

nian medidas por el número de gente de sus Departamentos y en número de acciones de personal que requieran su aprobación. Lo anterior ha sido triste error. La labor del Departamento de Personal debe ser medida en términos de la calidad de las actividades de personal y la efectividad de su administración por otros Departamentos de línea y staff. Como la administración es administración de personal el trabajo del Jefe de Personal es ayudar al ejecutivo Jefe a ver que el trabajo se haga bien, más que hacerlo él mismo.

El gran mérito de las técnicas administrativas radica en el proceso de desarrollarlas. Ningún mérito se encontrará en la técnica en sí misma o en la meticulosidad de papeleo resultante. Ninguna descripción de una posición tiene valor como tal. Su valor radica en el hecho de que para escribir el supervisor tiene que sentarse con una de sus gentes con el fin de establecerle su responsabilidad y autoridad. Ningún estándar de comportamiento tiene valor en sí. El valor se encuentra en el proceso de desarrollar el estándar.

En consecuencia, los Jefes de Personal se interesan en hacer que los gerentes y supervisores usen estas técnicas pero el minuto que el Departamento de Personal utiliza estas técnicas para el gerente o el supervisor, es exactamente el tiempo que los procesos de una buena administración se deterioran en su ejercicio. Cuando una práctica de personal no tiene impacto en el comportamiento de la gente, no resulta más que mala administración y desperdicio.

Lo que Cuenta.-

Mi pedimento a los miembros de relaciones industriales o de la profesión de personal, es que demos atención adecuada y continuemos estudiando estas consideraciones:

I.- La extensión en que la organización de la cual formamos parte es

sionalmente administrada y cómo puede serlo en mejor forma.

Una empresa administrada profesionalmente es administrada por profesionales que actúan como profesionales. En los próximos 20 años sólo las Empresas manejadas profesionalmente sobrevivirán después de haber alcanzado un punto en experiencia empresarial y crecimiento continuo en que el ejecutivo Jefe se quita la cachucha y el overol y pasa del taller a la oficina de enfrente.

Los ejecutivos de personal deben compenetrarse profundamente de este concepto. Deben así mismo ser guiados por una conducente motivación para ver que todos los funcionarios a su alrededor entiendan el significado de tal desarrollo y la forma de sacar ventaja de él en el menor tiempo posible.

II.- El futuro a largo plazo de la organización y la adecuación de los procesos científicos utilizados para determinarlo.

Ha pasado el tiempo en que cualquier ejecutivo encargado de crecimiento institucional y desarrollo de personal controvertía la práctica de la planeación a largo plazo. La compañía que practica la planeación científica a largo plazo contempla las dificultades presentes como puramente temporales, en virtud de que la visión administrativa se proyecta más lejos. En razón de que el crecimiento de la administración profesional y la planeación administrativa como parte integral de ella, pienso que es cierto decir que ninguno de nosotros volverá jamás a ver una depresión tan fuerte en este país como la que experimentamos a principios de la década de los treinta.

Esta comprensión es un requisito indispensable para el crecimiento y el progreso.

III.- La calidad y cantidad de los recursos gerenciales y las reservas disponibles dentro de la organización, y cómo éstas están relacionadas con la planeación corporativa a largo plazo, de tal manera que los ejecutivos la promuevan y apoyen.

La planeación científica de los recursos humanos no es nueva; la mayo-

ría de las buenas técnicas son viejas y probadas a través del tiempo según su uso se generaliza. Ahora, sin embargo, la planeación de cursos humanos sobresale en su utilización en forma sólo comparable con la planeación administrativa. Realmente las dos son interdependientes; muchos planes corporativos a largo plazo han fracasado a causa de deficiencias en el talento de los administradores que los ponen en práctica.

El Ejecutivo de Personal debe familiarizarse y dominar las técnicas de planeación de recursos humanos más confiables y productivas. Lo anterior ya no es un lujo, sino todo un requisito de fondo para cualquier esfuerzo de relaciones humanas bien fundamentado. La función básica de un Ejecutivo Jefe hoy en día es el desarrollar gerentes y la mayor asistencia que el administrador de personal puede proporcionar a su ejecutivo Jefe es el liderazgo en la administración de un programa para el desarrollo de dirigentes.

IV.- Mejoramiento de las relaciones de la Empresa -segmento de la sociedad con el que trabajamos- con otros sectores y actividad como la religión, la educación, el gobierno y las organizaciones del trabajo.

