

DESARROLLO DE PERSONAL

AUTOR: EDUARDO SANCHEZ CASTRO

MARZO: 2021



San Marcos

Introducción



Figura 1.

Fuente: <https://pixabay.com/es/illustrations/mujer-la-cara-fotomontaje-1594711/>

Uno de los desafíos a los que se enfrenta el profesional de Psicología es ingresar al mercado laboral, hoy en día en Costa Rica y en muchos otros países se han abierto las puertas de las organizaciones, no solo para desarrollarse en el campo clínico, sino que participar directamente en la Administración de Recursos Humanos.

Las empresas han recapacitado acerca de la necesidad de contar con profesionales que se ocupen de su personal, desde el comportamiento organizacional.

En este módulo veremos la participación en la planeación, desarrollo y ejecución de programas de retención de personas mediante las capacitaciones, aquí veremos la inducción como proceso inicial, todo lo que conlleva a la capacitación, el plan de carrera, el plan de sucesión y por último el diseño de programas de capacitación y desarrollo.

Tabla de contenido

Introducción	2
Inducción y reinducción.....	4
Historia de la Administración de Recursos Humanos	4
Siglo XVIII.....	4
Función de la Administración de Recursos Humanos	5
La administración científica	6
Frederick Taylor.....	7
Henry Ford.....	7
Enfoque clásico de la Administración: Henry Fayol	8
Modelo de las Relaciones Humanas.....	9
Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	12
Administración de Recursos Humanos	12
Planeación	13
Recursos Humanos como responsabilidad de línea o función Staff	14
Tipos de Organizaciones	15
Organización Línea Staff	17
Inducción.....	18
Referencias bibliográficas	20

Inducción y reinducción

Es un gran honor poder contar con usted como estudiante de Psicología en este campo de la Psicología Organizacional Aplicada donde estamos seguros que usted aprenderá lo más importante en esta área tan importante hoy en día, su futuro está en sus manos, su crecimiento en la nuestra.

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un vasto mercado abierto para que usted como profesional pueda ingresar y aprovechar las enseñanzas en la práctica, el día a día, que le permitirá poder desarrollar lo aprendido aquí.

A partir de ahora considérese un futuro profesional de Psicología Organizacional en el cual usted conocerá como darle más valor al capital más importante de las Empresas: el capital humano.

Los dejo con un pensamiento:

“No existe mejor inversión en una organización, que invertir en su capital humano”
(Autor desconocido)

Se considera que es importante iniciar al estudiante conociendo en primer lugar que es una Administración, un poco de su historia y el desenvolvimiento del recurso humano.

Historia de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es tan antigua como la familia y el trabajo, fueron estas dos instituciones quienes dieron forma a la creación de Recursos Humanos.

El hombre antiguo dejó de ser ermitaño y se convirtió en gregario, es decir, se estabilizó para vivir con su grupo familiar y arar la tierra, así como trabajar con el ganado, nos podemos remontar a tiempos antiguos de nuestra historia como civilización.

Es a partir del lenguaje común y de la interacción constante con otros grupos como aparece actividades como el trabajo, el intercambio, las leyes, así como el liderazgo y su influencia en los demás.

Es en el clan donde se dan las formas más primitivas de gestión, en la caza, la pesca, la construcción y el comercio aparecen las primeras señales de tribus organizadas.

En relación a la familia, que es el núcleo básico de la sociedad, es donde aparece la primera división de tareas y roles de cada participante.

El hombre y la mujer diferían en sus actividades, de esta manera, los roles fueron el primer indicio de categorías de puestos en el trabajo.

Posteriormente pasemos a la historia más reciente, siguiendo a Bateman y Snell (2009) donde la organización del trabajo se volvió más necesaria al empezar a crecer la gran industria laboral.

Siglo XVIII

La humanidad, en especial Inglaterra, el resto de Europa y el Norte de América en ese orden iniciaron una gran revolución.

