

4.3 PROMOCIONES

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad.

Promociones basadas en el mérito.

Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades:

- Que quienes toma la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.
- Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Promociones basadas en la antigüedad.

Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción. Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

El desarrollo profesional como parte de la función de capacitación, tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de aptitudes que se establecen para puestos de alto nivel, sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo necesaria para que los empleados escalen hasta tales puestos.

Beneficios:

Beneficia el clima de la organización, las promociones sirven para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y debe motivar a continuar esforzándose para lograr los objetivos de la organización. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Reclutamiento Interno.

Por otra parte también existe el Reclutamiento Interno, el cual aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa. y ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la motivación del personal que ya trabaje en la empresa, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. El uso de fuentes internas favorece las políticas de personal, pues refuerza los vínculos con la empresa y motiva a los trabajadores. Son las siguientes:

• Indicaciones de los propios trabajadores.

Resulta útil en empresas pequeñas y medianas, pero conforme aumenta el tamaño de la compañía, aumenta el desconocimiento de los diferentes puestos de otras divisiones o secciones.

Ventajas:

- o Conocimiento de los requisitos exigidos por el puesto
- o Localización rápida de los candidatos
- o Escrupulosidad en la designación del candidato, para que quien recomienda no quede mal en la empresa.

Inconvenientes:

- o Recomendaciones
- o Favoritismos (amigos, familiares...)
- Traslados y promociones.

Es necesario investigar la empresa y las necesidades del puesto a cubrir para realizar la transferencia, tanto en sentido horizontal (traslado), vertical (ascenso) o diagonal (traslado con ascenso)

Ventajas:

- o Estimulación de la moral y el rendimiento, la iniciativa y el interés
- o Compensación a la fidelidad
- o Aprovechamiento de las capacidades potenciales de los trabajadores, lo que permite el acceso de los más capaces

- o Mejora del clima laboral
- o Incremento de la permanencia en la empresa
- o Posibilidad de satisfacer a varios empleados con ascensos encadenados (efecto noria)
- o El ascendido es mejor aceptado por el resto de los trabajadores
- o Conocimiento previo de la empresa por “ser de la casa”

Inconvenientes:

- o Ambiente cerrado: no se incorporan nuevos trabajadores
- o Clima de estrategias e intrigas
- Reconsideración de candidaturas archivadas.

Si existen expedientes archivados del perfil deseado (ya sean remitidos por anteriores concursos o enviados de manera espontánea) es preferible utilizarlos antes de acudir a un medio externo. Es bastante sencillo y además económico, por lo que conviene conservar estos expedientes.

4.4. CAPACITACIÓN.

CAPACITACIÓN.

Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.

Ejemplo de CAPACITACIÓN.

- Título del programa.
- Inducción del personal de nuevo ingreso.
- Aprobado por Responsable del área
- Elaborado por (Nombre de la persona).
- Objetivo.
- Estándart
- Tipo de sesión
- Participantes
- Moderador
- Características del aula

- Material a utilizar
- Durante la sesión

4.5. DESARROLLO

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extra nos para El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador. En primer lugar se habla de los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes y después de aquellos que pueden adoptarse en las organizaciones por iniciativa propia.

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. "Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo." Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria.

Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el Manual de bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

Es importante hacer notar que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento interior de trabajo.

A continuación se presenta un ejemplo de inducción:

- Título del programa.
- Inducción del personal de nuevo ingreso.
- Aprobado por:
- Responsable del área (gerente o jefe de personal).
- Elaborador por:
- Nombre de la persona.
- Objetivo.
- Lograr una rápida y adecuada integración del personal a la organización.
- Estándart: Aquellos que se toman como base para determinar si el programa tiene éxito a no.
- Tipo de sesión:
- Conferencia, seminario, mesa redonda, etc.
- Participantes:
- Los de nuevo ingreso, sean sindicalizados, de confianza, a ambos.
- Moderador:
- Persona que efectuara la sesión.
- Características del aula:
- Como debe estar dispuesto para la sesión.
- Material a utilizar:
- Durante la sesión.

Ejemplo del contenido del programa.

I. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.

II. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

a) Historia de la organización.

b) Sus objetivos.

c) Horarios, días de pago, etc.

d) Artículos que produce o servicios que presta.

e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.

- f) Políticas de personal.
- g) Prestaciones.
- h) Ubicación de servicios: de comedor, consultorio médico, etc.
- i) Reglamento interior de trabajo.
- j) Pequeño plano de las instalaciones.
- k) Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado

Con posterioridad, se realizarán estas actividades:

- Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida) .
- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal del comedor, cajero, etc.)
- Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y / o sección, o supervisor de área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.
- Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plaza fijo; por ejemplo, 3 meses etc.

Por lo anterior, podrá observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de staff y el personal de línea; en otras palabras, no solo la gerencia de personal tiene responsabilidad en la integración; por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo elemento, juegan un papel importante en ese proceso de integración. Es evidente que si esos miembros están insatisfechos, descontentos, etc., van a hacer participe de tal situación a la persona que se incorpora a la organización y eso va a dificultar la integración del nuevo elemento.