La Gerencia de primer nivel en las empresas libres tiene dos responsabilidades primordiales: dirigir esas empresas con éxito y proteger el derecho de dirigirlas de esa manera. Esta última responsabilidad implica el impacto de la empresa en la comunidad y tanto la administración comercial como la industrial deben mostrarse activas en el ejercicio del liderazgo en la comunidad. El ejecutivo tiene una responsabilidad para con la comunidad no por ser hombre de negocios, sino porque sus habilidades como líder lo han hecho ejecutivo y las cuales debe poner ahora a la disposición de la comunidad en que vive y trabaja.

A la par de que nuestra sociedad ha crecido del pequeño pueblo a la comunidad masiva urbana, una gran especialización se ha desarrollado en varios sectores de nuestra sociedad. Clérigos, maestros, funcionarios gubernamentales, líderes obreros, editores y periodistas, han creado sus propios y exclusivos "capullos" donde encuentran sus intereses

peciales. Tienen su propio vocabulario, sus propias organizaciones profesionales y sus propias publicaciones técnicas, todo lo cual tiende a aislarlos de tal modo que su comunicación con otros se ha interrumpido. Se requiere una acción enérgica por parte de los dirigentes de empresa para juntar a los citados grupos de dirigentes con el propósito de efectuar un diálogo mutuo y lograr un mayor entendimiento, - siendo cabeza de tal propósito el ejecutivo de personal.

V.- El papel que nuestras instituciones juegan al cubrir nuestras responsabilidades para con los líderes jóvenes, futuros dirigentes de la nación, poniendo nuestras pertenencias, aptitudes y conocimientos a la disposición de los estudiantes de Secundaria y Universidad.

La juventud en los Colegios y Universidades de todo el mundo, ha reconocido que nuestras instituciones y sistemas educativos están fuera de moda. No están preparando a nuestra juventud para ser líderes. No la están preparando para sobrevivir en un mundo en el cual viven y tener un impacto mínimo en él. La industria y el comercio no han siquiera rasgado la superficie en cuanto a la contribución que deberían estar haciendo de sus habilidades, disponibilidades y potencialidad a las universidades. Tienen mucho que ofrecer y nuestra juventud desea lo que pueden ofrecer. Los ejecutivos de personal necesitan emitir programas que propicien la unión entre los funcionarios empresariales de primer nivel y la comunidad universitaria.

VI.- La filosofía básica, el credo empresarial, el código de ética, el carácter de las instituciones de que formamos parte.

Si hay algo en que el ejecutivo de personal deba estar bien preparado, ese algo es los incentivos no financieros presentes en la organización. Cuando un individuo permanece con la Compañía en lugar de irse a otra parte por más dinero, o cuando abandona el trabajo para irse con menos dinero, los factores determinantes de su actitud tienen que ser otros que los financieros. Muchos de estos factores consisten en el ambiente en que la gente trabaja.

El ambiente es un reflejo de la filosofía básica practicada por la administración, desde el Gerente hasta el supervisor de línea. Esta filosofía es una forma de control sobre la práctica gerencial. Requiere estudio, clasificación y difusión, existiendo aquí de nuevo una función clave para el ejecutivo de personal.

