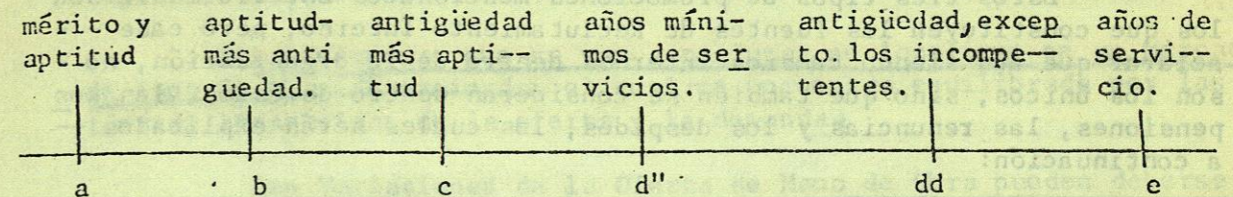


Los principales factores que pueden determinar una política de ascensos son:

- 1.- Los conocimientos de cada aspirante. - Se determinan de acuerdo a los requerimientos de cada puesto vacante mediante exámenes teóricos-prácticos.
- 2.- Las condiciones físicas requeridas para el puesto. - Son aquellas especificadas en el Análisis de Puestos. Las condiciones psíquicas deben estimarse también cuando influyen mucho en el puesto a cubrir.
- 3.- La iniciativa en el trabajo y las condiciones de mando que presenten los aspirantes. - Se representa por la facilidad de desarrollo y por la capacidad de supervisión.
- 4.- Diligencia y aptitud mostrada en los trabajos anteriores. - Es la historia profesional del individuo basada en la competencia demostrada en las tareas que ha desarrollado hasta entonces.
- 5.- Conducta dentro de la empresa. - Es el comportamiento anterior del trabajador dentro de la organización.
- 6.- Desempeños anteriores en el puesto a cubrir por los trabajadores aspirantes. - El que un trabajador haya actuado en el puesto a cubrir, por enfermedad o vacaciones del titular del mismo antes que la vacante se produjera, tendrá una ventaja sobre los demás aspirantes, ya que conocerá las actividades que se desarrollan en dicho puesto.
- 7.- La participación y aprovechamiento en cursos de formación. Se refiere no sólo a la formación específica para el puesto que se va a cubrir, sino igualmente a la formación de carácter general en otras materias.
- 8.- La antigüedad en la empresa. - La antigüedad significa experiencia y es normal que la historia profesional del trabajador siga una trayectoria ascendente; por eso, aún cuando la relación con la empresa se premie de otras formas (aumento de salarios, vacaciones, jubilación, etc.), también se ha mantenido la antigüedad como factor a considerar para el ascenso en algunos contratos colectivos celebrados entre un sindicato y una organización.

Un resumen de estos factores nos permite agruparlos en tres direcciones, el mérito, las aptitudes y la antigüedad. En un programa de ascensos, el problema consiste en decidir a cual de las tres direcciones se le debe de dar mayor importancia. En las pequeñas industrias que prácticamente no tienen un plan definido de organización, para evitarse problemas, los ascensos se basan en la antigüedad del trabajador, mientras que en las grandes corporaciones, con sistemas, políticas y procedimientos bien delineados, los ascensos se basan en planes mixtos, o sea, tomando en cuenta la antigüedad, el mérito, y aptitud, pero pon-

derando mayormente el mérito del trabajador, o sea, la habilidad y las calificaciones más altas.



- a) Se escogen los de más méritos y aptitudes sin considerar la antigüedad.
- b) Se escogen los de mayor aptitud. Si hay varios con la misma aptitud, se escoge el de mayor antigüedad.
- c) El más meritorio y más apto se selecciona siempre y cuando sobresalga de los que tienen mayor tiempo de servicio.
- dd) Se toma en cuenta la antigüedad, pero se rechaza a los incompetentes porque no llenan los requisitos del puesto a cubrir.
- e) Se toma en cuenta sólo el tiempo de servicio.

ALGUNAS POLITICAS DE ASCENSO EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL

La alta gerencia debe evitar que surgan fricciones en los candidatos rechazados para ocupar el puesto vacante, explicándoles que no fueron rechazados por ser inferiores, sino que el trabajador que obtuvo el puesto, poseía la antigüedad o el mérito requeridos.

DESCENSO: Consiste en el cambio de asignación a un puesto de nivel más bajo en la organización, llevando implícito, por consiguiente, una disminución en las responsabilidades más no una disminución en el salario; por consiguiente es una promoción vertical en sentido negativo.

Los descensos pueden hacerse necesarios como resultado de errores en los ascensos, o debido a una reducción de personal requerida en cierto nivel jerárquico de la organización. Los descensos también pueden ser consecuencia de una acción disciplinaria contra algún trabajador por mal comportamiento.

