición o reducción funcional de un oído; cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas que ocasionaren, en opinión del médico, reducción de menos de tres cuartas partes de la capacidad de trabajo.

- Incapacidad Total Permanente: es la pérdida total, de carácter permanente, de la capacidad de trabajo.

La incapacidad total permanente generalmente es motivada por pérdida de la visión de los dos ojos; pérdida de la visión de un ojo, simultáneamente con la pérdida anatómica o impotencia funcional de una de las manos o de un pie; pérdida de la audición de ambos oídos, o inclusive reducción en más de la mitad de su función; cuales quiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas, permanentes, que ocasionen según opinión médica, la pérdida de tres cuartas partes o más de la capacidad de trabajo.

- Muerte.

Identificación de las Causas de Accidentes.

La mayor parte de los accidentes es causada por razones que pueden identificarse y eliminarse, para evitar nuevos accidentes.

Las principales causas de los accidentes son:

1. El agente.
2. La parte del agente.
3. La condición insegura.
4. El tipo de accidente.
5. El acto inseguro.
6. El factor personal de inseguridad.

A continuación se explica cada uno de ellos:

1. El Agente: se define como el objeto o la sustancia (maquinas, local o equipo que podrían protegerse de manera adecuada) directamente relacionados con la lesión, como prensa, mesa, martillo, bañera, etc.

2. La Parte del Agente: es aquella que esta estrechamente asociada o relacionada con la lesión, como el volante de la prensa, el pie de la mesa, el cabo del martillo, el piso de la bañera, etc.

3. La Condición Insegura: es la condición física o mecánica existente en el local, en la maquina, el equipo o la instalación (que podría haberse protegido o reparado) y que posibilita el accidente, como piso resbaladizo, aceitoso, mojado, maquinas sin Protección o con poleas y partes móviles desprotegidas, instalación eléctrica con cables deteriorados, motores sin línea de polo a tierra, iluminación deficiente o inadecuada.

4. El Tipo de Accidente: es la forma o el modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, o inclusive el resultado de este contacto, como golpes, caídas, resbalones, choques, etc.

5. El Acto Inseguro: es la violación del procedimiento aceptado como seguro, es decir, dejar de usar equipo de Protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en área prohibida, lubricar o limpiar maquinaria en movimiento.

6. El Factor Personal de inseguridad: es cualquier característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física, accidental o permanente que permite el acto inseguro. Son problemas como visión defectuosa, fatiga o intoxicación, problemas de hogar, desconocimiento de las normas y reglas de seguridad.

Costos Directo o Indirecto de los Accidentes.

El accidente de trabajo constituye un factor negativo para la empresa, para el empleado o para la sociedad. Sus causas y costos deben analizarse. El seguro de accidentes de trabajo solo cubre los gastos con ausencias médicas e indemnizaciones al accidentado. Las demás modalidades de seguro contra riesgos fortuitos, como el fuego, p/e, hacen que la compañía aseguradora fije tazas de acuerdo con el riesgo individual existente en cada empresa.

El costo directo del accidente es el total de los gastos resultante de las obligaciones para con los empleados expuestos a los riesgos inherentes al ejercicio del trabajo, como los gastos de asistencia médica y hospitalaria dada a los accidentados y la respectivas indemnizaciones, ya sean diarias o por incapacidad permanente. En general, estos gastos los cubren las compañías de seguros.

El costo indirecto del accidente de trabajo cobija todos los gastos de fabricación, gastos generales, lucro cesante y más factores cuya incidencia varía según la industria. Ya el seguro social incluyo en el costo indirecto del accidente de trabajo aspecto como: gastos del primer tratamiento, obligaciones sociales, costo del tiempo perdido por la victima, pérdida por disminución del rendimiento al retorno del accidentado al trabajo, pérdida por el menor rendimiento del trabajador que sustituye temporalmente al accidentado, calculo del tiempo perdido por los compañeros de trabajo, etc. El costo indirecto representa cuatro veces el costo directo de accidente de trabajo, sin hablar de la tragedia personal y familiar que puede ocasionar el accidente de trabajo.

2. Prevención de Robos (vigilancia).

De manera general, cada industria tiene su servicio de vigilancia, con características propias, y no puede aplicarse en una lo que se aplica en otra. Además, las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia para evitar la rutina, que vuelve obsoletos los planes respectivos.

Un plan de prevención de robos generalmente incluye los siguientes aspectos:

a) Control de entrada y salida del personal: por lo general es un control efectuado en la portería de la empresa, cuando entra o sale el personal.

Se trata de un control que puede ser visual o basado en la revisión de cada individuo que entra o sale de la empresa. Puede ser un control muestral o total.

b) Control de Entrada y Salida de Vehículos: muchas empresas ejercen fiscalización más o menos rígida en cuanto a vehículos principalmente camiones de su flota de

transporte o vehículos que traen o llevan mercancías o materias primas. Cuando se trata de vehículos de la empresa, como camiones y otros automotores, la portería anota las horas de entrada y de salida, el contenido, el nombre del conductor y a veces el kilometraje del vehículo.

c) Estacionamiento fuera del área de la Institución: en general, las instituciones mantienen fuera el estacionamiento de los automotores de sus empleados, con el fin de evitar el transporte clandestino de productos, componente o herramientas.

d) Ronda por los terrenos de la Institución y por el interior de la misma: es muy común que se presenten esquemas de ronda en el interior de la institución y en sus alrededores, principalmente fuera del horario de trabajo, no solo para efecto de vigilancia, sino también para verificar la prevención de incendios.

e) Registro de máquinas, equipos y herramientas: las máquinas, equipos y herramientas usados por el personal, por lo general no se registran, pero se hace inventario de ellos periódicamente. Las herramientas y los instrumentos utilizados por los obreros son a menudo depositados, al final de cada jornada de trabajo, en el respectivo sitio de registro, para efectos de control y prevención de hurtos. Algunas empresas, cuando admiten nuevos obreros, hacen recibo de entrega de herramientas, y corresponde al obrero la responsabilidad de su mantenimiento.

f) Controles Contables: Ciertos controles se efectúan principalmente en las áreas de compra, control, expedición y recibo de mercancías. Por otra parte, estos controles contables son verificados por empresas externas de auditoría. los casos de sobrefacturación, subfacturación o pago de factura sin el correspondiente registro hacen posible la localización de evasión de mercancías.

3. Prevención de Incendios.

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, exigen un planeamiento cuidadoso. No sólo se requiere un conjunto de extintores adecuados,

dimensionamiento de los depósitos de agua, sistema de detección y alarma sino también un entrenamiento del personal en los puntos claves.

El fuego que provoca un incendio es una reacción química de tipo oxidación exotérmica, es decir, combustión con liberación de calor.

Toda institución debe tener un plan adecuado de prevención de incendios, ya que debe asegurar al empleado en las horas que labora dentro de la empresa.

Los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. Higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Es por esta razón que el Sistema Local de Atención Integral en salud, está procurando mejorar las condiciones en las que laboran los empleados. Cabe señalar que no existen en esta institución las condiciones excelentes de higiene y seguridad en el trabajo, ya que el local no presta las condiciones adecuadas. En ésta institución existen bodegas de almacenamiento de medicamentos y materiales, las cuales no cuentan con un espacio adecuado, ni condiciones ambientales para almacenar los diferentes tipos de medicamentos. También se puede decir que las oficinas son pequeñas, carecen de luz natural, aire acondicionado en toda la institución, mobiliario de oficina adecuado, lo que dificulta el buen desempeño de los empleados en la realización de sus tareas con rapidez.

10.6.4 Relaciones Laborales.

Los elementos esenciales de las relaciones obrero patronales tiene su finalidad en la equidad de ambas partes ya que esto nos ayuda a tener un mejor desarrollo dentro de las organizaciones y respecto al país nos permite tener una estabilidad que la necesitamos para no tener un clima de incertidumbre para que empresas extranjeras inviertan el capital en nuestro país.

El patrón debe tener un panorama muy amplio para con sus trabajadores o sindicato y cumplir sus necesidades sin llegar al paternalismo.

10.6.4.1 Concepto de Relaciones Laborales.

Las relaciones laborales son para cualquier país un elemento de importancia esencial. No sólo porque definen la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores, sino fundamentalmente, porque definen también la calidad de una sociedad.

Llevando el concepto de relaciones laborales a un sentido más técnico y restringido éste envuelve, entre muchas otras dimensiones, temas tan fundamentales para el mundo del trabajo como por ejemplo, los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la previsión, la retribución a la productividad, la calidad del producto y la capacitación de la fuerza de trabajo, el comportamiento de los mercados laborales, los empleos, la disciplina laboral, las condiciones de higiene, salud y medioambiente laboral, las medidas de bienestar, la información y participación, así como también, los comportamientos del actor sindical y empresarial. (www.google.com.ni. Relaciones Laborales).

Finalmente, pero no menos importante, una dimensión de las relaciones laborales es su cristalización en una normativa laboral, es decir el conjunto de deberes y derechos que están protegidos por una legislación que debe mantener una ecuanimidad y equilibrio entre los actores.

Ecuanimidad y equilibrio son dos características básicas, para que una legislación tenga legitimidad social, es decir una adhesión basada en convencimiento y el consentimiento de quienes tienen que ejercerla y no sólo como una imposición externa asegurada con medidas de fuerza o de poder.

La existencia de un tipo u otro de relaciones laborales no es neutra. En su conformación influyen las concepciones políticas, económicas, sociales y culturales de los actores. Por nombrar sólo algunas características, las relaciones entre

empleadores y trabajadores pueden ser en distintos grados, autoritarias o participativas. Pueden tener un carácter predominantemente tecnocrático o incluir dimensiones sociales.

Pueden ser modernas, es decir, basadas en una racionalidad instrumental y normativa, o tradicionales, basadas en ideologías o prejuicios. Pueden ser adecuadas al momento de desarrollo de la economía y la sociedad, o presentar una cierta disfunción a ese desarrollo. Pueden mostrar diversos niveles de eficacia en logros económicos y sociales. Pueden también tener diferentes grados de legitimidad de acuerdo a los intereses de los actores; ser consensuales o motivo de controversia.

Cualquiera que sea la caracterización que de ellas se haga, es importante tener en cuenta que las relaciones laborales son antes que todo, un fenómeno social; los actores y sus comportamientos son un elemento esencial en su definición. Por ello, sería equivocado conceptualizar, las relaciones laborales como un resultado estructural o económico mecánico, aunque evidentemente, la economía y la dimensión estructural son parte constitutiva de éstas. (<http://www.dt.gob.cl/estudios/temas01.htm>).

10.6.4.2 Características de las Relaciones Laborales.

Las relaciones laborales presentan las siguientes características:

1. Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

2. Comunicación.

Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

3. Contratación Colectiva.

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

4. Disciplina.

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

5. Motivación del personal.

Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.

6. Desarrollo del Personal.

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

7. Entrenamiento.

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

10.6.4.3 Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y Patrones.

Para el trabajador y el dirigente es indispensable conocer cuales son los derechos cuales sus obligaciones, con esto se puede recordar el principio general del derecho; que a todo derecho le corresponde una obligación.

Las obligaciones institucionales participan de la naturaleza de la institución. A medida que surgen como un modelo, o un patrón ordenador de una vastísima gama de relaciones.

Respecto al marco legal que regula las relaciones laborales está dado por cada país en su legislación laboral y contempla todos los aspectos como: los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la previsión, la retribución a la productividad, la calidad del producto y la capacitación de la fuerza de trabajo, el comportamiento de los mercados laborales (<http://www.ilo.org/public/spanish/>).

10.7 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

10.7.1 Entrenamiento y Desarrollo del Personal.

10.7.1.1 Concepto de Entrenamiento.

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica aspectos como:

1. La transición de conocimientos específicos relativos al trabajo.
2. Actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente.
3. Desarrollo de habilidades. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

El entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término Educacional, ya que a lo largo de la vida se ha estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que se reciben del

ambiente social, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

Se puede decir entonces que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, y sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc.

En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, este entrenamiento debe permitir el desarrollo del capital humano, al mismo tiempo que a la organización.

10.7.1.2 Importancia del Entrenamiento.

El entrenamiento llena el vacío entre lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Su primer propósito es asegurar, lo más pronto posible que la gente pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo. Con base en esto, el entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual, o para desarrollar un potencial para el futuro.

10.7.1.3 Beneficios Resultantes.

Los beneficios que se obtienen del entrenamiento y el desarrollo sistemáticos del personal son:

- Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que ésta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
- Acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos reclutas alcancen el nivel de desempeño del trabajador experimentado y eficiente, tan rápida y económicamente como sea posible.

- Mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados ya existentes.

- Ayudar a la gente a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la compañía pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad, desde el interior de la organización.

Lo que se necesita saber y hacer.