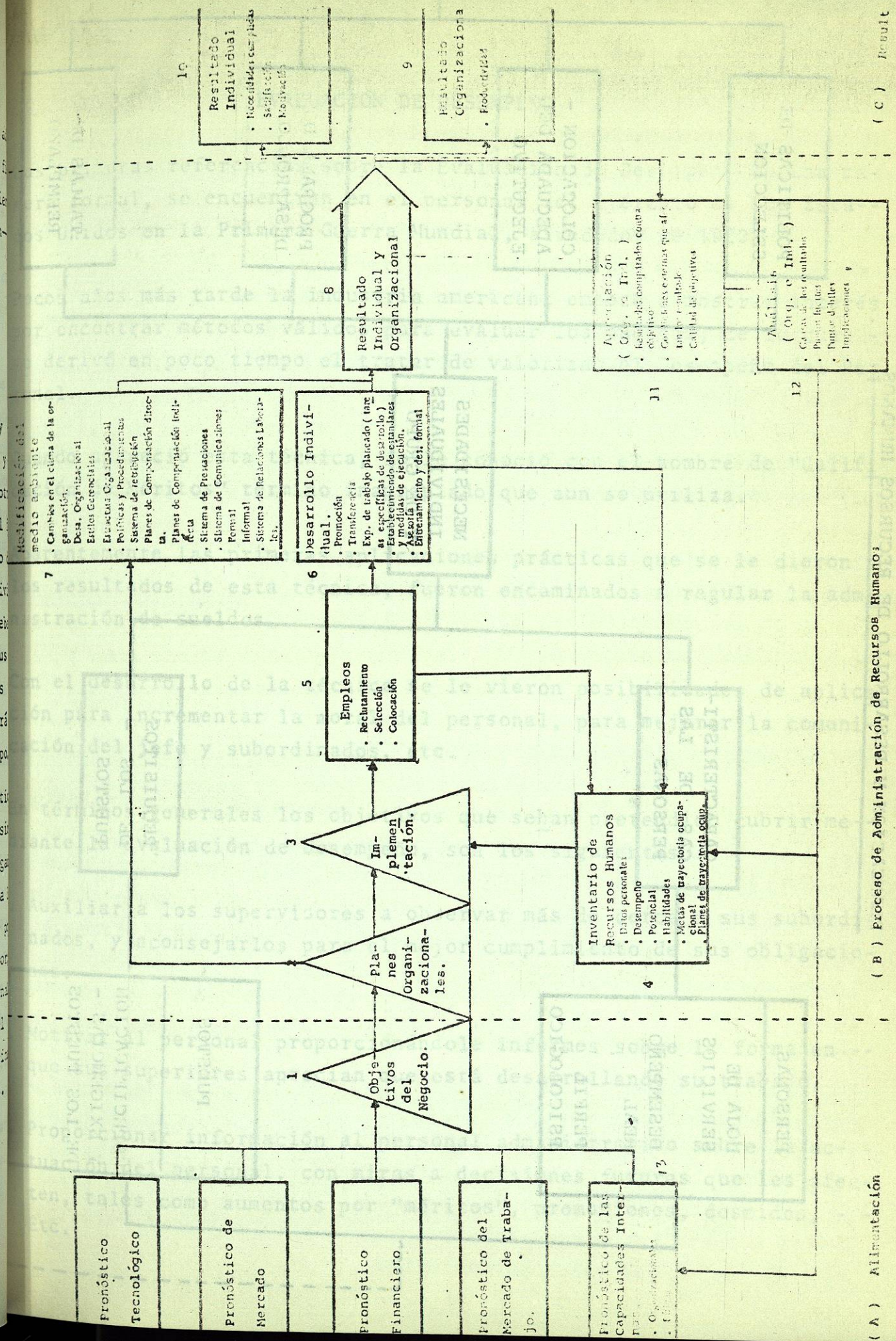
Una Función mas Amplia.-

Si los ejecutivos de personal del futuro enfocan su estudio, su mente y sus actividades en esta dirección, dejando la administración rutinaria y los procedimientos de personal establecidos a otros y permitiendo que el gerente ejercite la autoridad de línea, existe una gran esperanza para el futuro. Si no realizan lo anterior, habrá una duda grave sobre el futuro de la administración de personal tanto como profesión cuanto como una actividad staff específica. En otras palabras, los ejecutivos de personal deben ser estudiosos constantes de la buena administración, su naturaleza, sus procesos y el carácter que tiene. Tal estudio los hará expertos en las áreas de problemas de sus compañeros ejecutivos y jefes y los conservará al día sobre materia que son de gran importancia para otros en el equipo.

Los pioneros de la administración de personal tuvieron un trabajo relativamente simple, seleccionando, entrenando, asegurando, protegiendo y pensando gente. Si una comparación pudiera hacerse, uno estaría sobrecargado desde ese tiempo, por el impacto de la reglamentación gubernamental, la legislación sobre seguridad social, la actividad laboral organizada, las presiones comunitarias y los estándares de perfección. Es un trabajo mucho más duro y mucho más importante, hoy en día. Los Jefes de personal como todos los demás ejecutivos, deben organizar sus actividades de tal modo que sus operaciones rutinarias se manejen por administradores rutinarios, quedando en libertad para más amplias y significativas funciones.

Tomado de "Personnel"

