

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
MAR DEL PLATA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y SOCIALES

CARRERA: LICENCIATURA EN TURISMO

AÑO 2006

MONOGRAFÍA DE GRADUACIÓN

**LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL
EN LAS ORGANIZACIONES
TURÍSTICAS PÚBLICAS**

Alumna: Elena I. Abraham

Matrícula N°: 14431/98

Tutor: Lic. Carlos D. Grassi

INDICE

<i>PROLOGO</i>	2
<i>INTRODUCCION</i>	4
<i>CAPITULO 1: LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES</i>	
Las organizaciones	5
Las organizaciones turísticas. El sistema turístico	8
Las organizaciones de la Administración Pública	9
Las personas y el trabajo.	11
La motivación	14
<i>CAPITULO 2: EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</i>	
Orígenes del departamento de personal	27
Definición y funciones de las principales áreas	29
Ubicación del departamento dentro de la organización	32
Aportes del departamento a la organización	32
<i>CAPITULO 3: ESTUDIO DE CASO: EMTUR</i>	
Estructura actual del ente	34
Funciones actuales del departamento de Administración y Personal	36
Análisis	38
<i>CAPITULO 4: CONCLUSIONES</i>	43
<i>CAPITULO 5: PROPUESTA</i>	44
<i>ANEXO</i>	
Modelos de entrevistas	48
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	51

PROLOGO

El presente trabajo tiene lugar dentro del ámbito de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, carrera de Licenciatura en Turismo. Corresponde a la instancia de Monografía de Graduación de la carrera.

La investigación pretende indagar acerca del funcionamiento de los departamentos de personal dentro de las organizaciones turísticas del estado, tomando como estudio de caso al ente turístico local y realizando una propuesta acorde a la situación del mismo.

La bibliografía actual redonda en investigaciones acerca de organizaciones familiares y pymes, pero es escasa en cuanto a la Administración Pública y en particular acerca del personal dentro de la misma.

En este sentido, es de vital importancia el abordaje de este estudio, en función de que dicha administración cumple un papel primordial dentro del sistema turístico y es necesario, por tanto, conocer cómo funciona actualmente y como necesitaríamos que funcionase para un correcto y satisfactorio desempeño dentro de dicho sistema.

Las organizaciones no existen si no es a través de quienes la componen; y esto está en relación directa con quienes tienen en sus manos la decisión de incorporar y retener al personal. Es por ello imprescindible focalizar el análisis en los departamentos de Personal o RRHH; siendo estos los mayores responsables de estas tareas, así como de mantenerlo motivado, satisfecho y rindiendo al máximo de su eficiencia para la organización.

Pese a la trascendencia que el personal posee, en no pocas organizaciones puede observarse que no se le presta la atención merecida y se lo incorpora sin utilizar las metodologías que minimicen riesgos y de alguna manera avalen el hecho de que las personas se desempeñarán satisfactoriamente en los puestos de trabajo asignados. Esta situación, obviamente, perjudica a las individuos y redonda, porsupuesto, en un perjuicio para la organización y para la comunidad en su conjunto.

La situación es más compleja aun en el ámbito estatal, en el cual los empleados gozan de una estabilidad laboral que les impide sentirse motivados con su tarea y perciben que su remuneración es independiente de su rendimiento.

Se suma muchas veces la falta de control que sí está presente en la esfera privada y la burocracia de los mecanismos de sanción al personal.

Nada es más cierto como: "*nada puede hacer un ser humano por otros o por la comunidad si no logra encontrar un punto de satisfacción para sí mismo.*" (Monetti, Mónica. 1999)¹.

Es de vital importancia que tanto la clase política como los empresarios y las universidades reflexionen acerca del futuro, respecto de "qué país aspiran alcanzar" ya que el resultado de la dinámica económica y social que tenga una organización va a estar en relación directa a las variables socioeconómicas del macrocontexto.

Por todo lo anterior, se plantea llevar a cabo esta investigación, la cual tiene como propósito analizar la situación en la que se halla el ente turístico de la ciudad en los aspectos relativos al departamento de personal, y proponer líneas de acción que lleven a una mejora del funcionamiento del mismo.

¹ Monetti, Mónica. "Calidad de Vida total y calidad de vida laboral." Ficha de cátedra Psicología Laboral. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, año 2000.

- *METODOLOGÍA:* en una primera etapa se realizará un diagnóstico de la situación actual de los Recursos Humanos que trabajan en el Ente de Turismo en cuanto a su grado de satisfacción con las funciones que cumple el actual Area de Personal de dicho ente. Dicho diagnóstico se llevará a cabo por medio de la observación participante y de entrevistas a informantes clave, los cuales representarán a diferentes departamentos dentro de la estructura organizacional.

Una vez obtenido el diagnóstico, se elaboraran las conclusiones a partir de las que se procederá a formular una propuesta sobre la base del marco conceptual y en función de los requerimientos que se hayan detectado en la etapa anterior.

- *PALABRAS CLAVE:* Organización - Personal – Motivación – Trabajo – Administración Pública

Introducción

Los Entes de Turismo cumplen un papel sustancial en la generación de demanda turística a un destino, así como en su satisfacción durante su estadía en el mismo. Asimismo, dichos entes trabajan en estrecha colaboración con la población local, tanto en lo educativo cuanto en la concientización o con los prestadores de servicios turísticos; conformando un ámbito de trabajo muy dinámico y complejo. Es por ello que el personal de dichos entes tiene una labor relevante dentro de la actividad y es muy conveniente que cuenten con un adecuado reclutamiento, selección, inducción, capacitación y otros procesos que hacen al correcto y satisfactorio desempeño de las personas en las organizaciones. Sin embargo, los departamentos de personal de la administración pública, en general se ocupan de cuestiones administrativas y dejan de lado el manejo del personal como un recurso estratégico para la organización. El presente trabajo pretende dar un nuevo enfoque a estos departamentos para que se pueda maximizar el rendimiento de los recursos humanos dentro de la organización y lograr al mismo tiempo su satisfacción.

✓ Objetivo Principal

Presentar una propuesta para mejorar el funcionamiento del departamento de personal del ente turístico local.

✓ Objetivos Secundarios

1. Detectar la relación entre los fines, las metodologías aplicadas y la formación de quienes componen este departamento.
2. Analizar las políticas y prácticas utilizadas por el departamento y su relación con el efectivo cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Conocer la injerencia que tiene este departamento en la relación con su entorno.
4. Señalar los métodos utilizados e innovaciones introducidas en el ámbito de la administración del recurso humano.

✓ Hipótesis

Es necesaria una mejora en el funcionamiento del departamento de personal del Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata para que el personal se sienta motivado y pueda aumentar su eficiencia.

Capítulo 1: Las personas en las organizaciones.

La sociedad está básicamente formada por organizaciones en la que cada cual tiene una función y encaja como un engranaje dentro de un sistema.

El hombre forma parte de las distintas organizaciones de manera simultánea, y muchas veces es difícil su inserción y desarrollo en las mismas. En la medida que esta inserción sea menos traumática y el desarrollo humano y organizacional se vea como una realidad necesaria, construiremos sociedades más sanas y avanzadas no solo materialmente sino también espiritualmente.

Vale la pena, entonces, entender cómo funcionan las mismas y en su interacción con el hombre que trabaja en ellas.

Nos ocuparemos en este capítulo de las organizaciones en general, citando las turísticas; de la administración pública en particular, y concluiremos abordando al hombre y el trabajo.

✓ Las organizaciones

Distintas definiciones. Distintos enfoques

Existen numerosas definiciones de organización, sin embargo, en términos generales, todas expresan básicamente que:

"Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad." (Shein, *Psicología de las organizaciones*)².

Por su parte, Peter Senge nos propone una definición desde el punto de vista de la psicología laboral, que se circunscribe mejor con la intención del presente trabajo:

*Las organizaciones inteligentes son aquellas en donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.*³

Lo que distingue a las organizaciones inteligentes es el dominio de cinco disciplinas básicas:

1. El pensamiento sistémico: cuya esencia radica en ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa – efecto y ver procesos de cambio en vez de *instantáneas*.
2. El dominio personal: es la expresión que indica la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. Permite aclarar nuestra visión, concentrar energías, desarrollar la paciencia y ver a la realidad objetivamente.
3. Los modelos mentales: son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de

² Schein, Edgar: *Psicología de la organización*. Mc Graw – Hill, 1990.

³ Senge, Peter: *La quinta disciplina*. Granica. Primera Edición, 1992. Barcelona.

comprender el mundo y actuar. Frenan los cambios que podrían derivarse del pensamiento sistémico.

4. La construcción de una visión compartida: son imágenes que lleva la gente de una organización. Crea una sensación de vínculo común que impregna la empresa y brinda coherencia a actividades dispares. Es de vital importancia porque brinda concentración y energías para el aprendizaje: "*es nuestra organización*".
5. El aprendizaje en equipo: el equipo es la unidad fundamental de aprendizaje de las organizaciones modernas. Implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros a aprender.

En "*Consecuencias humanas de la industrialización*", Elliott Jaques afirma que es importante reconocer que las organizaciones, en su conjunto, constituyen una zona intermedia inmensamente significativa para los individuos. Dicha zona configura un sector a través del cual las personas mantienen sus vínculos con la sociedad, se realizan como individuos y logran la preservación y el desarrollo de la especie. Esta cualidad mediatizadora de las organizaciones les asigna una poderosa influencia en el condicionamiento de las actitudes individuales para con la sociedad. El modo en que la gente se siente tratada constituye una experiencia fundamental de socialización individual, que influye en la calidad de los vínculos sociales. La calidad de estos vínculos configura aspectos de las sociedades reales. Una consideración estrecha de cada organización que atendiera solo a criterios de eficiencia técnica o económica, resultaría insuficiente para los intereses de la sociedad en su conjunto. Las organizaciones inadecuadamente conformadas, con sistemas de autoridad o condiciones laborales internas a contrapelo de una concepción coherente de las motivaciones y/o necesidades de la gente, se convierten en usinas propagadoras de "polución social", en fermentos de malestar, del resentimiento y de la inestabilidad generales.

Por lo tanto, se hace necesario definir políticas para esta zona intermedia, basadas en criterios sólidos y científicos acerca de la naturaleza humana y no en meras intuiciones o creencias contaminadas de prejuicios. La organización social requerida es una conectante social y abona los sentimientos de recíproca confianza y esperanza, sentimientos en crisis en la sociedad contemporánea. En oposición, la organización anti – requerida, lleva obligadamente la interacción social hacia modos de conducta que provocan el surgimiento de la sospecha, la envidia, la hostilidad, la rivalidad, la ansiedad. Establece grietas en las relaciones sociales. Favorece la emergencia de grupos antagónicos. En lugar de confianza y esperanza, estas instituciones inclinan la conducta de mucha gente hacia la desconfianza, la paranoia y la ansiedad. Refuerzan la alienación y la inseguridad.

Características de las organizaciones

1. División del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación: se trata de una planeación deliberada para favorecer la realización de fines específicos.
2. Presencia de uno o más centros de poder: que controlan los esfuerzos concentrados en la organización y los dirigen hacia sus fines.
3. Sustitución del personal: las personas cuyo desempeño no satisface pueden ser reemplazadas y sus tareas asignadas a otras.
4. Constante interacción con el medio ambiente.

Las organizaciones desde la Teoría Sistémica

Para poder comprender mejor el funcionamiento de una organización cualquiera sea su naturaleza y fines, es importante analizarla no sólo como un conjunto de componentes sino también como un conjunto de procesos, un ente dinámico en constante cambio que no sólo influye en su entorno sino que recibe el influjo del mismo, esto es, analizarla como un sistema.