Para incorporar y mantener un programa efectivo de Desarrollo de Recursos Humanos se requiere:

a) Entender los principios básicos de la forma en que aprende la gente, esto le va a decir a uno como planear y dirigir los programas de entrenamiento.

b) Apreciar el concepto del entrenamiento sistemático, cosa que se debe hacer para obtener resultados.

c) Saber cómo identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo.

d) Estar en capacidad de planear programas de entrenamiento y desarrollo que hayan de satisfacer las necesidades identificadas. Esto incluye cursos formales e informales y cursos dentro o fuera del trabajo.

e) Saber como obtener y utilizar técnicas apropiadas de entrenamiento.

f) Entender cómo obtener lo mejor de los programas de desarrollo gerencial.

g) Tomar medidas para evaluar los resultados de los programas de entrenamiento y desarrollo, y utilizar tales resultados para incrementar su efectividad.

El entrenamiento funciona mejor si se basa en la apreciación de la forma en que la gente aprende. Las diez condiciones que se requieren para un aprendizaje exitoso son:

- 1) El individuo tiene que estar motivado para aprender, y lo estará si piensa que ello le va a reportar algún beneficio personal.
- 2) El alumno debe obtener satisfacciones por el aprendizaje.
- 3) Deben establecerse los patrones y las metas de desempeño para el alumno.
- 4) El alumno necesita guía en términos de un sentido de dirección y retroalimentación con respecto a su progreso.
- 5) El aprendizaje es un proceso activo, no pasivo. La gente aprende mejor haciendo y participando que limitándose a atender.
- 6) Las técnicas de entrenamiento deben utilizarse discriminadamente, para ajustarse a los objetivos del programa de entrenamiento y a las necesidades del individuo.
- 7) Los métodos de aprendizaje deben variarse para mantener el interés.
- 8) Se debe dar un margen de tiempo para asimilar el aprendizaje. En la planeación de cursos y en la revisión del progreso debe recordarse siempre la existencia de la curva de aprendizaje, la cual representa el tiempo necesario para adquirir capacidades.
- 9) El alumno necesita que se le refuerce la conducta correcta. En otras palabras, necesita saber cuando lo esta haciendo bien, para asegurar que obtenga buenos hábitos y capacidades y lo estimule a aprender más.
- 10) Como proceso, el aprendizaje puede operar a diferentes niveles de complejidad, dependiendo del cargo. Consecuentemente, los programas y las técnicas de entrenamiento tienen que ajustarse a cada caso.

10.7.1.4 Entrenamiento sistemático.

Para tener éxito se necesita adoptar un enfoque sistemático del entrenamiento, lo que quiere decir:

- Identificar y analizar las necesidades de entrenamiento.
- Definir los objetivos del entrenamiento, ya que éste tiene que dirigirse al logro de metas mensurables expresadas en términos de mejoras y cambios en el comportamiento que conduzcan a un mejor desempeño.
- Preparar planes acordes con los objetivos, que describan los costos y beneficios de los programas de entrenamiento propuestos.
- Poner en marcha los planes de entrenamiento.
- Monitorear y analizar los resultados.
- Retroalimentar los resultados de la evaluación, de tal forma que el entrenamiento pueda mejorar.

10.7.1.5 Funciones del Entrenamiento de personal.

El entrenamiento de personal comprende las siguientes funciones:

1) Transmisión de Información: El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2) Desarrollo de Habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3) Desarrollo o modificación de actitudes En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de

la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión; en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.), o técnicas de ventas.

4) Desarrollo de Conceptos: El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

10.7.1.6 Objetivos del Entrenamiento de personal.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- 1) Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- 2) Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- 3) Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa.

Las actividades de entrenamiento se basan en una política que lo reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor, quienes deben recibir asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad. Para realizar La política, pueden asignarse entrenadores de staff y divisiones de entrenamiento especializadas.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

1. Entradas: Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades.
2. Procesamiento u operación. Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
3. Salidas: Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
4. Retroalimentación. Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

A continuación se describe cada una de estas etapas:

1. Etapa de Inventario de necesidades de entrenamiento.

Primera etapa del entrenamiento: Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:

- a) Análisis de la organización total.
- b) Análisis de los recursos humanos.

c) Análisis de las operaciones y tareas.

a) Análisis Organizacional como Inventario de necesidades de Entrenamiento.

Los objetivos a largo plazo de la organización son importantes para el desarrollar una perspectiva acerca de la filosofía de entrenamiento.

El análisis organizacional no sólo implica el estudio de la empresa como un todo (su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos), sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización.

Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de o que debe enseñarse en términos de un plan, y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

El análisis organizacional consiste en determinar en donde deberá hacerse énfasis el entrenamiento. En este sentido, el análisis organizacional deberá verificar todos los factores (planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc.), capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales, y determinar así la política global relacionada con el entrenamiento.

Los objetivos de entrenamiento deben estar bastante ligados a las necesidades de la organización. El entrenamiento interactúa profundamente con la cultura organizacional.

El entrenamiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y por consiguiente, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades. Las necesidades de entrenamiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacer de manera conveniente.

b) Análisis de los Recursos Humanos como Inventario de necesidades de Entrenamiento.

El análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

Se trata del análisis de la fuerza laboral: El funcionamiento organizacional presume que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseados por la organización.

Se recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos:

- 1.- Número de empleados en la clasificación de cargos.
- 2.- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
- 3.- Edad de cada empleado en la clasificación de cargos.
- 4.- Nivel de clasificación exigido por el trabajo de cada empleado.
- 5.- Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado.
- 6.- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
- 7.- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.
- 8.- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- 9.- Potencialidades de reclutamiento interno.
- 10.- Potencialidades de reclutamiento externo.
- 11.- Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutante.

12.- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.

13.- Índice de ausentismo.

14.- Índice de Turnover (rotación de fuerza laboral).

15.- Descripción del cargo.

Estos datos analizados continuamente, permiten evaluar las lagunas actuales y las previas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa.

c) Análisis de las operaciones y tareas.

El análisis de operaciones son estudios definidos para determinar que tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficiencia las funciones de sus cargos. En general, el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas.

1.- Patrones de desempeño para la tarea o cargo.

2.- Identificación de tareas que componen el cargo.

3.- Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño.

4.- Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de operaciones o análisis ocupacional es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones.

El análisis de operaciones permite la preparación del entrenamiento para cada cargo por separado, con el fin de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento son:

1. Evaluación del desempeño: Mediante esta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

2. Observación: Verificar donde hay evidencias de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada de personal, etc.

3. Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de entrenamiento.

4. Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

5. Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto a problemas solucionados mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

6. Reuniones Ínter departamentales: Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7. Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

8. **Modificación del Trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. **Entrevista de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización susceptibles de corrección.

10. **Análisis de cargos:** Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

11. **Informes periódicos:** De la empresa o de producción, que muestren las deficiencias por falta de entrenamiento.

Además de los medios antes relacionados, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de entrenamiento (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento y existentes (indicadores a posteriori).

1. Indicadores a priori: Eventos que, si ocurrieran proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- a. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- b. Reducción del número de empleados.
- c. Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- d. Sustituciones o movimiento de personal.
- e. Ausencias, licencias y vacaciones del personal.
- f. Expansión de los servicios.

- g. Cambio de los programas de trabajo o de producción.
- h. Modernización de maquinaria y equipo.
- i. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2. Indicadores a posteriori: Problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas. Estos problemas están relacionados con:

- a) La producción.
- b) Con el personal, y sirven como diagnóstico de entrenamiento:

a) Problemas de producción:

1. Calidad inadecuada de la producción.
2. Baja productividad.
3. Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
4. Comunicaciones defectuosas.
5. Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo.
6. Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinarias y equipos.
7. Exceso de errores y desperdicios.
8. Elevado número de accidentes.
9. Poca versatilidad de los empleados.
10. Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.

b) Problemas de personal.

1. Relaciones deficientes entre el personal
2. Número excesivo de quejas
3. Poco o ningún interés por el trabajo
4. Falta de cooperación
5. Demasiadas ausencias y sustituciones
6. Dificultades en la obtención de buenos elementos
7. Tendencia a atribuir faltas a los demás
8. Errores en la ejecución de órdenes, etc.

2. Etapa de Programación del Entrenamiento.

Una vez inventariado y determinado las necesidades de entrenamiento, se procede a la programación del entrenamiento, sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos, que deben analizarse durante el inventario:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. Cómo satisfacerla, ¿por separado o en conjunto?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
8. Si la necesidad es inmediata, ¿Cuál es su prioridad con respecto a los demás?

9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿A cuántas personas y cuantos servicios alcanzará?
11. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
12. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
13. ¿Quién va a impartir el entrenamiento?

Planeación del Entrenamiento.

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad especificada cada vez
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento
5. Elección de los métodos de entrenamiento y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales manuales, etc.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando lo siguiente:
 - * Número de personas
 - * Disponibilidad de tiempo

* Grado de habilidad, conocimientos y tiempos de actitudes

* Características personales de comportamiento

8. Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas. En el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

9. Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

11. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

La planeación del entrenamiento es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.

En general, los recursos puestos a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada.

3. Etapa de Ejecución del Entrenamiento.

(Tercera etapa del proceso de entrenamiento). Después del diagnóstico de necesidades y la programación del entrenamiento, el siguiente paso es la ejecución.

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/ aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

- Calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

- Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Mantenerlo implica una cantidad considerable de esfuerzo y entusiasmo de quienes participan en la tarea, además de un costo que debe ser considerado una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazo, y no simplemente un gasto superfluo. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

- Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento los instructores. Es muy importante el criterio de selección de éstos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán pertenecer a los diversos niveles y áreas de la empresa, y deberán conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

- Calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento.

Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas.

4. Etapa de Evaluación de los Resultados del Entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecuencia de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:
 - Aumento de la eficiencia organizacional.
 - Mejoramiento de la imagen de la empresa.
 - Mejoramiento del clima organizacional.
 - Mejores relaciones entre empresa y empleados.
 - Facilidad en los cambios y en la innovación.
 - Aumento de la eficiencia, etc.

2.- En el nivel de los recursos humanos. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal.
- Disminución del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.

3.- En el nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Mejoramiento de la atención al cliente.
- Reducción del índice de accidentes.
- Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

10.7.1.7 Determinación de Necesidades de Adiestramiento.

Las necesidades de adiestramiento del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes al compararlas con las requeridas por el trabajo.

Esta es una labor que el supervisor debe hacer continuamente, el encargado de la actividad de adiestramiento en una empresa debe recoger de los supervisores la información acumulada, y con ella estructurar el programa anual de entrenamiento de personal.

Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de él es proporcionar datos auténticos que en su estudio y aplicación puede dar muy buenos resultados para la organización.

10.7.1.8 Elaboración de Programa de Entrenamiento.

El propósito del programa de evaluación es determinar las necesidades del entrenamiento, posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de entrenamiento; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.

En el entrenamiento se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber un paso de evaluación. Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa.

Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en los siguientes aspectos:

- a) En cuanto al uso.
- b) En cuanto al tiempo.
- c) En cuanto al lugar de aplicación.

a) Técnicas de Entrenamiento en Cuanto al Uso.

1. Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido. Diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información: técnica de lectura, de recursos audiovisuales,

instrucción programada (IP) e instrucción asistida por computador. Estas dos últimas también se denominan técnicas de auto instrucción.

2. Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso. Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Hacen énfasis en la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamiento o de actitud, antes que simplemente transmitir conocimiento.

Se utilizan algunos procesos para desarrollar la percepción interpersonal (conciencia de sí mismo y de los demás) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso del liderazgo o de la entrevista.

3. Técnicas mixtas de entrenamiento. No sólo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se utilizan para transmitir conocimientos o contenido y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos, y varias técnicas en el cargo. Al mismo tiempo que se transmiten conocimientos o contenido, se trata de cambiar la actitud, la conciencia acerca de sí mismo y la eficiencia interpersonal.

Entre las técnicas de entrenamiento en el cargo, podemos relacionar la instrucción en el cargo, el entrenamiento de orientación, el entrenamiento de iniciación, la rotación de cargos, etc.

b) Técnicas de Entrenamiento en Cuanto al Tiempo.

Pueden clasificarse en dos tipos: técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo (entrenamiento de inducción o de integración) y técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo.

1. Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa: Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. En general, la introducción de un empleado nuevo

en su trabajo se hace mediante programación sistemática, llevada a efecto por quien será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega, a través del llamado programa de integración o programa de inducción. El programa de integración contiene información referente a:

- La empresa: historia, desarrollo y organización.
- El producto o servicio.
- Los derechos y deberes del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de los empleados: beneficios y servicios.
- Normas y reglamentos internos.
- Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.
- Cargo por ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- Relaciones del cargo con otros cargos.
- Descripción detallada del cargo.

Este programa, que busca integrar al empleado en el cargo de manera adecuada, brinda ventajas como:

- El nuevo empleado recibe la información general necesaria acerca de la empresa: normas, reglamentos y procedimientos que lo afectan, para que se adaptación sea la más rápida posible.

- Reducción del número de despidos o de acciones correctivas, gracias al conocimiento de los reglamentos de la empresa y de las consecuencias derivadas de violación.

- El supervisor puede explicar al nuevo empleado su posición en la organización.

- El nuevo empleado es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.

2. Entrenamiento después del ingreso al trabajo: Después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo:

a) En el lugar o sitio de trabajo (en servicio).

b) Fuera del lugar de trabajo (fuera del servicio). Por consiguiente, la clasificación de las técnicas de entrenamiento depende del sitio de aplicación.

c) En cuanto al lugar de aplicación.