Fue llamada la REVOLUCION INDUSTRIAL.

Su origen se dio debido a la aceleración de la producción masiva y la creación de las primeras máquinas que facilitaron la vida del hombre.

Antes de la Revolución Industrial el concepto artesanal se desarrollaba en el entrenamiento de las habilidades manuales en los trabajadores. En definitiva, se pueden identificar varias eras en la historia de Recursos Humanos que veremos a continuación:

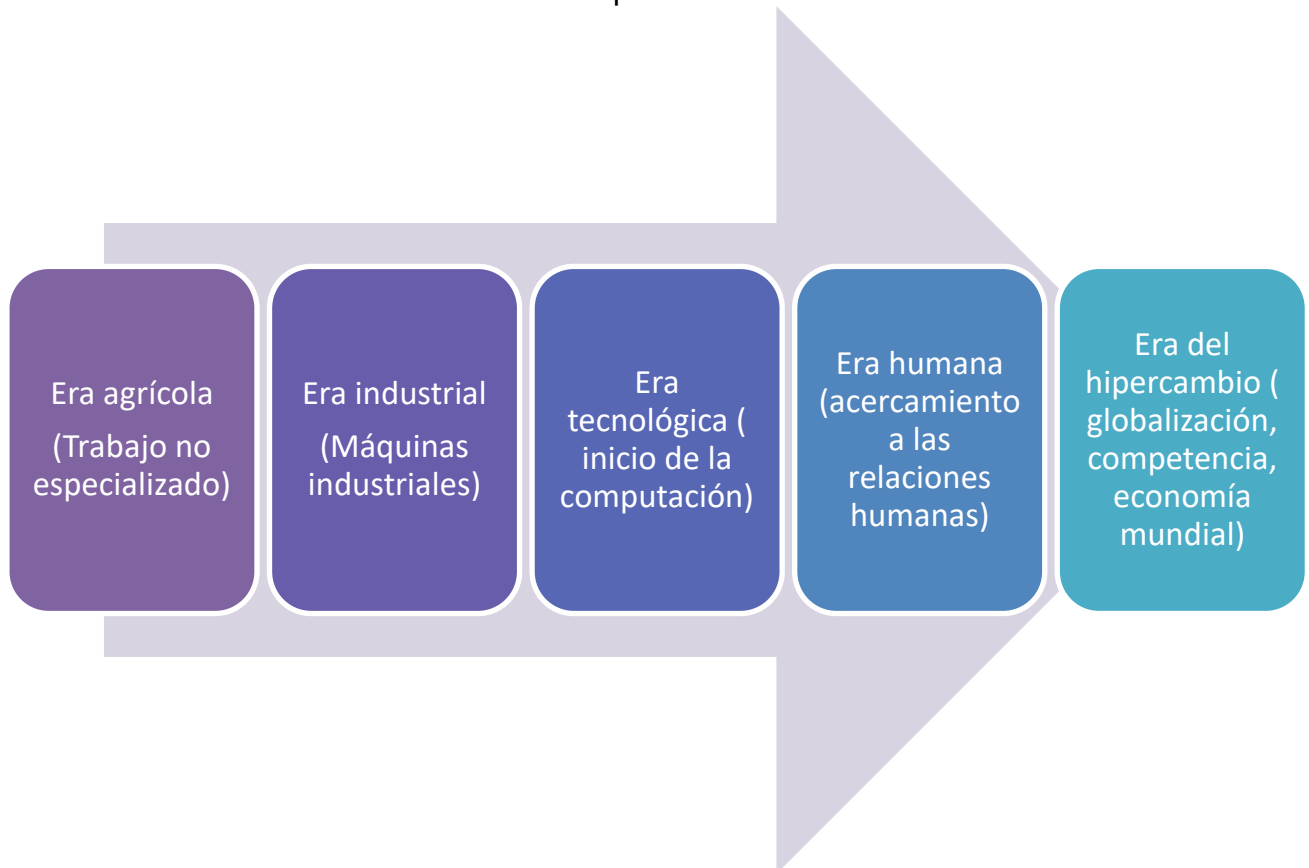


Figura 2.

