

Material Elaborado para el Concurso de grados 10 (Compilaciones)

1. Administración de personal:

1.1. Lectura

Prefacio a la segunda edición de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato. (1992)

... Hemos aprendido mucho en todo este tiempo. Aprendimos principalmente, que las personas no deben ser tratadas como simples recursos de las organizaciones, como son administrados los demás recursos físicos, materiales y financieros. Las personas son personas y nunca dejarán de serlo. Ha llegado la hora de preparar mejor nuestras organizaciones para las personas, invirtiendo una vieja actitud que privilegiaba siempre los intereses organizacionales y daba prioridad a los objetos de la organización. El tratamiento de las personas como recursos de la organización –digamos, como recurso humanos- refleja un estilo de administración que luego deberá pertenecer más a la historia, como una de las fases del desarrollo empresarial. Tratar a las personas sólo como recursos organizacionales es ver el árbol sin divisar el bosque, es un reduccionismo que debemos eliminar.

Nos referimos a la administración de recursos humanos –como podríamos referirnos a la administración de personal o a las relaciones industriales- como un estilo participativo, humano y democrático, de tratar con las personas que hacen parte de las organizaciones, orientando su comportamiento hacia resultados más promisorios, tanto para las organizaciones como, principalmente, para las personas mismas, sin dejar de lado la calidad de vida existente en las organizaciones como telón de fondo. ... Más aún, queremos proponer algo más avanzado: en vez de **administrar a las personas**, es mucho más inteligente **administrar con las personas**. La inteligencia de una organización está ampliamente distribuida en los cerebros de las personas que hacen parte de ella.

... La organización inteligente es la que utiliza la mayor proporción posible de los cerebros que tiene a su disposición y que no desperdicia talentos. Esta es, al menos, una hipótesis que el sentido común no puede negar.

2. Dirección de Personal

2.1. Introducción

El convertirse en Jefe no es fácil, existe mucha bibliografía que hace referencia a líderes eficaces y exitosos, pero, casi ninguna hace referencia a los desafíos de aprender a dirigir personal, ni a los costos humanos y financieros que las organizaciones deben soportar, cuando una persona que ha sido ascendida no logra adaptarse con éxito a la responsabilidad que debe asumir. Esto significa que a las personas nos cuesta adaptarnos al nuevo rol a desempeñar.

2.2. Concepto

Al dirigir al personal hacia el logro de los objetivos previstos, debemos tener claro cuales son los probables caminos a seguir; debemos conocer con qué recursos se cuenta y organizarlos para alcanzar la meta eficaz y eficientemente.

Pero cuando de personas se trata, no se puede pensar en una actitud pasiva, ni se deben esperar reacciones mecánicas. No todos reaccionamos de la misma forma frente a las mismas situaciones, por lo que se hace necesario considerar las características individuales de las personas a dirigir con el fin de maximizar los resultados de su trabajo.

Al dirigir personal debemos tener en cuenta:

- Las características individuales – por ejemplo: prefiere realizar tareas rutinarias o creativas.
- Las características del trabajo a realizar.
- Las características de la situación del trabajo – por ejemplo: compañeros, clima laboral, políticas de personal, incentivos, características de la organización.

Dirigir implica motivar y conducir a las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales, sin descuidar la supervisión. Es decir dirigir no significa solamente indicar acciones a realizar.

2.3. Formas de dirigir

La dirección de personal se puede hacer de dos formas:

- Mandando o sea haciendo uso de la autoridad.
- Liderando o sea motivando o influyendo en el comportamiento de los funcionarios.

JEFE	LIDER
Maneja a sus hombres	Guía a sus funcionarios
Depende de su autoridad	Depende de la aceptación de sus funcionarios
Inspira miedo	Inspira entusiasmo
Sabe cómo hacer las cosas	Enseña cómo hacer las cosas
Dice "ya"	Dice "vamos"
Dice "yo"	Dice "nosotros"

A lo largo del tiempo se ha ido sustituyendo la "dirección por mando" por la "dirección por liderazgo", es decir se ha evolucionado hacia formas de dirección donde se privilegia la participación y la creatividad de todos.

2.4. Estilos de dirección

Hay muchas teorías respecto a este tema.

El jefe tiene a su disposición tres técnicas generales de dirección: **el método consultivo o de participación del subordinado, el de libertad de acción y el autocrático.**

El buen jefe debería saber cómo cambiar de técnica de una forma efectiva, dependiendo de las personas implicadas en la situación, de las condiciones variables y de los problemas de que se trate.

- **Estilo Democrático o Consultivo:** La característica fundamental de esta técnica de dirección es que el jefe consulta con el funcionario con respecto a la viabilidad, a las posibilidades de resolución antes de tomar una decisión y dar una orden.