Pueden clasificarse en entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo. El primero se refiere al entrenamiento en que la persona que lo recibe ejecuta tareas en el mismo lugar de trabajo, en tanto que el segundo tiene en un auditorio o en un local o sitio preparado para esta actividad.

1. Entrenamiento en el lugar de trabajo. Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Tiene mucha acogida, debido a que es muy práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas de pequeño y mediano tamaño invierten en entrenamiento de este tipo. El entrenamiento en el trabajo presenta varias modalidades:

- Admisión de aprendices para ser entrenados en ciertos cargos

- Rotación de cargos
- Entrenamiento en tareas
- Enriquecimiento del cargo, etc.

2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo. La mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo.

En general, son complementarios del entrenamiento en servicio. Su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo.

Las principales técnicas de entrenamiento fuera del servicio son:

- Aulas de exposición
- Películas, diapositivas, videos (televisión).
- Método de casos (estudio de casos).
- Discusión en grupo, paneles, debates, etc.
- Dramatización.
- Simulación y juegos.
- Instrucción programada, etc. (Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Ed. Mc Graw-Hill, Colombia, 1994).

En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), el entrenamiento y desarrollo del personal se realiza con frecuencia. Se capacita al personal que atiende directamente a la población como es al personal médico y enfermería. También se

les brindan talleres de capacitación, seminarios, diplomados en gerencia, capacitación en las distintas ramas de la medicina en salud pública.

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función a objetivos. El desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal, y sobre todo en el desarrollo gerencial. El entrenamiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

El entrenamiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí, si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo; la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

El proceso de adiestramiento representa para la organización y para el desarrollo gerencial una actividad costosa, que solo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo que han comenzado sin ninguna razón, continua sin ningún propósito y termina sin ningún resultado efectivo a la empresa. Para convertir el entrenamiento en una actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador.

Es importante que una compañía determine que personas serán las encargadas de difundir dichos valores a los empleados y convertir las palabras en acciones para el bienestar global de la empresa.

10.7.2 Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia Organizacional condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

La percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron.

10.7.2.1 Concepto de Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional se define como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que

éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

El desarrollo organizacional es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

10.7.2.2 Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional.

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional. Son principalmente los siguientes:

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones sobre la mesa y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.

-Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

-Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.

-Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

10.7.2.3 Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente. Específicamente el Desarrollo Organizacional debe abordar, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

10.7.2.4 Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

10.7.2.5 Fundamentos y Modelos del Comportamiento Organizacional.

1. Fundamentos del Comportamiento Organizacional.

El hombre por naturaleza es un ser social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos.

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes llevarán el control de un grupo como eran informados del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fué formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que

ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo esta en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y como podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo

2. Modelos de Comportamiento Organizacional.

Conforme se aprende más acerca del comportamiento en el trabajo, se aplican mejores modelos de comportamiento organizacional. Las organizaciones modernas cada día aumentan más en el uso de los modelos de apoyo, colegiado o de la teoría Y. La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización mas humana y mas abierta. También se vé movimiento hacia una mayor distribución del poder, una motivación intrínseca y una actitud positiva hacia la gente, así como un equilibrio mayor de interés entre las necesidades del empleado y las de la organización. La disciplina se ha convertido más en un asunto de autodisciplina, que en algo que debe ser impuesto externamente. El rol directivo ha avanzado desde una autoridad estricta hacia el liderazgo y el apoyo del equipo. Mucho se ha adelantado en los últimos años y aún podemos esperar mas avanzas.

10.7.2.6 El Proceso del Desarrollo Organizacional.

El proceso del desarrollo organizacional consta de tres etapas como son:

1. Recolección y análisis de datos.

2. Diagnóstico empresarial.

3. Acción de intervención.

1. Recolección y Análisis de Datos: Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles o para su recolección de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del desarrollo organizacional, incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

2. Diagnóstico Empresarial: se dirige principalmente a la solución de problemas. Del análisis de los costos recogidos se pasa a su interpretación y su diagnóstico, se busca identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

3. Acción de Intervención: es la fase de implementación del desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso del desarrollo de la organización, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. Esta fase no es la final, puesto que este es continuo. (Ver anexo N° 12: El Proceso del Desarrollo Organizacional en una Base Continua).

En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, la evaluación está a cargo del nivel central liderado por la división general de planificación y desarrollo. Evaluando los compromisos de gestión y planes operativos de trabajo de cada dependencia o unidad de salud derivándose de ellos los objetivos que se desean alcanzar en las diferentes áreas de la institución. Permitiendo de esta manera el desarrollo organizacional de una manera efectiva y ordenada.

Las organizaciones deben preocuparse por mejorar los procesos que ayuden a la solución de problemas y a la renovación de la misma, ya que el desarrollo

organizacional abarca aspectos de revitalización, energía, y actualización mediante los recursos técnicos y humanos.

10.8 Subsistema de control de Recursos Humanos.

10.8.1 Base de Datos y Sistemas de Información.

10.8.1.1 Concepto de Base de Datos.

Las Bases de Datos son una colección de datos distribuidos de una manera tabular especial de acuerdo a la forma de utilización de los datos mismos. En esta base estarán almacenados los datos de los integrantes de una organización.

Una base o banco de datos es un conjunto de datos que pertenecen al mismo contexto almacenados sistemáticamente para su posterior uso. En este sentido, una biblioteca puede considerarse una base de datos compuesta en su mayoría por documentos y textos impresos en papel para su consulta.

En la actualidad, y gracias al desarrollo tecnológico de campos como la informática y la electrónica, la mayoría de las bases de datos tienen formato electrónico, que ofrece un amplio rango de soluciones al problema de almacenar datos.

10.8.1.2 Tipos de Bases de Datos.

Las bases de datos pueden clasificarse de varias maneras, de acuerdo al criterio elegido para su clasificación:

1. Según de la variabilidad de los datos almacenados.
2. Según el contenido.

Las cuales se explican a continuación:

1. Según la variabilidad de los datos almacenados:

a) Bases de datos estáticas.

Éstas son bases de datos de sólo lectura, utilizadas primordialmente para almacenar datos históricos que posteriormente se pueden utilizar para estudiar el comportamiento de un conjunto de datos a través del tiempo, realizar proyecciones y tomar decisiones.

b) Bases de datos dinámicas.

Éstas son bases de datos donde la información almacenada se modifica con el tiempo, permitiendo operaciones como actualización y adición de datos, además de las operaciones fundamentales de consulta. Un ejemplo de esto puede ser la base de datos utilizada en un sistema de información de una tienda de abarrotes, una farmacia, un videoclub, etc.

2. Según el contenido.

a) Bases de datos bibliográficas.

Sólo contienen un representante de la fuente primaria, que permite localizarla. Un registro típico de una base de datos bibliográfica contiene información sobre el autor, fecha de publicación, editorial, título, edición, de una determinada publicación, etc. Puede contener un resumen o extracto de la publicación original, pero nunca el texto completo, porque sino estaríamos en presencia de una base de datos a texto completo (o de fuentes primarias). Como su nombre lo indica, el contenido son cifras o números. Por ejemplo, una colección de resultados de análisis de laboratorio, entre otras.

b) Bases de datos de texto completo.

Almacenan las fuentes primarias, como por ejemplo, todo el contenido de todas las ediciones de una colección de revistas científicas.

c) Directorios.

Un ejemplo son las guías telefónicas en formato electrónico.

d) Banco de imágenes, audio, video, multimedia, etc.

e) Bases de datos o bibliotecas de información Biológica.

Son bases de datos que almacenan diferentes tipos de información proveniente de las ciencias de la vida o médicas. Se pueden considerar en varios subtipos:

- Aquellas que almacenan secuencias de nucleótidos o proteínas.
- Las bases de datos de rutas metabólicas
- Bases de datos de estructura, comprende los registros de datos experimentales sobre estructuras 3D.
- Bases de datos clínicas.
- Bases de datos bibliográficas.

10.8.1.3 Modelos de Bases de Datos.

Además de la clasificación por la función de las bases de datos, éstas también se pueden clasificar de acuerdo a su modelo de administración de datos.

Un modelo de datos es básicamente una descripción de algo conocido como contenedor de datos (algo en donde se guarda la información), así como de los métodos para almacenar y recuperar información de esos contenedores. Los modelos de datos no son cosas físicas: son abstracciones que permiten la

implementación de un sistema eficiente de base de datos; por lo general se refieren a algoritmos, y conceptos matemáticos.

Algunos modelos con frecuencia utilizados en las bases de datos:

1. Bases de Datos Jerárquicas.

Éstas son bases de datos que, como su nombre indica, almacenan su información en una estructura jerárquica. En este modelo los datos se organizan en una forma similar a un árbol (visto al revés), en donde un nodo padre de información puede tener varios hijos. El nodo que no tiene padres es llamado raíz, y a los nodos que no tienen hijos se los conoce como hojas.

Las bases de datos jerárquicas son especialmente útiles en el caso de aplicaciones que manejan un gran volumen de información y datos muy compartidos permitiendo crear estructuras estables y de gran rendimiento.

Una de las principales limitaciones de este modelo es su incapacidad de representar eficientemente la redundancia de datos.

2. Bases de Datos de Red.

Éste es un modelo ligeramente distinto del jerárquico; su diferencia fundamental es la modificación del concepto de nodo: se permite que un mismo nodo tenga varios padres (posibilidad no permitida en el modelo jerárquico).

Fue una gran mejora con respecto al modelo jerárquico, ya que ofrecía una solución eficiente al problema de redundancia de datos; pero, aun así, la dificultad que significa administrar la información en una base de datos de red ha significado que sea un modelo utilizado en su mayoría por programadores más que por usuarios finales.

3. Base de Datos Relacional.

Éste es el modelo más utilizado en la actualidad para modelar problemas reales y administrar datos dinámicamente. En este modelo, el lugar y la forma en que se almacenen los datos no tienen relevancia (a diferencia de otros modelos como el jerárquico y el de red). Esto tiene la considerable ventaja de que es más fácil de entender y de utilizar para un usuario esporádico de la base de datos. La información puede ser recuperada o almacenada mediante consultas que ofrecen una amplia flexibilidad y poder para administrar la información.

4. Bases de Datos Orientadas a Objetos.

Este modelo, bastante reciente, y propio de los modelos informáticos orientados a objetos, trata de almacenar en la base de datos los objetos completos (estado y comportamiento).

Una base de datos orientada a objetos, es una base de datos que incorpora todos los conceptos importantes del paradigma de objetos:

- Encapsulación: Propiedad que permite ocultar la información al resto de los objetos, impidiendo así accesos incorrectos o conflictos.
- Herencia: Propiedad a través de la cual los objetos heredan comportamiento dentro de una jerarquía de clases.
- Polimorfismo: Propiedad de una operación mediante la cual puede ser aplicada a distintos tipos de objetos.

En bases de datos orientadas a objetos, los usuarios pueden definir operaciones sobre los datos como parte de la definición de la base de datos. Una operación (llamada función) se especifica en dos partes. La interfaz (o signatura) de una operación incluye el nombre de la operación y los tipos de datos de sus argumentos (o parámetros). La implementación (o método) de la operación se especifica separadamente y puede modificarse sin afectar la interfaz. Los programas de aplicación de los usuarios pueden operar sobre los datos invocando a dichas operaciones a través de sus nombres y argumentos, sea cual sea la forma en la que

se han implementado. Esto podría denominarse independencia entre programas y operaciones.

5. Bases de Datos Documentales.

Permiten la indexación a texto completo, y en líneas generales realizar búsquedas más potentes. Tesauro es un sistema de índices optimizado para este tipo de bases de datos.

6. Base de Datos Deductivas.

Es un sistema de base de datos, pero con la diferencia de que permite hacer deducciones a través de inferencias. Se basa principalmente en reglas y hechos que son almacenados en la base de datos. También las bases de datos deductivas son llamadas base de datos lógica, a raíz de que se basan en lógica matemática. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Base de datos](http://es.wikipedia.org/wiki/Base_de_datos)).

En el área de recursos humanos, la base de datos puede obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad como:

- Datos personales de cada empleado, que conforman un registro de personal.
- Datos de los ocupantes de cada cargo que conforman un registro de cargos.
- Datos de los empleados de cada sección, departamento o división, que constituyen un registro de secciones.
- Datos de los salarios e incentivos salariales, que constituyen un registro de remuneración.
- Datos de los beneficios y servicios sociales, que conforman un registro de beneficios

- Datos de candidatos (registro de candidatos), de cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento). (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill.)

10.8.1.4 Sistema de Información.

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las empresas o negocio en la toma de decisiones.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

1. Entrada de Información:

Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfases automáticas.

Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de diskette, los códigos de barras, los escáners, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse, entre otras.

2. Almacenamiento de información:

El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o diskettes y los discos compactos (CD-ROM).

3. Procesamiento de Información:

Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas que permite la transformación de datos, fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

4. Salida de Información:

La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters, entre otros. Es importante aclarar que la salida de un Sistema de Información puede constituir la entrada a otro Sistema de Información o módulo. En este caso, también existe una interfase automática de salida. Por ejemplo, el Sistema de Control de Clientes tiene una interfase automática de salida con el Sistema de Contabilidad, ya que genera las pólizas contables de los movimientos procesales de los clientes.

