

CBS

Colegio Bautista Shalom



Psicología Industrial

Quinto PAE

Segundo Bimestre

Contenidos

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ RECLUTAMIENTO.
- ✓ SELECCIÓN.
- ✓ CONTRATACIÓN.
- ✓ DESAFECTACIÓN.
- ✓ RETRIBUCIÓN.
- ✓ RETRIBUCIÓN.
- ✓ FORMACIÓN.
- ✓ OTRAS POLÍTICAS.
- ✓ CIERRE.

ACTIVIDADES EN RECURSOS HUMANOS

- ✓ PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- ✓ EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.
- ✓ AUMENTO DE POTENCIAL HUMANO Y DESARROLLO DEL INDIVIDUO.
- ✓ SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE LOS EMPLEADOS.
- ✓ PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR.
- ✓ RETRIBUCIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.
 - CORTO PLAZO.
 - LARGO PLAZO.
- ✓ LA GESTIÓN DE LA SALUD E HIGIENE EN EL TRABAJO.
 - TÉCNICAS ACTIVAS.
 - TÉCNICAS REACTIVAS.
 - TÉCNICAS COMPLEMENTARIAS.

PLANIFICACIÓN DE PERSONAL

NOTA: conforme tu catedrático/a vaya avanzando con el contenido del presente curso, te indicará la actividad o ejercicio a realizar (como lo considere).

LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Conforme a las enseñanzas de Miles y Snow (1984) básicamente existen dos sistemas fundamentales de gestión de recursos humanos: el sistema buy o de mercado y el sistema make o interno. En el primero, los empleados se contratan fundamentalmente del mercado de trabajo y la retribución sigue una equidad externa que se basa más en el rendimiento que en la antigüedad.

La relación con los empleados viene determinada por la demanda de la empresa y es a corto plazo. Las empresas que siguen el sistema interno prefieren apostar por el desarrollo de los empleados a largo plazo. Aquí, la retribución se centra en la equidad interna y el rendimiento es menos decisivo para calcular las recompensas. En cualquier caso, la empresa persigue cuatro objetivos básicos: identificar y contratar a empleados con habilidades excelentes o superiores, mejorar la motivación de los trabajadores, aumentar su rendimiento y ajustar los objetivos empresariales y de recursos humanos.

Los dos sistemas son correctos y su aplicación depende de las circunstancias internas y externas de la empresa.

Al momento de realizar cualquier tipo de labor o actividad, se hace necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo sea desarrollado de la mejor forma y así, sean alcanzados los objetivos que desde el inicio han sido trazados. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Dentro de una empresa u organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. Además, sirven para que se alcancen, como dijimos anteriormente, los objetivos empresariales e individuales.

Así como toda empresa u organización es diferente la una de la otra, sus políticas también. Estas se basarán según la filosofía y necesidades de cada empresa como tal. Sin embargo, existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta al querer implantar una política de RR. HH., en cualquier tipo de organización.

Como primera medida, la empresa debe propender por una política de alimentación de Recursos Humanos, es decir, determinar dónde reclutar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarlo (aquí la empresa elige las mejores técnicas para entrar en el mercado de Recursos Humanos). Así mismo, se deben establecer los criterios por los cuales se seleccionará el personal que se necesite y sus patrones de calidad en cuanto a aptitudes tanto físicas como intelectuales, así como la experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el total de cargos que existan dentro de la organización. No se debe olvidar, claro está, la forma como se integrarán de la mejor manera a los nuevos miembros y cómo hacerles un ambiente favorable.

En segundo lugar, deben existir políticas de aplicación de Recursos Humanos, en donde se determinan los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos,...) para la buena realización de las labores en todos los cargos dentro de la organización. Se deben definir también los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de carreras de cada individuo lo que le permitirá tener nuevas posibilidades futuras de crecer dentro de la empresa.

En este punto es importante determinar también cómo se definirá la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.

El tercer punto es el que tiene que ver con las políticas de mantenimiento de Recursos Humanos, en donde deben estudiarse los criterios de remuneración a los empleados, teniendo como base la evaluación que se ha hecho de la labor y los salarios en el mercado de trabajo, sin olvidar la posición que tenga la organización frente a estos 2 puntos.

Políticas correctas de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de R.H., son vitales para el buen funcionamiento de la fuerza de trabajo en una organización

Seguidamente, deben estudiarse todos los planes de remuneración indirecta que, como lo vimos en un artículo anterior, se refiere a los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes de cada trabajador. Así mismo, es importante establecer qué se hará para mantener la motivación del personal y cómo se creará un clima organizacional apropiado.

La higiene y seguridad son también factores de suma importancia en este tercer punto ya que debe propenderse porque existan condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollar cualquier trabajo dentro de la organización. No se debe olvidar también, velar por una buena comunicación y una excelente relación con el sindicato, si es que éste existe en la empresa.

Como cuarto punto se encuentran las políticas de desarrollo de Recursos Humanos, en donde se definirán los criterios de diagnóstico, preparación y rotación del personal, así como la evaluación de los empleados al ser ubicados temporalmente en posiciones más elevadas jerárquicamente, para determinar sus aptitudes y reacciones ante nuevas situaciones que ameriten un mayor tiempo, trabajo y disciplina, sin olvidar luchar por el buen comportamiento de todos los individuos dentro de la organización.

Por último y quinto paso, están las políticas de control de Recursos Humanos, en donde se determinará cómo mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para realizar los análisis tanto cualitativos como cuantitativos de la fuerza de trabajo cuando haya lugar. No se debe pasar por alto, la forma de cómo se evaluarán las políticas que se están realizando y los procesos que se están adelantando relacionados con los Recursos Humanos, de la organización.

A continuación vamos a describir brevemente diferentes políticas de recursos humanos que podemos encontrar en las empresas.