* Este tipo de promociones causan muchos problemas en una organización debido a los efectos psicológicos que causa al trabajador. Una acción remediadora para evitar un descenso cuando un trabajador debido a su edad va perdiendo facultades, podría ser la transferencia de ciertos deberes de su puesto a otros puestos, pudiendo llegar al caso extremo de separarlo definitivamente de la organización mediante la jubilación.

Estos tres tipos de promociones mencionados anteriormente son los que constituyen las fuentes de Reclutamiento Interno, pero cabe aclarar que aún siendo cambios internos dentro de la organización, no son los únicos, sino que también se consideran dentro de éstos, las suspensiones, las renunciaciones y los despidos, los cuales serán explicados a continuación:

SUSPENSIONES.— Consiste en una separación temporal o permanente (despidos), llevada a cabo por la gerencia para resolver ciertas situaciones especiales. Estas situaciones pueden ser: Una reducción en la carga de trabajo, la eliminación de ciertos puestos a través de una reorganización, mejoramientos en la eficiencia de la producción, o por castigos al personal que no guarde el comportamiento debido en sus actividades.

Cuando se lleva a cabo una suspensión temporal, se corre el riesgo de que la competencia contrate al trabajador suspendido. Realmente constituye un gran riesgo para cualquier organización llevar a cabo una suspensión definitiva o despido, debido a los altos costos que puede llevar implícitos, tanto por la indemnización pagada al trabajador cesado, como por los altos costos que involucran el reclutamiento, la selección y el adiestramiento de la persona que va a cubrir el puesto vacante.

RENUNCIAS.— Consiste en la separación definitiva de la organización llevada a cabo en forma voluntaria por un trabajador. Constituye, como todos los demás cambios, un arma de dos filos; ya que si dicho trabajador efectúa sus actividades de forma poco satisfactorias, representará una "Ganancia" para la organización, la cual se evitará el costo de la nómina y de la indemnización; en cambio, si el trabajador presentaba un alto rendimiento en sus funciones, realmente será una pena perderlo, y la gerencia optará por aceptar su renuncia y sustituirlo, o bien, acceder a sus peticiones.

En casi todos los casos en que se presenta una renuncia, es conveniente que el supervisor tenga una entrevista con el trabajador, para conocer los motivos que lo impulsaron a tal determinación, pues podría suceder que ciertas políticas de la organización estuvieran mal formuladas, y por lo tanto, fuera conveniente corregirlas.

C) RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Después de haber realizado los cambios internos que la organización requiere, y de haber procurado la superación del personal actual; el ejecutivo de Relaciones Industriales puede continuar con el siguiente paso del proceso de la integración de personal, o sea, el Reclutamiento Externo, el cual consiste en conseguir de entre personas ex-

trañas a la organización, los candidatos necesarios para ocupar un puesto en ella, despertando en dichas personas el interés para lograr su integración a la organización, o bien, su identificación a la misma.

* Las personas que se van a reclutar se localizan en un mercado de mano de obra determinado, el cual se encuentra equilibrado por las fuerzas respectivas de la oferta y la demanda.

Las Variaciones de la Oferta de Mano de Obra pueden deberse a:

- Variaciones en los salarios generales del mercado. Dif\$
- Variaciones en el ingreso familiar.
- Variaciones en la capacidad de los trabajadores.
- Cambios en las condiciones de trabajo.

Los factores a los que son debidas estas variaciones son: El número de trabajadores, el total de horas que pueden trabajar los mismos y la eficiencia en sus actuaciones.

Por otra parte, la variación teórica que se utiliza con más consistencia para explicar la demanda de mano de obra, es la productividad marginal; o sea, que el comprador de los servicios, en nuestro caso el gerente general de una organización, utilizará trabajadores sólo cuando el beneficio que aporten a la misma cada uno de ellos sea, al menos, ligeramente superior al costo que representan.

Uno de los problemas que se tienen en el proceso de reclutamiento exterior, lo constituye la determinación de la cantidad de personal a reclutar. Hawk nos sugiere en su libro Reclutamiento y Selección de Personal, una metodología para solucionar este problema, la cual se apoya en los datos empíricos obtenidos en los pasados esfuerzos de reclutamiento.

Para comenzar, nos basaremos en un cierto número de indicios requeridos para generar un número dado de contrataciones en un tiempo dado; estas cifras se derivan de las proporciones de rendimiento y de los datos del tiempo transcurrido para contratar un candidato, las cuales se han recogido en los intentos anteriores. Dichas proporciones de rendimiento son las proporciones entre indicios y entrevistas, entrevistas y ofertas y ofertas y contrataciones que se han obtenido a lo largo de un período especificado; en tanto que los datos del tiempo transcurrido para contratar un candidato, proporcionan los intervalos promedio entre cada evento, como lo es el intervalo entre la identificación de un candidato y su adición a la nómina.