10.8.1.5 Sistemas de Información de Recursos Humanos.

El sistema de información de recursos humanos obtiene datos e información de los empleados, del ambiente empresarial, del ambiente externo (mercado de trabajo, exigencias y restricciones legales) y del macroambiente (coyuntura económica y política). Algunos datos se recolectan para evaluar y diagnosticar, haciendo objetivas las decisiones. Otros datos se tabulan y se presentan en forma de encuesta, análisis

y seguimiento para fines de caracterización, como las encuestas salariales y beneficios sociales. Otros datos se almacenan en la base de datos para recuperarlos después, procesarlos y utilizarlos en la descripción.

El sistema de información de recursos humanos debe planearse e implementarse para alcanzar determinados objetivos. El logro de estos objetivos es lo que permitirá evaluar la eficiencia del sistema; de esta forma; los organismos de línea pueden tomar decisiones adecuadas respecto a las personas. (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill).

En el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa, la base de datos y sistemas de información, está totalmente estructurado y ordenado, donde se lleva el registro de cada uno de los trabajadores que laboran en esta institución, lo que permite llevar un control adecuado de los recursos contratados para la prestación de servicios de salud y también los que trabajan en el área administrativa ya que la base de datos y el sistema de información ayuda a conocer el desempeño de los trabajadores, comparándolos con los patrones deseados y tomar acciones correctivas para eliminar y corregir desvíos.

XI. Técnicas de Recolección de Información para aplicar una Auditoría Administrativa.

a) Entrevistas.

Este es un medio importante de obtener información para la Auditoría. Se deben preparar las preguntas con anterioridad, de tal forma que se nos dé la información que requerimos. Las personas que van a ser entrevistadas deben seleccionarse con cuidado y se les debe avisar previamente para que preparen la documentación que se requerirá.

En la entrevista el auditor comenzará por establecer el propósito de la misma y la importancia del acopio de hechos para la revisión de las áreas funcionales bajo estudio. El ambiente debe ser amistoso y abierto, el auditor debe actuar con tacto y

diplomacia todo el tiempo. Al final de la entrevista es aconsejable verificar la exactitud de la información, solicitando a la persona entrevistada que lea las notas del auditor y ponga sus iniciales. (Ver Anexo N° 13. Entrevista dirigida al Director Departamental del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS). Matagalpa).

b) Cuestionario de Auditoría Administrativa.

El análisis del funcionamiento actual se logra utilizando cuestionarios o secciones del mismo que sean pertinentes según el alcance de la Auditoría, además, el cuestionario permite al auditor sintetizar los elementos que causan dificultades y deficiencias a la organización. El sondeo que se lleva a cabo por el cuestionario, depende de la metodología que se aplique, pero generalmente se relaciona con los principios administrativos: planeación, organización, dirección, Integración de personal y control.

Una vez que se han diagnosticado los problemas reales, el auditor debe estar preparado para apreciar el nivel de desempeño del área investigada, indicando si es excelente, bueno, adecuado ó pobre y hacer las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño. (Ver Anexo N° 14. Cuestionario General). (Ver Anexo N° 15 y N° 16. Cuestionario por área dirigido al departamento de recursos humanos del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS). Matagalpa).

c) Encuestas.

El auditor administrativo utiliza este método para obtener información por medio de la encuesta por cuestionario haciendo preguntas a todo tipo de personas que le puedan brindar la información que necesita; esto requiere honestidad en las respuestas a las preguntas, además que es necesario validar resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas, ya que es indispensable conocer las opiniones de las personas que laboran en la empresa. (Ver Anexo N° 17. Encuesta dirigida a trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS). Matagalpa).

d) Investigación Documental.

Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría. Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son:

1. Normativas.

- Acta Constitutiva.
- Ley que ordena la creación de la organización.
- Tratados y Convenios.
- Decretos y Acuerdos.
- Oficios Circulares.

2. Administrativa.

- Organigramas.
- Sistemas de Información.
- Cuadros de Distribución del trabajo.
- Unidades de medida del Desempeño.
- Estudios de mejoramiento.
- Auditorías Administrativas Previas.

3. De Mercado.

- Productos y Servicios.
- Comportamiento de la demanda.
- Comportamiento de la Oferta.

- Determinación de Precios.

4. Ubicación Geográfica.

- Localización.
- Características del terreno.
- Ubicación espacial interna.
- Justificación del tamaño y los procesos.

5. Estudios Financieros.

- Recursos Financieros para Inversión.
- Analisis y proyecciones Financieras.
- Programas de Financiamiento.
- Evaluación Financiera.

6. Situación Económica.

- Sistema Económico.
- Aspectos Sociales.
- Variables Demográficas.
- Relaciones con el Exterior.

e) Observación Directa.

En el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante.

Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa, comente y discuta su percepción con el equipo de trabajo; de esta manera se asegurara de que exista un consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y podra definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoria.(Ver Anexo N° 18. Observación Directa aplicada al departamento de Recursos humanos del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS). Matagalpa).

f) Cédulas.

Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoria. Están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis. Cuando el universo de estudio es de gran magnitud, las pruebas para respaldar las conclusiones pueden resultar muy costosas en relación con el beneficio que se espera de la auditoria, por lo tanto, se puede emplear el muestreo sin necesidad de investigar a todas las áreas de la organización.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las especificaciones y el volumen de la información, establecen cual es la mínima cantidad de información representativa del todo (muestra), que es necesario recabar para dar valides a los resultados que se obtengan a partir de ésta.

g) Acceso a Redes de Información.

El acceso a redes de información, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras, vía Intranet, Internet, Extranet, además de mantener una situación interactiva con el entorno. (www.google.com.ni. Metodología de Auditoría Administrativa).

XII. Problemas que surgen por la falta de una Auditoria Administrativa.

Mediante la auditoría administrativa se obtiene y evalúa la evidencia necesaria para determinar que la organización está funcionando de acuerdo con los criterios que se

han establecido, permitiendo así a la empresa, darse cuenta de la realidad en la que opera, por medio de ésta se sabe el nivel de calidad gerencial que existe en una organización.

Con los resultados obtenidos en una Auditoría Administrativa la gerencia debe realizar cambios con el fin de alcanzar los objetivos y las metas de la organización. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Esto se logra a través de la auditoría administrativa.

A continuación se presenta una lista de problemas que pueden surgir por la falta de Aplicación de una Auditoría Administrativa:

1. Por la falta de una auditoría administrativa se corre el riesgo de que no haya transparencia en las gestiones realizadas por la Institución.
2. No se pueden evaluar los métodos de control, medios de operación y el empleo que se da a los recursos humanos y materiales de la organización.
3. La falta de auditorías administrativas trae problemas a la dirección de la empresa por que se le dificulta lograr una administración eficaz y eficiente, ya que no se daría a conocer el desempeño del gerente en la organización.
4. Si no se aplican las auditorías administrativas no se puede evaluar la información administrativa que se provee a la dirección para la planeacion, organización, toma de decisiones, el control y demás funciones administrativas de la organización.
5. Puede existir violación de autoridad o responsabilidad que ha sido asignada al dirigente de una Institución, ya que cuando al dirigente de una organización no se le realizan evaluaciones administrativas se corre el riesgo de que él abuse de la autoridad que se le ha asignado, ya que sabe que no se le evaluará o pedirá cuenta de sus acciones, perjudicando la estabilidad de la empresa.

6. Las instituciones deben aplicar la auditoría administrativa ya que al no realizarla no pueden detectar factores externos como: económicos, políticos, comerciales, sociales, etc., que pueden llegar a perjudicar fuertemente su funcionamiento sin estar preparadas para enfrentarlos.

7. La falta de auditoría no permite dimensionar el impacto que tienen las inversiones para el buen funcionamiento de las empresas.

8. Si no se realiza la auditoría administrativa, no se puede conocer el nivel de desempeño que tiene la organización en todas las áreas, así como conocer oportunidades de mejora a fin de alcanzar los objetivos y metas.

9. Puede presentarse Interferencia entre línea y asesoría, definición de funciones. En las organizaciones deben estar bien definidas las funciones que van a desempeñar cada área que compone la estructura organizacional, para que no haya inconvenientes entre los departamentos. Lo que permitirá que un departamento no intervenga en las acciones de los demás departamentos, ya que esto provoca inestabilidad en la empresa.

10. No se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo, que obstaculizan el crecimiento de la empresa, por ello es necesario valorar la importancia de éstos para encontrar las causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

11. Organización costosa innecesaria. Toda institución tiene la responsabilidad de revisar como esta conformada la institución, el personal con el que cuenta y el papel que desempeña cada uno de ellos, ya que puede ocurrir que en ocasiones haya más personal del que se necesite para realizar las actividades, provocando de esta manera

12. Por la falta de una auditoria administrativa se puede ver afectado el nivel de calidad gerencial que existe en la organización.

13. Puede haber difícil y costoso control. La auditoría administrativa permite encontrar posibles soluciones y da recomendaciones. Para que la empresa tome acciones que ayuden al desarrollo de la misma, ya que muchas veces los dirigentes no llevan un control adecuado de los planes ejecutados.

14. Al no aplicar una auditoría administrativa las instituciones no pueden descubrir deficiencias, irregularidades, dificultades, descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimiento de lo que es una buena organización. Por lo que es recomendable la realización de la auditoría administrativa por que proporcionan análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades realizadas.

15. Pueden existir demasiados o pocos jefes, en área de control adecuado a las necesidades. Es responsabilidad de todo gerente delegar correctamente la función de control a las personas adecuadas, para que realicen esta labor y que sea de acuerdo a las necesidades existentes en la empresa.

16. Al no realizar auditoría administrativa en las áreas de la empresa los jefes y supervisores no podrán mejorar en su actuación, ni perfeccionar los sistemas y desempeños para que el ambiente en el que se opera sea adecuado, permitiendo así desarrollarse exitosamente.

17. Las instituciones están conformadas por diferentes tipo de personal que constantemente buscan una mejor oportunidad en su centro de labores, por lo que muchas veces esto facilita que hayan problemas entre los empleados, mientras que otros trabajadores se encuentran desmotivados a aspirar a un puesto mejor. La auditoría administrativa ayuda al dirigente de la organización a conocer y evaluar esta situación que esta afectando a su personal y poder tomar medidas necesarias para resolver efectivamente el problema.

18. Cuando el responsable de la institución no toma las decisiones correspondientes en tiempo y forma ocasiona que el trabajo en todos los niveles de la organización se

demore, perjudicando las operaciones de la institución en general e incluso puede llevarla al fracaso, por lo que es necesario realizar la auditoría administrativa para conocer el tipo de gerencia encargada de administrar le empresa.

19. Si en una empresa no existe una buena organización, puede ser que se le delegue la misma función a más de una persona, ya sea del mismo departamento o de departamentos diferentes, dejando de realizar otras funciones importantes para la empresa lo que provoca que el trabajo se realice con retraso y creando un ambiente pesado y lleno de confusiones.

20. Por la falta de una auditoría administrativa la empresa no puede orientar efectivamente los planes, objetivos y programas, los cuales pueden cambiar de acuerdo a las necesidades exigidas en el medio en el que opera, por esta razón se debe aplicar la auditoría administrativa, ya que es una importante fuente de información y asesoramiento que ayuda a las instituciones a detectar esta situación.

21. No se pueden percatar de que en la institución existe un gerente autoritario, no existe comunicación, ni participación. Si el gerente es una persona inaccesible o autoritario, no podrá existir fluidez, ni una buena relación entre él y los empleados, siempre habrán discusiones y los trabajadores generalmente no estarán motivados a hacer mejor el trabajo. La auditoría administrativa ayuda a la gerencia a darse cuenta de los errores que esta cometiendo y corregirlos par un mejor desempeño de sus funciones.

22. Falta de financiamiento oportuno. Cuando no existe un gerente capacitado al mando de la organización puede dejar pasar las oportunidades que se le presenten (por ejemplo de financiamiento), los cuales pueden ayudar a que la empresa solucione problemas inmediatamente, la auditoría administrativa no debe dejarse a un lado si en realidad se quiere tener organizaciones estables dirigidas por los mejores empresarios.

23. Las instituciones al no detectar el bajo rendimiento, falta de coordinación, alta rotación de personal, no podrán mejorar deficiencias en la administración de

personal, ya que esto trae como consecuencia que las organizaciones no gocen de una ventaja competitiva.

Lo anterior se evita en lo posible con exámenes periódicos que se hagan en el informe de auditoría administrativa.

La importancia de estos exámenes que se realizan en el transcurso del tiempo, proporcionan confianza de la buena marcha del negocio, esto no sólo es evidente, en países desarrollados sino que también en los países en vías de desarrollo, donde cada día puede advertirse la necesidad instauración de unidades especializadas de éste tipo en las empresas que no contaban hasta el momento con ellas. El entusiasmo de los técnicos de ésta actividad es alentador cada día crece el número y se agrupan alrededor de los auditores, administradores y los especialistas en organización y métodos y analistas de sistema etc., que cada día divulgan, se capacitan y hacen publicaciones sobre el desarrollo de la temática, lo cual estimula la aplicación frecuente de esta técnica en la actividad profesional que se aplica en la empresa.