RECLUTAMIENTO

Es el procedimiento mediante el cual la empresa atrae a candidatos potencialmente cualificados para ocupar uno o varios puestos vacantes. En primer lugar, se debe determinar si el reclutamiento será interno o externo. En el primer caso, es necesario conocer los recursos humanos disponibles para determinar los mejores candidatos a un puesto. Normalmente, el reclutamiento interno se aconseja cuando hay que ocupar un puesto vacante en la dirección, que requiere confianza, experiencia y conocimiento de la empresa. Para realizar un reclutamiento externo es necesario conocer las características del mercado de trabajo. Este tipo se utiliza usualmente para puestos con una alta rotación que forman la base de la pirámide jerárquica.

Así pues, el reclutamiento depende de las circunstancias internas de la empresa, pues debe existir la necesidad de ocupar un puesto, y de las circunstancias externas, pues en el mercado laboral deben existir recursos humanos en cantidad y calidad adecuadas (Peña Baztán, 1990). El segundo paso consiste en determinar las técnicas de reclutamiento que se van a utilizar. Por ejemplo, podemos citar la recomendación, la publicidad, las agencias de empleo, la Universidad o los head hunters. Es importante seleccionar adecuadamente las técnicas a emplear porque cada una supone diferente rapidez y coste.

SELECCIÓN

La selección es el proceso mediante el cual se elige de entre un conjunto de solicitantes la persona o personas que mejor se ajustan a las características de uno o varios puestos de trabajo vacantes (Canós, 2005). Para identificar al mejor candidato a un puesto se pueden utilizar diferentes técnicas, como por ejemplo son: tests, assessment center, juegos de empresa y simulación, role-playing, dinámica de grupo, método del caso o entrevista personal. Actualmente también se utilizan diversas técnicas matemáticas como la teoría de conjuntos borrosos (Canós y Liern, 2004). En cualquier caso, la selección debe identificar no sólo los conocimientos del candidato, sino también sus actitudes y valores humanos.

Este proceso debe contar con las siguientes características (Valle Cabrera, 1995):

- A.** Validez, que indique las competencias (capacidades, habilidades, actitudes, experiencias, etc.) que se pretende medir.
- B.** Fiabilidad, que se detecta si un individuo obtiene la misma o similar puntuación siguiendo las mismas técnicas en dos momentos diferentes de tiempo.
- C.** Determinación del criterio o norma de comparación que permitirá la ordenación de los candidatos para tomar la decisión final.

CONTRATACIÓN

Una vez realizada la selección, se vincula jurídicamente a las personas elegidas con la empresa a través de un contrato de trabajo. Se debe cuidar la contratación y no decidir siempre las opciones mínimas pues esta política

tiene consecuencias económicas, psicológicas y sociales para el afectado, el resto de personal de la empresa y los potenciales empleados del mercado de trabajo.

DESAFECTACIÓN

La desafectación se refiere a las reducciones de planilla. Muchas veces ante una crisis es inevitable despedir a algunos empleados para poder salvar la empresa, incluso recurriendo a expedientes de regulación de empleo (ERE) en los que los despidos son numerosos. No obstante, el despido es el último recurso y antes de aplicarlo se deben tener en cuenta otras alternativas. Por ejemplo, la disminución de la jornada de trabajo de los empleados si con ello todos conservan el puesto, la suspensión de los contratos a través de una interrupción temporal, la extinción de contratos que finalicen y no supongan renovación, la amortización de las bajas espontáneas y el pacto de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas de acuerdo con el empleado (Valle Cabrera, 1995).

Otras opciones para reducir la planilla sin tener que recurrir a los despidos son: la conversión del personal en suministrador autónomo de la empresa, la recolocación u outplacement en otras empresas del grupo, compartir un trabajo a través de dos contratos a tiempo parcial, compartir dos personas las tareas de un trabajo, etc.

RETRIBUCIÓN

Se refiere a la compensación o al pago que se hace a las personas por sus resultados y/o por su comportamiento. Es una de las políticas de recursos humanos más motivadoras (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2002). La recompensa debe ser equitativa externa e internamente a la empresa. En cuanto a la equidad externa, los directivos pueden decidir ofrecer una compensación a los trabajadores por encima de la media, igualar la media o permanecer por debajo de la media del sector industrial en el que realice sus actividades.

No es aconsejable este último caso, pues los empleados se marcharán a otras empresas en las que desempeñen las mismas tareas por una mejor recompensa. La compensación debe servir para retener a los empleados valiosos y atraer a otros que puedan aportar nuevas ideas a la empresa. La equidad interna se refiere a la igualdad en retribución para dos puestos en los que se realizan similares tareas y tienen similares responsabilidades. Normalmente el sueldo se compone de una parte fija, basada en el puesto de trabajo, y de una parte variable que depende del rendimiento, los conocimientos, la antigüedad, etc. El reto de los directivos de recursos humanos consiste en encontrar un equilibrio entre ambas. La recompensa no tiene por qué ser necesariamente monetaria. Los empleados pueden participar en los resultados de la empresa o se les puede retribuir en especie (vacaciones, regalos, viajes, etc.).

RETRIBUCIÓN

Se refiere a la compensación o al pago que se hace a las personas por sus resultados y/o por su comportamiento. Es una de las políticas de recursos humanos más motivadoras (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2002). La recompensa debe ser equitativa externa e internamente a la empresa. En cuanto a la equidad externa, los directivos pueden decidir ofrecer una compensación a los trabajadores por encima de la media, igualar la media o permanecer por debajo de la media del sector industrial en el que realice sus actividades. No es aconsejable este último caso, pues los empleados se marcharán a otras empresas en las que desempeñen las mismas tareas por una mejor recompensa.

La compensación debe servir para retener a los empleados valiosos y atraer a otros que puedan aportar nuevas ideas a la empresa.