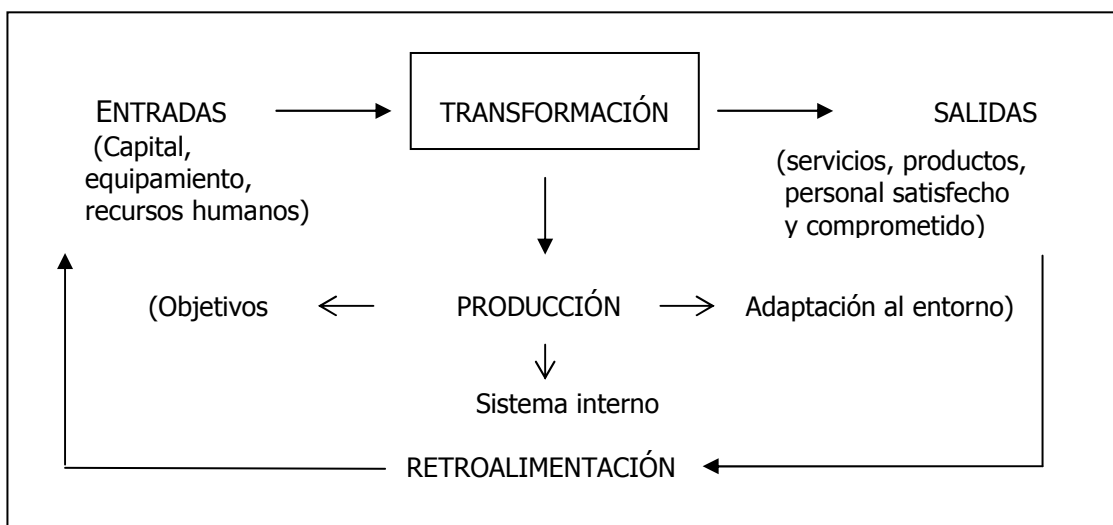
Estudiando a las organizaciones en el marco de la Teoría sistémica, podemos manifestar que la organización constituye un SISTEMA ABIERTO. Cuando se habla de sistema abierto se hace connotación a dos cuestiones fundamentales:

- 1) Está organizada como sistema y
- 2) Está en permanente intercomunicación con el medio.

En la siguiente figura se observan algunos elementos importantes del sistema:

- a) Existe una entrada al sistema por la que circulan los aportes fundamentales para el funcionamiento de la organización,
- b) Se observa una salida del sistema, a partir de la cual se vuelcan al medio los servicios prestados, los productos terminados y otros elementos.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO



Entre la entrada y salida, al interior de la organización se verifican los procesos de transformación mediante los cuales se pone en acto la producción. En estos procesos se pueden distinguir tres actividades:

- a) *Actividades que se refieren al logro de los objetivos* de la organización (producción de bienes o servicios)
- b) *Actividades de mantenimiento del sistema interno*, entre las que incluyen la satisfacción de las aspiraciones de los individuos o grupos que componen la organización. Esto último es muy importante por cuanto se constituye en un elemento facilitador del logro de los objetivos
- c) *Actividades orientadas a la adaptación al entorno*. En la medida que éste está permanentemente en evolución, la organización, para optimizar su eficiencia, debe tratar de anticiparse a los cambios del medio en el que está inserta.

✓ Las organizaciones turísticas

Las organizaciones turísticas son AQUELLAS QUE PRESTAN SERVICIOS O VENDEN PRODUCTOS A TURISTAS. Las más representativas son:

- Alojamiento, tanto hotelero como extrahotelero,
- Empresas gastronómicas,
- Empresas de transporte,
- Organizaciones dedicadas al esparcimiento,
- Cámaras de empresarios del sector,
- Aeropuertos, puertos, estaciones de trenes y ómnibus,
- Sector público local, provincial y nacional.

Estas organizaciones turísticas son a su vez subsistemas del sistema turístico que las comprende. Cada una de ellas cumple un rol específico e interactúa con las demás. En el caso de la administración pública, dichas organizaciones conforman, junto con algunas organizaciones privadas, la superestructura o supraestructura turística; encargada, entre otras cosas, de la regulación, la planificación, la investigación, la promoción y construcción de equipamiento e instalaciones para el desarrollo de la actividad. Dentro del sistema turístico la superestructura forma parte de la oferta de un sitio, actuando como soporte y apoyo para toda la actividad.

✓ El sistema Turístico

El sistema turístico es un sistema abierto que importa información, por ejemplo necesidades y expectativas de la población en torno al uso de su tiempo libre turístico, la cual es procesada por el sistema para elaborar productos y servicios que satisfagan esas necesidades y expectativas. Dichos productos y servicios son exportados por el sistema y se ofrecen a la población en general. Cuando ésta haga uso de los servicios podrá retroalimentar al sistema acerca de la calidad de los mismos, y el sistema podrá introducir cambios en ellos. La relación que mantiene el entorno con el sistema turístico es dinámica, puesto que, siguiendo el ejemplo anterior, las expectativas y necesidades de la población presionarán constantemente al cambio y desarrollo de los servicios turísticos. Otra variable que afecta al sistema turístico, es la relativa a las políticas de desarrollo, emanadas de los poderes ejecutivo y legislativo.

Los subsistemas que integran el sistema turístico también son abiertos y dinámicos. Su entorno inmediato es el sistema turístico y el mediato el suprasistema socio – cultural. Estos subsistemas importan energía, materiales e información que después son procesados y exportados como productos o servicios turísticos.

La superestructura (organismos oficiales y privados) importa información del entorno, políticas nacionales de desarrollo económico y social, por ejemplo, las procesa y convierte en políticas turísticas de apoyo a las de alcance nacional. Su producto, un plan o programa de turismo, lo trasmite a los restantes subsistemas, que lo importan como insumo, que a su vez procesan para generar productos o servicios adecuados a esas políticas.

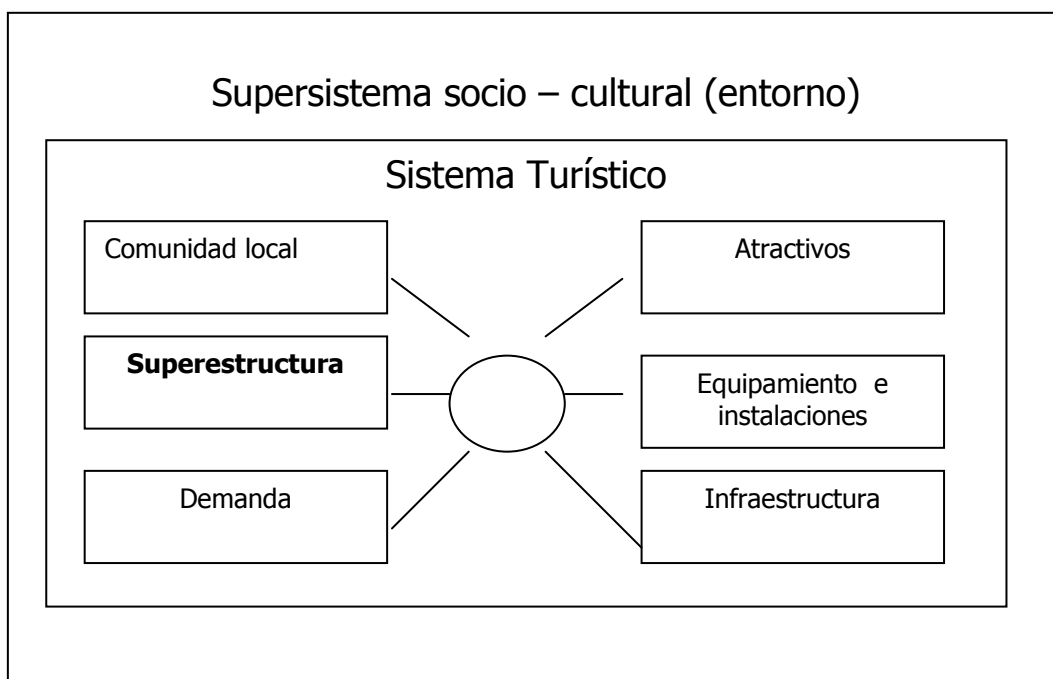
Estructura del sistema turístico

1. **SUPERESTRUCTURA: Asume la función de regular el sistema turístico, recogiendo intereses, expectativas y objetivos de los subsistemas restantes. Se divide en dos clases de subsistemas:**

Organizacionales: son organismos del sector público y organismos intergubernamentales; **Conceptuales:** son las leyes, reglamentos, planes y programas.

2. DEMANDA: compuesta por los turistas nacionales y extranjeros, y sus necesidades físicas y espirituales.
3. ATRACTIVOS: son los principales motivadores y orientadores del flujo turístico, pueden ser naturales, culturales, eventos programados, etc.
4. EQUIPAMIENTOS E INSTALACIONES: conjunto de establecimientos especializados en la prestación de servicios turísticos y las instalaciones que los apoyan: hoteles, restaurantes, miradores, teleféricos, canchas de tenis, etc.
5. COMUNIDAD LOCAL: individuos que residen en forma permanente en los centros turísticos; pueden tener una relación directa con la actividad, como los guías de turismo, o indirecta como los policías.

EL SISTEMA TURISTICO



Dentro del sistema, la superestructura es muy importante por el impulso y apoyo que brinda al resto de los subsistemas, y dentro de la misma, las organizaciones de la administración pública cobran un papel relevante; por ello bien vale estudiar sus peculiaridades.

✓ Las organizaciones de la Administración Pública.

En la práctica es un hecho que existen diferentes criterios sobre lo que es, o debiera ser, la administración pública, debido a que la misma está íntimamente ligada a las tradiciones culturales y a las actitudes de los pueblos. La administración pública obedece, en realidad, a concepciones y manifestaciones que se han ido formando y modificando a través del tiempo y, por tanto, en ella se refleja el desarrollo de los propios pueblos a los cuales pertenece ya la época en la cual se desenvuelve.

Así es que existen muchas definiciones acerca de lo que es la administración pública, sin embargo, para el presente trabajo tomaremos el concepto brindado por W. Jimenez Castro, quien la define de la siguiente manera:

*La administración pública es la actividad que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado.*⁴

La administración pública es la que da vida a las estructuras y a las instituciones que conforman el Estado, a través de procedimientos y procesos sistematizados que ponen en acción al gobierno y, por consiguiente, a los órganos y personas que lo integran.

La administración pública, en la misma forma como lo hace la administración de empresas, o de negocios, para el logro de sus fines debe llevar a cabo, por lo menos, tres funciones básicas: la de planificación, la de ejecución y la de supervisión de las actividades que desarrolla.

Indudablemente, para poder llevar a cabo estas funciones debe contar con una estructura organizacional que haga posible la formulación, ejecución y supervisión de los planes y programas correspondientes a cada una de las actividades a las cuales debe abocarse. El fin de las organizaciones de la administración pública consiste en administrar para el bien común. Forman parte de esta categoría ministerios, secretarías, subsecretarías, etc. El turismo, precisamente, es una de estas tantas actividades a las cuales debe abocarse el Estado para el logro de sus fines.

Estas organizaciones que componen la administración pública, además de tener las características citadas anteriormente, presentan peculiaridades que es importante tener en cuenta al momento de elaborar un diagnóstico acerca de su funcionamiento general o de alguna de las partes que las componen.

En líneas generales, lo que las destaca de la esfera privada es su alto grado de burocratización; es decir, que mediante la legislación pertinente existe un procedimiento altamente detallado y estipulado que se debe seguir para cada acción. Es imposible salirse de dicho proceso, lo que muchas veces ralentiza los resultados y dificulta la generación y realización de nuevas ideas. También influye negativamente en la oportuna corrección de problemas con el personal.

Por otro lado, la legislación otorga al personal correspondiente a planta permanente una estabilidad que hace dificultosa su motivación, ya que, sea cual fuere su nivel de productividad el empleado siente que tiene su puesto asegurado.

Por ende, las organizaciones de la administración pública suelen ser aparatos sumamente lentos, a los que les cuesta innovar y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno.