La extensión de la labor de auditoría es con el objeto de amarrar y de maximizar la eficacia del control interno de la empresa. Es en este proceso donde la técnica de auditoría administrativa aplicada en empresas de cierta magnitud se constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial, ya que la constitución de los objetivos implica la existencia de un sistema de control dirigido a corregir las desviaciones e identificar causas, con relación a las metas preestablecidas.

Esto significa que hay que llevar a cabo un análisis exhaustivo de la organización por el auditor administrativo o el que haga las veces de él; por lo que debe de poner en juego toda su imaginación para hacer realidad el axioma "Siempre existe una forma mejor de realizar las cosas" y que generalmente, puede conseguirse por medio de la investigación que se realice, tomando como base los recursos de que dispone el organismo social.

Desde ningún concepto podrá considerarse completo el sistema de control superior, sin incluir la auditoría administrativa. El control interno en su sentido amplio requerirá la intervención de, por lo menos, un supervisor destinado a controlarla y mantenerla en eficientes condiciones de operación. Por consiguiente, la dirección superior, auditores internos o externos, accionistas y otros interesados, deben de confiar en la auditoría administrativa como una prevención de inconvenientes y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

Por lo tanto la auditoría administrativa se considera como una técnica e instrumento que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la estructura, sistemas, procedimientos y métodos de la administración lo cual constituye su ubicación en la fase del control dentro del proceso de la administración. (www.google.com.ni. La Auditoría Administrativa).

XII. Conclusiones.

Una vez concluida la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Auditoría Administrativa es una herramienta importante para detectar y superar deficiencias existentes en el departamento de Recursos Humanos.
2. El análisis de la Auditoría Administrativa, evita mantener gerentes irresponsables que producen conflictos dentro de la organización.
3. Se conoció el proceso de Administración de Recursos Humanos que realiza el Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS), Matagalpa.
4. La falta de una Auditoría Administrativa conlleva a diversos problemas que afectan el buen funcionamiento de las instituciones.

XIII. Bibliografía

1. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edición Trillas, México.1973.
2. B.C. Ferrell, Geoffrey Hirt Mc. Introducción a los Negocios, en un Mundo Cambiante. Graw Hill, Cuarta Edición.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Quinta Edición.2000.
4. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Segunda Edición. Colombia. 1994.
5. Delgado Bentacourt, Alberto. Administración de Recursos Humanos y la Descripción del Puesto.
6. Fernández Arena, José Antonio. La Auditoría Administrativa. Edición DIANA-TECNICO. 1973.
7. Franklin Enrique V. Auditoría Administrativa. Mc Graw Hill. Primera Edición. México. 2000.
8. <http://www.dt.gob.cl/estudios/temas01.htm>.
9. <http://www.ilo.org/public/spanish/>.
10. <http://es.wikipedia.org/wiki/basededatos>.
11. Koontz Harold. Elementos de Administración. Mc Graw Hill. Quinta Edición.

12. Koontz Harold, O'Donnell. C. Curso de Administración Moderna. Mc Graw Hill. México.1973.

13. Leonard William P. Auditoría Administrativa. Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos. Editorial DIANA TECNICO.

14. República de Nicaragua. Ministerio de Salud. Análisis del Sector Salud en Nicaragua. Managua, Nicaragua. Marzo 2000.

15. Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de la Auditoría Administrativa. Séptima Edición. 1995.

16. www.google.com. Auditoría Administrativa.

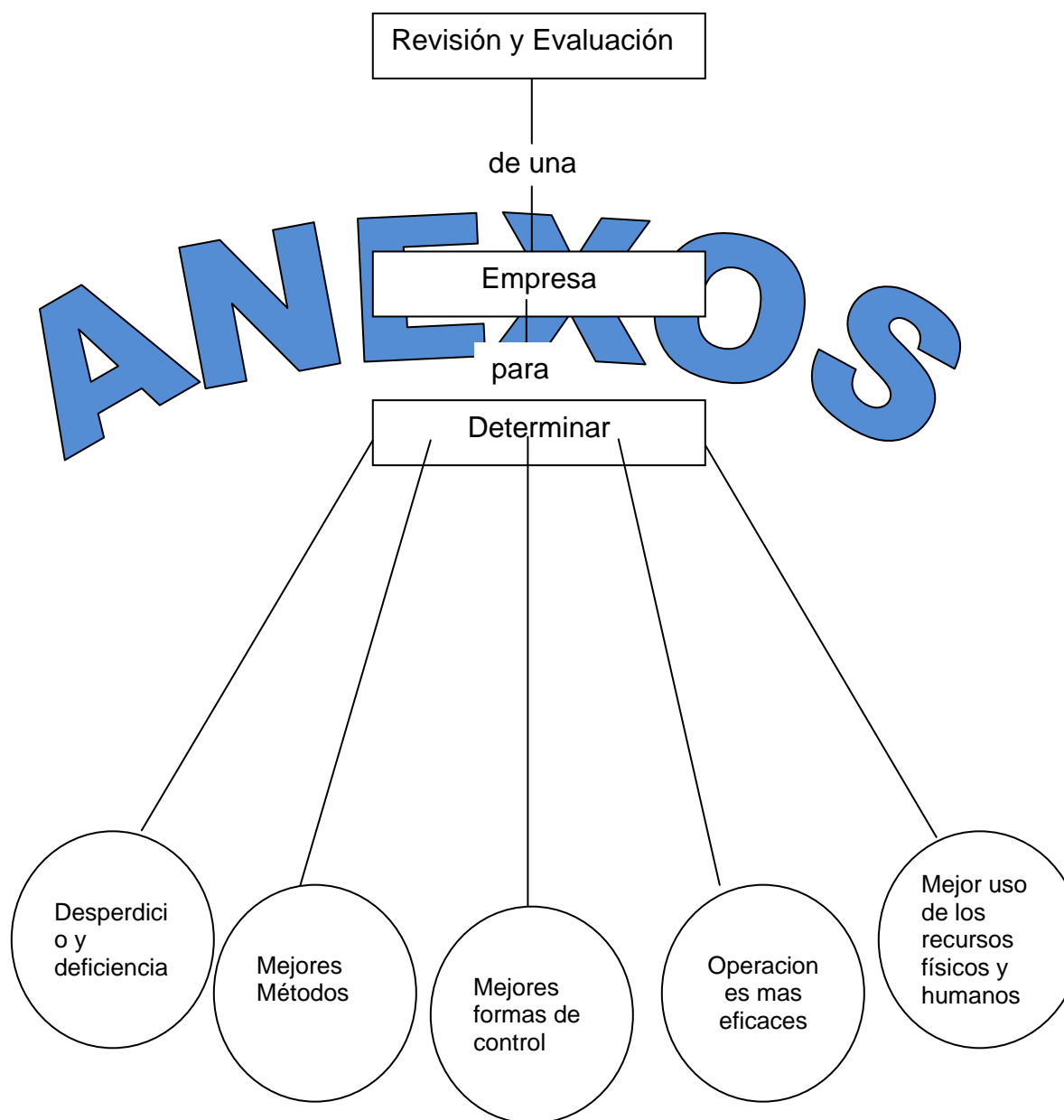
17. www.google.com. Metodología de la Auditoría Administrativa.

18. www.google.com.ni. Plan de Carreras.

19. Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Quinta Edición.

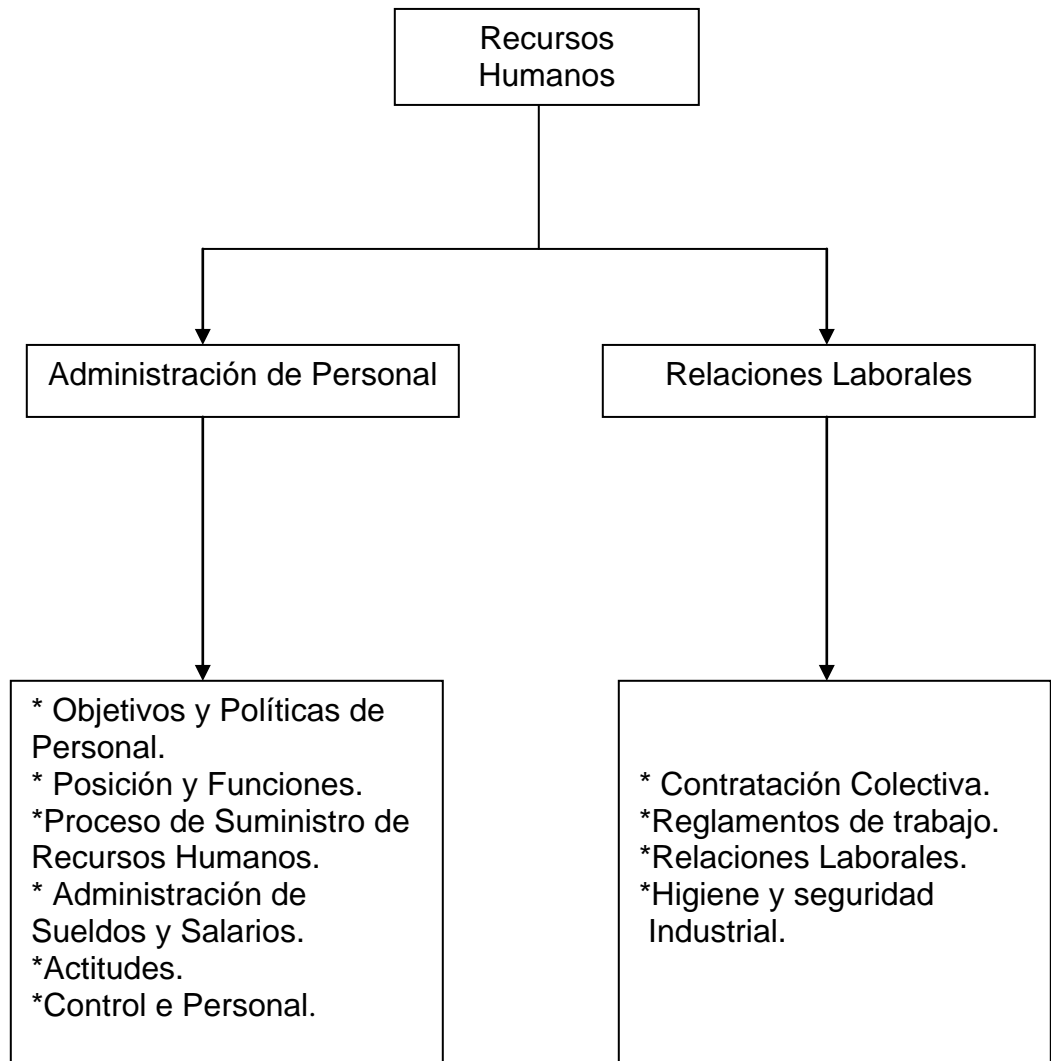
Anexo N° 1

Fines de la Auditoría Administrativa.



Anexo N° 2

Plan de Auditoría de Recursos Humanos



Anexo N° 4

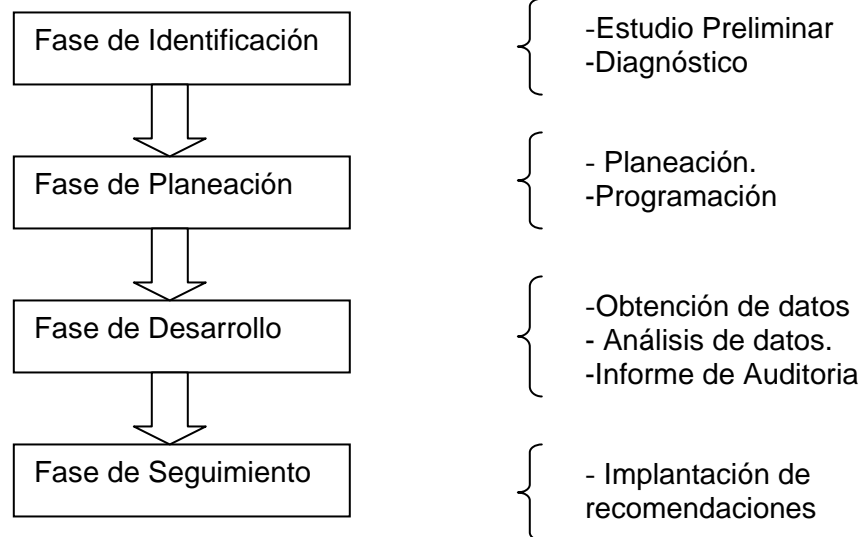
Número de Trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud.