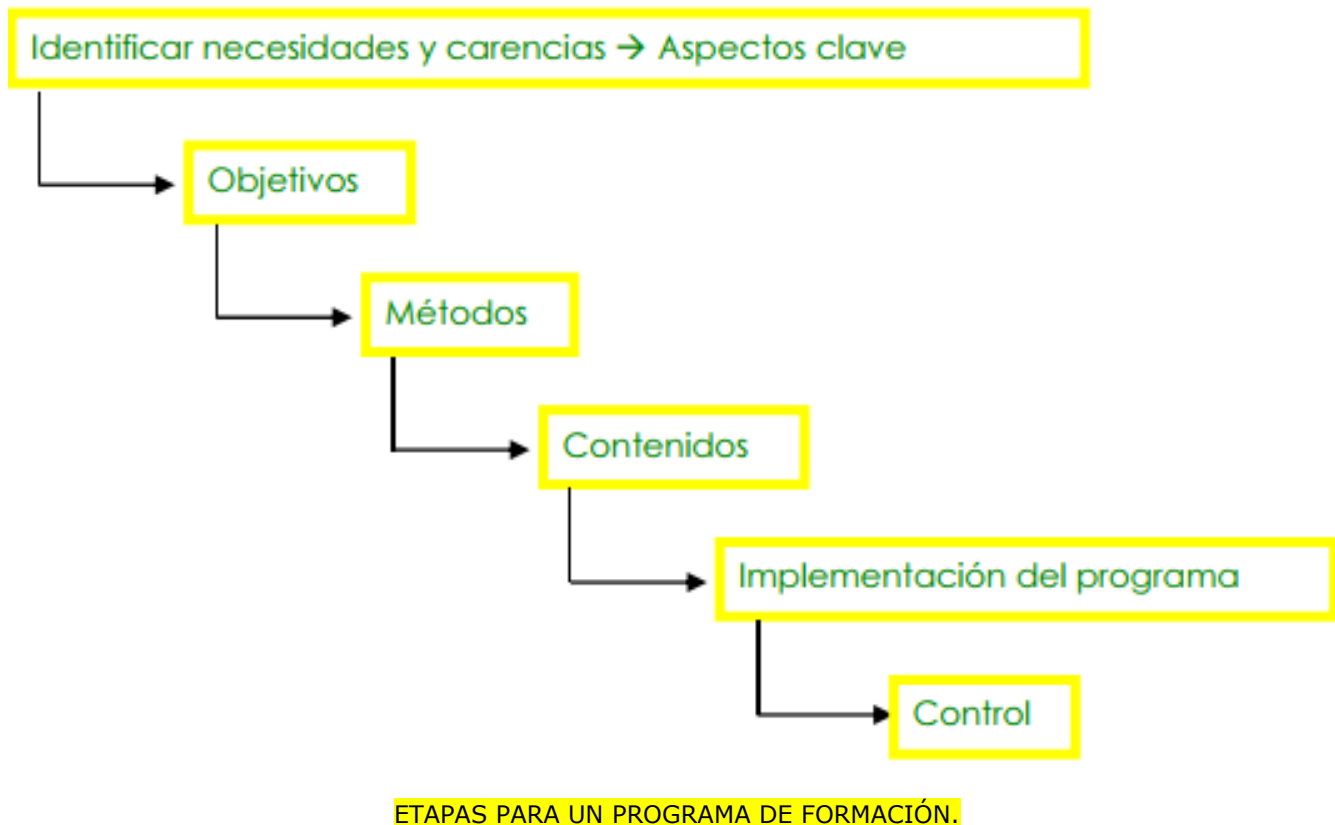
La equidad interna se refiere a la igualdad en retribución para dos puestos en los que se realizan similares tareas y tienen similares responsabilidades. Normalmente el sueldo se compone de una parte fija, basada en el puesto de trabajo, y de una parte variable que depende del rendimiento, los conocimientos, la antigüedad, etc. El reto de los directivos de recursos humanos consiste en encontrar un equilibrio entre ambas.

La recompensa no tiene por qué ser necesariamente monetaria. Los empleados pueden participar en los resultados de la empresa o se les puede retribuir en especie (vacaciones, regalos, viajes, etc.).

FORMACIÓN

Normalmente asimilamos la formación con la enseñanza de determinados contenidos y conocimientos para subsanar las diferencias entre el estado real de la empresa y el deseado. Sin embargo, la formación también debe ocuparse de las actitudes y los comportamientos de los empleados, que pueden ser educados de forma que se consiga un

beneficio común. De este modo, se pasa de una visión de la formación a corto plazo a otra más integradora, con resultados positivos a largo plazo. En cualquier caso, el objetivo de la formación debe ser el de preparar a los miembros de la empresa para que puedan reaccionar correctamente ante nuevas situaciones. Para establecer un programa de formación, como vemos en la Figura 1, en primer lugar se deben valorar las necesidades y carencias que existen, identificando los aspectos clave en los que se va a incidir. Después se deben fijar los objetivos de formación: ¿Cuál es el nivel de conocimientos deseado? ¿Se tiene en cuenta el trabajo en equipo o individual? ¿A qué tipo de personal va destinada? ¿Qué prerequisites se exigen?, etc. Posteriormente, se determinan los métodos que se van a utilizar, dependiendo de los objetivos, del presupuesto y del número de personas que van a participar. Por ejemplo, se pueden emplear charlas, conferencias, cursos presenciales, cursos on line, dinámicas de grupo, etc. Finalmente, se ajusta el contenido de la formación, en función de todo lo anterior. Así, ya se puede poner en marcha el programa de formación, contando con los sistemas de control adecuados.



Por ejemplo:

Si escaneas el Código QR empleando tú Smartphone o Tablet podrás ingresar a una página web, en donde podrás ver un documento (como ejemplo) de las políticas en una empresa.

En este caso de la Nestlé.

O puedes ingresar al siguiente link en tú computador...