Fuente: propia

Entremos a los inicios de la Revolución Industrial para conocer los fundamentos, pioneros, principios y primeros pasos hacia lo que hoy en día se conoce como “GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

Función de la Administración de Recursos Humanos

No podríamos hablar de la Administración de Recursos Humanos por separado de la iniciación de la Administración, así que veremos como nace la Administración en esta misma época de la Revolución Industrial, que comprende los años (1760-1840)

Los inicios de la Administración como la conocemos hoy en día, apareció con este pionero de la Administración Científica, cuando hablamos de científico, nos referimos a una administración que se podía controlar, medir y mejorar por procesos establecidos.



LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Frederick Taylor y sus aportes en producción en serie, generó la necesidad de controlar los recursos implicados en la producción masiva y el personal asignado a cada tarea, es decir; más personal que dirigir, maquinaria que operar, pedidos que surtir y productos que vender, además de controlar, también se requería ser más competitivo en el mercado, tanto en costos como en ventas, para aumentar rendimientos y crecimiento, dando pauta a la administración científica; en la cual se organizaba la dirección de abajo hacia arriba (personal operativo hacia mandos altos).



Figura 3. Frederick Taylor (Padre de la Administración Científica)
 Fuente: bing.com

Frederick Taylor

Fue un ingeniero norteamericano que ideó la organización científica del trabajo, nació en Germantown, Pennsylvania en 1856 y murió en Filadelfia en 1915.

Estudió y se formó desde abajo, pasó de obrero a dirigir un taller de maquinaria, en el cual observó de forma minuciosa el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar los metales.

De esta observación extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas en el tiempo justo.

Mediante este análisis se pudo organizar las tareas de manera que se redujeran los tiempos muertos por desplazamiento del trabajador (es decir aquellos momentos en que no se producía por cambios de actividad o herramientas) y se estableció un salario a destajo, quiere decir que se le pagaba al trabajador de acuerdo a las piezas que produjera.

Se empezó a organizar el trabajo de forma planificada quedando a manos de los directivos, y se acabó el forcejeo y la competencia innecesaria entre los trabajadores.

Henry Ford

Nuestro siguiente pionero de la Administración fue el reconocido Henry Ford, que sin el no podríamos viajar en nuestro automóvil o en el autobús, te diré algo muy curioso de él, Ford le daba además de trabajo a sus colaboradores... casa, estudios para sus hijos, comida y así tenía contentos a sus trabajadores que se especializaban en su trabajo y lo hacían muy rápido, tan rápido, que antes de que el cliente pidiera el carro, este ya estaba listo.

Imagínate

¿Te gustaría un jefe así?

Precursor de la Administración Científica, fundó la Ford Motor

Company, fue pionero del sistema de integración vertical y

horizontal, encargándose desde la producción de la materia prima

para sus autos, hasta la distribución del producto final.

Implementó con éxito un sistema de incentivos no salariales

¿QUIÉN ERA FREDERICK TAYLOR?

UN HOMBRE QUE COMENZÓ DE ABAJO Y GRACIAS A SU LIDERAZGO Y EMPEÑO POR APRENDER MÁS CADA DÍA NOS TRAJÓ MUCHOS PRINCIPIOS QUE TAL VEZ PARESCAN SIMPLES, PERO EN SU TIEMPO FUERON TODO UN "BOOM" EN LA ADMINISTRACION

para los empleados, su sistema comprendió tres principios fundamentales de Administración:

1. Principio de Intensificación: más rápido
2. Principio de economicidad: menos gastos
3. Principio de producción: más cantidad



Figura 4. Henry Ford
Fuente: bing.com

Enfoque clásico de la Administración: Henry Fayol

En esta lista de grandes personajes de la Administración, tenemos también al Sr. Fayol, quien fuera el fundador del enfoque clásico.