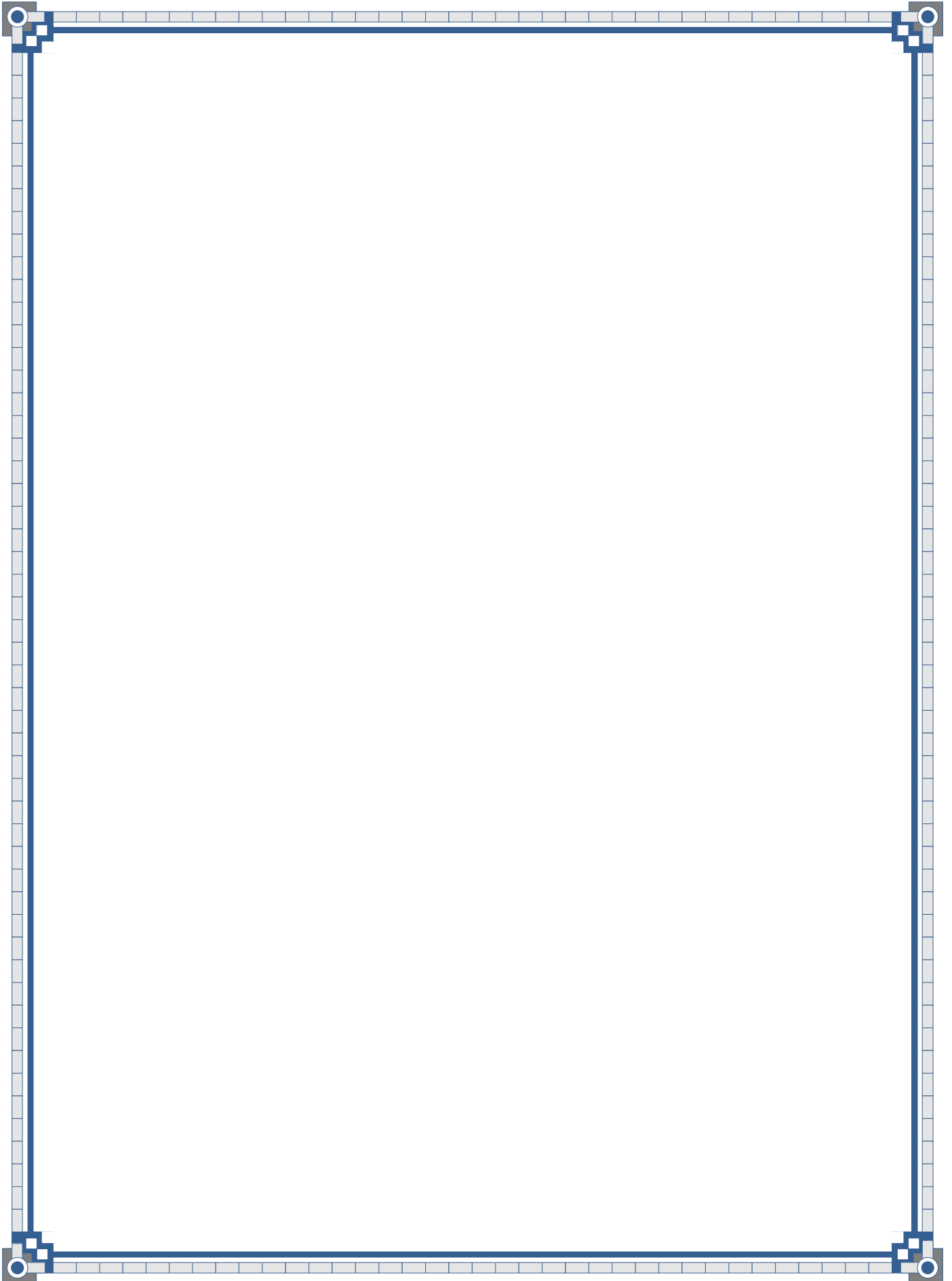
SILAIS-Matagalpa.

MINISTERIO DE SALUD								
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS								
DISTRIBUCION DE RECURSOS HUMANOS - MARZO 2003								
SILAIS	Administrativos	Auxiliar de Enfermería	Enfermeras	Médicos Especialistas	Médicos Generales	Odontólogos	Técnicos de Salud	TOTAL
MATAGALPA	474	300	62	34	86	20	276	1,252

Anexo N° 5

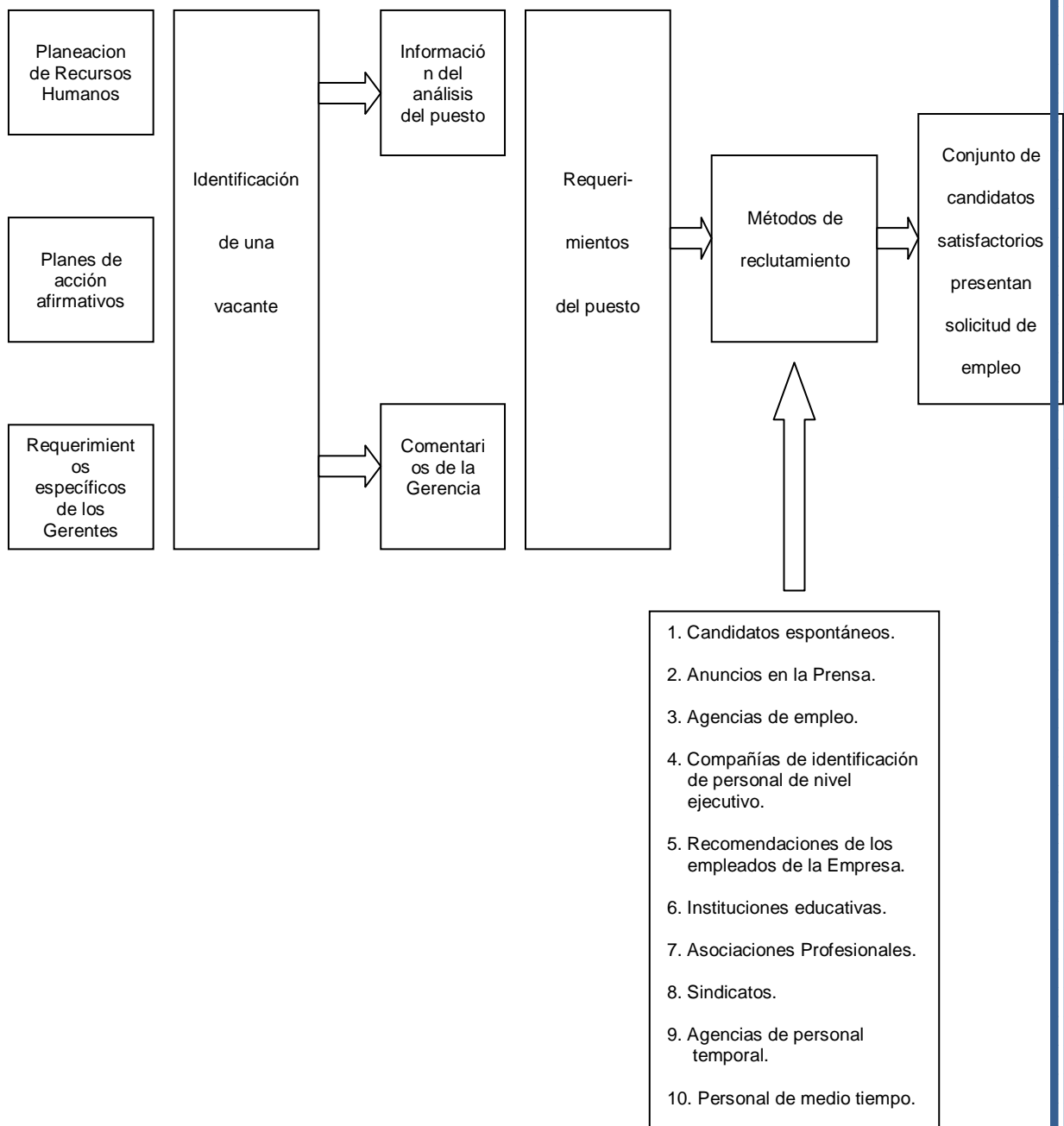
Fases del Proceso de Auditoría Administrativa.





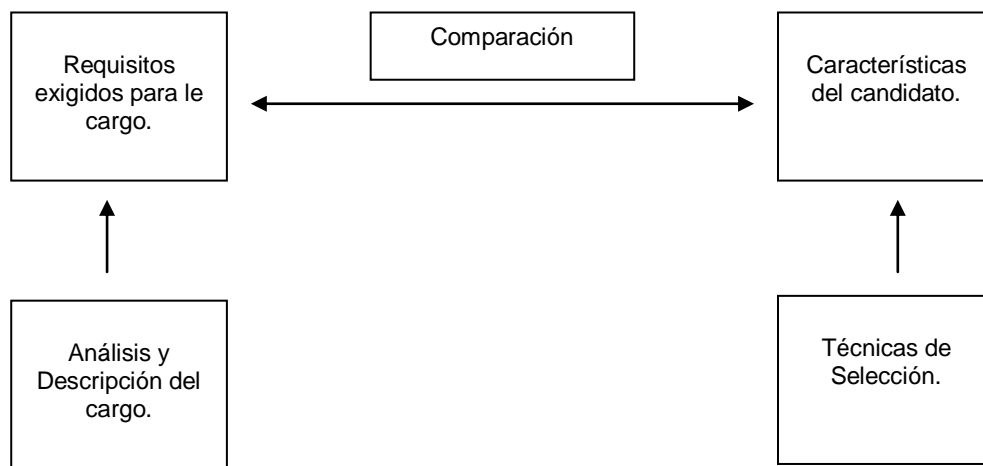
Anexo No. 6

Cuadro General del Proceso de Reclutamiento.



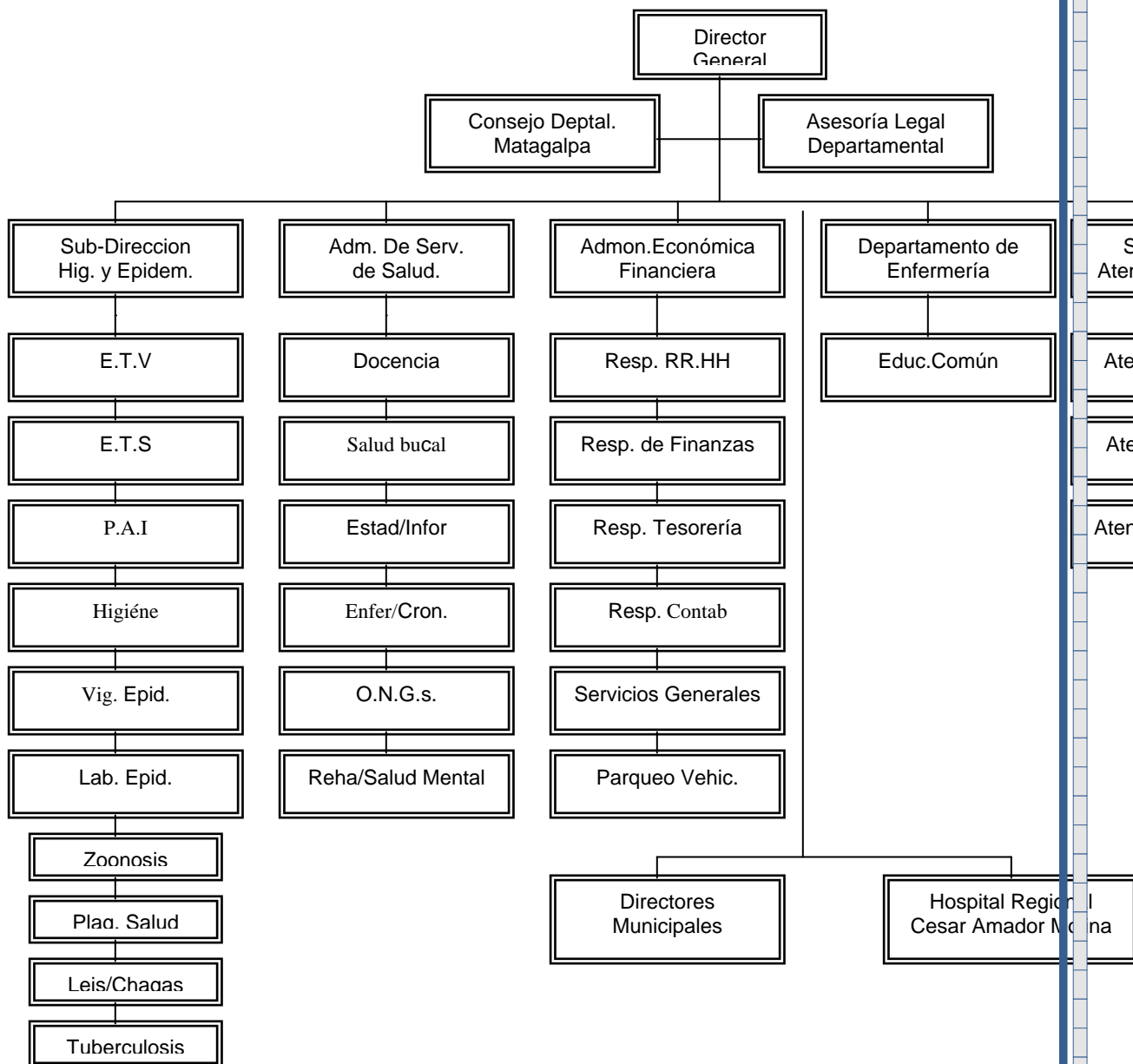
Anexo N° 7

La Selección como Proceso de Comparación entre dos Variables.