<https://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/politica-de-recursos-humanos-nestle.pdf>



OTRAS POLÍTICAS

En las empresas existe un interés por las relaciones laborales puesto que en ocasiones se negocian acuerdos colectivos, se trabaja conjuntamente con uno o varios sindicatos o se gestionan conflictos, quejas y reclamaciones de los trabajadores. También puede haber un departamento de seguridad y salud laboral que se encargue de la prevención de riesgos, mejora del entorno de trabajo (ergonomía, etc.), seguridad laboral y la prestación de

servicios de medicina de empresa (Albizu y Landeta, 2001). Estas funciones suelen estar presentes en las empresas de gran tamaño explícitamente para cubrir sus correspondientes necesidades.

CIERRE

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos descrito las principales políticas de gestión de recursos humanos. Estas son: reclutamiento, selección, contratación, desafectación, retribución, valoración o evaluación y formación. Previamente, hemos mostrado la importancia de las personas en las empresas y la importancia del desempeño de una buena gestión de personal con la que se logren alcanzar los objetivos corporativos. Finalmente, dejamos abierta la posibilidad al lector de profundizar en cada una de estas políticas, dada su complejidad y magnitud.

ACTIVIDADES EN RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos tiene varias funciones y actividades. Un empresario que no sepa con exactitud las funciones y actividades que comprende la gestión de los recursos humanos es como un barco sin instrumentos de navegación.

Las empresas pequeñas no necesitan una complicada gestión de los recursos humanos, pero necesariamente deben conocer sus principales funciones y actividades de modo que les sirvan para manejar a su personal.

La gestión de los recursos humanos en las empresas y organizaciones está estructurada en base a las siguientes funciones:

- ✓ La planificación de los recursos humanos.
- ✓ El análisis de puestos de trabajo.
- ✓ La cobertura de necesidades de recursos humanos de la organización.
- ✓ El aumento del potencial y desarrollo del individuo.
- ✓ La evaluación del desempeño de los empleados.
- ✓ La retribución de los empleados.
- ✓ La gestión de la salud e higiene en el trabajo.

PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Busca determinar las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas del personal, partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la empresa u organización para un determinado horizonte temporal, así como conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan a dichas necesidades.

Esta función se considera básica para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de puntos de partida para la puesta en marcha de otras actividades, como por ejemplo las siguientes:

- ✓ Establecer cuantos empleados y de que clases se van a requerir.
- ✓ Definir como se conseguirán los empleados mediante reclutamiento externo, traslado o promoción interna.
- ✓ Especificar las necesidades de formación que tendrá la organización.

EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

El análisis de puestos es una herramienta primordial para la gestión de los recursos humanos. Para llevarlo a cabo, en un primer momento se elaborará el organigrama de la organización y el inventario de los puestos de trabajo actuales.

El objetivo del análisis de puestos es conocer y determinar los siguientes aspectos:

- ✓ Denominación de los puestos.
- ✓ Dotación actual de los puestos.
- ✓ Localización en la estructura organizativa existente.
- ✓ Delimitación de las áreas de actuación, competencias y funciones relevantes.
- ✓ Ubicación de cada puesto de trabajo.

Asimismo, se procede a la codificación e inventariado de los puestos de trabajo existentes, lo que permitirá una planificación del trabajo posterior que lo haría más eficiente.

La recogida de información en esta fase del análisis de puestos es, en un primer momento, descendente. Es decir, se comienza entrevistando a los directivos y mandos de orden jerárquico superior, continuando con aquellos que les siguen en la jerarquía.

Sobre esta base se analizan los puestos presentes actualmente o de futura creación, reflejando la información sobre aquellos, a través de la Descripción de Puestos de Trabajo aplicada en cada puesto.

En cuanto a la metodología frecuentemente empleada en esta fase de recogida y sistematización de datos, se combinan distintas técnicas:

- ✓ Cuestionario.
- ✓ Entrevista en el puesto de trabajo.
- ✓ Entrevista en grupo/Técnica de Grupo.
- ✓ Entrevista con mandos y directivos.

Para el análisis de puestos se aplicarán unas u otras en función del puesto de trabajo estudiado en ese momento. En cualquier caso la redacción de las descripciones se realizará tras haber consultado con el/la empleado/a que ocupe un puesto y su jefe inmediato.

Una vez redactada será presentada de nuevo a empleado y jefe para que efectúen las precisiones que consideren oportunas y elaborar la descripción final.

La recogida de información, en esta fase, será ascendente, es decir, el inicio se llevará a cabo partiendo de los puestos de menos nivel. Igualmente, se partirá de una Área concreta, abordando las demás sucesivamente.

Al final de esta fase del análisis de puestos se contará con un Catálogo de Puestos de Trabajo actualizado y suficiente para ser empleado para las funciones de gestión de recursos humanos.

Una vez determinadas las necesidades de recursos humanos y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo.

La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo, seleccionar a los candidatos más idóneos y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante para la empresa.

Cualquiera sea el procedimiento de selección, debe dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo.

AUMENTO DE POTENCIAL HUMANO Y DESARROLLO DEL INDIVIDUO

El **potencial humano** es el poder innato en todas las personas para crear y cumplir diversos objetivos innovadores y extraordinarios que permitan avances en las diferentes áreas humanas. Pero el potencial humano va más allá de las cosas que percibimos a través de los sentidos, existe en cada persona poderes sobrenaturales sorprendentes y cuando se aprende a utilizar es posible manifestar resultados admirables.

En los últimos años, las áreas que han incrementado el interés de la gestión de los recursos humanos son la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional.

Poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con el fin de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento y hacerlo crecer, son temas de preocupación para las empresas.

Muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Pese a existir personas a quienes no les agrada que se mida su desempeño, la supervisión y evaluación tienen una importante crítica para conocer y hacer un seguimiento de los aportes de los empleados.