El concibió la administración como un conjunto de funciones particulares, llamadas “Funciones Empresariales”: las cuales las dividió en:

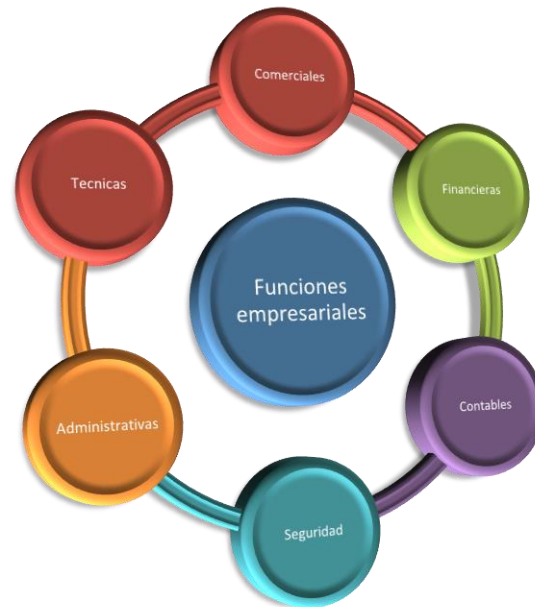


Figura 5.

Fuente propia

Aún aquí, no hemos visto la aparición de Recursos Humanos y de la Psicología Organizacional como una gestión de las Empresas, en relación a todo ello Chiavenato y González (2017) señala que todo lo controlaba la Gestión Administrativa, sin embargo, los derechos de los trabajadores, así como la importancia de tener empleados de alto nivel generó la importancia de crear la Gestión de Recursos Humanos, como veremos más adelante es el Enfoque de las Relaciones Humanas donde nace nuestra carrera...

Modelo de las Relaciones Humanas



Figura 6. Fuente: bing.com

- La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas, lo cual dio origen a las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. La más importante de ellas fue la creación de los llamados Departamentos de Bienestar.
- El Enfoque de las Relaciones Humanas nace a partir del Experimento de Hawthorne o Lógica del sentimiento realizado por Elton Mayo.
- Buscaba corregir la deshumanización del trabajo ocasionada por la aplicación de métodos de trabajo rigurosos y científicos, modificando el modelo mecánico del comportamiento en las organizaciones hacia un modelo que toma en cuenta los sentimientos, actitudes, motivación y otros aspectos psicológicos del ser humano.
- Este experimento constaba de medir la influencia del factor psicológico sobre el fisiológico en el trabajo, es decir como las emociones del trabajador influían sobre el rendimiento en el trabajo, se conoció además las opiniones del trabajador hasta anteriormente no escuchadas, que se podría decir, que fue el primer estudio de clima organizacional elaborado y finalmente, se contempló que dentro de una empresa existen dos relaciones, la formal y la informal, es decir, formal sería todo reglamento y procedimiento dentro de una empresa y la informal las características propias del trabajador y su relación interpersonal con los compañeros, llegando a las siguientes conclusiones:



Figura 7. Elton Mayo (Padre de la Teoría de las Relaciones Humanas)
Fuente: bing.com

Entre las conclusiones más importantes de este experimento tenemos:

1. El trabajo es una actividad grupal y por ende la producción va a depender de la integración social.

2. La persona es motivada por naturaleza, necesita de alguna manera ser reconocida, el comportamiento de los trabajadores está condicionado de alguna manera por las normas sociales.

3. El trabajador reaccione casi siempre a lo que dice el grupo.

4. La administración deberá tratar de comprender, comunicar y volver a tener la cooperación de las personas en sus empresas.

Aquí nace la Gestión de Recursos Humanos...

Vamos a conocer que es una gestión.

Pues, no es más que asumir y llevar a cabo las responsabilidades de un proceso.

Pues esto nos lleva a otra pregunta. ¿Qué es un proceso?

Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente.

El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno.



Figura 8.
Fuente: bing.com

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos entonces de La Gestión de Recursos Humanos los podemos resumir en los mismos objetivos de Administración, ya que está al servicio de la Administración, pero, tiene una responsabilidad más, estar al servicio de las personas.

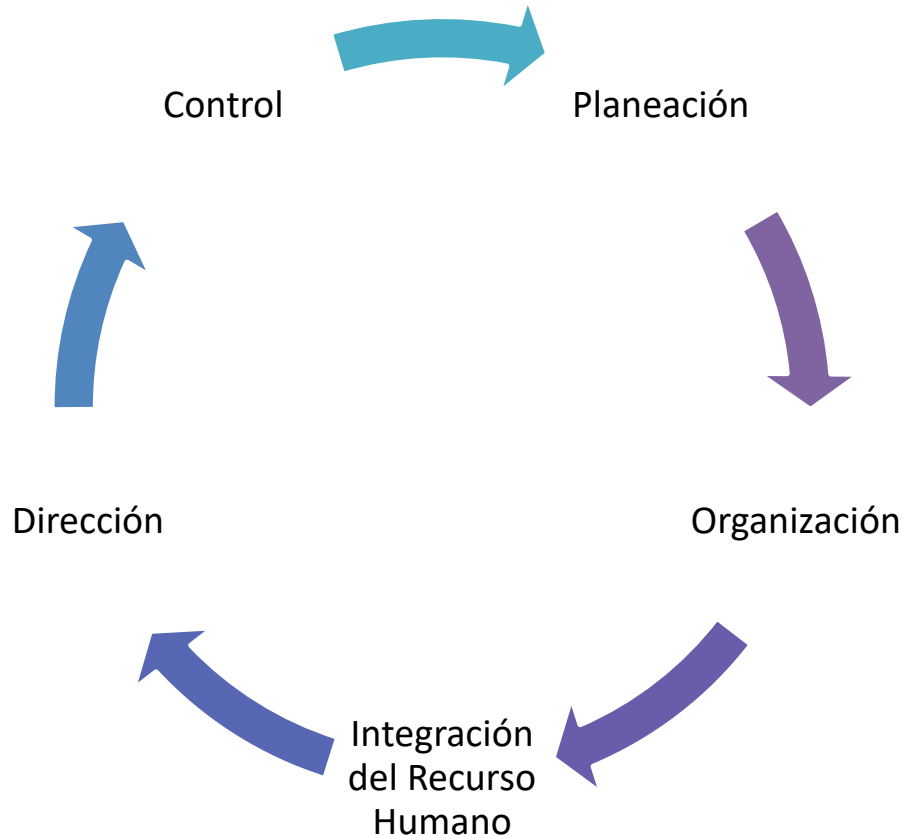


Figura 9.
Fuente: bing.com

Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Planeación

Este proceso es el primer y más importante de la Gestión de Recursos Humanos, para planear debo saber hacia donde voy, donde estoy, que hacemos y que ocupamos para seguir haciéndolo.

Planear no es solo ejecutar un proceso inmediato, se necesita mucho tiempo para tomar decisiones correctas, ya que, de esas decisiones, dependerá el máximo rendimiento de nuestra empresa.

Imagínate que quieres tener un buen futuro en tu vida personal, no esperaras a que las cosas pasen por si sola, te anticiparas, veras las oportunidades, las amenazas y todo aquello que ayude a llegar a ser el mejor, evitando lo malo en el camino, no te casarás con cualquiera, no vivirás en cualquier lugar, no trabajarás en cualquier empleo, no estudiarás cualquier carrera, tu futuro dependerá de como lo planees hoy y la mejor decisión que tomes.

FODA

El F.O.D.A. es un buen elemento para planear, las empresas lo utilizan para tomar decisiones de su futuro, para invertir, para fusionar, para competir.