Anexo N° 3

Organigrama del Sistema Local de Atención Integral en Salud. (SILAIS)- Matagalpa



Anexo N° 8

**Ministerio de Salud
(MINSA)**

Comité de Selección y Contratación

Perfil del Cargo: _____

El comité de selección y contratación para el cargo de:

_____ de la Unidad de Salud de:

_____ SILAIS Matagalpa, Integrado por:

Responsable del Área donde se ubica la plaza: _____

Responsable de Recursos Humanos: _____

Representante del Área con suficiente calificación técnica en el perfil a contratar:

En Representación Sindical:

NOMBRES

ORGANIZACIÓN SINDICAL

1. _____

2. _____

3. _____

Proceden a analizar los Curriculum de los candidatos que se postularon al cargo en
mención. Se analizaron los Curriculum Vitae de los siguientes candidatos:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Y se evaluaron de acuerdo a los criterios de selección que se encuentran en hoja adjunta la cual forma parte integrante de esta acta de selección.

Ministerio de Salud
(MINSA)

Criterios de Evaluación para el cargo de: _____

Área de trabajo: _____

CRITERIOS DE EVALUACION				
I. Educación Formal (30 puntos)				
Primaria No aprobada () Aprobada () (10)				
Secundaria: Ultimo año aprobado: (10)				
Universidad: Egresado () Ultimo año aprobado (10)				
Cursos Técnicos: (20)				
1. _____				
2. _____				
3. _____				
4. _____				
II. Experiencia Laboral: (30)				
Más de 7 años de experiencia. (20 Pts).				
6 años de experiencia. (15 Pts).				
5 años de experiencia o menos (10 Pts).				
III. Manejo de programas de computación, ambiente Windows. (10)				
De Word: _____				
Excel: _____				
Power Point: _____				
Otros: _____				
Relaciones Interpersonales: (10)				
Actitud hacia el Trabajo				
Identificación con la Institución				
Habilidad para trabajar en grupo				
Deseos de Superación				
Facilidad de expresión, respuestas consistentes, posee criterios y juicios.				

Total: (100)

--	--	--	--	--

Responsable del área donde se ubica la plaza: _____

Responsable de Recursos Humanos: _____

Representante del área con suficiente calificación técnica en el perfil a contratar:

En representación Sindical:

NOMBRES

ORGANIZACIÓN SINDICAL

RESULTADOS OBTENIDOS.

Nombres y Apellidos.

Puntaje.

De los resultados obtenidos se concluye que el candidato mas idóneo para el cargo de: _____, es _____

Ya que cumple con los requisitos solicitados en los criterios de evaluación.

Este comité recomienda la contratación de: _____,

Por obtener el mayor puntaje de calificación y por ser el recurso que mas se ajusta a los requisitos solicitados por el MINSA. Ninguno de los miembros de este comité manifestó estar impedido de actuar por consideraciones de orden personal, funcional y ética, no fueron considerados otros aspectos que los antes señalados. En fe de lo anterior, firmamos todos los miembros de este comité.

Dado en el municipio de _____, a los ___ días del mes de _____ del año _____.

Institución:

Responsable del área donde se ubica la plaza: _____

Responsable de Recursos Humanos: _____

Representante del área con suficiente calificación técnica en el perfil a contratar:



Fotocopia de Título Académico (Post-Universitario, Universitario).

Fotocopia de Título Académico (Técnicas, media, Primaria).

Constancia de Egresado (en el caso de no tener título).

Titulo Académico certificado por el Ministerio de Relaciones Exteriores

para graduados en el exterior.

Certificados de Notas (en el caso de estar cursando la carrera o haber

descontinuado carrera).

Constancias de puestos de trabajos anteriores.

Fotocopia de INSS.

Fotocopia de Cedula de Identidad.

Fotocopia de Cedula de residencia (para extranjeros).

Anexo N° 9

Formulario para Recopilar Información de Personal de la Administración Pública.

I. Datos Personales:

1. Cedula de Identidad: _____

2. Nombres: _____

Nombre del Organismo: _____

1. Fecha de Ingreso a la Administracion Pública: _____
(Día/Mes/Año)

2. Fecha de Ingreso a la Institución donde labora: _____
(Día/Mes/Año)

3. Cargo que desempeña: _____ Salario C\$ _____
Total

Código de Clasificación del Cargo: _____

Nivel de Complejidad del Cargo: _____

Fuente de Financiamiento: Nomina _____ Fondos _____ Proyecto _____
Fiscal Propios

Tipo de Servicio _____

4. Unidad Administrativa: _____
(Código) Nombre

5. Unidad Administrativa Superior de la que depende: _____
Código Nombre

6. Cargos que ha Desempeñado en la Administracion Pública.

Cargo Desempeñado	Organismo	Desde Día/ Mes/Año	Hasta Día/ Mes/Año

7. Cargos que ha desempeñado en la Empresa Privada.

Cargo Desempeñado	Nombre de la Empresa	Desde Día/ Mes/Año	Hasta Día/ Mes/Año

III. Datos Académicos.

1. Nivel Académico Alcanzado.

A. Educación Básica.

Primaria: _____ Educ. Gral. Básica: _____ Tecn. Básico: _____

B. Educación Secundaria:

Bachiller: _____ Técnico Medio: _____ Educación Normal: _____

C. Educación Universitaria.

Técnico Superior: _____ Licenciatura: _____ Arquitectura: _____

Ingeniería: _____ Medicina: _____ Otras: _____

Títulos Obtenidos.

Títulos Obtenidos	Centro de Estudio	País	Fecha Día/ Mes/Año	Promedio Obtenido

Observaciones:

D. Educación Post. Universitaria.

Post. Grado: _____ Maestría: _____ Doctorado: _____

E. Especialidad.

Área Específica del Estudio	Centro de Estudio	País	Fecha Día/ Mes/Año	Promedio Obtenido

F. Ninguno de los Anteriores: _____

Si estudia actualmente especifique: _____

2. Cursos y Capacitaciones en que ha participado:

Nombre del Curso	Duración (Horas)	Calificación obtenida	Fecha Día/Mes	Promedio Obtenido

- Calificación obtenida puede ser: Ineficiente, Mejorable, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente.

3. Docencia Ejercida:

Nombre de la Materia	Inst.en que Imparte	Tipo de Participación	Duración (Horas)	calificación obtenida	Fecha Día/mes/Año

IV. Publicaciones.

Tipo de Publicaciones	Titulo	Lugar/Medio de publicación	Fecha Día/Mes/Año

Reconocimientos:

1. Reconocimientos recibidos en su Trayectoria Laboral.

Tipo de Reconocimiento	Motivo	Instancia Otorgante	Fecha Día/Mes/Año

Lugar y Fecha: _____

Doy fe de que la información detallada en este formulario es veraz y que puede ser verificada por las autoridades correspondientes.

Firma: _____

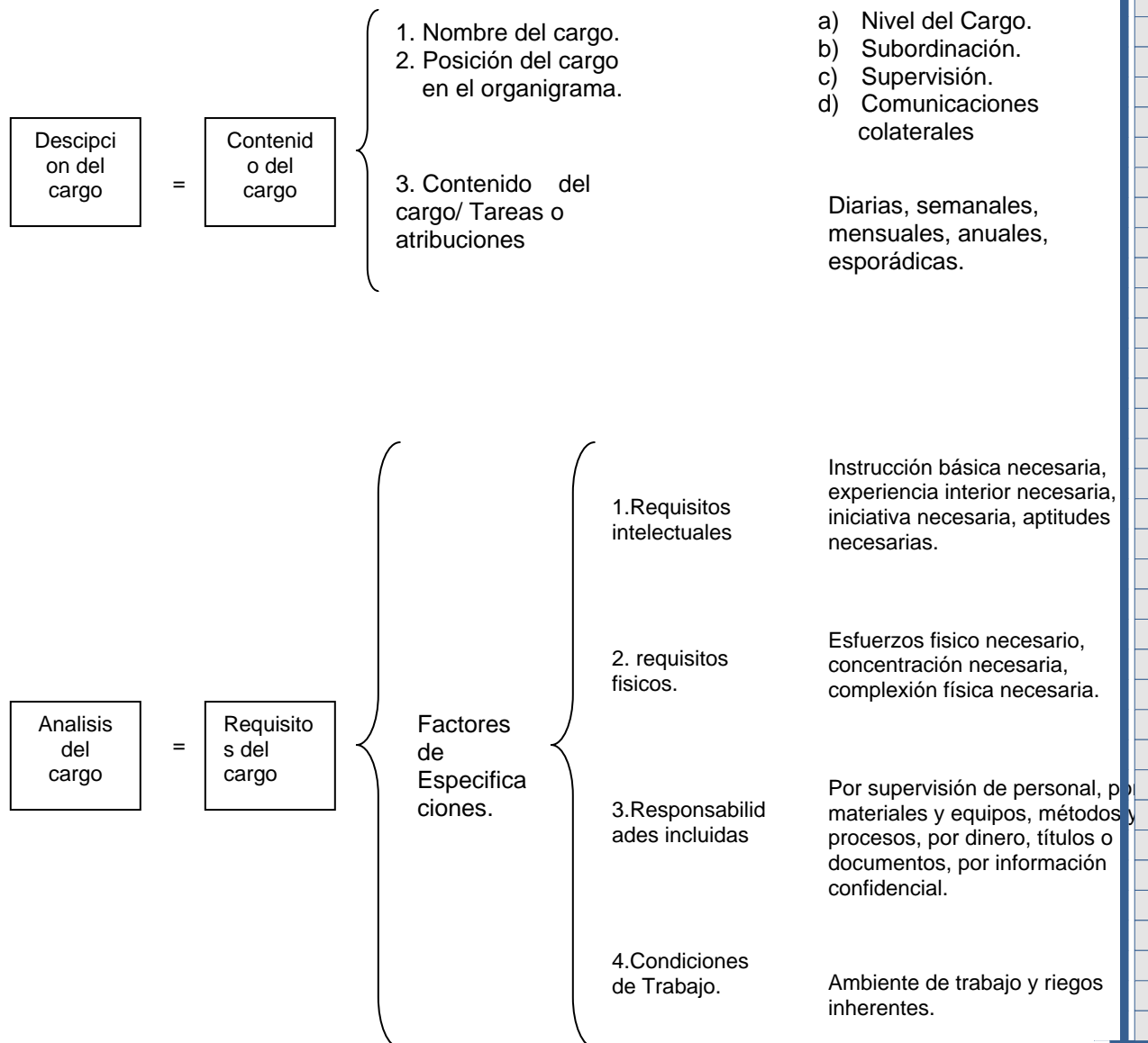
Del Titular

Firma: _____

Del Director de Recursos Humanos.

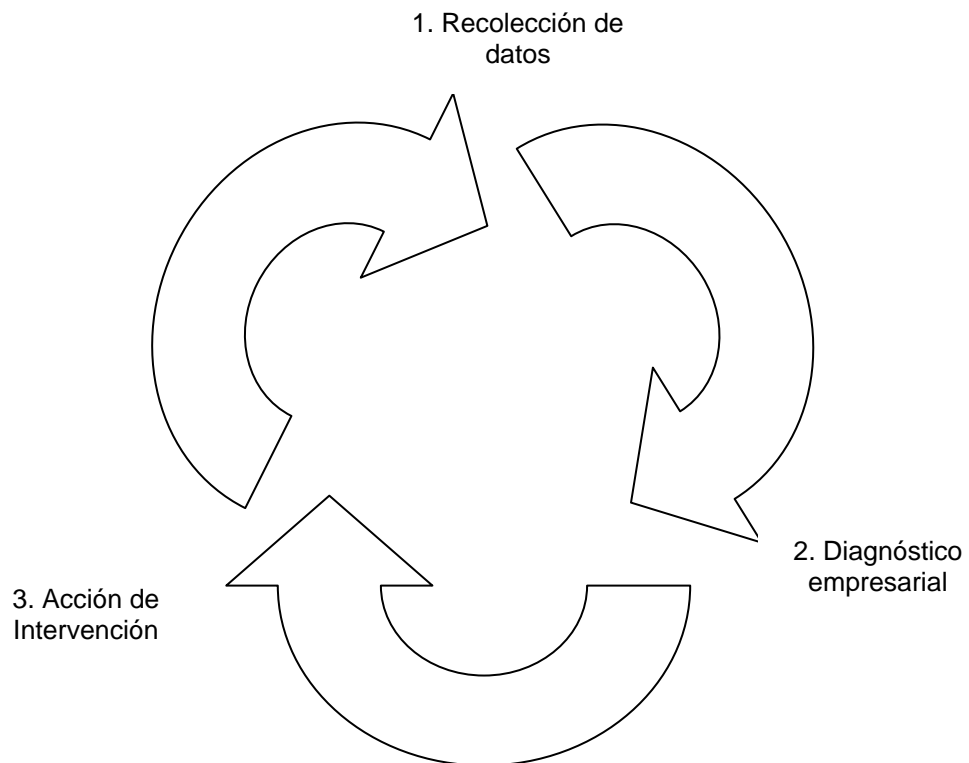
Anexo Nº 10

Elementos que conforman la Descripción y el Análisis del Cargo.