La supervisión y evaluación permite tomar decisiones relativas para los ascensos, traslados, formación, retribución y reconocimiento de las diferencias individuales.

Si acudimos a la Real Academia Española de la Lengua tenemos que supervisión se entiende como “acción y efecto de supervisar”; y supervisar como “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”. Por otro lado, se te presentan otras definiciones que se han sustraído del Diccionario de Trabajo Social sobre supervisión y la acción de supervisar:

SUPERVISIÓN: Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. Se trata, como ha definido M^a José Aguilar, de un “proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.

SUPERVISAR: Ejercer la inspección o vigilancia sobre una tarea o labor. Ateniéndonos a la significación que se deriva de la estructura verbal de la palabra, supervisar significa “mirar desde arriba”, “mirar desde lo alto” (del latín super, “sobre”). Es decir, supervisar hace referencia al acto de observar o estudiar algo con una visión global y a una cierta distancia.

Josefina Fernández nos señala que la palabra supervisión procede del latín super y videre, que significa “ver por encima”, y que en los diccionarios se define la supervisión como “la actividad de vigilancia e inspección superior de una actividad”. Ésta sería la raíz etimológica del concepto supervisión. Y, por añadir algún aspecto más, tenemos que la supervisión es un método secundario o auxiliar al tratarse de un procedimiento estrechamente ligado al ejercicio profesional, habiéndose convertido en las últimas décadas en un pilar de la acción profesional. Consiste, efectivamente en “mirar desde arriba”, es decir, se trata de una actividad por la cual alguien “mira” el trabajo de otra persona sobre la que tiene una responsabilidad. Esta acepción sugiere la idea de control y evaluación.

La supervisión administrativa está directamente relacionada con una técnica de gestión. Esta supervisión se da siempre en el marco de una organización con el objetivo prioritario de que se cumplan los objetivos de dicha organización.

La aplicación de esta supervisión está contemplada normalmente dentro del organigrama de la organización.

El supervisor tiene un puesto concreto en el centro o lugar de trabajo donde se aplica. En la supervisión administrativa, la demanda de supervisión procede de la organización., En la planificación de un servicio se considera necesario que se supervise a su personal. La supervisión forma parte del conjunto de la aplicación de un determinado programa teniendo en cuenta que al supervisor en este caso se le atribuye unas funciones específicas y se le piden unos resultados que siempre están relacionados con la mejora de los servicios que se ofrecen a sus usuarios.

La demanda de supervisión viene determinada desde arriba. Los supervisados no demandan explícitamente una supervisión, ya que se la encuentran formando parte de la propia organización en la que están trabajando o van a trabajar.

Funciones de la supervisión administrativa son:

- Selección y contratación del trabajador.
- Colocación del trabajador en un puesto de trabajo concreto.
- Planificación del trabajo.
- Distribución del trabajo.
- Delegación del trabajo.
- Dirigir, revisar y evaluar el trabajo.
- Coordinación.
- Distribución de la información.
- Introducir cambios y nuevas ideas.
- Rebajar tensiones.

Como podrás observar, aquí el supervisor tiene que cumplir unas funciones eminentemente jerárquicas que generalmente en las organizaciones suelen atribuirse a los jefes, coordinadores de servicios o puestos similares.

Los supervisores son responsables del trabajo realizado por sus supervisados. Otra responsabilidad del supervisor es la de facilitar la organización adecuada suministrando información, personal auxiliar, dando facilidades diversas y material.

El supervisor da la información que los trabajadores deben conocer sobre planes e intenciones que afecten al centro o servicio.

Los supervisores han de transmitir la política de la institución aunque no estén de acuerdo con ésta en todos sus aspectos. También han de tener en cuenta las quejas y sugerencias de los supervisados sobre la política de funcionamiento y sobre los planes de actuación para proponer cambios y alternativas a la dirección. Se ha de tener en cuenta que en este tipo de supervisión al supervisor se le atribuye un poder, ya que se le ha transmitido una autoridad desde la dirección de la organización. No obstante, para que el poder que se le otorga sea realmente eficaz, es preciso que se complemente con la autoridad que da el hecho de que sea un buen conocedor del trabajo y que sea un experto en la materia que ha de supervisar. Si el supervisor es realmente un experto, este hecho le confiere una posición de liderazgo. Si al supervisado le gusta su supervisor y le admira, su autoridad será reconocida libremente y no por imposición jerárquica o, por lo menos, no por esto únicamente.

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación de Desempeño". Sin embargo, nos preguntamos, ¿Qué significa, realmente, evaluar?

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa:

"Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta,..., de una persona"

El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es:

"Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona"

Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso,...) o una persona (sus aptitudes, sus acciones,...).

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Sin embargo, en nuestro afán por indagar más profundamente sobre este concepto procuramos otras fuentes bibliográficas.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos:

"La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos"

La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es:

"Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas."

Según James Stoner, evaluación del desempeño es:

"El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización"

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

RETRIBUCIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Aplicar un sistema de retribución variable incluido dentro de un plan bien diseñado puede servir para motivar a los empleados y para que éstos se identifiquen con los objetivos de la empresa. Es importante que las empresas

sepan valorar el esfuerzo extra que llevan a cabo sus empleados ya que de esta manera conseguirá aumentar la productividad de la compañía. Este sistema también es muy útil para establecer las nuevas prioridades de las empresas.

En la actualidad las opciones más habituales para premiar los resultados obtenidos a corto o a largo plazo son las siguientes:

CORTO PLAZO:

Incentivos: se aplica más en entornos comerciales y corresponden a las comisiones que se basan en las cifras de ventas conseguidas por el empleado.

Bonus: se dirigen sobre todo a personal más cualificado y se otorgan a partir de objetivos conseguidos tanto a nivel individual como de grupo.

Primas: se aplica más en entornos industriales o de producción y están relacionadas con la producción realizada.