El grado de consulta dependerá de una serie de factores: aptitud y anteriores experiencias de los funcionarios, el problema del que se trate, el tiempo de que se disponga, etc.

Este estilo se caracteriza por:

- Crea un clima de confianza y respeto mutuo.
- Escucha a sus empleados y tiene en cuenta sus opiniones.
- Trata de ser justo y equitativo.
- Disminuye la rotación de personal.
- Forma jefes para el futuro.

Para que este estilo tenga éxito es necesario que el funcionario también tenga conciencia de sus ventajas. Si se trata de esa clase de personas que creen que "el jefe lo sabe mejor" y que tomar decisiones y dar órdenes no es de su competencia, es poco probable que la oportunidad de participar que se les da produzca en ellas mejor motivación. Quien piense de esta forma probablemente interpretará que esto es un signo de debilidad e incompetencia por parte del superior.

Es necesario aclarar que al funcionario se le debe consultar únicamente en aquellos casos en los que tenga cierta capacitación. Pedirle participación en asuntos que salen del ámbito de su experiencia, solo servirá para que el trabajador se sienta inepto y frustrado en lugar de resultar motivado.

Utilizar esta forma de dirección no significa que el jefe renuncie a su autoridad ni traspase su responsabilidad, no disminuye la carga del jefe pues es él quien deberá tomar las decisiones finales y deberá responder por ellas.

Toda orden que sea consecuencia de una consulta no aparecerá en el funcionario como tal, sino como una solución en la que él participó.

Uno de los inconvenientes de poner en práctica estos postulados es que a veces el funcionario considere que es su derecho ser consultado por el superior siempre antes de tomar una decisión, llegando al punto de molestarse ante cualquier orden en la que no haya sido consultado.

El uso excesivo puede conducir a algunos casos de insubordinación. El funcionario puede considerar que por haber contribuido en la decisión, tendrá también el derecho de alterarla posteriormente. Esto se puede solucionar si el superior afirma rotundamente en su resumen final de la consulta qué es lo que ha de hacerse, y al mismo tiempo deja bien sentado cuál es la forma en que han de cumplirse las órdenes y que toda propuesta de cambio deberá someterse a su aprobación.

- **Estilo Libertad de Acción:** Los que usan esta técnica tienen el propósito de animar a los individuos para que aporten ideas y actuaciones independientes para conseguir los objetivos de la empresa.

Este estilo se caracteriza por:

- El deseo del jefe por delegar autoridad en los funcionarios. Debido a que en una unidad existen funcionarios en distintas etapas de formación no se delegará en un recién llegado, se lo limita al principio y luego se delega autoridad a medida que va demostrando un buen rendimiento.
- Utilizar instrucciones de carácter general, es decir se asignan misiones de una manera general y no específica, esto permite que el funcionario piense por sí solo.
- Se utilizará una supervisión discreta. No se deja de lado la supervisión pero se concede al funcionario el máximo de libertad de acción para tomar

decisiones y elegir procedimientos. El superior igual está al tanto de lo que sucede pero la supervisión es ejercida en forma menos frecuente.

- Comunicación de puerta abierta. Este método fracasaría si el responsable no se pone a disposición del funcionario para aclarar sus ideas, estos últimos lo consultan y discuten los problemas que se les presentan, pero el superior debe abstenerse de indicar al funcionario lo que debe hacer, pues él debe tomar sus propias decisiones.
- Análisis de las decisiones pasadas. Este análisis de decisiones pasadas tomadas por los funcionarios permite analizar y valorar decisiones tomadas en el pasado. Esto le permite ver al funcionario cómo han ido evolucionando sus decisiones, y al jefe le permite ver si el subordinado merece más autoridad o por el contrario mayor supervisión.

Esta técnica refleja la confianza que el superior pone en sus funcionarios, los que responden con mayor entusiasmo y dan rienda suelta a su iniciativa. Pero tiene condicionantes: aumenta la posibilidad de errores; es posible que lleve mayor tiempo la toma de decisiones; no se puede usar con muchas personas; los funcionarios deben tener características especiales, pues deben tener deseos de progresar, sentido de la responsabilidad, etc.

- **Estilo Autocrático:** El jefe tiene la convicción de que se ha de permitir poca libertad de dirección a los subordinados para actuar sin permiso específico.

Este estilo se caracteriza por:

- No delega autoridad, centraliza el poder.
- No admite contradicciones.
- No capacita a sus funcionarios por temor a ser desplazado.
- Mantiene una estrecha supervisión hacia sus funcionarios.
- Da órdenes directas, claras y precisas.
- Cree poder hacer las cosas mejor que cualquiera de sus funcionarios.
- Confía en el mando y en las instrucciones detalladas.