En un ambiente tan sumamente dinámico y en franco crecimiento, como el turístico, y sobre todo en nuestro país en la actual coyuntura económica; se hace sumamente necesario contar con entes públicos de turismo que estén a la vanguardia de las acciones tanto promocionales como de protección del patrimonio y otras que hacen a la actividad. Para ello es necesario que dichos entes cuenten con personal altamente capacitado y fuertemente motivado, que pueda crecer dentro de la organización y haga crecer a la misma.

⁴ Jimenez Castro, W., Administración pública para el desarrollo integral, Fondo de Cultura Económica, México.

✓ Las personas y el trabajo.

Las organizaciones están compuestas por personas. El estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente de la Administración de Recursos Humanos. Conocer las necesidades, motivaciones y objetivos de los empleados con respecto al trabajo es una tarea fundamental que la organización no puede descuidar si quiere lograr tener empleados satisfechos que mejoren su desempeño e incidan positivamente en el desempeño global de la organización.

El especialista en recursos humanos tiene dos opciones para estudiar las personas en una organización: las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional). En este caso se hará hincapié en la segunda alternativa aunque no se puede dejar de lado los aspectos de personalidad, individualidad, valores, etc.

El hombre es un animal social, porque se caracteriza por una irreprimible tendencia a la vida en sociedad y tiene participaciones multigrupales. Vive en organizaciones, en ambientes cada vez más complejos y dinámicos. Ha establecido un sistema total, dentro del cual organiza y dirige sus asuntos. Es así como *"las organizaciones son personas; las organizaciones son grupos; y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran a las personas. Los gerentes administran a los grupos y los gerentes administran las organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de los grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones"*⁵.

La Teoría del campo de Lewin

Para Kurt Lewin⁶, la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

1. El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes.
2. Estos hechos tienen un carácter de un "campo dinámico" en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras.

Ese campo psicológico es "el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico". El ambiente psicológico o comportamental es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo. Más que eso, es el ambiente relacionado con las necesidades actuales. Objetos, personas o situaciones pueden adquirir valencias en su ambiente psicológico, determinando un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, personas o situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades actuales del individuo y es negativa cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño. Los objetos, personas o situaciones con valencia positiva tienden a atraer a las personas; en tanto que aquellos con valencia negativa tienden a causarle rechazo o fuga. Para Lewin el comportamiento humano es el resultado de la interacción entre la persona y su medio

⁵ Harold Leavitt, William R. Dill e Henry Eyring, *The Organizational World. A Systematic View of Managers and Management* (Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1973)

⁶ Kurt Lewin, *A Dinamic Theory of Personality*. (Nueva York, Mc Graw Hill, 1935)

ambiente. La persona es determinada asimismo por sus características genéticas y por las características adquiridas en el aprendizaje a través de su contacto con el medio.

La Compleja Naturaleza del Hombre

Thompson y Van Houten proponen tres enfoques para el conocimiento del hombre⁷

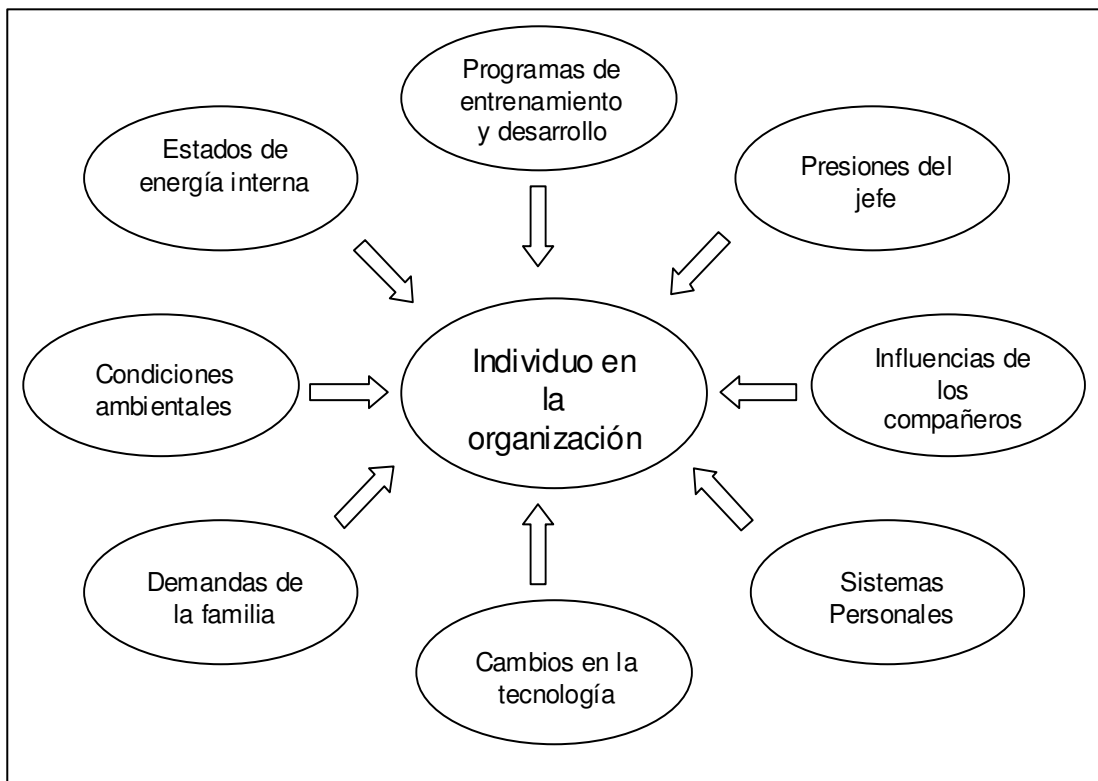
1. El hombre como ser transaccional: que no solo recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos, sino que también adopta una posición proactiva, anticipándose y, muchas veces, provocando los cambios que ocurren en su ambiente;
2. El hombre con un comportamiento dirigido hacia un objetivo: lo que significa que es capaz de tener objetivos y aspiraciones, y de aplicar grandes dosis de esfuerzo en el sentido de alcanzarlos; y
3. El hombre como un modelo de sistema abierto, donde "es dirigido hacia objetivos interdependientemente del medio físico y social y activamente involucrado en transacciones con ese ambiente en la medida que persigue sus objetivos". Esto exige no solamente que el hombre desarrolle capacidades mentales de procedimiento, de pensar, decidir, sino también que adquiera informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y a las cosas en su medio y enfrentarlas. Se hace importante aquí conocer el contenido mental del hombre y la forma como ese contenido adquirido, o sea, sus percepciones y como ellas actúan como un sistema de filtros por intermedio de los cuales concibe la realidad ambiental que lo envuelve.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos (consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de actitudes, de emociones, de valores, etc) y externos (consecuentes de las características organizacionales tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc.).

Entre los factores externos que influyen en el comportamiento de las personas se pueden incluir: las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios en la tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleados por la organización; las condiciones ambientales, entre otros.

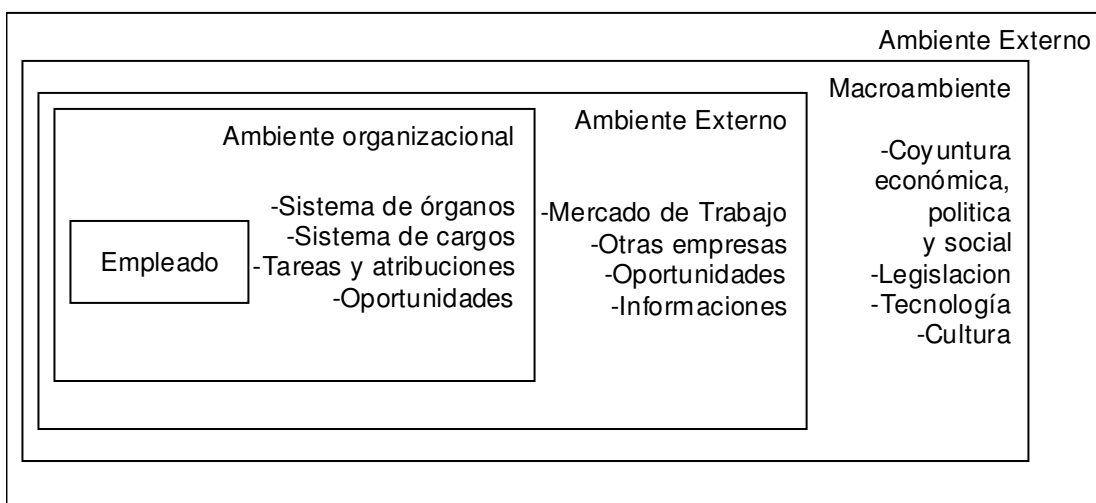
⁷ James D. Thompson y Donald D. van Houten, As Ciencias do comportamento. Uma Interpretação. (Sao Paulo, 1975)

FACTORES POTENCIALES QUE INFLUYEN AL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN



Las personas pueden ser consideradas como sistemas en interacción con su ambiente, como se presenta en el sig. esquema:

LAS CUATRO FRACCIONES DE AMBIENTE QUE RODEAN AL EMPLEADO



Lorsch y Morse⁸ resaltan que “como una organización, un individuo puede ser visto como un sistema de partes interrelacionadas que interactúan con su ambiente”. Esta interacción del individuo con su ambiente puede resultarle motivadora para un desarrollo personal o no, dependiendo que tan estimulante sea el entorno que lo rodea y cuantas satisfacciones perciba que puede recibir en función del esfuerzo realizado.

En este sentido, un aspecto importante a tener en cuenta cuando se analiza el comportamiento de las personas en el ámbito laboral, es el de la motivación.

✓ La motivación

Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal. En realidad es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Su nivel varía tanto entre individuos como entre situaciones diferentes.

Motivo es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede ser generado también internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

La motivación es, en el contexto organizacional, *la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual*. Básicamente es lo que mueve o hace mover a alguien. Las necesidades no satisfechas producen algún tipo de movimiento en pos de su satisfacción.

El proceso funciona de la siguiente manera:

Necesidad No Satisfecha → tensión → motivación (estímulos) → comportamiento de búsqueda → necesidad satisfecha → reducción de la tensión

La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar metas organizacionales está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad. El esfuerzo sólo produce resultados favorables cuando está bien encausado en una dirección ventajosa para la organización. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión representada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.). En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que ocurre cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un buen aumento de salario o por un nuevo sitio de trabajo.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más

⁸ Jay W Lorsch y John J Morse, *Organizations and Their Members: A Contingency Approach* (Nueva York, Harper y Row, 1974)

satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación.

Primeras ideas sobre la motivación

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado Modelo Tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El llamado modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

Más tarde, los científicos de la conducta introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos, incluso más sofisticada que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron acerca de la "superación personal" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales.

McGregor presentó otro ángulo del concepto de la "Persona Compleja" Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

TEORÍA X

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.

Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.

El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.

Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.

Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la Teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la Teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.

La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.

Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aun más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.

Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

En otros términos, la Teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la Teoría X.

TEORÍA Y

Posición Optimista. Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la Teoría del comportamiento. La Teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana, a saber:

El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades; el hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales. El hombre promedio aprende, con ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.

La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales están ampliamente – y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la Teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas, tales factores.

La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La Teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la Teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la Teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos Teorías se oponen entre sí.

La Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

En 1943, Abraham Maslow⁹ formuló su concepto de jerarquía de las necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió su jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades a lo largo de su vida. En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio de su comportamiento. Según Maslow, todo ser humano posee una jerarquía de las siguientes necesidades:

- | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Fisiológicas: hambre, sed, abrigo y otras necesidades corporales2. De seguridad: seguridad, protección y daños físicos | } | Orden inferior |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------|

⁹ Abraham H Maslow: Una Teoría de la Motivación Humana. Psychological Review, (Julio de 1943).

emocionales.

3. Sociales: afectos, sensación de pertenencia y amistad.
4. De estima: respeto a uno mismo, autonomía, logros, status.
5. De autorrealización: impulso de ser lo que uno es capaz de ser. Crecimiento.

Orden superior

1. Las necesidades fisiológicas

Estas necesidades son las más esenciales y elementales que todos tenemos, y están directamente relacionadas con la sobrevivencia y conservación de la vida; por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc. Otra de las características es que esta necesidad puede saciarse, a diferencia de las secundarias.

2. Las necesidades de seguridad

Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad.

Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro o la privación, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, para él y para su familia. Asimismo, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los integrantes de sus grupos sociales.

En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, pensión de jubilación, etc.

3. Las necesidades sociales

Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, de acuerdo con Maslow, éstas ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta: necesidades como las de filiación, de dar y recibir afecto y de amistad. Es decir, se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social.

Los hombres, como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes. Buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Desean manifestar afecto así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

Para satisfacer estas necesidades, en las empresas es recomendable promover actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad, trabajos en equipo, etcétera, orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad. Incluso, estimular los grupos informales proactivos es una buena decisión.

4. Las necesidades del ego o la estima

Para toda persona es imprescindible, emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro del contexto de su grupo social. Asimismo, esta necesidad incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. El hombre, por su naturaleza, necesita ser importante.

Las necesidades de ego pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor reconocimiento. Sin embargo, como con las otras necesidades, las de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

5. Necesidades de autorrealización

La autorrealización es un ideal al que todos aspiramos llegar. Se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verse al exterior y obtener logros personales. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener el título estudiando en la noche.

En el trabajo industrial, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la fragmentación de las operaciones de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para la satisfacción de esta necesidad.

La necesidad de autorrealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros.

La Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, presupone una serie de condiciones que deben tenerse en consideración para comprender la motivación humana. Y estos aspectos son los siguientes:

1. Cuando una necesidad de nivel inferior está satisfecha o es debidamente atendida, surge el comportamiento orientado a querer satisfacer otra necesidad del nivel inmediatamente más elevado. En otros términos, cuando se satisface una necesidad del nivel más bajo, deja de ser motivadora del comportamiento, lo cual induce a que la necesidad de un nivel más elevado sea atendida, convirtiéndose en un factor motivacional.

2. No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Algunas personas, gracias a las oportunidades de la vida, llegan a preocuparse fuertemente por las necesidades de autorrealización; otras se estancan en las necesidades de estima; otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se quedan preocupadas exclusivamente por las necesidades de seguridad y las fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas por completo.

3. Cuando las necesidades de nivel inferior están razonablemente satisfechas, las localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento. Sin embargo, cuando no se satisface alguna necesidad, ésta vuelve a predominar en el comportamiento, generando tensión en el organismo. La necesidad más importante o más apremiante monopoliza al individuo y tiende, de manera automática, a organizar la movilización de las diversas facultades del organismo para atenderla.

4. Cada persona posee más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas si éstas han sido suficientemente satisfechas o atendidas. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto, nunca aislado.

5. Cualquier comportamiento motivado es como un canal, por el cual muchas necesidades pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

6. Ante un obstáculo para satisfacer una necesidad surge la frustración, convirtiéndose en una amenaza psicológica. Estas amenazas producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así por ejemplo, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de las necesidades de seguridad cuando tiene razonablemente satisfechas las fisiológicas,

del mismo modo buscará satisfacer las necesidades de autorrealización cuando tenga satisfechas las cuatro anteriores.

Es importante señalar que en la práctica la satisfacción de las necesidades no se distinguen diáfananamente en muchas ocasiones, sino que se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas en gran parte por la sociedad. Asimismo, se debe enfatizar que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades. Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente; en ocasiones, funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente.

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Mientras que Maslow fundamenta su Teoría de Motivación en las diferentes necesidades humanas (enfoque intra – orientado) Herzberg¹⁰, fundamenta su Teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra – orientado). Herzberg creía que la relación de un individuo con su trabajo era básica, y que su actitud hacia el trabajo puede determinar el éxito o fracaso del individuo. El se preguntó: "¿Qué desea la gente de su puesto?"

Según este autor, deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores, al que denominó "satisfactores", provoca satisfacción con el cargo, con las aparentes mejorías en el desempeño. Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de jerarquía de Maslow. Para Herzberg, el término motivación, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción, cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción. Los factores satisfactorios o motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. Los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas satisfacciones incluyen:

- Delegación de responsabilidad;
- Libertad de ejercer discreción;
- Promoción
- Uso pleno de habilidades
- Establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos;
- Simplificación del cargo (por el propio ocupante); y
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

El otro conjunto de factores, que denominó higiénicos o "insatisfactorios", tiende a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan en un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción. Mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción. Sin embargo, elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella. Mientras los factores satisfactorios son intrínsecos, los insatisfactorios son periféricos y extrínsecos a la relación con el cargo en sí. Aun siendo óptimos, esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son precarios, provocan insatisfacción. A través de ellos las organizaciones tradicionalmente han intentado

¹⁰ Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara Snyderman, The Motivation to Work. (Nueva York, John Willey & Sons, 1959).

motivar a sus empleados, Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados.

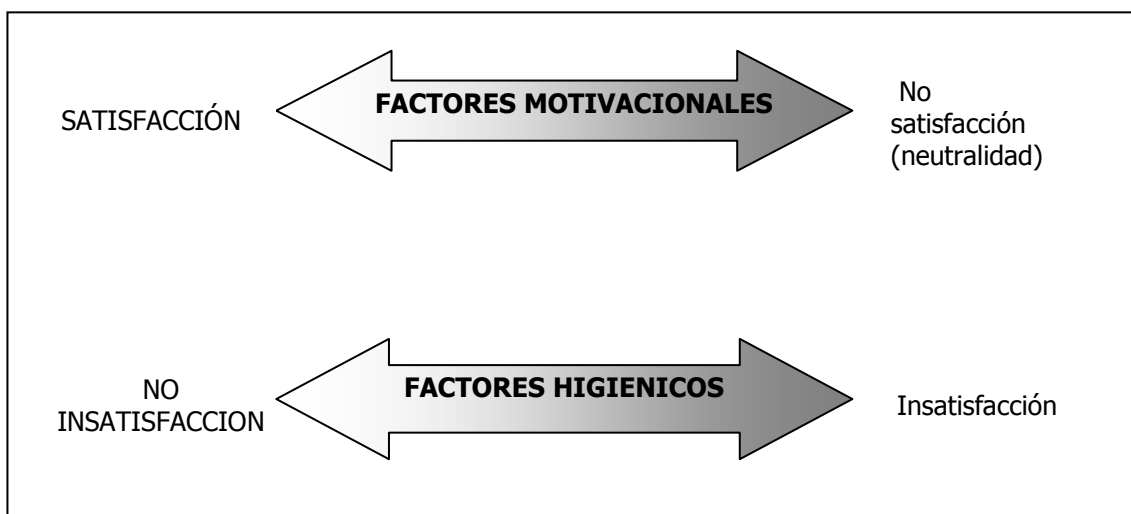
Los factores insatisfactorios incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad;
- Políticas de administración y de organización;
- Relaciones con el superior;
- Competencia técnica del supervisor;
- Salarios;
- Seguridad en el cargo;
- Relaciones con los colegas.

Herzberg considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental) como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. Pero, apenas si el ambiente en que el empleado trabaja y las circunstancias externas que lo rodean han sido realzados por la gran mayoría de las organizaciones. En resumen, sobresalen más las condiciones que lo rodean y lo que recibe externamente en cambio de su trabajo, que el trabajo propiamente dicho.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES:

LOS SATISFACTORIOS O INSATISFACTORIOS COMO LOS CONTINUUMS SEPARADOS.



Tal como se encuentra indicado en la figura anterior, Herzberg concluyó que los factores responsables por la satisfacción profesional son totalmente separados y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "el opuesto de satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; y de la misma manera, lo opuesto de insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional y no la satisfacción".

Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. La investigación de Herzberg sugiere que, aunque raramente los factores insatisfactorios actúan como satisfactorios, estos pueden causar insatisfacción; como es el caso de la falta de

reconocimiento, insuceso en la realización, etc. Los satisfactorios presentan un efecto máximo en la ausencia de insatisfactorios activos, pero tienden a sobrepasar el efecto de los insatisfactorios cuando ellos están presentes.

En la práctica, el enfoque de Herzberg enfatiza aquellos factores que, tradicionalmente, son descuidados y despreciados por las organizaciones, a favor de los insatisfactorios, en los intentos por aumentar el desempeño y la satisfacción del personal.

Teoría de las necesidades de David McClelland

D. McClelland (1961) trabajó sobre la medición y definición de los motivos humanos. Su estudio parte no de las acciones exteriores, sino de la forma en que piensa una persona. Utilizó el test de percepción temática, para captar muestras de pensamiento que posteriormente se estudiaron y se agruparon según los intereses o temas manifestados en los relatos de quienes resolvieron el test mencionado. El resultado de esta prueba mostró que las respuestas sobre los motivos humanos se podían clasificar en tres categorías: la necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de logro.

McClelland afirmó que la mayoría de las personas poseen este tipo de motivos en su mente, pero con distinto grado de esfuerzo. Así, una misma persona puede presentar una marcada necesidad de afiliación, baja de logro y moderada de poder; de tal manera que le interesaría pensar más sobre la amistad, haciendo a un lado el trabajo o aceptando controlar a los demás. Su desempeño en el trabajo será diferente del que tenga una elevada motivación de logro y bajas motivaciones de afiliación y poder.

A continuación se exponen los modelos de motivos encontrados por D. McClelland:

Poder

La mayoría de los gerentes presentan una necesidad elevada de poder. Esta afirmación no enjuicia los valores de esta clase de gerente. Su eficacia como creador del clima en una organización responde no exclusivamente a su necesidad de poder, sino a otra serie de valores que se encuentran en el trabajo.

Afiliación

El hombre con necesidad de afiliación elevada, es más probable que se sitúe en un trabajo de supervisión, en el cual mantener las relaciones es más importante que tomar decisiones. Cierta interés por la afiliación se considera importante para el entendimiento de las necesidades de los demás y crear un clima que tome en cuenta esas necesidades.

Logro

La persona con necesidad de logro elevado desea asumir la responsabilidad personal de su éxito o fracaso. Le gusta correr riesgos moderados y muestra preferencia por las situaciones que le proporcionan retroalimentación inmediata sobre su actividad. Esta necesidad le impide involucrarse en situaciones abiertas o exploratorias. Su sentido de responsabilidad le impide delegar autoridad, a menos que observe valores que le permitan considerar el desarrollo de una organización como una meta legítima.

Las afirmaciones del autor en cuestión parten de contemplar las necesidades del hombre en términos de afiliación, logro y poder dentro de una organización.

Sin embargo, si bien es cierto que el test elaborado por McClelland puede tener alguna aplicación en las organizaciones, también lo es que su enfoque no considera influencias de carácter externo (sociales) que determinan la evolución del pensamiento/ actividad práctica de las personas, y los cambios que se suscitan en la elaboración de conocimiento/transformación de la realidad.

Esta última afirmación indica que las decisiones de la persona no parten enteramente de ella, sino que están en función de las condiciones externas que el individuo enfrenta.

El modelo contingencial de motivación de Víctor Vroom

Las teorías de Maslow y Herzberg están basadas en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades. Sin embargo la evidencia ha demostrado que diferentes personas reaccionan de diferentes maneras de acuerdo con la situación en que se encuentren colocadas.