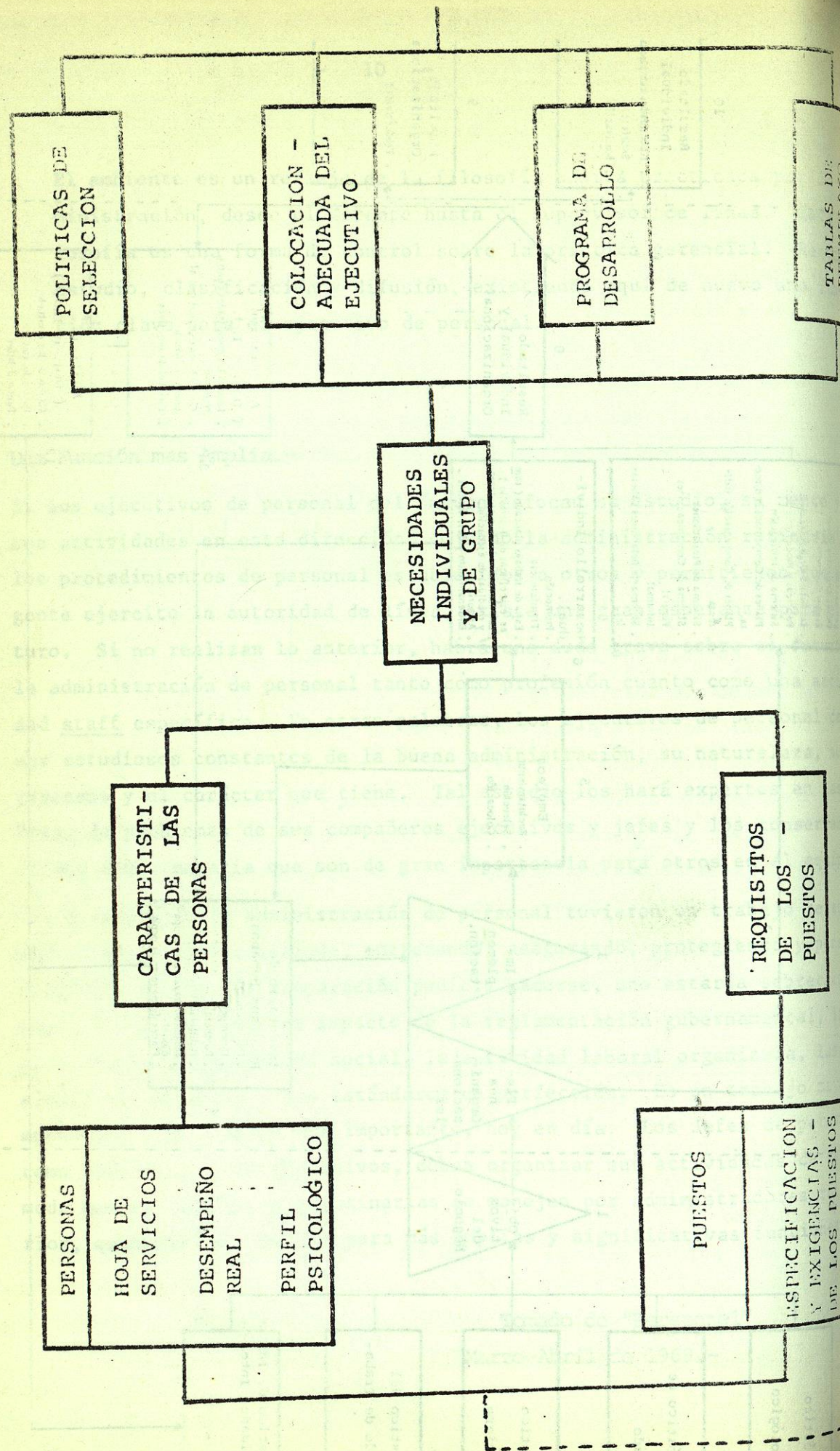
Marzo-Abril de 1969.-



(A) Alimentación

(B) Proceso de Administración de Recursos Humanos

(C) Result



EVALUACION DE DESEMPEÑO

Las primeras referencias sobre la Evaluación de Desempeño de una manera formal, se encuentran en el personal del Ejército de los Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial, alrededor de 1920.

Pocos años más tarde la industria americana empezó a mostrar interés por encontrar métodos válidos para evaluar los puestos, de lo cual se derivó en poco tiempo el tratar de valorizar el Desempeño del Personal.

Cuando apareció esta técnica, se le conoció con el nombre de "Calificación de Méritos" término inapropiado que aun se utiliza.

Aparentemente las primeras aplicaciones prácticas que se le dieron a los resultados de esta técnica, fueron encaminados a regular la administración de sueldos.

Con el desarrollo de la técnica se le vieron posibilidades de aplicación para incrementar la moral del personal, para mejorar la comunicación del jefe y subordinados, etc.

En términos generales los objetivos que se han pretendido cubrir mediante la evaluación de desempeño, son los siguientes:

Auxiliar a los supervisores a observar más de cerca a sus subordinados, y aconsejarlos para el mejor cumplimiento de sus obligaciones.

Motivar al personal proporcionándole informes sobre la forma en que sus superiores aprecian que está desarrollando su trabajo.

Proporcionar información al personal administrativo sobre la actuación del personal, con miras a decisiones futuras que les afecten, tales como aumentos por "méritos", promociones, despidos, etc.