- Es la clase de jefe que piensa que a sus funcionarios "no se les paga para que piensen", solo espera que obedezcan órdenes, él es el único que debe hacer la planificación y tomar decisiones.

Las consecuencias de este tipo de mando son:

- Los subordinados pierden interés e iniciativa.
- Este método no produce futuros jefes.
- Ahuyentar a quienes tienen facultades para llegar a dirigir.
- Es difícil que los empleados sean leales a la organización y a sus superiores.
- Los funcionarios más capaces es probable que dejen la organización.
- Permite tomar decisiones rápidamente.
- En el caso de que los funcionarios no quieren pensar por sí mismos y prefieren que se les den órdenes claras sobre lo que deben hacer, es el medio adecuado, ya que la firmeza con que se los dirige les proporciona seguridad.
- Este método sirve para poner orden en una situación caótica.
- El jefe puede sacar buenos resultados de los funcionarios con menor formación.

Veremos a continuación el "grid administrativo", que es un diagrama donde se mide la preocupación de los jefes por la producción o por las personas.

	Interés por la producción	Interés por las personas
1.Administración empobrecida	Bajo	Bajo
2.Administración del club	Bajo	Alto
3.Administración equilibrada	Medio	Medio

4.Administración por obediencia y autoridad	Alto	Bajo
5.Administración en equipo	Alto	Alto

1. Es aquel jefe que piensa que es mejor dejar que las cosas fluyan. No espera nada de la organización ni del personal.
2. Se le llama administración del club porque los intereses están más cercanos a un club social que a una oficina pública. Este jefe cree que los objetivos de la organización son contrarios a los del personal, que si trata de aumentar la productividad los funcionarios se molestarán y esto causará problemas.
3. El jefe que desarrolla una Administración equilibrada también considera que hay conflicto de intereses entre las personas y la organización. Trata de no descuidar ninguno de los dos aspectos, pero no logra la máxima eficiencia.
4. Para este jefe el subordinado debe someterse a la autoridad y cumplir con lo que se le ordena cueste lo que cueste.
5. Este jefe parte del supuesto de que no tiene por qué haber conflicto de intereses entre el personal y la empresa. El jefe logra que el subordinado se comprometa con su trabajo, cumplan y a la vez se sientan bien.

Cada supervisor asume un determinado estilo según las circunstancias por eso se habla de un liderazgo situacional.

2.5. Dirección-Planificación

Si consideramos que planificar significa pensar en el futuro, todos en la vida personal y dentro de las organizaciones deberíamos planificar. Así como planificamos nuestras vacaciones, deberíamos planificar en el trabajo, independientemente del nivel en que nos encontremos. Seguramente podremos

planificar nuestro tiempo y el de nuestros funcionarios o los recursos materiales: hojas, cartuchos de tinta, viáticos, etc.

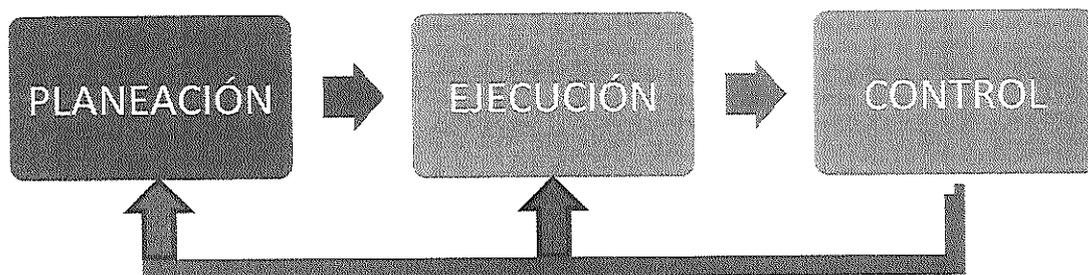
La planificación a nivel operativo busca la adecuada combinación de los recursos para lograr los objetivos y metas establecidos a nivel estratégico.

En ella respondemos a la pregunta: *esto es lo que tenemos que hacer, ¿qué recursos necesitamos y cómo los conseguimos?*

Los pasos básicos a seguir en la planificación son:

- Establecer metas
- Definir situación actual
- Identificar ayudas y barreras
- Identificar posibles vías de acción
- Valorar las vías de acción
- Desarrollar un plan

Si no planificamos será muy difícil, por no decir imposible, realizar el control.



2.6. Dirección-Control

Controlar implica verificar si los trabajos se desarrollan de acuerdo a lo previsto, tomando las medidas correctivas necesarias, para corregir las desviaciones, en caso de que ello no ocurra.

Como ya vimos en la planificación se establecen los objetivos y los planes de acción para lograrlos. El proceso de control mide el avance en la obtención de las

metas y permite a los jefes detectar a tiempo las desviaciones a fin de tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde.