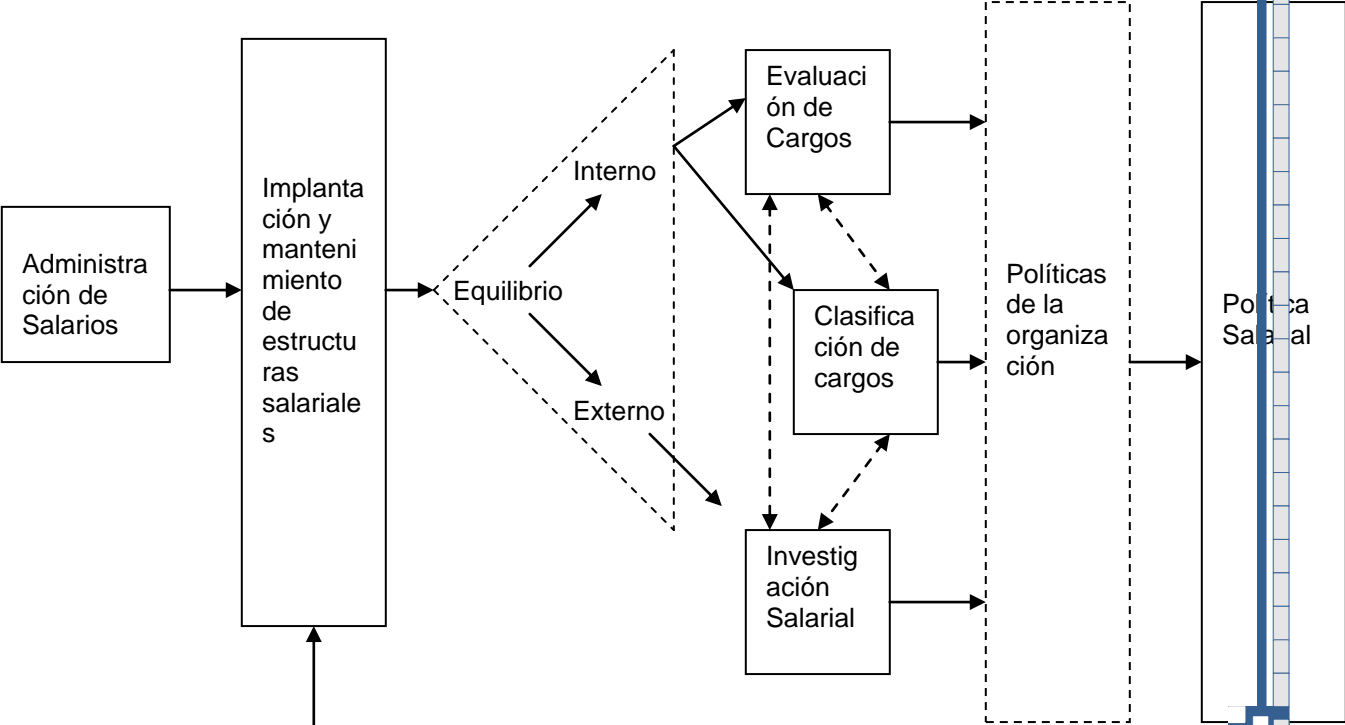
Anexo Nº 12

El Proceso del Desarrollo Organizacional en una Base Continua.



Anexo Nº 11

El Sistema de Administración de Salarios



(Reciclaje)

Anexo N° 13

Entrevista

Entrevista dirigida al Director Departamental del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa.

Estamos llevando a cabo esta entrevista, con el objetivo de conocer el funcionamiento del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, por lo que le rogamos conteste esta entrevista. De antemano le agradecemos por su colaboración.

I. Datos Generales:

Nombre: _____

Cargo que ocupa: _____

Fecha:

II. Cuestionario:

1. ¿Qué es el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)?

2. ¿Cual es la Misión del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)?

3. ¿Cual es la Visión del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)?

4. ¿Cuales son los objetivos y políticas de esta institución?

5. ¿Cual es el funcionamiento de esta organización?

6. ¿Podría decirnos cuales son los principios del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)?

7. ¿Cuales son los antecedentes históricos del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)?

8. ¿Cuál es la estructura organizativa y el número de trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)?

9. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo en la etapa de alimentación de recursos humanos?

10. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo en la etapa de aplicación de recursos humanos?

11. ¿Podría describirnos las actividades que se realizan con respecto al mantenimiento de los recursos humanos?

12. ¿En esta institución como se realiza el desarrollo de recursos humanos?

13. ¿Cómo se realiza el control de recursos humanos en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)?

14. ¿Se han realizado auditorias administrativas y de recursos humanos en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa, con que frecuencia y con que objetivo se realiza?

15. ¿Cree usted que ha ayudado la realización de auditorias administrativas al Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS)?

16. ¿Cual cree usted que son los problemas que surgen por la falta de una auditoria administrativa en las organizaciones?

Anexo N° 14

CUESTIONARIO GENERAL

Institución: Sistema Local de Atención Integral en Salud.

Auditor: _____

Fecha: _____

Revisó: _____

1. ¿Que tipo de Institución es SILAIS Matagalpa?

Industrial _____ Comercial _____ Servicio _____

2. ¿Cuál es la forma en que esta constituida jurídicamente esta Organización?

- a) Sociedad Mercantil _____
- b) Sociedad Cooperativa _____
- c) Asociación civil _____
- d) Sociedad Civil _____
- e) Otras _____

3. ¿Cual es su objetivo?

4. ¿Cual es el capital con el que cuenta esta Organización?

Social _____ Contable _____

5. ¿Cual es el numero del personal?

De confianza _____ Sindicalizado _____

6. ¿Cuales son los servicios principales?

7. ¿Como están estructurados lo objetivos generales?

8. ¿Están claramente definidos los objetivos generales y se han dado a conocer a la gente en todos los niveles?

9. ¿Cuándo fueron programados los objetivos actuales?

10. ¿Como están estructuradas las políticas generales? Detállelo

11. ¿Están estipuladas claramente las políticas generales y se han dado a conocer en todos los niveles?, ¿Cómo?

12. ¿Cuáles son los problemas que el SILAIS ha tenido durante los últimos tres años (huelgas, falta de presupuesto, entre otros).

13. ¿Cómo se estructuran los programas generales y los particulares?

14. ¿En base a que se ejecutan los programas? Detállelos.

15. ¿El presupuesto general y los particulares están debidamente coordinados? Cómo.

16. ¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el ultimo de los subordinados?

17. Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos? ¿Cómo se dan éstas?

18. ¿Son efectivas las formas actuales de comunicación interdepartamental? ¿Por qué?

19. ¿Se utilizan cuadros ocupacionales para revisar las actividades del personal? ¿Desde cuando se ocupan?

20. ¿A qué niveles se aplican los cuadros ocupacionales?

21. ¿Se especifican clara y lógicamente las obligaciones de los puestos? ¿Cómo?

22. ¿Se aplican técnicas de análisis de puestos? ¿Qué método se utiliza?

23. ¿Se cuenta con un manual de organización y se aplican en cada unidad administrativa y se especifica claramente las funciones básicas?

24. ¿Cada jefe conoce claramente sus Funciones, sus Responsabilidades y la Autoridad que tiene?

25. ¿Qué tipo de instructivo se utilizan y que aspectos cubren?

Anexo N ° 15

Cuestionario por Área (CA).

Área funcional: Departamento de Recursos Humanos.

Jefe fe la unidad: _____ **Auditor:** _____

Fecha: _____

1. ¿En ésta Institución actualmente se cuenta con registro del personal y están adecuadamente archivados?

2. ¿La lista activa del personal concuerda con los archivos en Nominas y están los expedientes a la mano?

3. ¿En el Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS) Matagalpa, es controlado y revisado el tiempo extra? ¿Dónde? ¿Existe una remuneración por este tiempo?

4. ¿En esta institución existe con frecuencia rotación de personal?

5. ¿Existe un control sobre movimiento de personal?

6. ¿Se cuenta con un reglamento interno de trabajo actualizado?

7. ¿Conocen los trabajadores el reglamento interno?

8. ¿En el Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, existe o esta conformado un Sindicato?

9. ¿Existen reuniones periódicas con el Sindicato?

10. ¿Actualmente existe un proceso de quejas claramente establecido que favorezca a los trabajadores?

11. ¿Se considera que la relación entre la dirección de la institución y el Sindicato son cordiales?

12. ¿Las instalaciones, cubren los requisitos marcados en el reglamento respectivo?

13. ¿Son adecuados los procedimientos existentes para la protección de la planta y la seguridad de sus trabajadores?

14. ¿Se revisan periódicamente las medidas de prevención de accidentes y los utensilios para contrarrestarlos?

15. ¿Se realiza con efectividad la Administración de Recursos Humanos en esta organización?

16. ¿Cuál cree usted que es la importancia de la Administración de Recursos Humanos para el Sistema Local de Atención integral en Salud (SILAIS), Matagalpa?

Anexo Nº 16

Cuestionario por Área (CA)

Área Funcional: Departamento de Recursos Humanos.

Jefe de la Unidad: _____ Auditor: _____

Fecha: _____

1. ¿Se han formulado planes y objetivos por escrito? ¿Son claros y adecuados?

2. ¿Los planes y objetivos del departamento siguen la misma dirección que los objetivos generales de la organización?

3. ¿Se delegan adecuadamente y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?

4. ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere la institución?

5. ¿El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene resultados positivos?

6. ¿Cuida usted como jefe del departamento de la selección final de sus subordinados?

7. ¿Se lleva a cabo un proceso adecuado de colocación de personal de nuevo ingreso?

8. ¿Se realiza una presentación departamental de los nuevos empleados?

9. ¿Existe un periodo de entrenamiento para que el empleado se ambiente al trabajo?

10. ¿Se cuenta con una estructura salarial y con una adecuada administración?

11. ¿Todos los puestos que conforman la organización han sido analizados?

12. ¿Se lleva a cabo un programa de edificación de meritos? ¿Es considerado de utilidad?

13. ¿Se conoce la actitud del personal en cuanto a los incentivos monetarios?

14. ¿Se da un reconocimiento apropiado a los empleados por un desempeño (rendimiento) meritorio?

15. ¿Esta fluyendo adecuadamente la información a través de los variados canales de comunicación dentro de la institución?

Anexo Nº 17

Encuesta dirigida a trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa.

Somos estudiantes del Quinto Año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), CURM. Estamos llevando a cabo esta encuesta, con el fin de conocer el ambiente organizacional en el que opera el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa. Le rogamos colabore llenando esta encuesta y de antemano le agradecemos su colaboración.

Cargo _____ que _____ ocupa:

1. ¿Hace cuánto tiempo labora en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa?

2. ¿Cuál fue el procedimiento que utilizó para comenzar a laborar en esta institución?

Por recomendación _____ Por amistad _____ Por esfuerzo y conociendo propio _____

3. Según el tiempo de trabajar en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, ¿cómo cree que es el ambiente?

4. ¿Esta de acuerdo con la manera en que opera esta institución

Si _____ No _____

Por qué

5. ¿Cree que existe una buena relación entre usted y los demás trabajadores de la organización? ¿Por qué?

6. ¿Qué tipo de relación laboral existe?

7. ¿Realizan actividades sociales que ayuden a mejorar la comunicación entre trabajadores de diferentes áreas?

Poco_____ Mucho_____ Nunca_____

Por qué

8. ¿Cree que en esta institución toman en cuenta sus ideas?

Si_____ No_____

Por qué

9. ¿Considera usted que en esta institución se trabaja en equipo?

Si_____ No_____

Por qué

10. ¿Cree usted que las condiciones en las que labora, son las adecuadas para el desempeño de su trabajo?

11. ¿Durante el tiempo que ha laborado en esta institución, se le ha promovido a otros puestos?

Si _____

No _____

12. ¿Qué le gustaría que se realizara en ésta organización, para mejorar el ambiente organizacional?

13. ¿En que aspecto cree que debería mejorar esta organización desde el punto de vista de su bienestar?

Anexo Nº 18

Observación Directa

Guía de observación al Departamento de Recursos Humanos al Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa.

Datos Generales:

Nombre del Observador: _____

Nombre de la Organización: _____

Tipo de Organización: _____

Departamento: _____ Municipio: _____

1. Condiciones Ambientales.

1.1 Elementos de Distracción para el trabajador.

- a) Interrupción por trabajadores de otras áreas.
- b) Indisciplina de los compañeros de trabajo dentro del departamento.
- c) Interferencia de personas ajenas a la organización.
- d) Otros _____

1.2 Ventanas Amplias. Si _____ No _____

1.3 Iluminación Natural. Suficiente _____ Insuficiente _____

1.4 Iluminación Artificial. Si _____ No _____

1.5 Aseo dentro del departamento. Si _____ No _____

2. Recursos Materiales de los trabajadores.

2.1 El trabajador cuenta con el mobiliario necesario.

- a) La mayoría.
- b) La mitad.
- c) La minoría.

2.2 El trabajador cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.

- a) Nada.
- b) Poco.
- c) En regular cantidad.
- d) Lo suficiente.