LARGO PLAZO:

Se aplican normalmente a altos cargos de las empresas o a profesionales altamente cualificados y el propósito es sobre todo obtener la fidelización del empleado. Con estas medidas se pueden premiar los resultados que se hayan obtenido superados un periodo de dos años y que además no se consiguen de forma periódica.

Stock Options: se concede al empleado el derecho a comprar un determinado número de acciones transcurridos un cierto periodo de tiempo pasando a convertirse en accionistas de la empresa.

Bonus a largo plazo: se otorgan si el empleado cumple con los objetivos establecidos en varios años.

El sistema de retribución variable ha de ser lo más claro posible para que las personas entiendan lo que se espera de ellas y poder saber cómo han de llevar a cabo sus funciones dentro de su puesto de trabajo. Para comprobar que el sistema implantado se está desarrollando adecuadamente es imprescindible realizar un seguimiento del mismo.

Es muy aconsejable establecer una comisión de seguimiento para que facilite la revisión del plan y es importante resaltar que el sistema ha de ser en cierta medida flexible y estar abierto a posibles situaciones que puedan hacer que el programa cambie o bien tener también en cuenta las posibles variaciones del mercado como pueden ser la expansión de las ventas en diferentes áreas geográficas o bien nuevas incorporaciones a la compañía.

Los puntos que se han de tener en cuenta cuando se quiere implantar un sistema de retribución flexible en la empresa son:

- Analizar bien cuáles son las necesidades de la empresa y establecer las retribuciones según la repercusión que tengan las aportaciones de los empleados en el medio y largo plazo.
- Establecer metas realistas y que éstas aseguren que ayuden a la buena marcha de la empresa. Para ello es necesario poder prever posibles comportamientos negativos.
- Se ha de realizar una valoración del impacto emocional que el sistema puede provocar en los empleados ya que se sentirán más involucrados y se les ha de transmitir de forma adecuada el impacto económico que tiene su esfuerzo en la empresa.

Por último, para diseñar un buen plan es muy importante contar con el asesoramiento adecuado ya que éste puede contribuir de forma importante a ayudar a ahorrar costes a las empresas ya que sólo si éstas alcanzan los resultados extra incrementarán sus costes retributivos. *¿Está llevando a cabo en su empresa un sistema de retribución variable? ¿Qué beneficios ha obtenido su empresa aplicando este tipo de retribución?*

La retribución del personal se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento.

Si bien las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado en el trabajo, existen otras compensaciones que se ofrecen simplemente por el hecho de formar parte de la organización.

El sistema de retribución de las organizaciones o empresas tiene un impacto fundamental tanto en la capacidad de atracción de personas como en su retención.

LA GESTIÓN DE LA SALUD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Como ya se ha mencionado anteriormente, la salud e higiene en el trabajo es un aspecto prioritario para las empresas u organizaciones. En la actualidad, existen normativas internacionales que le piden y en otros casos exhortan a los empresarios velar por la salud de sus colaboradores (empleados) e incluir programas de seguridad (física). Esto supone tener una fuerza laboral saludable.



Aunque el interés actual esta principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades, también empiezan a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico.

Por otro lado las funciones y actividades vinculadas con la gestión de los recursos humanos están ligadas a los objetivos de la misma.

La antigua norma OHSAS 18001 ahora convertida en la ISO 45001 nos enseña ciertas **Técnicas de Seguridad** para los colaboradores (empleados). Las técnicas de seguridad se pueden clasificar atendiendo a distintos aspectos, pero si se toma como punto de referencia el momento en que se produce el accidente, se pueden establecer tres grupos:

- ✓ Técnicas activas.
- ✓ Técnicas reactivas.
- ✓ Técnicas complementarias.

TÉCNICAS ACTIVAS

Son aquellas técnicas de seguridad que *planifican la prevención antes de que se produzca el accidente*. Para ello, se identifican todos los peligros existentes en los puestos de trabajo y se evalúan todos los riesgos e intentan controlarse mediante *ajustes técnicos y organizativos*.

En esta técnica se pueden encontrar, por ejemplo, la *evaluación de riesgos y las inspecciones de seguridad* entre otras.

La evaluación de riesgos es un *proceso mediante el cual se obtiene la información* necesaria para que la empresa se encuentre en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la oportunidad de adoptar *acciones preventivas y sobre el tipo de acciones* que deben adoptarse.

Esta evaluación se lleva a cabo con un *análisis cualitativo de riesgos dirigido a identificar y descubrir los riesgos* existentes en un determinado trabajo y un análisis cuantitativo cuyo objetivo final es asignar un valor a la peligrosidad de *estos riesgos de forma que se puedan comparar y ordenar* entre sí por su gran importancia.

La inspección de seguridad es básicamente un análisis que se lleva a cabo *observando de forma directa, y de forma ordenada*, las instalaciones y procesos productivos para evaluar los riesgos de accidentes.

TÉCNICAS REACTIVAS

Son aquellas técnicas de seguridad que actúan una vez que se ha producido el accidente e intentará determinar las causas de éste para proponer e implementar las medidas de control, evitando que se vuelva a producir. Entre todo esto se destaca la investigación de accidentes y el control estadístico de la accidentalidad.

La investigación de accidentes tiene como punto de arranque el propio accidente y se puede definir como la técnica utilizada para el análisis en la profundidad de un accidente laboral que haya sucedido. Se deben investigar todos los accidentes mortales, graves y leves, e incluso deberían investigarse todos los accidentes blancos que se repitan de forma frecuente, que tengan un riesgo potencial y originen daño a las personas o aquellos que presenten causas desconocidas.

En cuanto a lo que respecta al control estadístico de la accidentalidad, la recopilación detallada de los accidentes es una valiosa fuente de información que es conveniente aprovechar al máximo, para lo que es importante tener una serie de datos referentes a ellos mismos. Su entorno queda registrado para su posterior análisis estadístico, que sirve para conocer la accidentalidad y sus circunstancias de forma comparativa entre secciones, empresas o sectores productivos.

TÉCNICAS COMPLEMENTARIAS

Las técnicas de seguridad complementarias se encuentran constituidas por las normas y la señalización.

El gerente deberá planificar todas las actuaciones preventivas necesarias que eliminen las consecuencias negativas que puedan poner en riesgo la seguridad y la salud de los empleados. Esto se puede llevar a cabo realizando dos técnicas de seguridad, como pueden ser:

- ✓ Las técnicas de prevención.
- ✓ Las técnicas de protección.

Las técnicas de prevención de riesgos laborales, son las que se encuentran encaminadas a actuar de forma directa sobre todos los riesgos, antes de que se materialicen y puedan producir daños en la salud de los trabajadores.

Son técnicas de tipo activo.

Cumplen con la obligatoriedad de actuar sobre el riesgo, ya que actúan sobre la probabilidad y frecuencia de riesgo, en menor medida sobre las consecuencias del mismo.

Las actuaciones preventivas en una organización, puede ser de tipo material o relacionadas con la formación de los trabajadores.

El principal problema que presentan las actuaciones preventivas de tipo material, es el enorme campo de actuación y la extraordinaria complejidad y diversidad. Las condiciones materiales que el mundo laboral ofrece hoy en día establecen unos límites entre las técnicas. Esta técnica o disciplinas preventivas son:

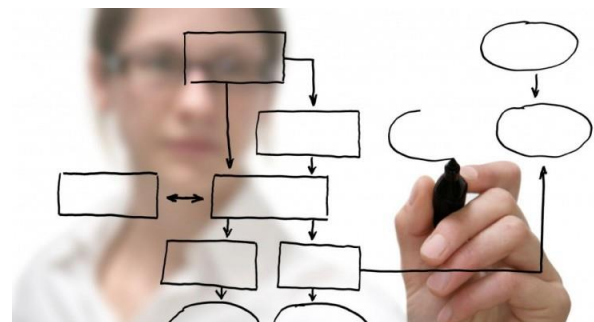
1. **La seguridad en el trabajo:** es la disciplina que estudia los riesgos y las condiciones materiales que se relacionan con el trabajo. Puede afectar de forma directa o indirecta a la integridad física de los empleados. Se ocupa del estudio de las condiciones de seguridad de los lugares de trabajo, la adecuación de maquinaria y los equipos, la electricidad o los incendios, entre otras variables.
2. **La higiene industrial o la higiene laboral:** está considerada como aquella disciplina preventiva cuyo objetivo fundamental es identificar, evaluar y controlar las concentraciones de los diferentes contaminantes. Pueden ser de carácter físico, químico o biológico. Pueden estar presentes en diferentes puestos de trabajo y pueden producir determinadas alternaciones en la salud de los empleados y generar enfermedades profesionales.
3. **La ergonomía:** trata de la adecuación entre las diferentes capacidades de las personas y las exigencias de las capacidades demandadas por las tareas del trabajo llevado a cabo. En un principio se dirigía fundamentalmente al estudio y a la adecuación de las dimensiones de los puestos de trabajo, los esfuerzos y los movimientos requeridos por la tarea. Con el tiempo se incluyeron otros aspectos como era el medio ambiente, dentro del cual se incluían entre otros la iluminación, la temperatura, la humedad y los niveles de ruido.

PLANIFICACIÓN DE PERSONAL

Puede ser de dos tipos: Una dinámica y otra estática.

La primera hace referencia a la previsión de necesidades humanas de todo orden y al estudio previo de la problemática que se producirá en determinado lapso de tiempo.

La segunda se orienta al conocimiento de los seres humanos de la empresa en el presente y la utilización de los recursos disponibles y los análisis pasados que se hayan podido llevar a cabo.



JOHN Alan James estima que hay cuatro puntos claves para llevar a cabo una efectiva planificación de personal:

1-Determinar los requerimientos de personal en términos de la planificación integral de la empresa.

Es necesario que las instituciones estatales dimensionen el personal necesario para realizar una buena gestión. No se puede caer en imprecisiones que impidan el buen uso de los fondos del Estado, aumentando una planta global que ya de por sí no es muy operante. En la medida que se crean más cargos sin una adecuada planificación nada más que por ubicar cuotas burocráticas, genera traumatismos para la consecución de metas previamente establecidas.

2-Definir las funciones de los nuevos puestos que hayan de surgir y planes futuros.

Se debe dar un adecuado tratamiento a la conformación de nuevos puestos de trabajo, es decir obedezca a necesidades reales de las instituciones, efectuando estudios con el fin de conocer los pros y los contras de su creación.

3-Evaluar la efectividad y potencial del personal actual.

Es importante entrar a verificar cual es el grado de preparación del recurso humano, explorando sus posibles potencialidades para el futuro beneficio personal y de las instituciones. También se deben identificar las falencias del personal para corregirlas oportunamente por medio de una adecuada capacitación.

4-Establecer un sistema de coordinación entre planificación de personal y operaciones diarias.

Se trata de hacer seguimiento al trabajo de los funcionarios, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en las labores que llevan a cabo, evitando la improvisación a la hora de la entrega de resultados.

A. Los Fines de la Planificación del Personal:

a.1) La mejor utilización del recurso humano dentro de un buen clima de trabajo.

El ambiente de trabajo es definitivo para que el personal sea más productivo. Cuando un funcionario encuentra la "calidez" que anhela en un puesto de trabajo, por más que éste sea intensivo, se sentirá satisfecho por cumplirlo.

Cuantas veces un funcionario se levanta de su cama pensando en buscar otras alternativas para no tener que ir a su lugar de trabajo, porque sabe que le espera un día lleno de situaciones desagradables, bien sea porque está rodeado de personas complicadas que objetan y critican toda labor que realice, o bien sea que las instalaciones por sus condiciones son un suplicio por la incomodidad para laborar.

a.2) Asegurar el suministro de personal directivo, técnico y de cualquier otro orden, necesario para cumplir con los objetivos de desarrollo planificados.

a.3) Conseguir que el personal se sienta más satisfecho al ser valorado periódicamente y tenido en cuenta para vacantes de mayor responsabilidad.

La iniciativa que tengan las instituciones orientadas al desarrollo del personal imprimiéndole movilidad a la pirámide organizacional, es de vital importancia para que el recurso humano se mantenga constantemente motivado y realice una labor cada vez más productiva.

a.4) Combinar los ascensos del personal y la actividad de formación y desarrollo.

En la medida que de la formación suministrada a los funcionarios dependa su posibilidad de ascenso, hace que todo el personal participe activamente y se mantenga en constante evolución. Es casi seguro, que nadie se rehuse a prepararse si tiene la certeza de que sus esfuerzos van a tener respuesta.

a.5) Integrar la actividad de planificación del personal dentro de la planificación general.

Así como se efectúan planes de desarrollo institucional, de la misma manera se debe planear

buscando el desarrollo del recurso humano, pero esa planeación no debe ser separada, por el contrario, debe haber armonía en lo que las entidades aspiran para sí, con lo que los individuos desean alcanzar.

a.6) Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.

La colaboración que se preste a las instituciones en la obtención de resultados positivos, requiere el concurso de todos los funcionarios, por tal razón institución y funcionarios deben caminar juntos hacia la consecución de objetivos y metas que se tracen.

B. Los Problemas de la Planeación

Se pueden enunciar los siguientes problemas :

b.1) La falta de apoyo de la alta administración. A las personas se les reúne de forma improvisada cuando sobreviene alguna crisis.

El problema de algunas entidades, es que cuando están bien no toman precauciones para que perdure dicho bienestar y en los momentos de crisis se inicia todo un proceso de improvisación, con el afán de mantenerse en la cima. Pero esto puede ser catastrófico porque todo intento que se haga por mejorar sin seguir unos lineamientos establecidos previamente en un plan, conducirá irremediablemente al fracaso. Por lo tanto, se debe brindar apoyo a la alta gerencia en la planeación oportuna de todas sus actividades.

b.2) Por lo general es unidimensional y unilateral.

El problema de la planeación en muchas oportunidades ha sido ir en una sola dirección (de arriba hacia abajo) es decir que no se tiene en cuenta el recurso humano, desaprovechando su potencialidad. Así como asumen ese reto de planear sin participación compartida, de la misma manera deberán afrontar las situaciones negativas que se lleguen a presentar respondiendo por sus actuaciones.

Hay unilateralidad en las opiniones, por lo general son los jefes quienes toman las decisiones y los subalternos pasan a ser figuras decorativas.

b.3) Se hace sin conocer bien la compañía, su historia.

Cuando una institución no es conocida a fondo por sus integrantes, corre el riesgo de que fracasen sus políticas. Las directivas están en la obligación de hacer conocer a todo el personal los fines y objetivos que persigue, la historia y el motivo de su creación, para que estos se identifiquen con ella y con su proceder. Aquellos funcionarios que no conocen bien su institución terminan por cometer irregularidades en detrimento de su imagen y de las instituciones a que pertenecen. La planeación es dejada a un lado porque la consideran un pasatiempo.

Muchas organizaciones subestiman el valor que tiene la planificación del desarrollo personal e institucional y cuando por fuerza mayor deben llevarla a cabo, lo hacen como si se tratara de algo que no amerita mucha importancia. Cuando se dan cuenta de su error, se torna demasiado tarde e impacta de forma no muy deseable en la empresa u organización.

INFORMACIÓN (INCLUIDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:**Documentos/libros:**

1. Peña Baztán, Manuel. Dirección de Personal Organización y Técnicas. España 1977, p. 487, 488 Y 490.
2. Proyecto de Desarrollo Institucional. Taller Autodiagnóstico y Propuesta. Proyecto DIAN-GTZ, julio de 1995, p.35.
3. Albizu, E.; Landeta, J. (coord.): "Dirección estratégica de los recursos humanos", Pirámide, Madrid, 2001.
4. Alles, M.A.: "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias", Granica, 2000.
5. Canós, L.: "Gestión de recursos humanos basada en la lógica borrosa", Rect@, vol. 6, num. 1, 2005, págs. 29-60.
6. Canós, L.; Liern, V.: "Some fuzzy models for human resource management", International Journal of technology, policy and management, vol. 4, num. 4, 2004, págs. 291-308. [5] Claver, E.; Gascó, J.L; Llopis, J.: "Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo", Civitas, Madrid, 1996. [6] Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R.: "Gestión de los recursos humanos", Prentice-Hall, 1997.
7. Herrera, J.: "Dirección de recursos humanos: un enfoque de administración de empresas", ACDE, Valencia, 2001.

Sitios web

1. <http://www.gestiopolis.com/politicas-recursos-humanos/>
2. <http://blog.elinsignia.com/2017/06/05/seguridad-e-higiene-un-factor-principal-en-la-productividad-de-la-empresa/>
3. <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/prorrectoria/direccion-de-recursos-humanos/52630/politicas-de-recursos-humanos>
4. <http://destinonegocio.com/gt/gestion-gt/politica-de-recursos-humanos-para-alcanzar-los-objetivos-de-la-empresa/>
5. <https://www.aiteco.com/analisis-de-puestos/>
6. <http://articulos.corentt.com/potencial-humano/>
7. http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/tema_3_la_supervision_profesional.pdf
8. <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
9. <https://advisorabbatees.wordpress.com/2015/05/16/retribucion-variable-y-motivacion-de-los-empleados/>
10. <http://www.nueva-iso-45001.com/2017/02/tecnicas-de-seguridad/>