Es necesario tener claro que no deberíamos tomar el control como supervisión, como aplicación de la autoridad, pues esto dará como resultado una gestión poco creativa, apegada a esquemas rígidos, donde los funcionarios no se sentirán motivados.

Pero la idea de control desde el punto de vista concomitante, apoyando al funcionario durante la realización de la tarea, podría ser muy eficaz.

Es decir es conveniente realizar un control concomitante, directivo y otro evaluador, a posteriori.

2.7. Dirección-Información

Todos sabemos la importancia que tiene la información en las organizaciones debido a que es el insumo fundamental para la gestión.

La información que circula por la organización nos parece que siempre está ahí, pero como toda información la misma debe ser diseñada y seguramente lo ha sido en algún momento y por eso hoy la encontramos ahí, para garantizar la elaboración de una información confiable, veraz y oportuna debemos asegurar la calidad de los datos que incorporamos en las distintas etapas del sistema.

Si bien es frecuente utilizar en forma indistinta los términos datos e información, en teoría de la información se hace énfasis en la diferencia entre ambas palabras. Un dato es una expresión mínima de contenido respecto a un tema, del latín *datum* ("lo que se da").

El dato no tiene sentido en sí mismo, a partir de un procesamiento adecuado y teniendo en cuenta su contexto puede ser utilizado en la toma de decisiones o en la realización de cálculos.

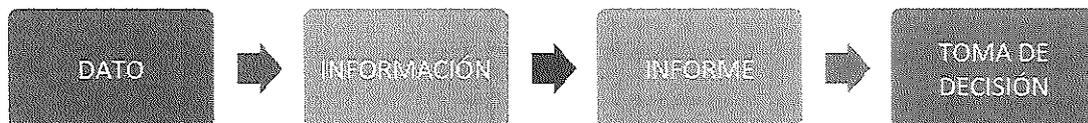
La importancia de los datos está en su capacidad de asociarse dentro de un contexto para convertirse en información. Para ser útiles, los datos deben convertirse en información para ofrecer un significado, conocimiento, ideas o conclusiones.

La información es el resultado del proceso de organizar datos de una manera ordenada y lógica, con el fin de proporcionar a las personas que la utilizan un mejor conocimiento de la realidad que esos datos representan.

La información no es un conjunto cualquiera de datos, es un conjunto de datos significativos y pertinentes que describan sucesos o entidades. Para ser significativos, los datos deben constar de símbolos reconocibles, estar completos y expresar una idea no ambigua.

La integridad de la información significa que todos los datos requeridos para responder a una pregunta específica están disponibles.

A diferencia de los datos, la información tiene significado para quien la recibe, por eso, los seres humanos siempre han tenido la necesidad de cambiar entre sí información que luego transforman en acciones. "La información es, entonces, conocimientos basados en los datos a los cuales, mediante un procesamiento, se les ha dado significado, propósito y utilidad".



Todos los que tenemos personal a cargo debemos velar por la información que se maneja en la Institución y tomar conciencia de la importancia que tienen los datos que se procesan. La preocupación por el registro de los datos debe ser una prioridad del jefe quien debe concientizar a sus funcionarios sobre la importancia de los mismos.

2.8 Proceso de la toma de decisiones.

La administración es el ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante a las organizaciones, y el arte de tomar decisiones es fundamental para ello. La toma de decisiones o sea la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, es una parte importante de la labor de todo gerente.

Todos en nuestra vida tomamos decisiones permanentemente, la diferencia con los gerentes es la atención sistemática y especializada que prestan ellos en cada proceso.

El proceso de toma de decisiones representa una serie de pasos:

PASO	CONCEPTO
1. Formulación del problema u oportunidad	Se identifica el problema o la oportunidad importante y relevante.
2. Identificación de los criterios de decisión.	Todos los criterios son identificados
3. Asignación de pesos a los criterios.	Todos los criterios son evaluados y tasados en términos de su importancia con la meta prevista.
4. Desarrollo de alternativas.	Se desarrolla una amplia lista de todas las alternativas con creatividad.
5. Análisis de alternativas.	Todas las alternativas son comparadas con los criterios de decisión y sus pesos, las consecuencias de cada alternativa son conocidas.
6. Selección de una alternativa.	La alternativa que produzca el más alto resultado de acuerdo a la meta será la elegida.
7. Implementación de la alternativa.	Comunicación de la decisión a quienes se ven afectados y obtener el compromiso de ellos al proyecto.
8. Evaluación.	El resultado de la decisión es evaluado con objetividad.

Tipos de Decisiones: Las decisiones pueden ser:

- PROGRAMADAS: es una decisión repetitiva que puede ser manejada mediante un enfoque rutinario.
- NO PROGRAMADAS: son decisiones únicas que requieren una solución única.