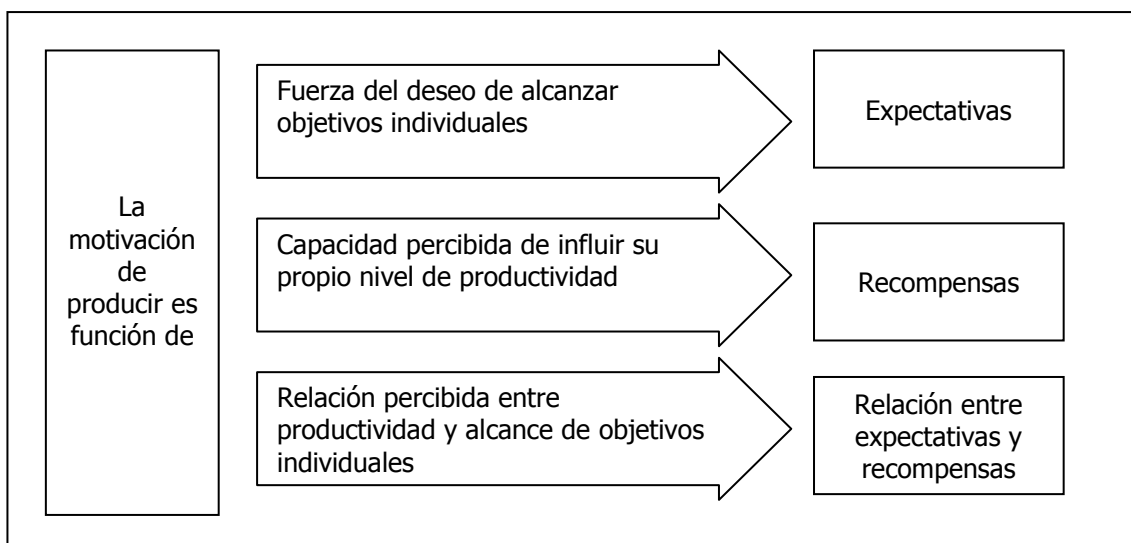
La motivación individual, para producir en un momento dado, depende de los objetivos y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio gradual para alcanzar los objetivos.

Víctor H. Vroom¹¹ desarrolló una Teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y que reconoce las diferencias. Esta Teoría está más dentro de la línea actualmente aceptada por los psicólogos y sociólogos contemporáneos.

Para Vroom el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo:

- Los objetivos individuales o sea, la fuerza del deseo de alcanzar objetivos;
- La relación percibida entre la productividad y el alcance de los objetivos individuales y
- La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo.

LAS TRES DIMENSIONES BÁSICAS DE LA MOTIVACIÓN SEGÚN VROOM



¹¹ Victor H. Vroom, Work and Motivation, (Nueva York, John Willey & Sons, 1964).

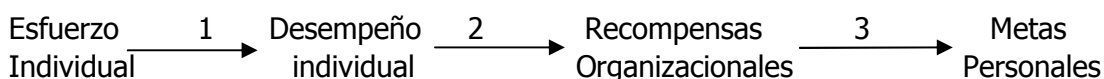
Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones:

1. *Los objetivos personales del individuo:* Que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. *La relación percibida entre la satisfacción de los objetivos y la alta productividad:* si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo si su necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como patrón de producción informal. Producir más podría significar el rechazo del grupo.
3. *La percepción de su capacidad de influir en su productividad:* si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como es el caso de una persona colocada en un cargo sin entrenamiento adecuado o de un trabajador colocado en una línea de montaje de velocidad fina.

El modelo de motivación de Vroom apoya la teoría de la motivación de objetivos graduales, desarrollada anteriormente por algunos autores¹² y denominada modelo de *esperanza de motivación*. Ese modelo se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados provenientes de su comportamiento particular. Esos resultados pueden ser frecuentemente representados como una cadena de relaciones entre medios y fines. Así, cuando el individuo busca un resultado de primer nivel (productividad elevada, por ejemplo) está buscando medios para alcanzar resultados de nivel final (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo).

Para Vroom, cada individuo tiene preferencias por determinados resultados finales, a los que denomina *valencia*. Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado resultado final. Los resultados del primer nivel presentan una valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados. Esa relación causal entre resultado de primer nivel y resultado final se denomina *instrumentalidad*. Esa percepción subjetiva de acción – resultado es definida como *expectancia*. Los valores de expectancia pueden variar dependiendo del grado de certeza percibida con que las actividades del individuo pueden influir su nivel de desempeño. Es así como un individuo solamente busca trabajo extraordinario cuando percibe que su esfuerzo y su capacidad podrán resultarle en productividad alta, lo que, a su vez podrá proporcionarle dinero, apoyo del supervisor, etc.

El modelo de Vroom podría esquematizarse así:



Relación 1: probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará a mejorar el desempeño.

¹² Ver B. Georgopoulos, G Mahoney y N. Jones, " A Path – Goal Approach to Productivity". (Journal of Applied Psychology, 1957)

Relación 2: grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

Relación 3: grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

El empleado, consiente o inconscientemente se plantea ciertas preguntas sobre su nivel de desempeño y su futuro:

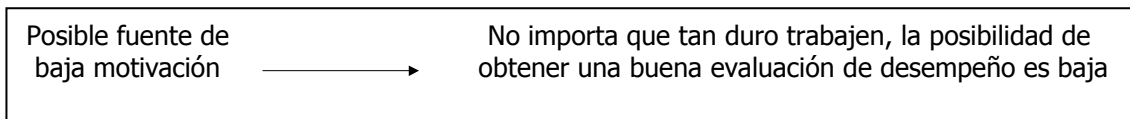
1 - *Si rindo máximo esfuerzo ¿Se reconocerá en mi evaluación de desempeño?*

Para muchos no. El sistema de evaluación de desempeño de la organización puede estar diseñado para evaluar factores de no desempeño como: lealtad / iniciativa o valor.

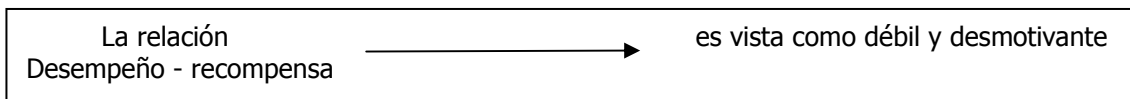


Un esfuerzo mayor no dará como resultado necesariamente una mejor evaluación.

2 - *Si obtengo una buena evaluación de desempeño ¿Dará lugar a una recompensa organizacional?*



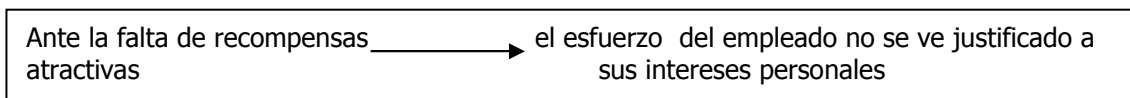
A veces no. Las organizaciones premian muchas veces cosas además del desempeño: antigüedad , cooperación, adular al jefe, etc.



3 - *Si soy recompensado, ¿Son atractivas las recompensas para mis intereses personales?*

Por desgracia, muchos administradores están limitados en las recompensas que pueden distribuir, lo que dificulta la individualización de las mismas.

Algunos administradores suponen incorrectamente que todos los empleados desean lo mismo pasando por alto los efectos motivacionales de la diferencia de recompensas.



La Teoría de Vroom, se denomina Modelo Contingencial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos. El nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo: las diferencias individuales y las formas de operacionalizarlas.

El éxito de un puesto se facilita u obstaculiza por la existencia o no de recursos de apoyo. El desempeño del empleado puede pensarse como la función de la

interacción de la HABILIDAD, la MOTIVACIÓN, y la OPORTUNIDAD de mostrar esa habilidad. Si alguna de las variables es inadecuada el desempeño será negativo.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo coinciden en ver a las organizaciones como sitios donde se pueden hallar oportunidades de cambio para la sociedad; y al empleado como el ser que busca el reconocimiento y la satisfacción de sus necesidades. Al alcanzar estos dos objetivos dentro de las organizaciones, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficiencia.

Asimismo, el desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia; por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tienen un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización; por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

CAPITULO 2: El departamento de personal.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

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 que hacen que el personal permanezca en la organización. En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos de trabajo y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

El papel del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral varía de una organización a otra. La mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía de alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

El departamento de recursos humanos ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado.

Resulta interesante revisar un poco la historia en cuanto al surgimiento de los departamentos de personal para poder analizar su evolución como consecuencia de los cambios producidos en su entorno; para luego poder conceptualizarlo en la actualidad. Finalmente se señalarán los aportes del mismo a la organización.

✓ Orígenes del Departamento de Personal.

La función de personal tiene un fondo histórico en el período comprendido de 1900 a 1930, como se muestra a continuación:

- *1900 - 1910*

PATERNALISMO: Entre la década de 1900 a 1910, una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función de personal, fue el movimiento de bienes industriales anterior a la Primera Guerra Mundial. Como la Revolución Industrial había traído consigo muchas privaciones, la vida era dura para la clase trabajadora. A fin de aliviar tales condiciones, algunos patrones iniciaron diversos programas como préstamos, fondos de ahorro, cuidado del hogar.

EMPLEO Y EXPEDIENTES: En realidad, muchos departamentos de personal se crearon como secciones para manejar expedientes. Procesaban estadísticas de empleo (fecha de ingreso, antecedentes, oficio desempeñado, medidas disciplinarias impuestas) y llevaban también relaciones de tiempo y producción, para elaborar nóminas.

- *DÉCADAS DE 1910 Y 1920*

APROVECHAMIENTO DE NUEVOS CONOCIMIENTOS: Las décadas de 1910 y 1920, se identificaron con el movimiento de la administración científica, que demostraba que la productividad podía mejorarse con el estudio del tiempo y movimientos, la planeación de tareas, diseño de herramientas y la aplicación de incentivos.

LEGISLACIÓN LABORAL: El gobierno marcó la pauta en algunas reformas sobre el personal, creando y promulgando leyes protectoras del trabajador que imponen normas de contratación, regulación de salarios, honorarios, seguridad e higiene y prestación de seguridad social.

SINDICALISMO: La oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores ayudó a aumentar el prestigio de los departamentos de personal, ya que muchos de los programas iniciales eran de prestaciones laborales y se consideraban como medios para alejar a los sindicatos.

- *DÉCADA DE 1930*

Durante esta década se originó otro cambio, en muchas empresas, el departamento de personal tendría que encargarse de todas las relaciones con los empleados y trabajadores, asimismo, dentro de sus atribuciones se le asignó la selección de personal, determinación de jornales, despido de personal, traslados y ascensos, relaciones con el sindicato. Los sindicatos se establecieron en muchas empresas, y esto sirvió para aumentar su importancia.

Ahora tenía, además, la responsabilidad de negociar el contrato colectivo y manejar las reivindicaciones de los trabajadores; como los sindicatos buscaban puntos débiles en la organización, se otorgó al departamento de personal todavía mayor control centralizado sobre todas las actividades de personal en todo el organismo.

- *ÉPOCA PRESENTE*

En la actualidad, la influencia y el prestigio de la función de personal se ha extendido por muchas razones. La dirección superior ya no concibe el trabajo del departamento de personal como una simple diversidad de técnicas, para mantener satisfechos a los trabajadores o cumplir las obligaciones que impone el gobierno. Existe también dentro de la organización un grupo de profesionales especialistas cada vez mayor, para planear los recursos humanos a corto y largo plazos, colocar de manera eficiente al personal requerido, llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo, crear justos sistemas de remuneración, así como evaluar el desempeño del personal a todos los niveles.

Las organizaciones europeas veían al departamento de personal con cierto escepticismo, como fuente de costos indirectos, no percibían su necesidad y lo

consideraban como una modalidad norteamericana; actualmente se aceptan ampliamente como parte de una administración efectiva en casi todos los países de Europa.

✓ Principales áreas que componen un Departamento de Personal. Definición y funciones.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que éste pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes; tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

El DRH está compuesto esencialmente por las siguientes áreas:

Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han determinado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización y finaliza con todos los curriculum de los interesados en el escritorio del departamento de personal.

Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más apropiados

para los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Significa medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar al empleado una remuneración adecuada por el servicio prestado en valor monetario.

Beneficios Sociales

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino

también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la organización.

Su función es que por medio a estos programas se eleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa y aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

Desarrollo Organizacional

EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Base de datos y sistemas de Información

El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye la computadora o una red de computadoras, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

Auditoría

La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

✓ Objetivos del departamento

Los objetivos del departamento de personal sirven como guía, en la práctica, para fijar las funciones principales de éste. Los objetivos de un departamento de recursos humanos son los siguientes:

a) Proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.

b) Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.

c) Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.

d) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.

e) Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

✓ Ubicación del departamento dentro de la organización.

El primer elemento que nos dirá cómo piensa una organización sobre sus propios recursos humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura. Si tiene un "jefe de personal" que reporta al gerente administrativo, esto indica que la organización sólo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa.

Si, por el contrario, tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora y cuida a sus recursos humanos.

EL MANEJO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS IMPLICA AGREGAR VALOR A LA EMPRESA. Si ese es el objetivo central de la gestión del área, estará incluido en la visión y en la misión de la compañía.

¿Línea o staff?

Se puede definir como línea aquella área o sector que tiene a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, como las áreas de producción y ventas.

Son consideradas staff aquellas otras que realizan tareas que, si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser terciarizadas, por ejemplo, el procesamiento de la información.

Recursos Humanos es línea dentro de su área, en relación con su propio equipo de trabajo, y es staff respecto de las otras gerencias de la empresa.

✓ Aportes del departamento a la organización.

Cada uno de los departamentos que componen una organización, tienen algo que aportarle.

Una buena administración de recursos humanos es importante porque NO ES BUENO:

- Emplear a la persona equivocada,
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho,
- Que la gente no esté comprometida,
- Que los empleados piensen que su salario es injusto,
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos se puede destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH en la forma de ejecutar las estrategias de la organización.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa u organización y de qué visión o misión ésta tenga.

El área de Recursos Humanos es entonces de vital importancia para que, junto con los gerentes operativos, SE LOGREN RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS QUE CREEN LA DIFERENCIA entre los municipios que venden productos de similares características, como es el caso del ente municipal de turismo, que se estudiará a continuación.

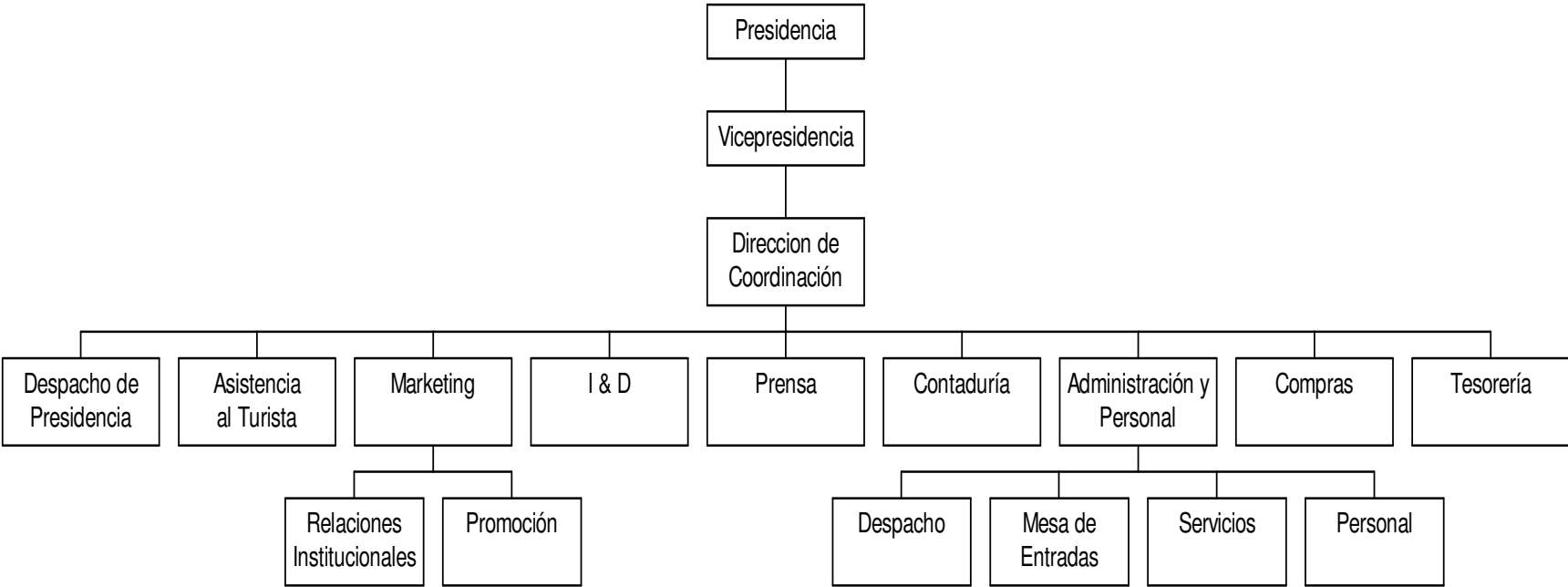
CAPITULO 3: Diagnóstico de situación del EMTUR

En el presente capítulo se presentará la estructura formal del Ente Municipal de Turismo de Gral. Pueyrredón como estudio de caso.

Para ubicar el área de personal en su contexto se mostrará el organigrama del ente y luego se presentaran los objetivos organizacionales y todas las funciones asignadas a dicho área y el departamento del cual depende.

Por último se procederá a elaborar un análisis de la estructura y funciones mencionadas, el cual, junto con las entrevistas a informantes clave nos ayudará a elaborar un diagnóstico que nos dé paso a la confección de una propuesta acorde a las necesidades detectadas.

✓ ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL ACTUAL DEL ENTE



✓ Misión y funciones del departamento

PRESIDENCIA EMTUR MAR DEL PLATA

VICEPRESIDENCIA EMTUR MAR DEL PLATA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y PERSONAL

MISION:

Atender y resolver las actuaciones administrativas que se tramiten en el Ente. Centralizar las tareas inherentes a la administración del personal del Organismo. Supervisar la eficiencia de los servicios generales y de limpieza, vigilancia, telefonía, informática y mantenimiento.

FUNCIONES:

Despacho

- Distribuir tareas y disponer la confección y redacción de disposiciones, resoluciones, decretos, proyectos de ordenanza, mensajes de elevación, informes y providencias.
- Realizar las observaciones que estime convenientes en la documentación que no se ajuste a la normativa vigente.
- Dar traslado a las actuaciones administrativas, en los casos que requiera el informe y/o asesoramiento de dependencias de otras Direcciones y/o Secretarías.
- Intervenir en la recepción y despacho de actuaciones de la Administración Central, y las iniciadas por terceros vinculadas a la labor específica que desarrolla el Ente.

Mesa de Entradas

- Distribuir los expedientes, notas y demás documentación que ingrese por mesa de entradas.
- Registrar todas las actuaciones que ingresen y egresen del organismo.
- Distribuir la correspondencia.

Servicios

- Gestionar el cumplimiento de los servicios generales y de limpieza, vigilancia, telefonía, informática y mantenimiento.
- Supervisar lo relacionado con el mantenimiento de la estructura edilicia del EMTUR, así como su equipamiento y servicios contratados para tal cometido.

Personal

- Intervenir en todo lo relativo al ingreso y egreso del personal al organismo; instrumentación de concursos, reemplazos, designaciones, etc.
- Ejercer el control de asistencia y puntualidad del personal, y de sus respectivas licencias.
- Aplicar el régimen sancionatorio que corresponda, de acuerdo a la normativa vigente.
- Mantener actualizada la base de datos relacionada con el personal del ente en lo referido a situación de revista actual, antecedentes de designaciones, datos personales, salario familiar, mutual, seguro, legajo personal y todas aquellas que se incorporen al sistema y que tenga relevancia y/o estén relacionadas con la administración de personal.

- Proponer e instrumentar los programas más convenientes de capacitación del personal.
- Proveer a la contaduría del Ente la información necesaria para la liquidación de los haberes del personal.
- Analizar los circuitos administrativos del área y sistemas informáticos, proponiendo las mejoras necesarias para una mayor eficiencia de las tareas.
- Confeccionar y elevar la información sobre las distintas necesidades de la dependencia para ser consideradas por las autoridades y que puedan ser incluidas en el anteproyecto del presupuesto anual.
- Tramitar los expedientes relativos a las funciones a su cargo y efectuar el diligenciamiento de todas las actuaciones administrativas que le competen.
- Hacer cumplir las normas proyectadas por la superioridad para la ejecución de las distintas actividades.
- Conocer el estado de las tareas y desempeño, capacidad, conducta y rendimiento de personal a su cargo, velando por la disciplina, higiene y correcta atención al público.
- Identificar las necesidades de capacitación y proponer las actividades que contribuyen al mejor desempeño del personal en sus puestos, articulando la participación de los agentes a su cargo.
- Mantener actualizado el cargo patrimonial de los elementos, muebles, instalaciones y útiles de trabajo, verificando su buen uso, cuidado y conservación.
- Asesorar a la superioridad en materia específica de su competencia.

✓ Análisis

La Organización

El ente turístico local fue creado como ente descentralizado por Ordenanza N° 7989 del 8 de noviembre de 1990, y sufrió varias modificaciones a través del tiempo, tanto en su composición como en sus funciones.

Actualmente se rige de acuerdo a la ordenanza N° 15121 de fecha 30 de diciembre de 2002 y su correspondiente decreto reglamentario de fecha 19 de septiembre de 2005.

Es un organismo descentralizado, de carácter municipal, que es alcanzado en algunos aspectos de su administración por el estatuto para el personal de las municipalidades, ley N° 11757.

Su estructura ha sufrido modificaciones a través de los distintos decretos que la han normalizado, teniendo en la actualidad la agrupación que se presentó en el organigrama anterior. El último decreto que lo afectó cambió los nombres de gerencias a departamentos y suprimió la gerencia de relaciones institucionales y públicas, que ahora forma parte del departamento de marketing. Las funciones del área personal también cambiaron pero no notoriamente.

En la actualidad cuenta con un gran número de empleados de planta permanente, y el resto contratado de forma temporaria; pero cuyo contrato se renueva constantemente; sin poder, en muchos casos, lograr formar parte de la planta permanente. En la temporada estival el departamento de Asistencia al Turista es el que incorpora mayor cantidad de personal, seguido por I & D, que contrata encuestadores, también de manera temporaria. Los cargos son ocupados mediante concursos, los cuales a veces son abiertos y a veces son cerrados. El resto del personal que se contrata no necesita concursar, aunque a veces sí deben aprobar ciertos exámenes.

Al investigar acerca de si las políticas y prácticas utilizadas por el departamento de Administración y Personal eran acordes a los objetivos organizacionales, surgió el problema de que el decreto que le dio creación al ente omitió formular objetivos, misión y visión para el mismo. Están redactados para cada uno de los departamentos, incluyendo presidencia y vicepresidencia, pero no para el ente en su conjunto. Sin una visión que describa dónde quiere llegar la organización, sin una misión que aglutine las ideas de quienes trabajan en ella y sin objetivos que indiquen el rumbo; es muy difícil; se diría casi imposible, que la organización llegue a ser *una organización inteligente*, en el sentido que la describe P. Senge, donde los trabajadores puedan percibirla heurísticamente y donde sus tareas cobren sentido. Por el contrario, la organización no es percibida como un todo, sino de manera desmembrada; cada departamento se ocupa de cumplir sus funciones y nada más.

El Departamento de Administración y Personal

Para iniciar a analizar la estructura, misión y funciones que le han sido asignadas al departamento de Administración y Personal conviene antes repasar algunos conceptos

Como dijimos anteriormente, una forma de analizar relativamente qué lugar ocupan los recursos humanos dentro de la empresa u organización, es importante analizar su ubicación dentro de la estructura organizacional y cómo se relaciona esta área o departamento con el resto de las áreas.

Podemos comenzar nuestro análisis de la estructura observando que personal es un área, no tiene jerarquía de departamento; que se halla ubicada en el mismo nivel que *despacho* o *mesa de entradas*, es decir, que en esta organización se le asigna la misma importancia al recurso humano que al despacho de papeles. Además, el área personal se halla a cargo del *Departamento de Administración y Personal*, siendo éste el único departamento del ente que tiene que llevar a cabo dos funciones, ambas de suma importancia para el desarrollo de la organización, pero un tanto antagónicas si se piensa al recurso humano justamente desde el lado humano y no como un simple recurso más a administrar.

En cuanto a la formación de quienes componen actualmente el departamento de administración y personal, el mismo está formado por: dos peritos mercantiles, un licenciado en turismo, un técnico oceánico y dos personas formadas en oficios. Como puede observarse ninguno de ellos tiene formación específica en recursos humanos, y uno sólo tiene formación universitaria; en turismo. Por su parte, al ser entrevistado el jefe de departamento de personal, mostró desconocimiento de algunos términos específicos de la materia, como por ejemplo *inducción*, (que por supuesto no se hace); lo cual demuestra que además de no tener formación profesional en recursos humanos, tampoco hizo ninguna capacitación en el tema.

Analizando ahora la misión del departamento se puede concluir que la misma se halla mal redactada, ya que parece más bien una función a desempeñar que un lugar donde llegar. En la misma no se hace mención alguna a la satisfacción y motivación del personal, la única misión relativa al personal es "*centralizar las tareas de administración del mismo*". Con una misión redactada de forma tan estrecha, es lógico que el departamento posea funciones meramente de orden administrativo.

Pasando a examinar las funciones asignadas al mencionado departamento, podemos observar que las mismas tienen que ver con cuestiones de coordinar, controlar, aplicar sanciones y llevar registros. Nada se menciona acerca de prevenir la rotación o el ausentismo, velar por la satisfacción de personal, por su motivación, inducción u otro tipo de procesos de primer orden en los departamentos de personal modernos en los cuales se busca la prevención más que la sanción. Asimismo, cabe mencionar que son 14 las funciones establecidas para el área; de las cuales sólo el 50% está relacionado con el personal. Esa porción tiene que ver con instrumentar concursos, controlar asistencia y puntualidad, aplicar el régimen sancionatorio, mantener actualizada la base de datos, entre otras. El resto está vinculado con el trámite de expedientes, el asesoramiento a los superiores y demás tareas administrativas.

Dentro de las tareas asignadas al área personal se hallan la de confeccionar y elevar la información sobre las necesidades del área para ser incluidas en el anteproyecto anual, y la de analizar los circuitos administrativos del área, tareas éstas que tienen muy poco que ver con el personal de la organización en general; ya que además de estar muy poco vinculadas al recurso humano se hallan acotadas al área en particular.

Como puede observarse en el análisis anterior, el área personal tiene asignadas tareas netamente administrativas, que solo se ocupan de los trámites de papeles del personal, tratando al mismo como un recurso más a administrar y no desde un aspecto humano ni estratégico para la organización. También puede notarse que el área no se halla dividida en subáreas de reclutamiento, selección, etc, como se hallan divididos los departamentos de personal bien organizados.

En cuanto a la organización informal, en aquellos aspectos de las organizaciones en los que no hay nada escrito, pero que hacen al desempeño cotidiano de las mismas; se pudieron detectar los siguientes problemas:

El departamento de administración y personal se halla al margen de las necesidades que tienen los trabajadores en las distintas áreas, y de los conflictos que pueden presentarse entre jefes y subordinados o entre personal del mismo nivel jerárquico. Por hallarse al margen de estas situaciones es incapaz de proponer una solución para las mismas, siendo los jefes de departamento, que muchas veces son parte del problema en cuestión, quienes tienen que resolver estos temas por sí mismos (sin tener una formación específica en recursos humanos). El área de personal solo interviene de forma intermitente e informal, si alguna de las partes recurre a ella para solucionar el problema. Así es que los agentes son quienes a veces se acercan al área personal y no al revés. Sin embargo, hay muchas personas que no lo hacen y muchas veces el conflicto queda sin resolver.

Observando la dinámica de la organización en su labor cotidiana, puede notarse que cada agente siente que no tiene nada que ver con los otros departamentos que componen la organización; se tiene una visión dividida de la misma; no se comprende la tarea de los demás y, más aun, en muchos casos se la critica, sin haberla nunca desarrollado ni tratado de comprender. Esta situación genera conflictos interdepartamentales e interpersonales que recaen en el ánimo de los trabajadores y recargan aun más el trabajo de los jefes de departamento, tomando los mismos el rol de mediadores.

Puede observarse también falta de compromiso al llevar a cabo las tareas asignadas, falta de respeto a los superiores, ausencias sin aviso, asignación de cargos a personas sin capacitación, desigualdad, falta de motivación, etc. (es importante mencionar aquí que el jefe de departamento de Administración y Personal dijo que "no cambiaría nada, veo las cosas muy bien así")

En cuanto a las tareas que deben llevar a cabo los departamentos de personal, la situación del EMTUR es la siguiente:

Tanto el reclutamiento como la selección de personal se lleva a cabo en forma conjunta entre el área personal y los jefes de departamento; esto involucra a los mismos en reuniones, entrevistas y tareas adicionales a las suyas propias. Lo mismo ocurre con la evaluación de desempeño y la desvinculación del personal. Esta situación sobrecarga a los jefes de departamento en tareas y responsabilidades para las que, además, muchas veces no tienen una formación adecuada. El manejo del recurso humano no es tarea sencilla, y en la administración pública se complica aun más poder encontrar una manera de motivar a los empleados y que se hallen satisfechos en sus puestos, tarea que también depende en este caso de los jefes de departamento.

No se hace ningún tipo de inducción al personal nuevo, en muchos casos los compañeros de trabajo no se conocen entre sí, y no hay nadie que guíe a quien se incorpora en la organización en las tareas cotidianas; tampoco que haga un seguimiento de dicha persona para conocer su grado de inserción en la organización informal, la satisfacción que su nuevo trabajo le produce, y los objetivos que esta persona persigue.

En el último año en el departamento no tuvieron ningún logro ni hubo innovaciones, el jefe de departamento considera que no haría ninguna modificación ya que piensa que las cosas están muy bien así. Los objetivos del departamento no son más que llevar a cabo las funciones asignadas por decreto.

No se hace diseño, descripción ni análisis de cargos, los mismos son creados por la municipalidad. En el caso de Asistencia al Turista, el jefe de departamento esboza un perfil para cubrir los puestos que necesita para trabajar en la temporada y Personal recluta todos los currículum vitae, luego se realizan entrevistas y exámenes y es el jefe de departamento quien decide quien quedará seleccionado.

En cuanto a la capacitación del personal generalmente los programas que el mismo realiza son emanados de la municipalidad y no propuestos por el área de personal del ente, siendo los mismos voluntarios, y tal vez no tan relacionados con la tarea que el agente desarrolla a diario.

No llevan a cabo reuniones para motivar al personal ni conocer sus necesidades o problemas, salvo la reunión que se realiza entre los jefes de departamento con la presidencia y vicepresidencia, pero en la que los subordinados no participan.

El desempeño del personal lo evalúa cada jefe de departamento ya que el departamento de personal solo controla asistencia y puntualidad. Para llegar a aplicar una sanción que luego queda en el legajo del agente, el mismo debe incurrir en una falta grave; ya que al ser el jefe quien debe convivir diariamente con el subordinado, se hace muy difícil sancionar.

En cuanto a la higiene y seguridad de los empleados, se han producido algunos problemas de infraestructura que los han puesto en peligro; y que por supuesto interfieren negativamente en la conducta del personal que debe cumplir sus tareas en un sitio inseguro. Este es otro problema que sobrecarga a los jefes de departamento en su labor cotidiana y crea un clima de tensión

Con referencia a los beneficios sociales, también se han detectado irregularidades con los pasantes y la renovación continua de los contratos temporarios. Estas situaciones han producido enfrentamientos entre jefes y subordinados y han producido también un clima tenso. Asimismo, muchos agentes han pasado a otras dependencias municipales ante la falta de respuesta al reclamo de incorporación a planta permanente.

Finalmente, la auditoría del departamento la realiza la directora de coordinación, pero es meramente referida a las cuentas del mismo.

En cuanto a la vida laboral de los trabajadores, puede decirse que en general el ambiente que los rodea es desmotivante, ya que están constantemente escuchando y haciendo comentarios negativos hacia jefes y compañeros, en este caso la organización informal tiene mucho poder y en la mayoría de las veces es usado negativamente. Además, siguiendo la Teoría de Vroom, los empleados perciben que no importa cuanto esfuerzo realicen, ello no redundará en un beneficio personal. En la administración pública a igual cargo igual salario, no importan las diferencias de desempeño. A menudo es más conveniente llevarse bien con los compañeros de departamento que ser eficientes y ordenados en la tarea. Generalmente esto se consigue hablando mal de los demás (incluido el jefe) y sumándose a los reclamos que se puedan llegar a presentar, aun siendo empleados de temporada.

En cuanto a la satisfacción del personal, los factores satisfactorios que menciona Herzberg se presentan en casos muy puntuales; generalmente no hay delegación de responsabilidad, ni libertad de ejercer discreción, todo se hace de la manera que previamente fue estipulada por el superior o por el decreto. Las posibilidades de promoción son escasas, debido a la misma conformación de la estructura organizacional que no tiene cargos medios. El establecimiento de objetivos es algo absolutamente desconocido para esta organización. Por su parte muchos de los factores higiénicos citados en la misma teoría están presentes: ya mencionamos problemas en la infraestructura, a los que hay que sumarle el descontento general por la desigualdad que hay en las contrataciones y en la consecución de la planta permanente por parte de muchos de los empleados. Por las cuestiones mencionadas las relaciones con los superiores también son tensas, los subordinados efectúan reclamos a los jefes de departamento, quienes no cuentan con los medios para solucionar todos los problemas que se presentan y que, además deben elevar los reclamos a quien corresponde solucionarlos; con los que generalmente las soluciones

no llegan rápidamente. En cuanto a la seguridad en el cargo, quienes tienen la planta permanente gozan de estabilidad, pero quienes están contratados siempre presentan la preocupación de una posible no renovación de contrato y además se ven perjudicados a nivel salarial al no poder percibir ciertos ingresos que brinda la administración pública a sus empleados.

Capítulo 4: Conclusiones

La relación entre los fines, las metodologías aplicadas y la formación de quienes componen el departamento de Administración y Personal; es bastante lógica, dado que quienes componen el departamento no tienen formación universitaria ni en recursos humanos, simplemente aplican el estatuto para el personal de las municipalidades y cumplen funciones netamente administrativas. Queda claro que tanto los fines como las metodologías necesitan un cambio para lograr un departamento más integrado al resto de la organización, con objetivos orientados más hacia el aspecto humano de las personas, sean estas jefes o subordinados.

Las políticas utilizadas por el departamento son aquellas que se hallan redactadas en el estatuto para el personal de las municipalidades, más allá de ello, no se han trazado objetivos ni se han producido innovaciones. Al no haber visión, ni misión confeccionadas para el ente en general, no se puede analizar si las mismas son coherentes o no.

La relación del departamento con el entorno, es dispar, ya que:

Con los subordinados casi no hay ninguna; salvo cuando ellos se acercan al departamento para efectuar alguna consulta,

Con los jefes de departamento hay reuniones semanales; pero muchas veces son insuficientes para plantear y encontrar soluciones a todas las inquietudes y problemas planteados.

La injerencia que tiene el departamento en el desenvolvimiento del resto de los departamentos es muy poca, ya que se limita a ejercer las funciones asignadas por escrito; no realiza innovaciones ni traspasa dicho límite.

