

ADMINISTRACION DE PERSONAL

65.012.3 : 35.08

Luciana M. Losi ha realizado un trabajo, «Valutazione delle attività del personale» (en *Fattore umano*, año III, 1958, número 12); un análisis de la interesante problemática de la administración de personal.

1. INTRODUCCIÓN.

Por administración del personal se entiende «la organización y dirección del trabajo, de tal modo que los subordinados utilicen al máximo su propia capacidad». Con una acertada administración del personal se obtiene una mayor satisfacción personal del trabajador y un incremento considerable del rendimiento. Se parte del supuesto de admitir la posibilidad de comprender, controlar y prever el comportamiento humano.

Existe, por tanto, una relación entre el proceso interno de administración del personal y la ciencia social, que ayuda a la utilización de una metodología científica. Resulta posible, de este modo, pensar en la administración del personal no sólo como en un conjunto de procedimientos y medios prácticos sino incluso como en una serie de conceptos derivados de la investigación, basados en datos obtenidos científicamente y comprobados mediante observaciones y experiencias. Es difícil precisar en qué medida responde la actual administración de personal a estos requisitos. En general puede afir-

marse que salvo ciertas excepciones, la cuestión del personal no parece orientada, organizada y conducida según un plan preestablecido.

2. CONCEPTO Y SISTEMAS DE VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL PERSONAL.

La valoración global de la actividad del personal supone un análisis de todos los factores que influyen en la actividad del empleado. Para ello debe programarse la valoración según las necesidades específicas de cada centro industrial o administrativo. A este respecto, en los Estados Unidos se han utilizado varios sistemas de investigación: el análisis del personal, el índice estadístico de rendimiento, las encuestas sobre las actitudes de los subordinados, los cuestionarios de análisis funcional y el control psicológico.

3. ÍNDICE ESTADÍSTICO DEL RENDIMIENTO.

Se entiende por tal, la combinación de una serie de datos relativos a la actividad del personal. El procedimiento para la elaboración de los índices es complejo y consta de tres fases

principales: la selección de los elementos indicadores, el cálculo de los índices y el contraste de los mismos. Por selección de los elementos indicadores se entiende la elección de aquellos aspectos de la actividad del personal sobre los cuales es posible recopilar datos de valor arquetípico fundamental. Los datos que se toman en consideración varían sensiblemente de un centro industrial o administrativo a otro, pero aquellos que con más frecuencia son incluidos en las elaboraciones de los índices suelen ser los siguientes:

- *Sustitución del personal.*—Relación que media entre la sustitución del personal registrado en la industria y en el sector industrial de la zona, en general.
- *Absentismo:* relación entre éste, que se haya registrado en el año, y el que tuviera lugar en años anteriores.
- *Costo de la mano de obra:* la misma relación entre la del año en curso y la de los pasados, por unidad de producción.
- *Desenvolvimiento* de los incidentes de la empresa.
- *Relación* entre la mano de obra directa y la indirecta, y sus respectivos costes.
- *Desgaste* de material.
- *Número* de personas afectas al servicio del personal.
- *Número* de horas extraordinarias trabajadas.

Una vez realizada la selección y calculados los índices, por procedimientos matemáticos, hay que proceder a la contrastación de los mismos.

Los datos que se toman como básicos para la tarea son la medida de la productividad y la valoración del mérito:

4. LAS ENCUESTAS SOBRE ACTITUDES DE LOS SUBORDINADOS.

Entre los factores que no pueden ser estudiados estadísticamente, el factor moral es el de mayor importancia. Se entiende por tal, la síntesis de las actitudes de los subordinados hacia la Dirección, hacia el propio trabajo, en general. No puede discutirse sobre la utilidad de estos sondeos de opinión, pero no existe acuerdo sobre cuál deba ser la amplitud de los mismos. El análisis de los datos y su depuración es el complemento necesario para la eficacia de los sondeos. Hay que tener en cuenta, qué empleados han suministrado los datos; su preparación escolar, antigüedad en el servicio, edad, participación en cursos especiales de adiestramiento, etc. Los sondeos pueden indicar, con bastante precisión, el nivel de moral en la acepción ya precisada del personal de una organización. Los principales inconvenientes son, que los resultados obtenidos sólo son utilizables a corto plazo y que estas encuestas resultan excesivamente gravosas para la economía de la empresa.

5. CUESTIONARIOS DE ANÁLISIS FUNCIONAL.

Por medio de los cuestionarios de análisis funcional se someten a minucioso examen todas las funciones relativas al personal. Los aspectos de mayor interés, son los siguientes:

- *Administración del personal:* considerada como programación general de la actividad.

- Investigaciones básicas, cuales son el análisis del trabajo, el estudio del tipo personal ideal y la determinación de las exigencias de la mano de obra.
- Sistemas de entrevistas, exámenes psicológicos y otros medios de selección.
- Adiestramiento de los empleados.
- Seguridad en el trabajo.
- Servicios para los empleados.
- Administración de gastos e ingresos.
- Relaciones industriales, negociaciones contractuales, controversias sindicales.

Las listas analíticas deben ser recopiladas por los jefes de todos los niveles. Sirven para orientar a la Dirección sobre los programas de personal, pero no suministrarán objetivos sobre los que basar una valoración. Los resultados conseguidos son fundamentalmente subjetivos. Por este motivo el sistema de las listas analíticas es más provechoso en su papel de marcar nuevas directrices que en el de examinar la que se viene siguiendo en el centro tomado como base de las investigaciones.

6. CONTROL PSICOLÓGICO.

El uso de los «tests» en la selección es hoy un procedimiento que ha alcanzado gran difusión. Se utiliza especial-

mente para identificar aptitudes, capacidad potencial, cualidades, y especialmente aptitud para el desempeño de una determinada tarea. Se piensa con buen criterio que más interesante que conocer la capacidad de un individuo para un trabajo concreto es el conocer su capacidad general. De este modo es más fácil su utilización social.

7. CONCLUSIONES.

La mayor dificultad, en orden a una valoración efectiva de la actividad del personal, depende de la existencia de factores intangibles, en particular derivados de la psicología individual o colectiva, que ejercen una importantísima influencia sobre el rendimiento.

La estadística permite el estudio de algunos de los factores que intervienen en la vida de la empresa, pero hay otros que escapan a su campo de aplicación. Por ejemplo, la eficacia de la actividad de los jefes, la existencia de buenas relaciones, etc., son elementos que no se prestan a un análisis estadístico directo.

Puede concluirse que los sistemas actuales sobre esta materia no han sobrepasado todavía la fase preliminar: nuestros esfuerzos deben encaminarse, consiguientemente, a encontrar una solución definitiva, aportando así una valiosa contribución al conocimiento de los problemas humanos y organizativos de la dirección del personal.—
L. F. V.