Estas cuatro letras designan todo un proceso que debe ser cuidadoso:



Figura 10.

Fuente: bing.com

FORTALEZAS: se refiere a todo aquello que te hace diferente y fuerte en el camino, lo que te distingue de los demás, tus logros, tu personalidad, es inherentemente interno a ti mismo

OPORTUNIDADES: si miras hacia afuera, donde crees que están las mejores oportunidades que te da la vida para triunfar, hay que estar muy atento a no dejarlas pasar

DEBILIDADES: nadie es perfecto, tenemos defectos inherentes a nuestra personalidad, que podemos cambiar, pero que primero para lograrlo debemos conocerlos, una mente sana dice que siempre hay alguien mejor, igual y peor a mi, y mi trabajo es tratar de ser mejor

AMENAZAS: son los enemigos que tenemos o que potencialmente podemos tener, aquellos que nos pueden hacer caer, hay que detectarlos para cuidarnos de ellos, es más, es mejor ir a la delantera para neutralizarlos

Recursos Humanos como responsabilidad de línea o función Staff

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones.

A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

De esta manera vamos a descubrir que es una ORGANIZACIÓN en primer lugar para luego describir las diferentes organizaciones y en especial la función Staff como una de las organizaciones más importantes en relación con la Gestión de Recursos Humanos.

¿Qué es una organización?

Una organización es cuando dos o más personas se unen con un propósito en común.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Menciona Robbins (2004) a cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

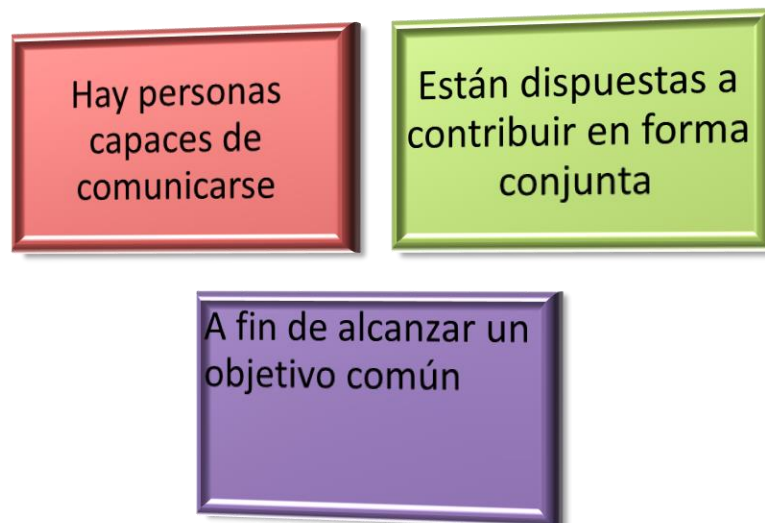


Figura 11.
Fuente: propia

Tipos de Organizaciones

La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones, las cuales son sistemas complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles.

A medida que las organizaciones tienen éxito tienden a crecer, lo cual significa que el aumento generará mayor contratación de personal y mayor administración de recursos.

Las organizaciones complejas tienen las siguientes características en común:

1. Complejidad
2. Anonimato
3. Rutinas estandarizadas
4. Estructuras personalizadas no oficiales
5. Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones
6. Tamaño

Lo explicaremos de la siguiente manera:

La complejidad se refiere que a medida que la organización crece aparecen distintos niveles de jerarquía y de comunicación, el anonimato destaca que se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice, las rutinas estandarizadas se usan para procedimientos y canales de comunicación. A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas. En tanto que las estructuras personalizadas no oficiales constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal. La Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica y el tamaño es un elemento final e intrínseco de las

grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

**LAS ORGANIZACIONES PERMITEN A LOS INDIVIDUOS SATISFACER DISTINTOS TIPOS DE NECESIDADES: EMOCIONALES, ESPIRITUALES, INTELECTUALES, ECONÓMICAS, ETC. EN EL FONDO LAS ORGANIZACIONES EXISTEN PARA LOGRAR OBJETIVOS QUE LOS INDIVIDUOS EN FORMA AISLADA NO PUEDEN ALCANZAR DEBIDO A SUS LIMITACIONES. MEDIANTE LAS *ORGANIZACIONES*, LA LIMITACIÓN ÚLTIMA PARA LOGRAR MUCHOS DE LOS OBJETIVOS HUMANOS NO ES LA CAPACIDAD INTELECTUAL O LA FUERZA, SINO LA HABILIDAD PARA TRABAJAR EFICIENTEMENTE EN EQUIPO.
¿QUÉ OPINA SOBRE ESTO?**

Enfoque Neoclásico

En el Enfoque de la Administración Neoclásico se toma en cuenta la organización formal e informal de una empresa, así como los siguientes tres tipos de organización, de acuerdo a sus funciones:



Figura 12.
Fuente: propia

Organización Línea Staff

La organización línea staff es una excelente combinación de la organización lineal y la funcional. Maximiza las ventajas de ambas y deduce sus desventajas.

CURIOSIDAD: ACTUALMENTE EL TIPO DE ORGANIZACIÓN MÁS UTILIZADO Y CON MEJORES RESULTADOS ES LA LÍNEA STAFF, SIN EMBARGO MUCHAS EMPRESAS NO CUENTAN CON SUFICIENTE EXPERIENCIA PARA MANEJARLA, USANDO MÉTODOS ANTIGUOS DE JEFATURAS AUTOCRÁTICAS Y DIRECTIVAS.

Sus características principales son la fusión de estructura lineal con la estructura funcional, lo cual permite la coexistencia de líneas formales de comunicación con la prestación de asesoría funcional, y de separación entre órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría) lo que hace posible la coexistencia de la jerarquía de mando y de la especialización técnica.

Si conoces una empresa que tiene muchos jefes de Departamento, donde existen muchos canales de comunicación, como el



correo, el buzón, el teléfono, una escala jerárquica que se debe respetar para comunicarse, muchas funciones y departamentos relacionados entre sí, además de una constante supervisión o auditoría externa que protege los intereses comunes de la organización y sus colaboradores, grupos especializados en cada departamento y mucho personal...entonces conoces una