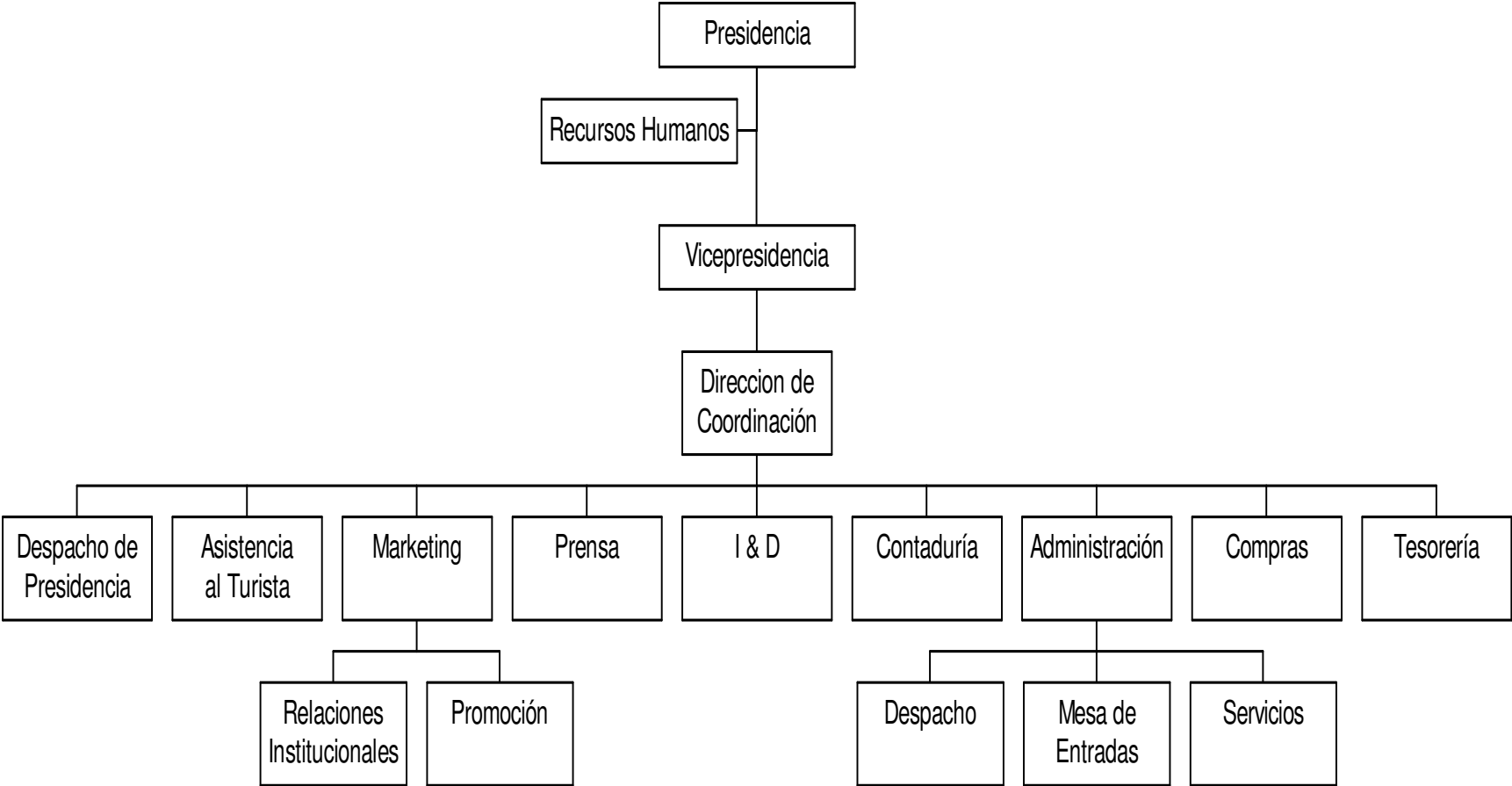
Capítulo 5: Propuesta

En función del análisis de la estructura, de las funciones asignadas al área personal y de lo observado en la realidad, la propuesta es crear un departamento de recursos humanos que no solamente se encargue de las tareas administrativas sino también que se ocupe de mejorar la calidad de vida laboral dentro de la organización y alivie el trabajo de los gerentes de línea.

El departamento tendría funciones de staff y estaría formado en principio por una o dos personas profesionales de recursos humanos, preferentemente licenciados. Cumpliría una labor de asesoramiento a jefes y subordinados y actuaría como nexo entre ellos para la resolución de conflictos.

Para visualizar mejor la ubicación del mismo se planteará en un organigrama:

ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL PROPUESTA PARA EL ENTE



Formalmente la misión y funciones del departamento, podrían ser:

MISION:

Contribuir al logro de los objetivos de la organización con un personal satisfecho y comprometido con la tarea.

OBJETIVOS:

Aliviar la tarea de los jefes de línea en las cuestiones relacionadas al personal.

Mantener un contacto estrecho con los trabajadores colaborando a satisfacer sus necesidades personales y profesionales.

Lograr la capacitación y el desarrollo de todo el personal de la organización en todos sus niveles.

Llevar a mínimo posible el ausentismo y el traslado de agentes a otras dependencias.

Retener al personal eficiente y responsable.

Mejorar las relaciones humanas y lograr tener un clima laboral saludable en todos los niveles de la organización.

Velar por la buena salud física y mental de los trabajadores.

Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.

FUNCIONES:

Planear los recursos humanos asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.

Llevar a cabo el reclutamiento y la selección del personal de todo el ente; recibiendo los CV y haciendo las entrevistas correspondientes; de acuerdo al pedido expresado por los gerentes de línea.

Efectuar una adecuada inducción del nuevo personal a fin de llevar un comienzo productivo.

Instrumentar los concursos, reemplazos y las designaciones pertinentes.

Proponer y organizar los programas de capacitación y desarrollo del personal de todo el ente, incluido los de su propio departamento; de manera que eleve su capacitación operativa.

Promover, junto con el sindicato, un sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño deseado.

Controlar las condiciones laborales en todos los niveles y en todos los aspectos, promoviendo la prevención de las enfermedades tanto físicas como mentales y los accidentes de trabajo.

Mantener actualizada la base de datos del personal del ente.

Juntamente con el jefe de departamento, evaluar el desempeño del personal, aplicando las sanciones e incentivos que correspondan al mismo.

Velar por la motivación y satisfacción del personal e intervenir en la resolución de conflictos que se pudieran presentar, actuando como mediador entre jefe y subordinado.

TAREAS:

Organizar reuniones semanales con los jefes de departamento para conocer sus necesidades y el surgimiento de conflictos con los trabajadores o con sus colegas.

Organizar reuniones semanales con los subordinados agrupados por departamento.

Programar la rotación del personal para que todos conozcan las dificultades y la manera de realizar todas las tareas; y así puedan aportar innovaciones que mejoren los procesos organizacionales.

Confeccionar programas de inducción, en los cuales un agente de planta permanente entrene constantemente a un empleado nuevo y se haga responsable por las tareas de ellos.

Realizar inspecciones frecuentes para conocer las condiciones edilicias, de mobiliario, tecnología, limpieza, etc. en las que trabajan los agentes del ente.

Llevar a cabo programas de vacunación, de nutrición y de todo aquello que se considere importante para que el personal goce de buena salud.

Llevar a cabo reuniones con el sindicato para ajustar la remuneración y atender a las inquietudes laborales que puedan presentar los agentes.

Programar anualmente objetivos a cumplir por el departamento de acuerdo al presupuesto y los recursos humanos disponibles.

Programar reuniones extralaborales (que pueden ser deportivas, culturales o de otro tipo), que favorezcan el sentido de pertenencia, enriquezcan el uso del tiempo libre y propendan al esparcimiento y la salud mental de los trabajadores.

Realizar tareas solidarias de índole voluntaria donde los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades de dar y recibir; éstas pueden incluir desde construcciones hasta obras de teatro o colectas.

Realizar dos veces al año encuestas anónimas donde los agentes del ente de todos los niveles puedan exponer sus puntos de vista acerca del funcionamiento del departamento y proponer mejoras en su funcionamiento.

ANEXO

Entrevista Jefe de Administración y Personal

1. Formación profesional
2. Años de experiencia en administración de personal
3. Cantidad de personas que forman el área y formación de las mismas

4. Misión y objetivos del departamento / área
5. ¿Cómo se organiza el departamento/ área?
6. Logros e innovaciones del último año
7. ¿Hacen reclutamiento de personal para el ente?
8. ¿Desarrollan programas de selección de personal?
9. ¿Hacen diseño, descripción y análisis de cargos?
10. ¿Desarrollan programas de capacitación de personal (incluso del personal del área)? ¿Cuántos al año?
11. ¿Tienen políticas escritas para el personal?
12. ¿Hacen inducción al personal nuevo?
13. ¿Desarrollan programas de motivación del personal?
14. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal?
15. ¿Realizan auditorías acerca del funcionamiento del área?

16. ¿Cómo contribuyen a lograr los objetivos organizacionales?
17. ¿Cómo se relaciona el área con los gerentes de los otros departamentos? ¿Hacen reuniones para detectar sus necesidades?
18. ¿Cómo se relaciona con los empleados de los otros departamentos / áreas?

19. ¿Cómo cree Ud. que podría mejorar el funcionamiento del área en sí misma y en relación con las otras áreas?

Entrevista Jefe de departamento

1. ¿Cómo es la relación con el departamento de administración y personal? (*en adelante DAP*) ¿Les brinda asesoramiento en cuestiones de manejo del recurso humano?
2. ¿El DAP interviene en el reclutamiento, y selección del personal de su departamento?
3. ¿El DAP presenta programas de capacitación para el personal de su departamento? ¿Son los mismos oportunos? ¿Cuáles han sido sus resultados?
4. ¿El DAP se ocupa de la satisfacción y motivación del personal?
5. ¿Quién se encarga de la evaluación de desempeño del personal a su cargo?
6. ¿Cómo interviene el DAP en las sanciones del personal?
7. ¿El DAP es de ayuda en el momento de la desvinculación del personal?

8. ¿Creería Ud. positivo que el Departamento de Personal estuviese separado del de Administración?
9. ¿Cómo cree Ud. que el DAP podría optimizar su funcionamiento en relación con las otras áreas que componen el ente?
10. ¿Cree Ud. que el ente juzga a su personal como un recurso estratégico para acompañar la diferenciación y posicionamiento que busca la ciudad?

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

LIBROS:

- Alles, Martha: *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Granica, 2000.
- Boullón, Roberto: *PLANIFICACIÓN DEL ESPACIO TURISTICO*. Trillas, 1985. México.
- Chiavenato, Idalberto: *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Mc. Graw-Hill. Quinta edición, 2000.
- Mendicoa, Gloria: *SOBRE TESIS Y TESISISTAS*. Espacio. Primera edición, 2003.
- Miles, M: *¿RELACIONES HUMANAS O RECURSOS HUMANOS?* Prentice – Hall, 1977. México.
- Mintzberg, Henry: *ESTRUCTURA EN 5 PARTES. DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES*. Prentice Hall, 1983.
- Schein, Edgard: *PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION*. Prentice – Hall, 1988. México.
- Schemelson, Andrew: *LA PERSPECTIVA ETICA EN EL ANALISIS ORGANIZACIONAL*. Paidós, 1990. Barcelona.
- Senge, Peter: *LA QUINTA DISCIPLINA*. Granica. Primera Edición, 1992. Barcelona.
- Werther William, Davis Keith: *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*. Tercera edición. Mc Graw – Hill/ Interamericana de México, S.A. Impreso en Impresora y Maquilladora de Libros MIG. S.A de C.V, noviembre de 1992.

OTRAS FUENTES:

- Decreto N° 1491/97 de creación de la estructura orgánico – funcional del Ente de Turismo de Mar del Plata.
- Decreto N° 1849 /05 de reforma de la estructura orgánico – funcional del Ente de Turismo de Mar del Plata.
- Ley 11757 Estatuto para el personal de las municipalidades.
- www.mardelplata.gov.ar. Consultada el 18/05/06