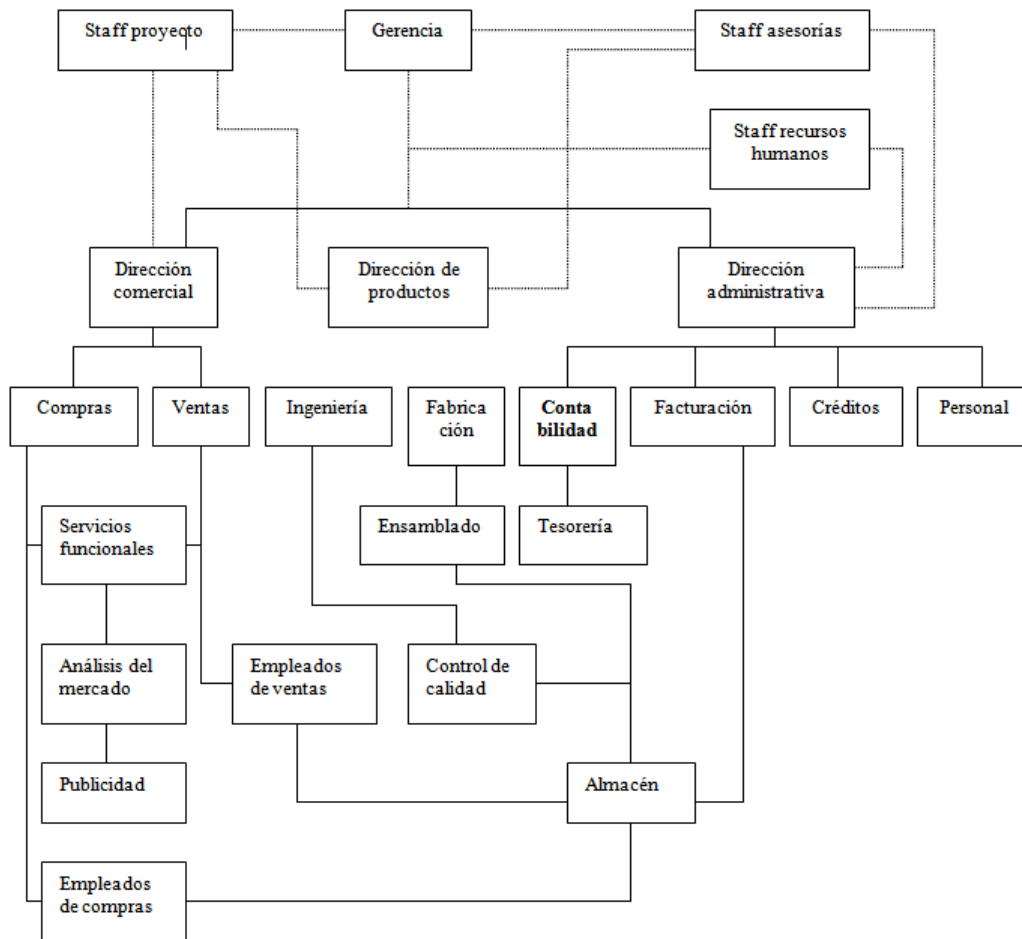


Figura 12. Diagrama tipo staff
Fuente: propia

Inducción

Los valores de la organización desarrollados mediante la cultura organizacional son transmitidos a el nuevo empleado en la inducción, el cual puede ser un periodo que comprenda de 1 día a 3 meses dependiendo de la empresa.

El ser un nuevo empleado es difícil para cualquiera, ya que desconoce lo que viene por delante, de ahí que la socialización es un proceso que además reduce la ansiedad en los empleados nuevos, este proceso ayudará a conectar al empleado tanto en la

organización formal como informal, es decir, formal es las normas, reglamentos, procedimientos y estructura de la empresa, en tanto que la informal son las expectativas de los trabajadores, sus costumbres, actitudes, creencias y más.

Una forma mucho más programada para socializar al personal recién ingresado es la inducción del nuevo personal que generalmente comienza por dar a conocer el organigrama de la empresa, las responsabilidades de cada uno y las relaciones de mando.

Lo más importante es habituar al “nuevo” a la cultura de la empresa, familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización.

Les comento que algunas empresas tienen una gestión especializada de Capacitación la cual da muy buenos réditos en la obtención del objetivo esperado, otras no se preocupan tanto por eso y ven mermado el rendimiento del futuro trabajador, así como su culturalización, es decir, no piensan y sienten como se esperaba adoctrinar, por la falta de claridad estratégica y de inversión en una gestión.

En este sentido, señala Chiavenato y González (2017) que, seguido la socialización del nuevo colaborador, la empresa continua con la inducción o el programa de integración. Existen muchas organizaciones que le asignan a sus nuevos colaboradores una carga arriba de lo habitual para poner a prueba sus habilidad y capacidad de adaptación, de ahí que es importante el que el nuevo colaborador conozca la empresa, sus valores, misión, visión y objetivos organizacionales en el proceso de inducción.

Referencias bibliográficas

- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (No. Sirsi) a458252).
- Chiavenato, I., & González, E. A. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (No. HD58. 7. C45 2009.). México DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Desler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*, décimo primera edición, editorial Pearson educación.
- Guillen, C. Guill (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España. Ed. Mac. Graw Hill.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*.
- Maxwell, J. C. (2005). *Cómo ganarse a la gente: Descubra los principios que siempre funcionan con las personas*. Grupo Nelson.
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones/New training needs assessment and learning in organizations*. Panorama Editorial.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica