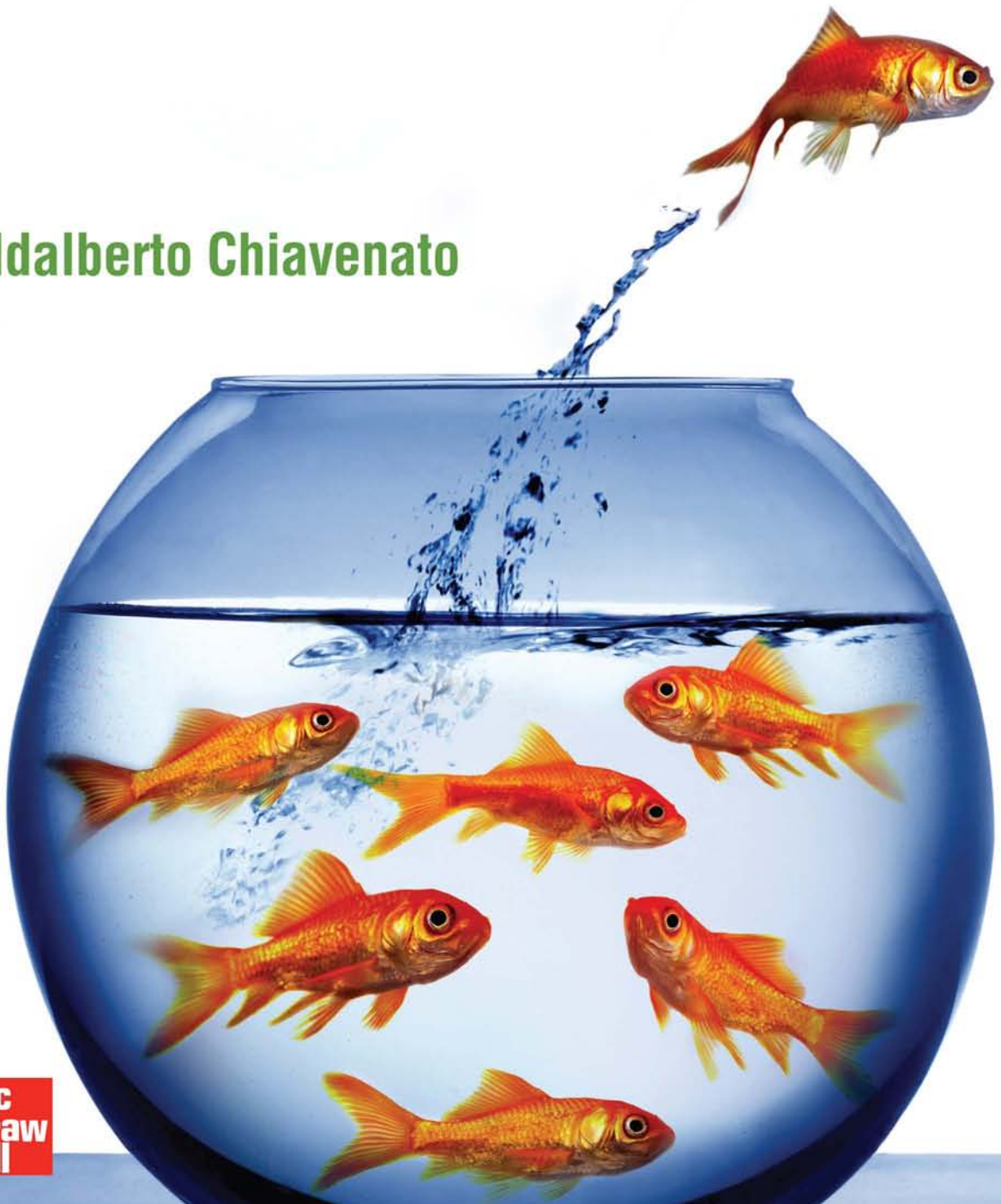
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano de las organizaciones

Idalberto Chiavenato



Mc Graw Hill

Administración de recursos humanos

El capital humano de las organizaciones

Administración de recursos humanos

El capital humano de las organizaciones

Novena edición

Idalberto Chiavenato

Maestro y doctor en Administración
City University of Los Angeles

Revisión técnica

Margarita Bárcenas Salas
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)
Campus Ciudad de México

María Magdalena Saleme Aguilar
Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)
Unidad Xochimilco

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez
Editor de desarrollo: Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción: Pilar Mascaró Sacristán, María del Carmen Enriqueta Hano Roa
y María del Pilar Obón León

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
El capital humano de las organizaciones
Novena edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 2011, respecto a la novena edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** *Companies, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón,
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-0560-6
(978-970-10-6104-6 octava edición)

Traducido de la novena edición de *Recursos humanos—O capital humano das organizações.*
Copyright © 2009 por Elsevier Editora Ltda; Rio de Janeiro, Brasil.
ISBN: 978-85-352-3318-6

1234567890 1098765432101

Impreso en México *Printed in Mexico*

A Rita

Dicen que detrás del trabajo de un hombre siempre existe la presencia determinante de una mujer. En realidad, tú no estás detrás, sino siempre a mi lado y casi siempre frente a mí. Más que un pequeño homenaje, este libro representa el resultado de tu presencia y de tu fascinación.

Contenido breve

PARTE I INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES 1

1 Las organizaciones 5
2 Las personas 37
3 Las personas y las organizaciones 65

PARTE II EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 79

4 La administración de recursos humanos 95

PARTE III SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS 111

5 Reclutamiento de personal 127
6 Selección de personal 143

PARTE IV SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 165

7 Diseño de puestos 171
8 Descripción y análisis de puestos 189
9 Evaluación del desempeño 201

PARTE V SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS 227

10 Remuneración (administración de sueldos y salarios) 233
11 Planes de prestaciones sociales 263
12 Calidad de vida en el trabajo 275
13 Relaciones con las personas 295

PARTE VI SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS 315

14 Capacitación y desarrollo del personal 321
15 Desarrollo organizacional 347

PARTE VII SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS 367

16 Sistemas de información de recursos humanos 375
17 Ética y responsabilidad social 387
Bibliografía 401
Índice analítico 409

Contenido

PREFACIO **XV**

PARTE I INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES **1**

1 LAS ORGANIZACIONES **5**

Concepto de organización **6**
La complejidad de las organizaciones 6
Las diferentes eras de la organización **7**
Era de la industrialización clásica 7
Era de la industrialización neoclásica 7
Era de la información 8
Las organizaciones como sistemas sociales **9**
Las organizaciones como sistemas abiertos **10**
El enfoque de Katz y Kahn 13
El enfoque de Tavistock: el sistema sociotécnico 15
Los participantes en las organizaciones 16
Misión organizacional 17
Visión organizacional 18
Objetivos organizacionales 19
Racionalidad de las organizaciones 20
Eficiencia y eficacia 22
Niveles organizacionales **22**
Nivel institucional 22
Nivel intermedio 22
Nivel operacional 23
Las organizaciones y el ambiente **23**
Ambiente en general o macroambiente 24
Ambiente de trabajo o microambiente 24
Dinámica ambiental 25
Complejidad ambiental 26
Concepto de eficacia organizacional **28**
Medidas de eficacia organizacional 30
Capital humano y capital intelectual **31**
Caso final: *El proyecto supersónico de Embraer* 33
Resumen 33
Conceptos clave 34
Preguntas de análisis 34
Ejercicio 1 35

2 LAS PERSONAS **37**

Variabilidad humana **38**
Cognición humana **39**
Teoría de campo de Lewin 39
Teoría de la disonancia cognitiva 40
La compleja naturaleza humana **41**
La motivación humana **41**
Ciclo motivacional 42
Jerarquía de las necesidades según Maslow 43
Teoría de los dos factores de Herzberg 45
El modelo contingencial de motivación de Vroom 47
Teoría de las expectativas 48
Clima organizacional 49
Comunicación **50**
Percepción 52
Barreras de la comunicación 53
La conducta en las organizaciones **54**
Concepto de hombre complejo **55**
Capital humano **58**
Caso final: *Bosch: el modelo de competencias* 60
Resumen 62
Conceptos clave 62
Preguntas de análisis 62
Ejercicio 2 62

3 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES **65**

Reciprocidad entre individuo y organización **68**
Relaciones de intercambio **69**
Concepto de incentivos y contribuciones 70
Cultura organizacional **72**
Clima organizacional 74
Caso final: *Natura: la fábrica transformada en comunidad* 76
Resumen 76
Conceptos clave 77
Preguntas de análisis 77
Ejercicio 3 77

PARTE II EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS **79**

4 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS **95**

El carácter multivariado del área de RH **96**
El carácter situacional del área de RH **96**
El área de RH como responsabilidad de línea y función de *staff* **99**
El área de RH como proceso **100**

Políticas de recursos humanos 102
Objetivos del área de RH 104
Dificultades básicas del área de RH 105
Función del área de RH 105
Resumen 107
Conceptos clave 107
Preguntas de análisis 108
Ejercicio 4 108
Caso final: *La competencia organizacional de Kodak* 109

PARTE III SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS 111

5 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL 127

Investigación interna de las necesidades 128
Planeación de personal 128
Investigación externa del mercado 131
El proceso de reclutamiento 132
Medios de reclutamiento 133
Reclutamiento interno 133
Reclutamiento externo 136
Reclutamiento mixto 139
Resumen 140
Conceptos clave 140
Preguntas de análisis 140
Caso final: *Eli Lilly: una fábrica de nivel mundial gracias a las personas* 141
Ejercicio 5 141

6 SELECCIÓN DE PERSONAL 143

El concepto de selección de personal 144
La selección como proceso de comparación 145
La selección como proceso de decisión 145
Bases para la selección de personal 148
Obtención de la información sobre el puesto 148
Elección de las técnicas de selección 149
Entrevista de selección 149
Capacitación de los entrevistadores 151
Construcción del proceso de la entrevista 152
Etapas de la entrevista de selección 153
Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades 154
Tests psicológicos 156
Tests de personalidad 159
Técnicas de simulación 159
El proceso de selección 159
Evaluación y control de los resultados 160
Resumen 162
Conceptos clave 162
Preguntas de análisis 162
Ejercicio 6 162
Caso final: *La unidad de Volkswagen/Audi: nuevas personas, nuevos líderes* 163

PARTE IV SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 165

7 DISEÑO DE PUESTOS 171

Concepto de puesto 172
Concepto de diseño del puesto 172
Modelos de diseño de puestos 173
Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos 173
Modelo humanista o de relaciones humanas 176
Modelo situacional 177
Enriquecimiento del puesto 180
Enfoque motivacional del diseño de puestos 182
Equipos de trabajo 185
Resumen 186
Conceptos clave 186
Preguntas de análisis 186
Caso final: *La delegación de autoridad (**empowerment**) en SEMCO* 187
Ejercicio 7 188

8 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS 189

Descripción de puestos 190
Análisis de puestos 190
Estructura del análisis de puestos 191
Métodos para la descripción y el análisis de puestos 193
Método de observación directa 194
Método del cuestionario 194
Método de la entrevista 195
Métodos mixtos 195
Etapas en el análisis de puestos 196
Etapa de planeación 196
Etapa de preparación 197
Etapa de realización 197
Objetivos de la administración y análisis de puestos 197
Resumen 198
Caso final: *Chrysler Corporation* 199
Conceptos clave 200
Preguntas de análisis 200
Ejercicio 8 200

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 201

¿Qué es la evaluación del desempeño? 202
La responsabilidad de la evaluación del desempeño 203
El gerente 203
La propia persona 203
El individuo y el gerente 203
El equipo de trabajo 204

El área de RH 204
La comisión de evaluación 204
Evaluación de 360° 205
Objetivos de la evaluación del desempeño 205
Beneficios de la evaluación del desempeño 207
Beneficios para el gerente como administrador de personas 207
Beneficios para la persona 207
Beneficios para la organización 207
Métodos tradicionales de evaluación del desempeño 207
Método de escalas gráficas 207
Método de elección forzada 210
Método de investigación de campo 212
Método de incidentes críticos 215
Método de comparación por pares 215
Método de frases descriptivas 215
Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño 216
Autoadministración del plan de carrera 220
La entrevista de evaluación del desempeño 221
Resumen 223
Conceptos clave 223
Preguntas de análisis 223
Ejercicio 9 223
Caso final: *Texas Instruments, ganadora del Premio Baldrige a la Calidad* 224

PARTE V SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS 227

10 REMUNERACIÓN (ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS) 233

El carácter multivariado de los salarios 234
¿Qué es el salario para las personas? 237
¿Qué es el salario para las organizaciones? 237
Composición del salario 237
Concepto de administración de sueldos y salarios 237
Valuación y clasificación de los puestos 238
Métodos de valuación de puestos 239
Método de jerarquización de puestos (*job ranking*) 239
Método de escalas por categorías predeterminadas (*job classification*) 241
Método de comparación de factores (*factor comparison*) 242
Método de valuación por puntos (*point rating*) 244
Comisión de valuación de puestos 248
Clasificación de puestos 249
Encuesta salarial 250
Selección de los puestos de referencia 250
Selección de las empresas participantes 250
Recopilación de datos 251
Tabulación y tratamiento de los datos 251
Política salarial 251
Consecuencias de los salarios 252
Nuevos planteamientos de la remuneración 253
Remuneración variable 253
Remuneración por habilidades 255
Remuneración por competencias 257
Planes de incentivos 257
Caso final: *La búsqueda de resultados como base para remunerar al personal* 259
Resumen 259
Conceptos clave 260
Preguntas de análisis 260
Ejercicio 10 260

11 PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES 263

Origen de las prestaciones sociales 264
Tipos de prestaciones sociales 264
Respecto de su exigencia 265
Respecto de su naturaleza 265
Respecto de sus objetivos 265
Planes de jubilación social y jubilación privada 266
Prestaciones flexibles 268
Costos de las prestaciones sociales 268
Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social 269
Principio del rendimiento de la inversión 269
Principio de responsabilidad mutua 270
Otros principios 270
Objetivos del plan de prestaciones sociales 271
Resumen 271
Caso final: *Las empresas invierten para contrarrestar la fuga de cerebros* 272
Conceptos clave 273
Preguntas de análisis 273
Ejercicio 11 273

12 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO 275

Higiene laboral 276
Objetivos de la higiene laboral 277
Condiciones ambientales del trabajo 277
Iluminación 277
Ruido 278
Temperatura 279
Humedad 279
Seguridad laboral 279
Prevención de accidentes 281
Estadísticas de accidentes 282
Prevención de robos (vigilancia) 285
Prevención de incendios 286
Clasificación de incendios 286
Métodos de extinción de incendios 286
Tipos de extintores 287
Administración de riesgos 287

Calidad de vida en el trabajo **289**
Principales factores que determinan la CVT 291
Caso final: *Serasa: así se construye una sede* 293
Resumen 293
Conceptos clave 294
Preguntas de análisis 294
Ejercicio 12 294

13 RELACIONES CON LAS PERSONAS **295**

Relaciones con los empleados **296**
Movimientos del personal 296
Políticas de despidos 296
Disciplina 297
Conflictos **298**
Noción de conflicto 298
Condiciones que predisponen al conflicto 299
Condiciones que desencadenan el conflicto 300
Resultados del conflicto **300**
Resultados constructivos del conflicto 300
Resultados destructivos del conflicto 301
Administración del conflicto 301
Reivindicaciones en los conflictos laborales 302
Contrato colectivo **302**
Negociación colectiva 303
Políticas de relaciones laborales **304**
Política paternalista 304
Política autocrática 304
Política de reciprocidad 305
Política participativa 305
El sindicalismo 305
Medios para la acción sindical **306**
La huelga 307
Piquetes 308
Formas ilícitas de presión sindical 308
Medios para la acción patronal **309**
Cierre temporal (*lockout*) o huelga patronal 309
Lista negra 309
Representación de los trabajadores en la organización **309**
Caso final: *Spring Carrier Gaucha* 311
Resumen 312
Conceptos clave 312
Preguntas de análisis 312
Ejercicio 13 313

PARTE VI SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS **315**

14 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL **321**

Conceptos y tipos de educación **322**
Capacitación **322**
Contenido de la capacitación 323
Objetivos de la capacitación 324
La capacitación como responsabilidad de línea y función de *staff* 324
Ciclo de la capacitación **324**
Detección de las necesidadesde capacitación 325
Programación de la capacitación 330
Ejecución de la capacitación 334
Evaluación de los resultados de la capacitación 335
Educación a distancia **337**
Educación corporativa 338
Competencias básicas **340**
Administración del conocimiento 340
Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal **341**
Resumen 344
Conceptos clave 344
Caso final *Educación a distancia en Embratel y en Xerox* 345
Preguntas de análisis 345
Ejercicio 14 346

15 DESARROLLO ORGANIZACIONAL **347**

Supuestos básicos del desarrollo organizacional **348**
Concepto de organización 348
Concepto de cultura organizacional 348
Concepto de cambio organizacional 349
Necesidad de una continua adaptación al cambio 349
Interacción entre la organización y el ambiente 349
Interacción entre el individuo y la organización 350
Objetivos individuales y organizacionales 350
Características del DO **351**
El proceso de DO **352**
Técnicas de intervención en el DO **352**
Intervención del DO en un nivel individual: el entrenamiento de la sensibilidad 352
Intervención del DO para dos o más personas: análisis transaccional 353
Intervención del DO para equipos y grupos: consultoría de procedimientos 353
Intervención del DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación 354
Intervención del DO para la organización en su conjunto: realimentación de datos 355
Modelos de DO **356**
Rejilla gerencial (*managerial grid*) 356
Objetivos del DO **358**
Organizaciones de aprendizaje **359**
Cambio organizacional 362
Caso final: *Visteon se prepara para ser una organización de aprendizaje* 363
Resumen 364
Conceptos clave 364
Preguntas de análisis 364
Ejercicio 15 364

PARTE VII SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS 367

16 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 375

Concepto de datos y de información 376
Banco de datos de recursos humanos 376
Procesamiento de datos 377
Sistema de información gerencial (SIG) 377
Sistemas de información de recursos humanos 379
Planeación de un sistema de información de recursos humanos 379
Principales aplicaciones del sistema de información de recursos humanos 380
Disciplina 382
Administración del conocimiento: información y comportamiento 383
Caso final: *General Motors, el ejemplo brasileño* 385
Resumen 385
Conceptos clave 385
Preguntas de análisis 385
Ejercicio 16 386

17 ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL 387

Responsabilidad social de la organización 388
Balance social 388
Clasificación de las cuentas sociales 390
Auditoría de recursos humanos 392
Estándares de evaluación y control de los recursos humanos 394
Fuentes de información para la auditoría de recursos humanos 395
Amplitud y profundidad de la acción de la auditoría de recursos humanos 395
El agente de la auditoría de recursos humanos 397
Caso final: *El banco ABN Amro Real. Valores que valen* 398
Resumen 399
Conceptos clave 399
Preguntas de análisis 399
Ejercicio 17 399

BIBLIOGRAFÍA 401

ÍNDICE ANALÍTICO 409

Prefacio

El concepto tradicional de RH, que aún se practica en muchas empresas y organizaciones, es un producto típico de la era industrial, cuando las empresas se consideraban conjuntos integrados y coordinados de recursos —financieros, materiales, tecnológicos e incluso humanos— reunidos para alcanzar objetivos organizacionales imposibles de lograr de manera aislada e individual. En realidad, ese concepto es producto de una época en que las organizaciones eran típicamente físicas y concretas, y se estructuraban como verdaderos ladrillos y de forma mecanística. Así, incluso a las personas se les trataba como recursos —recursos humanos—, igual que al resto de los recursos organizacionales, y de manera uniforme y estandarizada, a fin de ajustarlas a las demandas y requisitos de la empresa.

Eso fue antes, pero la denominación perdura como especie de marca registrada del área. Ahora, en plena era de la información, el concepto de RH cambió de manera radical. Hoy en día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad.

Decidimos conservar la denominación RH por una mera cuestión de marca e identidad. Pero insistimos en que las personas no son recursos, sino seres humanos, y que sobrepasan en mucho las estrechas limitaciones de esa antigua denominación. Ellas constituyen el capital humano de la organización, que agrega un valor inconmensurable a la empresa y a la inteligencia del negocio.

No existe una organización sin personas. Y tampoco hay empresa sin ellas.

Las organizaciones no funcionan sin los individuos, y éstos no viven sin las organizaciones. Por último, estamos en una sociedad de organizaciones. Ambos, organizaciones y personas, conviven en un contexto que es, día con día, cambiante y distinto. Cada empresa tiene sus propias características, mientras que la variabilidad humana es infinita y prodigiosa. Por todas esas razones, tratamos con un área extremadamente situacional y de contingencia. El área de RH es sensible a los diferentes factores que involucran a las organizaciones y a las personas. Ella depende de la mentalidad y la cultura que predominan en las organizaciones. También depende de la estructura organizacional y del estilo de administración de los ejecutivos, así como de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de su misión y visión, de sus habilidades y de un sinnúmero de otras variables importantes. Todo eso debe tomarse en cuenta cuando se trata de RH. Un enfoque aislado en uno u otro aspecto no conduce a nada. Lo importante es tener una visión incluyente y sistémica de todas estas variables, que se interrelacionan de manera continua e insistente. La visión del conjunto y de la totalidad es indispensable en el estudio y la apreciación del área de RH.

IDALBERTO CHIAVENATO

Parte I

Interacción entre personas y organizaciones

Lo que verá en esta parte

Capítulo 1

Las organizaciones

Capítulo 2

Las personas

Capítulo 3

Las personas y las organizaciones

La expresión *recursos humanos* se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren 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 las personas que trabajan en las organizaciones. En realidad, esa antigua denominación, que viene de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales. Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización.

En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios ya no se realiza por personas que trabajan de manera aislada e individual. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Por otro lado, su efecto en la vida —y la calidad de ésta— de las personas es enorme y perdurable. La razón es sencilla: las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten en ellas. Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), contratan a las personas, que a su vez, dependen cada vez más de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, requieren más personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su continuidad y crecimiento. No obstante lo anterior, adoptaremos en este libro la denominación RH (Recursos Humanos), por tratarse de una especie de marca registrada.

El contexto sobre el que opera el área de Recursos Humanos (RH) consta de las organizaciones y las personas que las integran. Las organizaciones están formadas por personas, y dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones son un medio para alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y problemas. Muchos de estos objetivos no se lograrían jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen precisamente para aprovechar la sinergia del trabajo coordinado y conjunto de varias personas.

Breve historia del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. Ese interlocutor era un órgano que recibía el nombre de Relaciones Industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que RH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

a) *Las personas son diferentes entre sí*, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. De-

ben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.

b) *Las personas son los elementos vivos,* impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

c) *Las personas son socios de la organización* y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella.

Este libro se basa en este concepto, a pesar de que se conserva la denominación de RH debido a la adopción mundial del término. Sin organizaciones ni personas, indudablemente no habría área de RH; en realidad es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa. No hay fronteras definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se pueden determinar con exactitud los límites de la influencia de cada persona en una organización.

Enfoque sistémico

Para facilitar tanto el análisis de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio del área de Recursos Humanos, organizaciones, grupos y personas se considerarán sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes. El concepto de sistema abierto tiene su origen en la biología, en el estudio de la dependencia y adaptación de los seres vivos al ambiente, que se extendió con rapidez a otras disciplinas científicas, como psicología, sociología y administración. Un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. Así, en la biología el desarrollo y crecimiento de un organismo empieza con la fertilización de la célula, que después se reproduce, a través de la nutrición, siempre mediante acciones e interacciones con su medio.

Se utiliza el concepto de sistemas porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Con este concepto no sólo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un conjunto integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen. A pesar de la diversidad de las organizaciones, este concepto proporciona una forma de pensar que supera la complejidad y reconoce la naturaleza de los problemas sustanciales.

El enfoque sistémico de RH se divide en tres niveles de análisis:

a) *Nivel del comportamiento social* (la sociedad como macrosistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y su trama de interacción. Este nivel retrata las relaciones de la organización en su conjunto con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.

b) *Nivel del comportamiento organizacional* (la organización como sistema): visualiza la organización en particular, dentro de la cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos pertinentes del ambiente.

c) *Nivel del comportamiento individual* (el individuo como microsistema): permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y entender mejor la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

En algunos aspectos, estos tres niveles pueden superponerse. Desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organización se visualiza en una dimensión más amplia y dinámica.

El contexto del área de RH

Este contexto es al mismo tiempo dinámico y cambiante. Su primera característica es la complejidad. La manera en que se vinculan las personas y las organizaciones para alcanzar sus objetivos varía enormemente. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, y otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con políticas anacrónicas y retrógradas.

La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demográficas. Esto ocurre de manera cada vez más rápida e imprevisible. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, pues tardan en incorporar a su dinámica y a su estructura organizacional las innovaciones que las rodean. El problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se les olvida cambiar.

La primera parte de este libro trata de la convivencia e interacción entre personas y organización. Por tanto, el capítulo 1 se dedica a estudiar algunas características básicas de

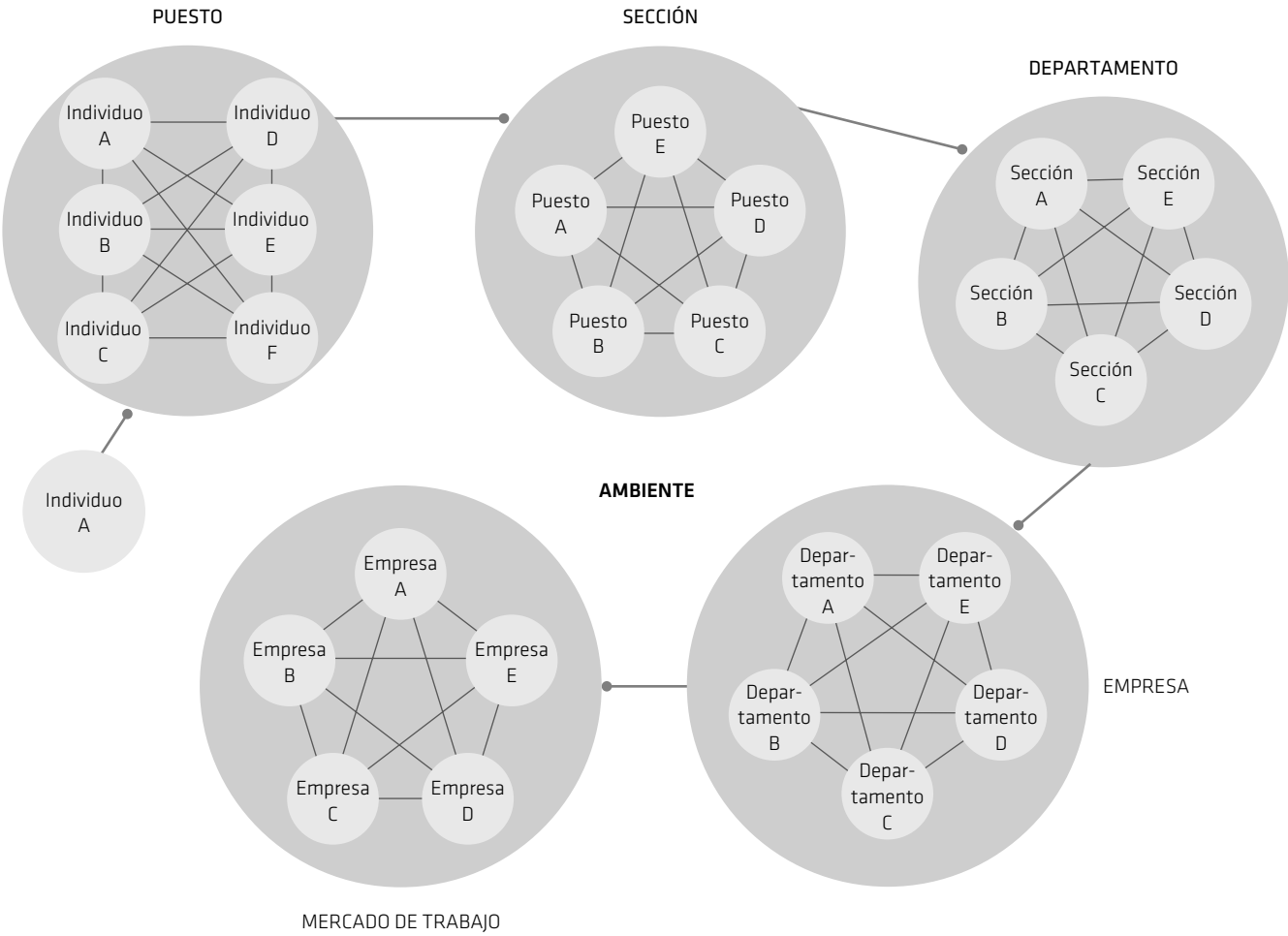


Figura I.1 Ejemplo de sistemas y subsistemas.

las organizaciones. En el capítulo 2 se exponen las cualidades más importantes de las personas como seres dotados de inteligencia, habilidades, conocimientos y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. El capítulo 3 aborda la interacción entre personas y organizaciones dentro del ambiente laboral. La convivencia entre personas y organizaciones puede ser en extremo eficaz, útil, satisfactoria y sinérgica, lo cual depende de la manera como las organizaciones se relacionen e interactúen con las personas que forman parte de ellas.

Paseo por internet

www.chiavenato.com
www.shrm.org
www.hbs.edu
www.abrh.org.br
www.accenture.com
www.humancapitalinstitute.org
www.hrnet.com
www.hbrbr.com.br
www.brainyquote.com
www.bartleby.com
www.whartonsp.com
www.peoplekeys.com
www.hewitt.com
www.questionmark.com
www.apqc.org
www.boozallen.com
www.hreonline.com
www.hrshopper.com
www.authoria.com
www.convergys.com
www.axialent.com
www.eworkmarkets.com/consultants
www.personneldecisions.com
www.shl.com
www.workscape.com
www.kronos.com

Capítulo **1**

Las organizaciones

Lo que verá en este capítulo:

- Concepto de organización.
- Las diferentes eras de las organizaciones.
- Las organizaciones como sistemas sociales.
- Las organizaciones como sistemas abiertos.
- Misión organizacional.
- Niveles organizacionales.
- Las organizaciones y el ambiente.
- Concepto de eficacia organizacional.
- Competencias organizacionales.

Objetivos de aprendizaje:

- Comentar el concepto de organización y su complejidad.
- Situar las organizaciones en sus distintas eras.
- Caracterizar las organizaciones como sistemas sociales abiertos.
- Describir los niveles organizacionales y la influencia ambiental.
- Presentar los indicadores de eficacia organizacional.

Caso introductorio

La nueva organización de Masterpiece

Roberto Pérez es el presidente de Masterpiece, empresa que se dedica a la producción y comercialización de partes automotrices. Él sabe que otras empresas, competidoras suyas, fabrican productos semejantes, por lo que Masterpiece enfrenta el desafío de ser mejor en términos de calidad, productividad y precio. Para competir no basta poseer máquinas y equipos, instalaciones y tecnología, recursos al alcance de los competidores, pues se pueden comprar o alquilar en el mercado. Se necesita contar con talento humano para producir artículos más baratos, mejores y en menos tiempo. Por último, una empresa viva es más que un conjunto de locales, máquinas e instalaciones; una empresa está hecha de personas. ¿Cómo evaluar su empresa desde el punto de vista humano?

El área de Recursos Humanos (RH) funciona en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con quienes forman parte de las organizaciones. Más aún, implica administrar el resto de los recursos organizacionales con ayuda de las personas. Así, las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que opera el área de RH.

Concepto de organización

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.[1] La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse,
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, sobre todo, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, pues la contribución de cada integrante a la organización varía en gran medida en función no sólo de las diferencias individuales entre los integrantes, sino también del sistema de recompensas con que la organización incremente las contribuciones.

Recuerde

La fuerza de las organizaciones

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera. En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada debido a sus limitaciones. En 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 usted sobre esto?

[1] BARNARD, CHESTER I. *As funções do executivo*. São Paulo, Atlas, 1971.

La complejidad de las organizaciones

Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, comerciales, de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.) y organizaciones militares y públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden dedicarse tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales y políticas, entre otras. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en que viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones reciben una profunda influencia de las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones reciben la influencia de la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones.[2] Se trata de sistemas muy complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo existe en un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, también dificultan la vida del administrador.[3]

En la medida en que las organizaciones rinden frutos tienden a crecer, mediante el aumento del número de individuos y de recursos. Para administrar ese volumen de personas se produce, a su vez, un aumento de niveles jerárquicos. A medida que dichos niveles aumentan, las personas (con sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (con sus objetivos organizacionales) se alejan poco a poco. Este distanciamiento casi siempre provoca un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que hayan hecho surgir la creatividad y el ingenio humano. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer, y quizá en el futuro distante presenten diferencias aún mayores. No existen dos iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para las más distintas actividades, mediante diferentes tecnologías, para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de múltiples formas en los más variados mercados, a fin de que sean útiles para los clientes más diversos. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y con-

[2] BOULDING, KENNETH E. *The Organizational revolution*. Quadrangle, Chicago, 1968, pp. 3-32.

[3] ARGYRIS, CHRIS. *A integração indivíduo-organização*. São Paulo, Atlas, 1975, p. 23.

tingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Por todo esto, las organizaciones presentan, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad.

Nota interesante

Características de las organizaciones complejas

A las grandes organizaciones se les llama organizaciones complejas por poseer las siguientes características:[4]

1. *Complejidad*. Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que se divide el trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical. Así, muchos autores se refieren a organizaciones altas (con muchos niveles jerárquicos) y organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos). Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan en persona, en las organizaciones altas se requieren intermediarios para coordinar e integrar las actividades de las personas. La interacción se vuelve indirecta.
2. *Anonimato.* Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación se realice, sin importar quién lo haga.
3. *Rutinas estandarizadas* para procedimientos y canales de comunicación. A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones tienden a generar grupos informales personalizados en su interior.
4. *Estructuras personalizadas no oficiales*. Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.
5. *Tendencia a la especialización y diversificación de funciones*. Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.
6. *Tamaño*. El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, pues resulta de la cantidad de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Las diferentes eras de la organización

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos. La estructura y procesos de las organizaciones presentan características diferentes. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, lo que acelera cada vez más los cambios ambientales que veremos más adelante.

En el transcurso del siglo xx, las organizaciones pasaron por tres etapas: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información.

Cuadro 1.1 Algunos ejemplos de organizaciones

Empresas industriales	Hospitales y laboratorios	Cine y teatro
Bancos y entidades financieras	Radio y televisión	Empresas de publicidad
Escuelas y universidades	Empresas periodísticas	Clínicas
Tiendas y comercios	Empresas de consultoría	Restaurantes
Iglesias	Empresas de auditoría	Centros comerciales

Era de la industrialización clásica

Abarca de 1900 a 1950. Fue medio siglo en que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución industrial. La estructura organizacional de este periodo se caracterizó por un formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. La cultura organizacional predominante se orientaba al pasado y a la conservación de tradiciones y valores. Se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Por esta concepción, la administración de personas solía denominarse Relaciones Industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología. El ser humano era considerado como un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún con lentitud: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsibles. El mundo cambiaba, pero los cambios eran sosegados.

Era de la industrialización neoclásica

De 1950 a 1990. Se inició a finales de la segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a transformarse con rapidez; los cambios se hicieron más veloces e intensos, y poco previsibles. Las

[4] ROME, BEATRICE K.; ROME, SYDNEY C. "Leviathan: an experimental study of large organizations with the aid of computers", en Bowers, Raymond V. (org.), *Studies on behavior in organizations: a research symposium*. Atenas, University of Georgia Press, 1966, pp. 257-258.

transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales, de regionales a internacionales, y poco a poco adquirieron complejidad. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, con que se moldeaban las estructuras organizacionales, resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos del ambiente. Las organizaciones probaron otros modelos de estructuras que les proporcionaran mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para adaptar y revivir la antigua y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial se agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento y ser como un "turbo" capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así alcanzar mayor competitividad. De hecho, la organización matricial promovió una mejoría necesaria en la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación de la estructura funcional. Sin embargo, sus ventajas se aprovecharon por medio de la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más ágiles y fáciles de administrar. A medida que el conservadurismo dio lugar a la innovación, la cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones para concentrarse en el presente. La concepción antigua de Relaciones Industriales se sustituyó por la nueva visión de Administración de Recursos Humanos**.** Se vio a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando. Y los cambios eran muy rápidos y acelerados.

Era de la información

Comenzó alrededor de 1990; es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker[5] previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. Se intensificó la competitividad entre las organizaciones. El mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro en forma volátil, en busca de nuevas —aunque transitorias— oportunidades de inversión. La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad e innovación necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, y a su vez éstas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas: los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, y los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes. En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante ya no se fundamentó en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que los empleados efectuarán en casa las funciones de apoyo. Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca del cliente. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. El dinero aún es importante, pero más lo es saber cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo empieza a migrar del sector industrial al de servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario. Las personas, con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar la transformación e innovación enfocadas al futuro y destino de la organización. Los cambios se volvieron rápidos, sin continuidad con el pasado, para crear un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad.

Así, el área de RH representa la manera como las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de la información; ya no como recursos organizacionales que necesitan administrarse pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será financiera, sino capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas; por tanto, es un capital muy especial que no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional.

[5] DRUCKER, PETER F. *Uma era da descontinuidade: administrando em tempos de grandes mudanças.* São Paulo, Pioneira, 1995; véase también Drucker, Peter F. *Sociedade capitalista,* São Paulo, Pioneira, 1993.

Cuadro 1.2 Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del *statu quo*. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del talento humano.

De vuelta al caso introductorio

La nueva organización de Masterpiece

Roberto Pérez decidió convocar a los directivos de Masterpiece para evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa y compararla con la competencia. Quería equiparar las ventajas y las desventajas respecto de sus competidores. Al poner el asunto sobre la mesa para la discusión y la comparación con el mercado, Pérez se dio cuenta de que la ventaja competitiva de su empresa debería estar en las personas. ¿Cómo?

Las organizaciones como sistemas sociales

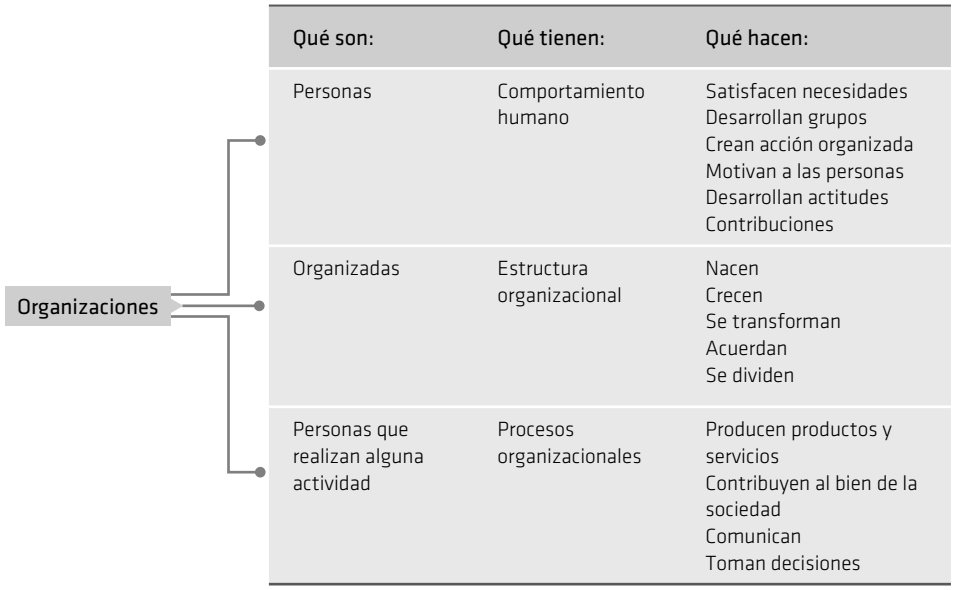
Las sociedades modernas e industrializadas se caracterizan porque casi todo proceso productivo se realiza por medio de las *organizaciones*. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades y obtener todos los productos y servicios que necesita.

Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se erigen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A me-dida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos con menor costo y esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes.

Recuerde

Organizaciones lucrativas y no lucrativas

Las organizaciones pueden tener objetivos lucrativos o no lucrativos. Existen organizaciones explícitamente moldeadas para lograr objetivos lucrativos como un modo de autosustentación



Qué son:	Qué tienen:	Qué hacen:
Personas	Comportamiento humano	Satisfacen necesidades Desarrollan grupos Crean acción organizada Motivan a las personas Desarrollan actitudes Contribuciones
Organizadas	Estructura organizacional	Nacen Crecen Se transforman Acuerdan Se dividen
Personas que realizan alguna actividad	Procesos organizacionales	Producen productos y servicios Contribuyen al bien de la sociedad Comunican Toman decisiones

Figura 1.1 Cómo se constituyen las organizaciones.[6]

mediante el excedente de resultados financieros y de la obtención de ganancias de inversiones o de capital. También existen organizaciones cuyo objetivo principal no necesariamente es el lucro. Las empresas son ejemplos clásicos de organizaciones lucrativas, pues toda definición de empresa considera necesariamente el objetivo de lucro. "Empresa" es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, materiales, tecnológicos, de mercadotecnia, etc.), con la finalidad de lograr objetivos de autosustentación y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. La autosustentación es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración a la actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad.

Las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas *(inputs)* de recursos necesarios para que funcione el sistema. Las diversas partes del sistema (subsistemas) operan esos recursos y los transforman en salidas o resultados (*outputs*) para devolverlos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan competencias.

Hamel y Prahalad[7] sostienen que, en el futuro, la habilidad de gestión crítica será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que posibiliten el crecimiento. Esto genera cambios organizacionales, como la identificación y venta de actividades y marcas no esenciales, así como la aparición de una red de alianzas estratégicas en la que cada socio

Nota interesante

Concepto de sistema

Un sistema se define como:

a) *conjunto de elementos* (partes o áreas componentes del sistema);
b) *relacionados dinámicamente*, es decir, en interacción (para formar una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes);
c) *que realizan una actividad* (operación o proceso del sistema);
d) *para alcanzar un objetivo o propósito* (finalidad del sistema);
e) *que operan sobre datos, energía o materia* (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema);
f) *tomados del ambiente que circunda al sistema* (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente);
g) *para producir información, energía o materia* (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema).

[6] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizaçõnes.* Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2007, p. 23.

[7] HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. "The core competence of corporation", Boston, *Harvard Business Review,* Boston, 68 (mayo/junio) 1990, pp. 79-91.

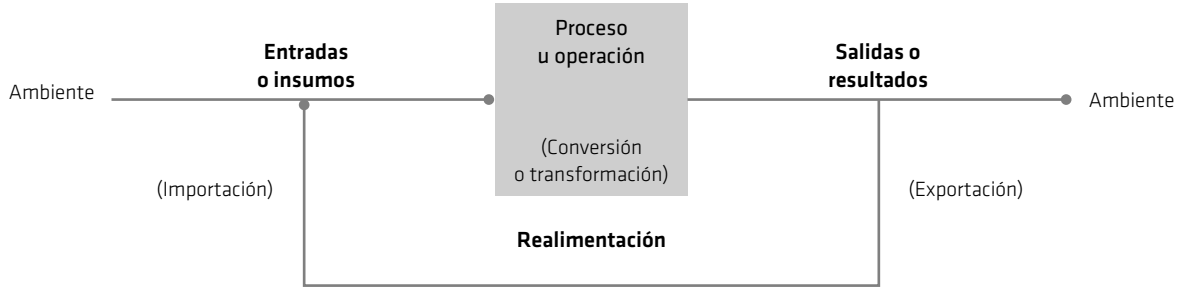


Figura 1.2 El sistema y sus cuatro elementos esenciales.

aporta sus competencias principales para formar una oferta de mercado. Las competencias tienen que identificarse, reforzarse y difundirse en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar en consecuencia.

La competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados; asimismo, es un determinante significativo para la satisfacción y beneficio del cliente; además, debe ser difícil de imitar por los competidores. Respecto de estas tres características identificadas por Hamel y Prahalad[8] (acceso, satisfacción del cliente y dificultad para su imitación), es importante revisar si la competencia se puede combinar con otras habilidades y crear así una ventaja única para los clientes. Tal vez la competencia sola no reúna los criterios citados, pero, en combinación con otras competencias, puede ser un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización.

Por tanto, un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

a) *Entradas o insumos:* todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente externo. Mediante las entradas (*inputs*), el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.
b) *Proceso u operación:* es el núcleo del sistema, en donde las entradas se procesan o transforman en salidas o resultados. Por lo general está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.
c) *Salidas o resultados:* constituyen el resultado de la operación del sistema. Mediante las salidas *(outputs)* o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.
d) *Realimentación:* significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas para mantener en equilibrio el funcionamiento del sistema. La realimentación *(feedback)* constituye, por tanto, una acción de retorno. La realimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar la operación del sistema. La realimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada para disminuir la operación del sistema. De esta manera, la realimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites. Cuando el sistema no alcanza tales límites, ocurre la realimentación positiva; cuando el sistema los sobrepasa, sucede la realimentación negativa.

Todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo lo que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces dicho ambiente también es origen de amenazas y contingencias para el sistema.

Según la manera de relacionarse con su ambiente, los sistemas son cerrados o abiertos. El sistema cerrado tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo. Estas entradas y salidas son bien conocidas y guardan entre sí una relación de causa y efecto: para una entrada determinada (causa) hay siempre una salida (efecto) determinada. Por esta razón, el sistema cerrado también se llama sistema mecánico o determinista. El mejor ejemplo de sistema cerrado son las máquinas, los motores y casi toda la tecnología. Entre el sistema y su ambiente existe una separación nítida, es decir, las fronteras del sistema son cerradas. En realidad no existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético) ni totalmente abierto (que sería evanescente). Todo sistema tiene cierto grado de relación o de dependencia con el ambiente. El sistema cerrado obedece a las leyes de la física en su relación con el ambiente.

El sistema abierto tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto también se llama sistema orgánico. Los mejores ejemplos de sistemas abiertos son las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y, sobre todo, el ser humano. En estas organizaciones no existe una separación muy nítida entre el sistema y su ambiente; es decir, las fronteras

[8] *Ibidem*.

del sistema son abiertas y permeables. El sistema es abierto a medida que efectúa transacciones o intercambios (entradas y salidas) con el ambiente que lo envuelve. En otros términos, un sistema abierto presenta una gran interdependencia con su ambiente. Y esa interdependencia no obedece a las leyes deterministas de la física.

El enfoque del sistema abierto concibe al sistema en una relación dinámica con el ambiente, del que recibe varios insumos, los transforma de diversas formas y exporta productos. Recibe los insumos en forma de materiales, energía e información, con lo que evita el proceso de entropía[9] habitual de los sistemas cerrados. Este sistema no sólo es abierto en relación con su ambiente, sino también en relación consigo mismo, internamente, lo que hace que las interacciones entre sus componentes afecten al sistema en su conjunto. El sistema abierto se adapta a su ambiente al modificar la estructura y procesos de sus componentes internos.

Recuerde

La organización como sistema abierto

No es nueva la idea de tratar a la organización como sistema abierto. Herbert Spencer afirmaba que

> un organismo social se asemeja a un organismo individual en rasgos esenciales como:
>
> - Crecimiento.
> - Aumento de complejidad a medida que crece.
> - Al aumentar su complejidad, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua.
> - Duración extensa de vida en comparación con la de sus componentes.
> - En ambos casos hay una creciente integración acompañada por una creciente heterogeneidad.[10]

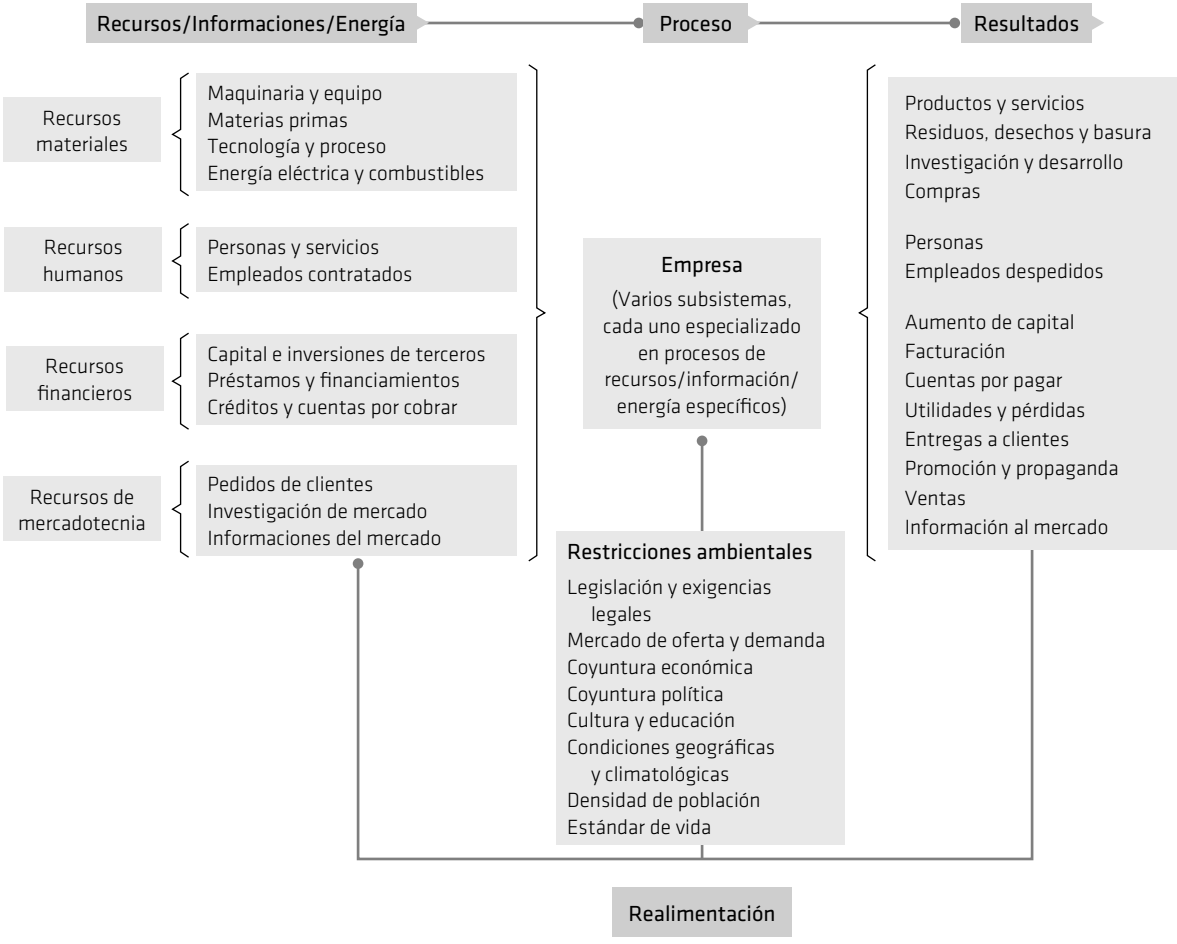


Figura 1.3 El sistema abierto: flujo de recursos/información/energía.

[9] La entropía es la segunda ley de la termodinámica que se aplica a los sistemas físicos. Es la tendencia de un sistema cerrado a moverse en dirección de un estado caótico y de desintegración, en el que pierde todo su potencial para la transformación de energía en trabajo.

[10] SPENCER, HERBERT. *Autobiography.* Nueva York, McMillan, 1904, p. 56. V. 2.

Una organización es un modelo genérico de sistema abierto, en continua interacción con su ambiente y alcanza una condición estable, o equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo. La supervivencia del sistema no sería posible sin ese continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida. Así, un sistema social o biológico es en esencia un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información. El sistema debe recibir la entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones, y exportar recursos transformados al ambiente en cantidad suficiente para continuar el ciclo. Miller y Rice explican que

> toda empresa se puede ver como un sistema abierto, con características comunes a un organismo biológico. Un sistema abierto existe, y sólo puede existir, mediante el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales, los transforma por medio de procesos de conversión, consume parte de los productos de conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia sus resultados (salidas) para obtener nuevos insumos (entradas), con la inclusión de recursos adicionales para poder mantenerse. Estos procesos de importación, conversión y exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir.[11]

La teoría de sistemas ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes o áreas de la organización se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. Estas interrelaciones provocan una integración sinérgica del sistema de manera que el todo es mayor que la suma de sus partes; o, al menos, diferente. Por otro lado, una organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente.

El enfoque de Katz y Kahn

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y completo mediante la aplicación de la teoría de sistemas. En el modelo propuesto, la *organización* presenta las características clásicas de un sistema abierto (vea la figura 1.3).[12]

Recuerde

Las características de la organización

Ya en 1957,[13] Douglas McGregor indicaba las características de una organización:

> Una organización industrial es un sistema abierto que realiza transacciones con un sistema mayor: la sociedad. Algunas entradas se presentan en forma de personas, materiales y dinero, y otras en forma de fuerzas políticas y económicas provenientes del sistema mayor. Las salidas se presentan en forma de productos, servicios y retribuciones a sus miembros. De manera similar, en los subsistemas de la organización, los individuos son sistemas abiertos. Una organización industrial es un sistema orgánico y flexible, en el sentido de que su naturaleza cambia como resultado de las transformaciones en el sistema externo que lo envuelve. Sin embargo, no es una adaptación pasiva; el sistema afecta al sistema mayor, y éste es afectado por el primero. El sistema coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con el sistema. Es dinámico, en el sentido de que sufre cambios constantes como resultado de la interacción entre los subsistemas y como resultado de la acción del sistema ambiental mayor. Por último, una organización industrial es un sistema sociotécnico. No es un mero conjunto de instalaciones, fuerza de trabajo, dinero, maquinaria y procesos. El sistema sociotécnico consiste en la organización de personas que aplican diversas tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, sino una propiedad intrínseca. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento de éstas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.[14]

Importación-transformación-exportación de energía

La organización recibe insumos del ambiente, requiere suministros renovados de energía de otras instituciones, de personas o del ambiente. Ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida: depende de insumos obtenidos del ambiente. La organización procesa y transforma sus insumos en productos terminados, en servicios prestados, en personas capacitadas, etcétera. Estas actividades ocasionan una reorganización de los insumos. Los sistemas abiertos exportan productos o resultados (salida, o *output*) al ambiente. El ciclo importación-proceso-exportación constituye la base de la interacción del sistema abierto con el ambiente.

Los sistemas son ciclos de eventos

Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta al ambiente abastece las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía depositada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos. Son los eventos, y no las cosas, los que se estructuran; de este modo, la estructura social es un concierto dinámico, y no estático. Las actividades están estructuradas en ciclos de

[11] MILLER, E.J.; RICE, A.K. "System of an organization". *Management Review,* p. 80, julio de 1957.
[12] KURT, LEWIN. *A Dynamic Theory of Personality.* Nueva York, McGraw-Hill, 1935.
[13] McGREGOR, DOUGLAS M. "Characteristics of an organization". *Management Review,* p. 80, julio de 1957.
[14] *Idem*. En: Davis, Keith. *Organizational behavior: a book of readings*. Nueva York, McGraw-Hill, 1974, pp. 221-222.

eventos que se repiten y armonizan. El funcionamiento de todo sistema consiste en ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas.

Entropía negativa

La entropía es el proceso mediante el cual toda forma organizada tiende al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y, por último, a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan ponerse en movimiento con objeto de detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía de forma que mantengan su estructura organizacional. A este proceso de obtención de reservas de energía se le llama *entropía negativa* o *negentropía*.

Información como insumo, realimentación negativa y codificación

Los sistemas abiertos reciben como insumo materiales que contienen energía y que se transforman o modifican por el trabajo que realizan. Pero también obtienen insumos de carácter informativo, que proporcionan a la estructura señales acerca del ambiente y de su propio funcionamiento en relación con el medio. El tipo más sencillo de entrada de información es la *realimentación negativa* (*negative feedback*), que le permite al sistema corregir sus desviaciones de la línea adecuada. Los componentes del sistema envían de regreso, a algún mecanismo central o subsistema, información sobre los efectos de su operación; el subsistema actúa con esta información y mantiene al sistema en la dirección correcta. Cuando la *realimentación negativa* se interrumpe, la estabilidad del sistema desaparece y sus fronteras se desvanecen, pues tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en el curso correcto sin absorber energía en exceso ni gastarla demasiado.

Por otro lado, el proceso de *codificación* permite al sistema reaccionar de manera selectiva ante las señales de información para las cuales está sintonizado. La *codificación* es un sistema de selección de entradas por medio del cual se rechazan o aceptan los materiales y se asimilan a la estructura. La complejidad del ambiente se simplifica en algunas categorías significativas para el sistema.

Nota interesante

El equilibrio cuasiestacionario

Aunque la tendencia más simple del estado en equilibrio sea la homeostasis, su principio básico es la preservación del carácter del sistema: el equilibrio cuasiestacionario propuesto por Kurt Lewin. Según este concepto, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por medio del crecimiento con que asimilan a sus estructuras las nuevas entradas de energía. Las altas y bajas de este ajuste continuo no siempre llevan al sistema de nuevo a su nivel original. Así, los sistemas abiertos presentan un crecimiento, o expansión, con el cual maximizan su carácter básico al importar más energía de la necesaria para sus salidas, a fin de garantizar su supervivencia y obtener un margen de seguridad adicional al plano inmediato de existencia.

Estado estable y homeostasis dinámica

Un sistema abierto trata de mantener cierta constancia en su intercambio de energía importada y exportada con el ambiente, para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico. Así, los sistemas abiertos se caracterizan por el equilibrio: existe una afluencia continua de energía del ambiente exterior y una exportación continua de los productos del sistema, pero el cociente de intercambios de energía y las relaciones entre las partes se mantienen iguales. Un estado estable se observa en el proceso homeostático que regula la temperatura del cuerpo humano; las condiciones externas de temperatura y humedad pueden variar, pero la temperatura del cuerpo se conserva constante.

Diferenciación

La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones que implican también multiplicación de papeles y diferenciación interna. Los patrones difusos y globales se sustituyen por funciones especializadas. La diferenciación es una tendencia hacia la elaboración de la estructura.

Equifinalidad

Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de *equifinalidad* propuesto por von Bertalanffy:[15] un sistema alcanza el mismo estado final por diferentes caminos y partiendo de distintas condiciones iniciales. En la medida en que los sistemas abiertos desarrollen mecanismos de regulación (homeostasis) para, precisamente, regular sus operaciones, se reduce la cantidad de equifinalidad. Sin embargo, ésta persiste: existe más de una manera con que el sistema produce un determinado resultado, o, en otras palabras, hay más de un método para alcanzar un objetivo. La estabilidad del sistema se logra a partir de condiciones iniciales diferentes y a través de medios distintos.

Límites o fronteras

Como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente. Los límites no sólo definen la esfera de acción del sistema, sino también su grado de apertura (receptividad de insumos) en relación con el ambiente.

En resumen, las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, los cuales, a su vez, forman sistemas abier-

[15] VON BERTALANFFY, LUDWIG. *Teoria Geral dos Sistemas.* Petrópolis, Voces, 1976.

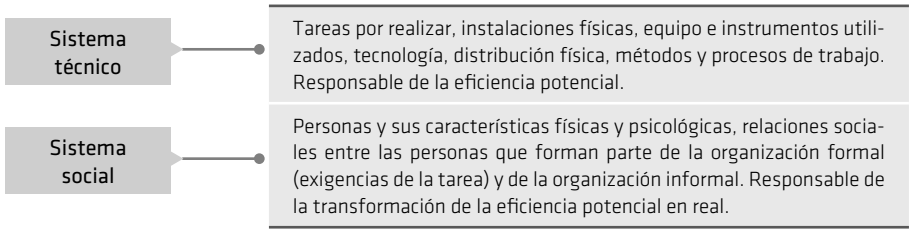


Figura 1.4 El sistema sociotécnico. Interacción entre sistema técnico y social.

Recuerde

¿Sabe lo que es la entropía negativa?

Todos los sistemas sociales, incluso las organizaciones, son la suma de actividades estandarizadas que realizan las personas. Estas actividades son complementarias o interdependientes respecto de una salida (*output*) o resultado común; son repetitivas, relativamente duraderas y están interrelacionadas en el espacio y el tiempo. La estabilidad o recurrencia de las actividades se relaciona con la entrada (*input*) de energía al sistema, con la transformación de energía dentro del sistema y con el producto resultante o salida (*output*) de energía. Mantener esta actividad estándar requiere una renovación constante del flujo de energía, lo que en los sistemas sociales se garantiza por el retorno de la energía del producto o resultado. El sistema abierto no se agota, porque puede importar más energía del mundo que lo rodea. La entropía se contrarresta mediante la importación de energía; un sistema abierto se caracteriza por la entropía negativa y no por la positiva. Es lo que los autores llaman negentropía.

tos, que también participan de las características de entropía negativa, realimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. No se encuentran en reposo, sino que tienden a la transformación y a la diferenciación, tanto en virtud de la dinámica de los subsistemas como de la relación entre crecimiento y supervivencia.

El enfoque de Tavistock: el sistema sociotécnico

El modelo sociotécnico de Tavistock fue una propuesta de sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres. Trist[16] afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. La organización, además de considerarse un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, se entiende también como un sistema sociotécnico estructurado.

Las organizaciones tienen una función doble:

1. *Técnica:* relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible.
2. *Social:* se refiere a los medios para relacionar a las personas entre sí con el propósito de que trabajen en conjunto.

El sistema técnico o tecnológico se determina por los requisitos de las tareas que se realizan en la organización; varía mucho de una empresa a otra, se conforma por la especialización de conocimientos y habilidades que exigen máquinas, equipo y materias primas, y por la situación física de las insta-

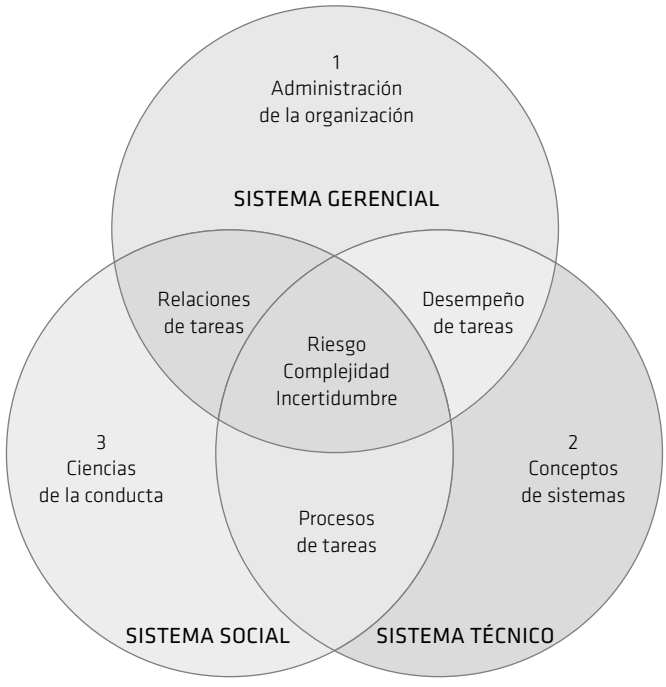


Figura 1.5 El sistema sociotécnico.[17]

[16] Es el llamado modelo de Tavistock. Entre los que se encuentran Rice, A. K. *The enterprise and its environments.* Londres, Tavistock, 1963; Emery, F.E.; Trist, E.L. "Social technical systems". En: Churchman, C. West. Verhulst, Michel (orgs.). *Management sciences: models and techniques.* Nueva York, Pergamon, 1960; Kast, Fremont E.; Rosenzweig, James E. *Organization and management: a systems approach.* Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

[17] KINGDON, DONALD RALPH. *Matrix organization: managing information technologies.* Londres, Tavistock, 1973, p. 95.

laciones. Casi siempre la tecnología determina el tipo de características humanas necesarias para la organización: ingenieros y especialistas para la tecnología computacional o albañiles para la realización de una construcción civil. Tanto los conocimientos como la experiencia, cualidades personales, habilidades o destrezas son aspectos que dependen de la tecnología que se utilice en la organización. El sistema técnico es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para que opere el sistema técnico se requiere un sistema social compuesto por personas que se relacionen e interactúen profundamente. Ni el sistema técnico ni el social pueden verse de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa. Cualquier alteración en uno producirá repercusiones en el otro.

El sistema sociotécnico consta de tres subsistemas:

1. *Sistema técnico* o de tarea, que comprende el flujo de trabajo, la tecnología, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas.
2. *Sistema gerencial* o administrativo, que define los objetivos, estructura organizacional, políticas, procedimientos y reglas, sistema de remuneraciones y sanciones, la manera de tomar decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos.
3. *Sistema social* o humano, que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales.

El sistema gerencial es responsable de la administración y desarrollo de la organización, así como de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, en la medida en que se orientan a metas y objetivos organizacionales.

Nota interesante

El enfoque sociotécnico

El enfoque sociotécnico considera a la organización, o a una parte de ella, un concierto de tecnología (exigencias de tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, un sistema social (un sistema de relaciones entre los que realizan la tarea). Los sistemas tecnológico y social se encuentran en interacción mutua y recíproca: uno influye en el otro. La naturaleza de la tarea influye (no determina) en la naturaleza de la administración de las personas; asimismo, las características psicosociales de las personas influyen (no determinan) en la manera de desempeñar determinado cargo. Este enfoque se basa en que todo sistema de producción requiere una organización tanto tecnológica (equipos y disposición de los procesos) como de trabajo (que comprende a las personas que desempeñan las tareas). Las demandas tecnológicas condicionan y limitan el tipo de organización del trabajo; sin embargo, la organización del trabajo presenta propiedades sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología.

Los participantes en las organizaciones

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que sólo se alcanzan mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propias metas, las cuales se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron.

Socios (participantes)	Contribuciones (inversiones realizadas)	Incentivos (ganancias esperadas)
Empleados	Contribuyen con trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades, competencias.	Están motivados por el salario, beneficios, premios, elogios, reconocimiento, oportunidades, permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Contribuyen con dinero en forma de acciones, préstamos, financiamientos y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, utilidad, liquidez, ganancias sobre la inversión, dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnología, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, precio, condiciones de pago, facturación, utilidad, ganancia sobre la inversión.
Clientes	Contribuyen con dinero por la adquisición de los productos o servicios que ofrece la organización y por su consumo o utilización.	Están motivados por el precio, calidad, condiciones de pago, satisfacción de necesidades, logro de expectativas.

Figura 1.6 Socios o miembros de la organización.[18]

[18] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas.* Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2005, p. 50.

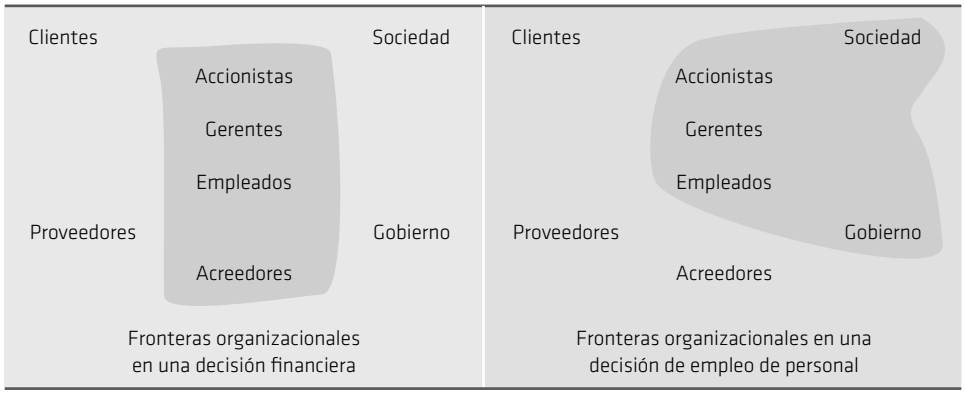


Figura 1.7 Flexibilidad y permeabilidad de los límites de una organización.[19]

Antes sólo se reconocía a los propietarios, administradores y empleados como participantes en las organizaciones; es decir, sólo a sus participantes internos. Hoy en día, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que interactúan varios socios para lograr objetivos, quienes causan un efecto en los procesos de toma de decisiones de la organización. En este sentido, los socios de la organización son:[20]

a) Accionistas, propietarios o inversionistas.
b) Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes.
c) Gerentes y empleados.
d) Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, créditos, financiamientos, etc.).
e) Gobierno.
f) Comunidad y sociedad.

Tanto la organización como sus socios participan en una adaptación recíproca y constante. A pesar de que los socios y la organización no dejan de buscar un equilibrio mutuo, éste nunca se alcanza por completo en virtud de los cambios en las necesidades, objetivos y relaciones de poder. Así, la adaptación es un proceso constante cuya regla es el cambio y el ajuste. Todos los socios causan un efecto en la adaptación y los procesos de toma de decisiones de la organización, y viceversa. Los clientes pueden influir en las decisiones del área de mercadotecnia, y los accionistas en las resoluciones del área financiera. De esta manera, los límites de la organización son flexibles y no se hallan tan bien definidos como en los organismos vivos.[21] Estos límites se expanden y se contraen, incluyendo a ciertos grupos de miembros y excluyendo a otros, de acuerdo con el proceso de adaptación y de toma de decisiones de que se trate. La figura 1.7 ejemplifica dos situaciones.

[19] FROOMAN, J. "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review,* 1999, v. 24, pp. 191-205.
[20] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administração: teoria, processo e prática.* Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2006.
[21] HICKS, HERBERT G.; GULLETT, C. RAY. *Organizations: theory and behavior.* Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 45.

Nota interesante

Los grupos de interés (*stakeholders*)

Muchos autores prefieren hablar de grupos de interés (*stakeholders*) en lugar de socios de la organización con el objetivo de ampliar, aún más, el concepto de organización. La organización es un sistema que concentra varios grupos de interés con los cuales establece sus relaciones. Los grupos de interés son personas y grupos capaces de influir o recibir la influencia de los resultados, además de que poseen derechos respecto del desempeño de la empresa.[22] Es el público que tiene algún interés en la empresa: personas u organizaciones que participan directa o indirectamente del éxito del negocio. Los grupos de interés contribuyen de alguna manera al negocio y esperan ganancias de esa contribución. Son los accionistas, clientes, funcionarios, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, etcétera. La organización debe tener ideas claras sobre lo que los distintos grupos de interés esperan de ella, a fin de atender de manera equilibrada los diversos intereses.

Misión organizacional

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.[23] La misión se relaciona con el negocio de la organización. Como refiere Drucker, tan pocas veces se cuestiona el negocio de la organización —por lo menos de manera clara y direc-

[22] JONES, T.M.; WICKS, A.C. "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review,* v. 24, 1999, pp. 206-221.
[23] KOTLER, PHILIP. *Marketing: edição compacta.* São Paulo, Atlas, 1980, p. 83.

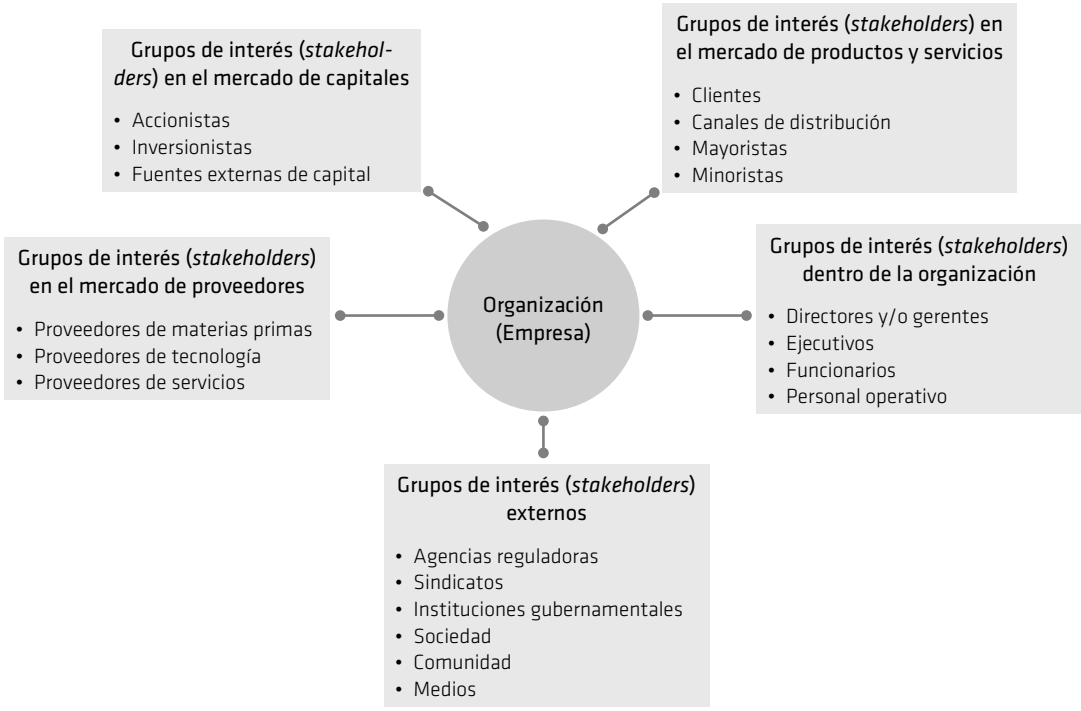


Figura 1.8 Los distintos grupos de interés (*stakeholders*).[24]

ta—, y es tan extraño que los directivos dediquen un análisis o reflexión adecuados al asunto, que tal vez sea ésta la causa más importante del fracaso de los negocios.[25] La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. La misión se determina por los aspectos siguientes:[27]

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros.

Todas las organizaciones hacen algo. Muchas hacen lo mismo, si bien eso puede ser diverso en cada caso. Lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean sólo artículos *(commodities)* comunes en el mercado. Cada organización debe describir que sus competencias esenciales son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión.

Nota interesante

La misión es el negocio de la organización

El mundo de los negocios cambia, y también la misión organizacional. La misión se actualiza mediante la redefinición del negocio. La declaración de la misión requiere una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto. De esta forma, muchas organizaciones revisan su misión y amplían su actuación. Lo que fundamenta la declaración de la misión es el proceso de satisfacción de los socios y no el proceso productivo de la organización. Eso permite que la organización amplíe su ámbito de operaciones y mantenga su sustentabilidad. El negocio debe verse como un proceso de satisfacción del cliente y no como un proceso de producción de mercancías. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de socios son permanentes. Existen empresas que adoptan un enfoque miope al definir sus negocios.[26]

Visión organizacional

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos.

[24] CHIAVENATO, IDALBERTO; SAPIRO, ARÃO. *Planejamento Estratégico: da intenção a os resultados.* Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.
[25] DRUCKER, PETER F. *Prática de Adminstração de Empresas.* Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962.
[26] LEAVITT, THEODORE. "Marketing Myopia", Boston, *Harvard Business Review,* 1981.
[27] CHIAVENATO, IDALBERTO; SAPIRO, ARÃO. *Planejamento Estratégico: da intenção a os resultados*, *op. cit.*, cap. 3.

Nota interesante

La inspiración de la visión organizacional

La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de:[28]

1. *Manifestar a todos los grupos de interés (o stakeholders) la dirección del negocio*. Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, es decir, la situación que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de dirección es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés, sin descartar a ninguno.
2. *Delinear la situación futura.* La visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo, necesita la cooperación de todos sus grupos de interés.
3. *Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias*. Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando se concrete, todos estén satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio, siempre se llama a las personas a salir de su estado displicente y a trabajar en condiciones de alta exigencia, al mismo tiempo que se les estimula a desarrollar sus habilidades y competencias. Es la visión del negocio la que produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar desafíos a cambio de una recompensa: la concreción futura de sus anhelos.
4. *Proporcionar un enfoque*. Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, pues hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía y fundamenta la delegación de autoridad (*empowerment*) y el trabajo en equipo.
5. *Inspirar a las personas para trabajar en una situación común y hacia un conjunto integrado de objetivos*. Inspiración significa dar una propuesta de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. Ésta debe mover a las personas respecto de la necesidad de un sentido de realización, pertenencia, compromiso y habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Objetivos organizacionales

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que se proyecta el sistema; segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos; tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización determine, sino por lo que otros decidan.

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a éstos. El objetivo de una organización es alcanzar una situación deseada. Vistos así, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones:[29]

a) Al presentar una *situación futura*, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.

Nota interesante

Los objetivos organizacionales

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:[30]

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar un uso productivo a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales.

[28] CHIAVENATO, IDALBERTO; SAPIRO, ARÃO. *Planejamento Estratégico, op. cit.*, cap. 3.

[29] ETZIONI, AMITAI. *Organizações modernas.* São Paulo, Pioneira, 1967, pp. 13-35.

[30] KOHN, MERVIN. *Dynamic managing: principles, process, practice.* Menlo Park, Cummings, 1977, pp. 13-15.

Nota interesante

Indicadores de éxito organizacional

Si una organización tiene objetivos sociales, ¿cómo se mide su eficacia para alcanzarlos? En una empresa con productos tangibles, el mecanismo de mercado proporciona los medios para medir su éxito para adaptarse a los nuevos objetivos sociales. Pero en organizaciones cuyos productos o resultados no son tangibles, como universidades, hospitales y dependencias (instituciones) gubernamentales, el problema de medir la eficacia desde un punto de vista social se complica.

En resumen, los objetivos de una organización, que determinan el tipo de bienes o servicios que produce y ofrece al ambiente, presentan dificultades peculiares de evaluación. Si los objetivos poseen un indicador identificable y mensurable, las reevaluaciones y los reajustes de los objetivos se pueden realizar rápidamente. Pero si los objetivos son intangibles y es difícil medir los productos, resulta complicado para la sociedad determinar la aceptabilidad de tales productos. Asimismo, las señales que indican si los objetivos son inaceptables son menos efectivas y tardan en aparecer.[31]

b) Los objetivos constituyen una *fuente de legitimidad* que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
c) Los objetivos sirven como *estándares,* con base en los cuales los participantes y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
d) Los objetivos sirven como *unidad de medida* para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Los objetivos oficiales de la organización se comunican mediante documentos oficiales, como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o por medio de declaraciones públicas de los dirigentes.

Así, las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente. La organización no persigue un solo objetivo, pues tiene que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el ambiente y sus socios. Estos objetivos no son estáticos sino dinámicos, están en continua evolución y alteran las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), lo cual permite reevaluar de manera constante los objetivos y modificarlos en función de los cambios del ambiente y de la organización de sus miembros.

El estudio de los objetivos organizacionales es complicado debido a varios aspectos:

a) Cuando un objetivo se vuelve realidad, deja de ser algo deseado y se convierte en una situación real. Un objetivo es un estado que se busca, y no un estado que se tiene.
b) Muchas organizaciones, de manera legítima, tienen muchos objetivos simultáneos. Algunas añaden objetivos nuevos a los originales.
c) Muchas organizaciones tienen un órgano formal (departamento) que fija los objetivos y sus modificaciones posteriores. Los objetivos suelen establecerse mediante el voto de los accionistas, el de los miembros (participantes), un consejo, o incluso pueden establecerse por un individuo, dueño o director de la empresa.
d) Puede haber cambios y sustituciones de objetivos para los cuales no se creó la organización y cuyos recursos no sean adecuados o suficientes.
e) La eficacia de una organización se mide a partir del logro de sus objetivos. La eficiencia se mide por la cantidad de recursos para una unidad de producción; la eficiencia aumenta a medida que disminuyen los costos y los recursos utilizados.

Racionalidad de las organizaciones

Racionalidad significa adecuación de los medios a los objetivos deseados. En el contexto de la teoría de la burocracia,

Nota interesante

Racionalidad organizacional

La racionalidad organizacional se refiere a numerosos aspectos. Existe racionalidad económica cuando la organización elige una acción coherente con lo que afirma la teoría económica y con las presunciones de la organización respecto de los fenómenos económicos. La racionalidad legal se basa en la adecuación a las reglas de la legislación y de la jurisprudencia; la racionalidad social se basa en la congruencia con los valores y normas sociales; la racionalidad política depende del poder e influencia política que se pretende obtener; la racionalidad técnica se apoya en la evidencia científica y en el método científico.[32]

La organización busca resolver al mismo tiempo problemas relacionados con su racionalidad técnica, económica, social, política, legal, etcétera. Sin embargo, atender uno de estos aspectos puede perjudicar la satisfacción de los demás. Un tipo de tarea o producto elegido centrado en la racionalidad técnica (búsqueda de la eficiencia en la producción) puede sacrificar la racionalidad económica (con un mayor precio del producto en el mercado), la racionalidad legal (si se crean problemas con una marca o patente ya existente en el mercado), la racionalidad social (si se imponen condiciones adversas de trabajo a los empleados), etcétera.

[31] THOMPSON, JAMES D.; McEWEN, WILLIAM J. "Organizational goals environment". *American Sociological Review,* v. 23, núm. 1, febrero de 1958.

[32] THOMPSON, JAMES D. *Dinámica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.* São Paulo, McGraw-Hill, 1976.

Cuadro 1.3 Diferencias entre eficiencia y eficacia[33]

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios.	Énfasis en resultados y fines.
Hacer bien las cosas.	Hacer las cosas correctas.
Resolver problemas.	Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar la utilización de los recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados y agregar valor.
Capacitar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
Mantener las máquinas.	Máquinas disponibles.
Presencia en los templos.	Práctica de valores religiosos.
Rezar.	Ganarse el cielo.
Jugar futbol con técnica.	Ganar el campeonato.

eso significa eficiencia: una organización es racional si elige los medios más eficientes para lograr los objetivos. De este modo, se toman en cuenta los objetivos organizacionales y no los objetivos individuales de sus miembros (participantes). El hecho de que la organización sea racional no implica que todos sus participantes encuentren racionalmente lo que concierne a sus aspiraciones y objetivos personales. Muy por el contrario, cuanto más racional y burocrática es una organización, más se convierten sus miembros (participantes) individuales en engranajes de una máquina, en la que se ignora el propósito

Cuadro 1.4 Relaciones entre eficacia y eficiencia[34]

		Eficiencia (optimización en la utilización de los recursos disponibles)	
		Baja	Elevada
Eficacia (logro de los objetivos organizacionales)	Baja	Baja ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicio de materiales, equipo, mano de obra y tiempo, con costos operacionales elevados). Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redunda en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, perjuicios elevados).	Elevada ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera intensiva y racional sin el menor desperdicio (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados), lo que redunda en costos operacionales bajos. A pesar de esto, existe dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque las cosas estén bien hechas en la organización, el éxito organizacional es precario.
	Elevada	La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio. A pesar de esto, se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados pueden ser mejores. La organización obtiene ventajas en su ambiente (por medio de la conservación y ampliación del mercado, del volumen de ventas deseado, de la satisfacción del consumidor, del beneficio deseado).	La actividad se realiza bien, y el desempeño individual y departamental es bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo. La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se planteó. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento.

[33] Adaptado de: Reddin, William J. *Administração por objetivos: o método 3D.* São Paulo, Atlas, 1978, pp. 22, 43 y 79.

[34] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Adminstração: teoria, proceso e prática.* Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2006, p. 109.

y el significado de su conducta. La racionalidad se refuerza mediante reglas y reglamentos para guiar la conducta de los miembros (participantes) hacia la eficiencia. Ésta es también la concepción de racionalidad en la que se basa la administración científica de Taylor, que busca descubrir y aplicar la mejor forma de desempeño.

Una forma de entender el comportamiento de las organizaciones es el concepto de racionalidad, que es lo imperativo de todas las actividades administrativas de una organización y lo que la lleva a una infinidad de comportamientos para alcanzar sus objetivos. La racionalidad se aplica en muchas situaciones: cuando se reducen los medios para lograr un fin determinado (utilización mínima de recursos) o cuando los fines que se pretende alcanzar determinan la forma de comportamiento del sistema racional (adecuación de los recursos). En este caso se trata de lograr el objetivo deseado de la manera más eficiente con los recursos disponibles. Como ya se vio, la eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para lograr un determinado objetivo. La eficiencia se analiza a partir de la razón $E = P/R$, donde P son los productos (salidas o resultados) y R los recursos (entradas o insumos). La eficiencia es resultado de la racionalidad.[35] Dados los objetivos, es tarea de la racionalidad encontrar los medios más adecuados para alcanzarlos.

Existe una racionalidad organizacional: toda organización se comporta de acuerdo con una racionalidad propia y vinculada con los medios, métodos y procesos que la organización considera le proporcionarán el logro de determinados objetivos. La racionalidad se basa en una suposición de relaciones de causa y efecto: determinadas acciones llevan a determinadas consecuencias. Así, una acción se considera racional si es congruente con el logro de los objetivos deseados o se ajusta a presunciones y premisas previamente aceptadas por la organización. Existe racionalidad si el comportamiento de la organización se planea y dirige a los objetivos que se pretende alcanzar. Para que haya racionalidad, los medios, procedimientos, métodos y procesos, entre otros, deben ser coherentes con el logro de los objetivos planeados.

Eficiencia y eficacia

Toda organización debe considerarse de manera simultánea desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino sólo de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia; éste es un asunto relacionado con la eficacia.

En la medida en que el administrador se preocupa por hacer bien las cosas, se ocupa de la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se ocupa de la eficacia (el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles). A pesar de todo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente ni eficaz. Lo ideal es una empresa eficiente y eficaz.

Niveles organizacionales

En realidad no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino sólo una parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen tres niveles organizacionales:[36]

Nivel institucional

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es en esencia extrovertido, pues constituye la conexión con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales futuros.

Nivel intermedio

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones

[35] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introdução à Teoria Geral da Administração.* Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2005.

[36] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introdução à Teoria Geral da Administração.* Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, pp. 613-615.

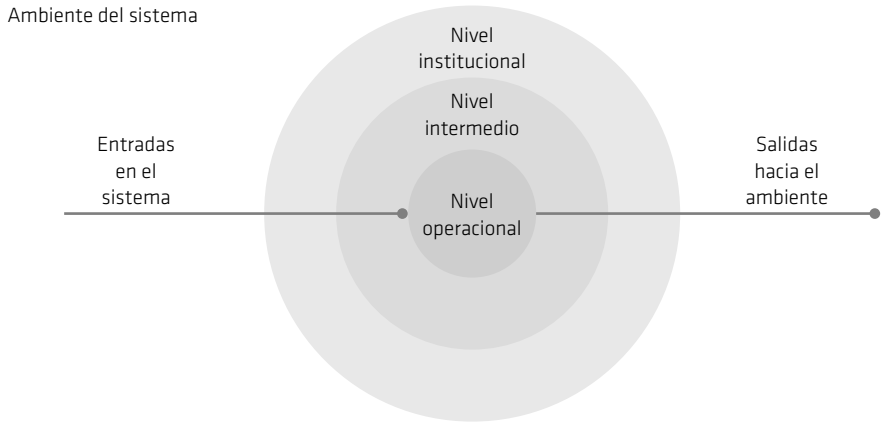


Figura 1.9 Los tres niveles organizacionales y el ambiente.

Nota interesante

Las organizaciones como sistemas abiertos y cerrados

De esta manera, las organizaciones son, por un lado, sistemas abiertos que se enfrentan a la incertidumbre que proviene de las coacciones y exigencias externas impuestas por el ambiente y que entran en la organización a través del nivel institucional. Este nivel busca la eficacia con la toma de decisiones que permitan aprovechar las oportunidades ambientales, defenderse de las amenazas y contingencias, así como neutralizar las coacciones provenientes del ambiente para alcanzar situaciones satisfactorias. Por otro lado, las organizaciones son sistemas cerrados, pues el nivel operacional funciona en términos de certeza y de previsibilidad empleando la tecnología de acuerdo con criterios de racionalidad. El nivel operacional busca la eficiencia en las operaciones de programas, rutinas y procedimientos estandarizados, cíclicos, repetitivos, con el fin de lograr situaciones óptimas. Los tres niveles funcionan de manera articulada, sin que entre ellos haya límites bien definidos. Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional. Antes, el área de RH se encontraba en el nivel operacional, poco después pasó al nivel intermedio y hoy en día está en ascenso al nivel estratégico de las organizaciones.

de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, es decir, las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. Se enfrenta a dos componentes por completo distintos: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, encargado de la programación y realización de tareas muy bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y jaloneos de la incertidumbre del ambiente provenientes del nivel institucional, los absorbe y los digiere para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

Nivel operacional

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. Comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado a las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista.

Las organizaciones y el ambiente

Una vez diseñado un modelo para visualizar la organización, sólo falta conocer el contexto en que existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos, operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el siste-

Cuadro 1.5 Fuerzas que afectan al ambiente general o macroambiente

Variables económicas
Variables tecnológicas
Variables sociales
Variables políticas
Variables legales
Variables culturales
Variables demográficas

Nota interesante

La complejidad ambiental

Las fuerzas que afectan al ambiente en general escapan del control, la previsión e incluso la comprensión de las organizaciones. Por su complejidad, es importante obtener toda la información posible de estas fuerzas, procesarla e interpretarla para saber cómo se comportan en un momento y diseñar las estrategias adecuadas para el futuro inmediato. En la actualidad, la futurología es una tarea arriesgada y destinada al fracaso. Es mejor pronosticar el tiempo del día siguiente. Quizá funcione.

ma. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).[37]

Ambiente en general o macroambiente

El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, y crean condiciones más o menos favorables. Por tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.

Ambiente de trabajo o microambiente

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. Por tanto, es el ambiente específico de cada organización; cada una tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. Así, en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores, por otro. Sin embargo, la organización no es dueña absoluta de todo lo que la rodea. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (sindicatos, instituciones fiscalizadoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.

Figura 1.10 Los tres niveles organizacionales y su funcionamiento.[38]

[37] *Idem*.

[38] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo, Makron/Pearson, 1995, p. 93.

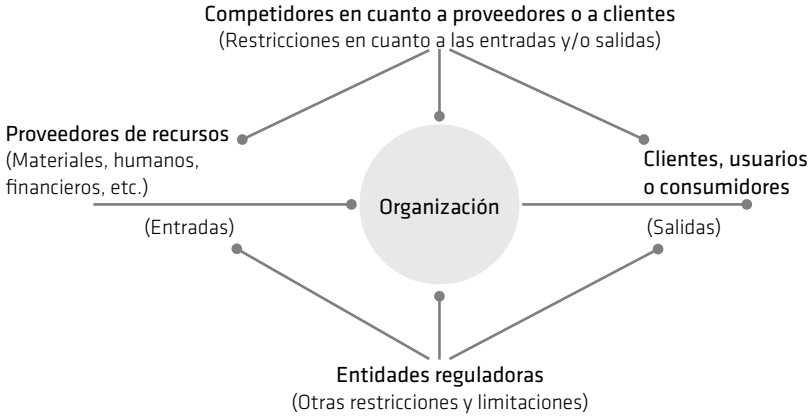


Figura 1.11 Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente.

Nota interesante

Adaptabilidad organizacional

Para algunos autores, el ambiente constituye la variable independiente, y la organización, la dependiente. Esto significa que las características organizacionales reciben una gran influencia de las ambientales. Para esos autores existe un determinismo ambiental: el ambiente determina las características organizacionales. Las empresas que se ajustan y adaptan a las demandas ambientales sobreviven y crecen. En cambio, las empresas que no consiguen esa adaptación ambiental tan sólo desaparecen del mapa, como desaparecieron de la faz de la Tierra los dinosaurios por mutación. Una verdadera selección de las especies organizacionales. A pesar de la evidente exageración, no hay duda de que el ambiente condiciona las características que deben tener las organizaciones para que sus actividades rindan frutos.

Figura 1.12 Organización, ambiente de trabajo y ambiente general.

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. Éste define las relaciones de poder y de dependencia respecto de los factores ambientales que acabamos de describir. Por tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un arma de doble filo. La organización que tiene éxito es aquella capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente.

La primera característica del ambiente es la complejidad; la segunda es el cambio constante. De ambas se deriva la tercera característica, la incertidumbre que tiene la organización respecto de lo que ocurre en el ambiente. Con el advenimiento de la tecnología, la información y la globalización de los mercados, el mundo se convirtió en una enorme aldea global. La competencia pasó de regional a nacional, luego en internacional y ahora en mundial. Los fenómenos locales influyen en cualquier parte del mundo con una rapidez increíble. Si antes la competencia se encontraba en la esquina, ahora se halla en países que ni siquiera conocemos. Si antes el mercado era local o municipal, ahora es global y mundial, sin fronteras ni banderas. Es fácil trabajar en un ambiente limitado y reservado; lo difícil es "atrapar una gallina" en un terreno abierto. Lo mismo ocurre con la información respecto del ambiente. Las organizaciones no están preparadas para procesar información con el fin de hacer mapas, percibir e interpretar sus ambientes y conocerlos adecuadamente para guiarse en sus decisiones y acciones.

Dinámica ambiental

El ambiente de trabajo también se aborda respecto de su dinamismo, es decir, desde el prisma de estabilidad *versus* inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios, o cambios leves y previsibles, se le denomina *ambiente esta-*

Cuadro 1.6 *Continuum* entre estabilidad e inestabilidad, y entre homogeneidad y heterogeneidad

Estabilidad	Homogeneidad
• Estático y previsible • Tranquilo y seguro • Estable • Cambiante • Dinámico • Inestable • Perturbado • Reactivo y errático • Turbulento e imprevisible	• Clientes, proveedores y competidores homogéneos • Estratificación de clientes, proveedores y competidores • Diversificación de clientes, proveedores y competidores • Diferenciación de clientes, proveedores y competidores • Clientes, proveedores y competidores heterogéneos
Inestabilidad	Heterogeneidad

ble o *estático*. Cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina *ambiente mutable/variable* o *inestable*. Si la *mutabilidad/variabilidad* es mucha, se acerca a la turbulencia. En realidad, son los dos extremos de un *continuum*:[39]

1. *Ambiente de trabajo estable y estático:* es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas). La organización puede utilizar el modelo burocrático de organización —modelo mecánico— para establecer reglas y reglamentos de rutina para las actividades de sus departamentos, pues sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras casi nunca modifican sus acciones ni sus reacciones. La principal característica de las organizaciones de éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo. Este tipo de ambiente predominó durante la primera mitad del siglo XX. Pero a partir de la primera Guerra Mundial empezó a sufrir cambios. Hoy en día son muy pocas las organizaciones con un ambiente de trabajo estable y estático, que presente poca variabilidad en las reglas del juego con los proveedores, clientes y competidores; es el caso de las industrias del sombrero y de la goma arábiga, en las que ha habido poco cambio.
2. *Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable:* es un ambiente dinámico, mutable/variable, imprevisible y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. La organización necesita el modelo orgánico —adhocrático— de organización para reaccionar de manera adecuada a las coacciones ambientales y a contingencias imprevisibles que debe enfrentar. En este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes. Al entrar en la era de la información, las organizaciones funcionarán en ambientes de tipo mutable/variable e inestable, incluso organizaciones conservadoras como la industria del cemento y la ferroviaria, que, a pesar de conservar los mismos clientes y proveedores, están sufriendo el impacto de competidores nuevos y agresivos.

[39] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introdução à Teoria Geral da Administração, op. cit.*

Complejidad ambiental

El ambiente también se analiza en cuanto a su complejidad, desde el *continuum* homogeneidad *versus* heterogeneidad. Cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, pues se orienta a un exclusivo tipo de cliente y de proveedor, así como a un solo tipo de competidores y entidades reguladoras. Pero cuando la organización produce diversos productos o servicios, su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras. Si la organización modifica sus productos o servicios (con la transformación, ampliación o cancelación), su ambiente de trabajo también varía, y el cambio trae como consecuencia distintos clientes, proveedores, competidores o entidades reguladoras. En el *continuum* de homogeneidad a heterogeneidad, los dos extremos son:[40]

1. *Ambiente de trabajo homogéneo:* permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos para enfrentarse a eventos ambientales homogéneos (o uniformes), y, al mismo tiempo, centralizada. Es el caso de las organizaciones con clientes, proveedores y competidores muy semejantes entre sí, que pueden tratarse con cierto criterio uniforme por parte de la organización. En este ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: son las organizaciones

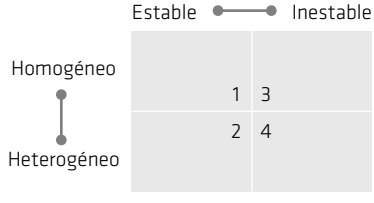


Figura 1.13 Tipología de ambientes de trabajo.

[40] *Idem.*

Nota interesante

Tipología de los ambientes de trabajo

En la figura 1.13, los cuatro cuadrantes se explican como sigue:[41]

1. *Ambiente homogéneo y estable:* es simple y previsible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional simple, poco diferenciada, es decir, con escasos departamentos para enfrentarse a los agentes ambientales involucrados (clientes, proveedores, competidores) homogéneos y no diferenciados. Las organizaciones toman un modelo burocrático y rígido para tratar todos los agentes ambientales de manera rutinaria, estandarizada, repetitiva y conservadora y abordar los eventos ambientales estables y poco cambiantes.
2. *Ambiente heterogéneo y estable:* es complejo y previsible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional diferenciada, es decir, con varios departamentos capaces de enfrentar recíprocamente cada segmento ambiental involucrado (clientes, proveedores, competidores), en virtud de la heterogeneidad ambiental. Las organizaciones toman un modelo burocrático y rígido para tratar los diversos agentes ambientales de manera rutinaria, repetitiva y conservadora con el fin de abordar los eventos ambientales estables y poco cambiantes.
3. *Ambiente de trabajo homogéneo e inestable:* es simple pero imprevisible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional poco diferenciada, es decir, con escasos departamentos para enfrentar los agentes ambientales involucrados homogéneos y no diferenciados.
4. *Ambiente de trabajo heterogéneo e inestable:* es el más complicado y desafiante de todos por ser complejo e imprevisible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones necesitan una estructura organizacional diferenciada, con varios departamentos capaces de ocuparse de cada segmento ambiental participante, en virtud de la heterogeneidad ambiental. Al mismo tiempo, las organizaciones necesitan un modelo adhocrático[42] flexible y maleable para tratar con los diversos agentes ambientales de manera cambiante, creativa e innovadora.

Cuadro 1.7 Organizaciones mecánicas y organizaciones orgánicas

Organizaciones mecánicas	Organizaciones orgánicas
Estructura burocrática con minuciosa división del trabajo.	Estructura flexible sin mucha división del trabajo o separación de funciones.
Puestos ocupados por especialistas con atribuciones definitivas y delimitadas.	Puestos modificados y redefinidos mediante interacción con las personas que realizan la tarea.
Centralización de decisiones, tomadas sólo por la alta dirección de la organización.	Descentralización de decisiones, delegadas a los niveles inferiores de la empresa.
Jerarquía de autoridad rígida, donde prevalece la unidad de mando.	Jerarquía flexible, en la que predomina la regulación del poder y la democratización.
Sistemas de comunicación formal, donde prevalece la comunicación vertical descendente.	Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales entre las personas.
Énfasis en reglas y procedimientos formalizados antes por escrito.	Predominio de la interacción lateral sobre la interacción vertical.
Sistemas de control basados en una supervisión estricta de la amplitud del control.	Amplitud de control libre y flexible.
Trabajo individual y solitario.	Trabajo grupal y en equipo.
Modelo burocrático y rígido.	Modelo adhocrático y flexible.
Principios de la teoría clásica y de teoría burocrática.	Principios de la teoría de sistemas y de la teoría de la contingencia.

con un solo producto o servicio en el que concentran su atención.

2. *Ambiente de trabajo heterogéneo:* impone a la organización la necesidad de unidades o áreas diferenciadas que correspondan a los respectivos segmentos, también diferenciados, del ambiente de trabajo. El ambiente de trabajo heterogéneo implanta variedad a la organización, y ésta se divide en un conjunto de departamentos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un aspecto de esa variedad

[41] Idem.

[42] *Adhocracia* es una organización en la que predomina el *ad hoc* (diseñada para un fin). Se trata de una organización eminentemente flexible, adaptable y orgánica. En realidad es la antítesis de la burocracia. Es lo opuesto a la organización rutinaria y conservadora. Presenta poca división del trabajo: en lugar de áreas especializadas en funciones (estructura departamental y funcional), la organización se basa en equipos autónomos y multifuncionales, y no en departamentos y áreas estables y definidas. La importancia se otorga a las personas y no a las áreas o jerarquías. Presenta regulación del poder, es decir, pocos niveles jerárquicos. La autoridad del conocimiento es más importante que la autoridad jerárquica. La organización funciona con base en una intensa comunicación lateral y no,con base en líneas verticales o en un mando jerárquico y supervisión única. Las reglas y reglamentos burocráticos se sustituyen por completo por la confianza recíproca y por las relaciones interpersonales. El trabajo individual se sustituye por la actividad grupal y en equipo. La actitud es ocuparse de la innovación y del cambio, no de la conservación del *statu quo* y del pasado. La organización es orgánica, fluida y volátil, orientada por entero al futuro y no sólo al presente. Los productos y servicios cambian, los procesos de producción cambian, los clientes cambian, los proveedores cambian y el ambiente cambia. Todo cambia continuamente, por lo que la organización *adhocrática* necesita sintonizarse con rapidez con estos cambios y, de ser posible, adelantarse a ellos de manera proactiva.

Nota interesante

La energía que impulsa al sistema

Como sistemas abiertos, las organizaciones sólo subsisten si son capaces de mantener una *negentropía*, es decir, entropía negativa (lo contrario de la entropía), mediante la importación de un volumen de energía mayor al que regresan al ambiente en forma de producto (salida). La razón es obvia: parte de la entrada (*input*) de energía se transforma en salida (*output*) organizacional; otra parte la absorbe y consume la propia organización. Para realizar esta transformación, la organización necesita alimentarse, recibir energía y mantenerse, requerimientos que se reflejan en la inevitable pérdida de energía entre las entradas y salidas.[43]

La mayoría de las organizaciones reciben energía por lo menos en dos formas: personas (recursos humanos) y materiales (recursos no humanos). Las organizaciones hacen distinciones contables entre las fuentes de energía –entre los usos que cada una tendrá– y una clasificación de entrada de energía de personas como directa o indirecta (mano de obra directa o indirecta o bien mano de obra productiva o improductiva), dependiendo de la proximidad de transformación básica en que la organización está empeñada. La mano de obra directa se refiere a toda la energía que actúa directamente sobre los materiales que entran a la organización (producir, vender, etc.); en cambio, la mano de obra indirecta se refiere a la energía que actúa sobre los demás miembros de la organización (supervisión o servicios de asesoría) o sobre materiales que no forman parte de la transformación organizacional (planeación, estudios de tiempos, contabilidad, entre otros), y por lo general se utilizan toneladas, metros, horas, litros, etc. La medida más común es el dinero (costo), que no necesariamente es equiparable con la entrada y salida de energía. Los propios economistas reconocen la desventaja del dinero como unidad de medida en situaciones que requieran inversión de energía y rendimiento intelectual.

ambiental. Es el caso de organizaciones con varios mercados de clientes y proveedores, competidores heterogéneos y diferentes entre sí. Dentro de este tipo de ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la complejidad: múltiples productos y servicios para enfrentarse a distintos proveedores, clientes y competidores.

La combinación de estos dos aspectos del ambiente de trabajo proporciona un cuadro de doble entrada que permite una mejor comprensión de los fenómenos involucrados.

Administrar una organización caracterizada por el cuadrante 1 es relativamente fácil: la rutina y la simplicidad son parte del juego. Los cuadrantes 2 y 3 implican desafíos mayores. Pero administrar una organización en las condiciones del cuadrante 4 es una tarea en verdad complicada, desafiante e innovadora. Las personas necesitan estar en total sintonía con ese contexto.

[43] LIKERT, RENSIS. *A organização humana.* São Paulo, Atlas, 1975.

Lo que ocurre en este cambiante mundo de negocios es que las organizaciones se amoldan con rapidez en el cuadrante 4. Al desplazarse hacia ese cuadrante, las organizaciones dejan a un lado sus tradicionales características mecánicas y asumen poco a poco características orgánicas para sobrevivir y crecer en el nuevo contexto ambiental. Para ello se requiere talento y competencias.

De vuelta al caso introductorio

La nueva organización de Masterpiece

En una reunión de directivos, el director de RH habló sobre las competencias esenciales que debía poseer la empresa para tener éxito. Indicó que la competencia con frecuencia copia productos como *commodities*, pero no copian las habilidades. ¿Cómo puede el director de RH identificar y explicar las habilidades (competencias) esenciales de la empresa?

Concepto de eficacia organizacional

La bibliografía sobre eficacia organizacional es abundante y por lo general comprende indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o criterios parecidos. Puede abarcar también otros indicadores financieros, como costo por unidad, porcentaje de utilidad sobre ventas, crecimiento del valor en almacén, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y utilidades, etc. Son, en general, unidades de medición muy simples que no reflejan todo; además, se refieren al pasado y no se ocupan del presente ni del futuro de la organización. Y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización.

Algunos teóricos sugieren medidas para la eficacia administrativa en términos de la utilización de los activos humanos, punto de vista compartido, entre otros, por Argyris,[44] Bennis,[45] Etzioni,[46] Likert,[47] Georgopoulos, Mahoney y Jones,[48] McGregor[49] y Selznick.[50] Likert critica las medidas tradicionales de eficacia administrativa:

[44] ARGYRIS, CHRIS. *A integração individuo-organização.* São Paulo, Atlas, 1975.

[45] BENNIS, WARREN G. *Changing organization: essays on the development and evaluation of human organization.* Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

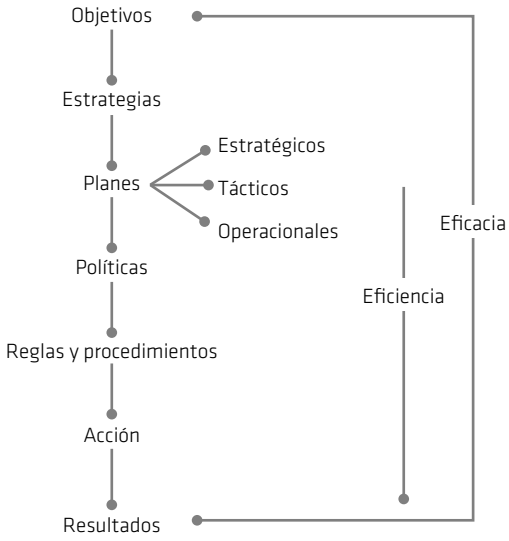
[46] ETZIONI, AMITAI. "Two approaches to organization analysis: a critique and suggestion", *Administrative Science Quarterly,* núm. 5, pp. 257-258, 1960.

[47] LIKERT, RENSIS. *A organização humana.* São Paulo, Atlas, 1975.

[48] GEORGOPOULOS, BRASIL S.; MAHONEY, G.M.; JONES, N.W. "A path-goal approach to productivity", *Journal of Applied Psychology,* núm. 42, pp. 345-353, 1957.

[49] McGREGOR, DOUGLAS M. "O lado humano da empresa". En: Balcão, Yolanda Ferreira; Cordeiro, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa.* Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

[50] SELZNICK, PHILIP. "Foundations of the theory of organizations", *American Sociological Review,* núm. 13, pp. 25-35, 1948.



Eficiencia = **cómo** se hacen las cosas. De qué manera se realizan.

Eficacia = **para qué** se hacen las cosas. Qué resultados producen. Qué objetivos alcanzan.

Figura 1.14 Relaciones entre eficiencia y eficacia.

> Todas las mediciones del resultado final ofrecen datos de hechos consumados como medición de la producción, gastos de material, costos, obtención de beneficios y todos los demás datos del área financiera. Esas mediciones son valiosas, pero su capacidad previsoria es muy limitada. En general, las mediciones de los resultados sólo sirven para "tapar el pozo cuando el niño ya se ahogó".[51]

Likert considera algunos factores como variables intervinientes, que conducen a la eficacia administrativa, por ejemplo, calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse abiertamente, interactuar de manera eficaz y llegar a decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización.[52]

Negandhi[53] advierte que la supervivencia y el crecimiento de la organización como negocio depende de su fuerza financiera o económica; algunos datos, como utilidad, costo por unidad o ventas, son indicadores de la fortaleza financiera de la empresa. Pero esas salidas son sólo resultado de la acción administrativa, y los administradores pueden sobrecargar a la organización y drenar así sus posibilidades de largo plazo para obtener altas utilidades, y ventas elevadas en el corto plazo.

[51] LIKERT, RENSIS. *A organização humana, op. cit.*, p. 124.
[52] *Idem*, p. 44.
[53] NEGANDHI, ANANT R. "A model for analyzing organizations in cross-cultural settings". En: Negandhi, Anant R. (org.). *Modern Organization theory: contextual environmental, and socio-cultural variables.* Center for Business and Economic Research, The Kent State University Press, 1973, pp. 298-299.

Figura 1.15 Ramificaciones del éxito organizacional.

Así, no es correcto medir la eficacia administrativa sólo con índices económicos. Se necesitan otros criterios para evaluar de manera adecuada la eficacia administrativa.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional. Ésta se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Logro de los objetivos organizacionales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al sistema externo.

Para que una organización logre eficacia, debe poner atención al mismo tiempo en estas tres condiciones esenciales. Pero el logro de la eficacia se topa con la complejidad de los requisitos que posee la organización como sistema abierto. La eficacia y el éxito organizacional constituyen un problema complejo en virtud de sus múltiples relaciones con los socios. La eficacia significa la satisfacción de los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización.

Nota interesante

Medidas de la eficacia administrativa

Negandhi sugiere las siguientes medidas de eficacia administrativa:[54]

1. Capacidad de administración para atraer la fuerza de trabajo adecuada.
2. Niveles elevados de la moral de los empleados y de la satisfacción en el trabajo.
3. Niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo.
4. Relaciones interpersonales satisfactorias.
5. Relaciones interdepartamentales sanas (entre los subsistemas).
6. Percepción de los objetivos globales de la organización.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
8. Eficacia organizacional para adaptarse al ambiente externo.

[54] *Idem*, p. 299.

Medidas de eficacia organizacional

La eficacia organizacional es un concepto amplio y complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. Hay un conjunto de intereses y satisfacciones en juego, muchos de los cuales entran en conflicto entre sí y son hasta cierto punto antagónicos. Así, la tarea de la administración es mantener el equilibrio entre esos componentes. Los principales indicadores de la eficacia organizacional son:

1. *Producción:* representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Se relaciona con los productos que consumen los clientes de la organización y no considera la eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etcétera.
2. *Eficiencia:* señala la relación entre salidas y entradas. Es un indicador que se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio de corto plazo relacionado con todo el ciclo entrada-proceso-salida. Resalta el elemento entrada y el elemento proceso. Entre los indicadores de eficiencia se encuentran la tasa de rendimiento sobre el capital o sobre los activos, costo unitario, costo por producto, costo por cliente, tasas de ocupación, tiempo de paro, índice de desperdicio. La eficiencia es aquí un elemento que predispone a la eficacia.
3. *Satisfacción:* la organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente, etcétera.
4. *Adaptabilidad:* es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. Problemas en los indicadores de producción, eficiencia o satisfacción pueden ser señales para cambiar de prácticas o de políticas. También el ambiente puede demandar resultados diferentes o proporcionar entradas distintas, lo cual exige un cambio. Si la organización no se adapta adecuadamente, su supervivencia corre peligro. No existen medidas de adaptabilidad específicas y concretas. Estas medidas están dadas por respuestas a cuestionamientos. Sin embargo, la administración puede instrumentar medidas que favorezcan el sentido de disposición al cambio.
5. *Desarrollo:* la organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal, con varios enfoques psicológicos y sociológicos. Un ejemplo es el DO (desarrollo organizacional), que veremos más adelante. Los conceptos modernos del aprendizaje organizacional sirven para aumentar la capacidad de aprender e innovar, lo que garantiza el desarrollo y, en consecuencia, el aumento de la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y supervivencia.
6. *Supervivencia:* toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de supervivencia de largo plazo. La supervivencia depende de todos los criterios ya enumerados.

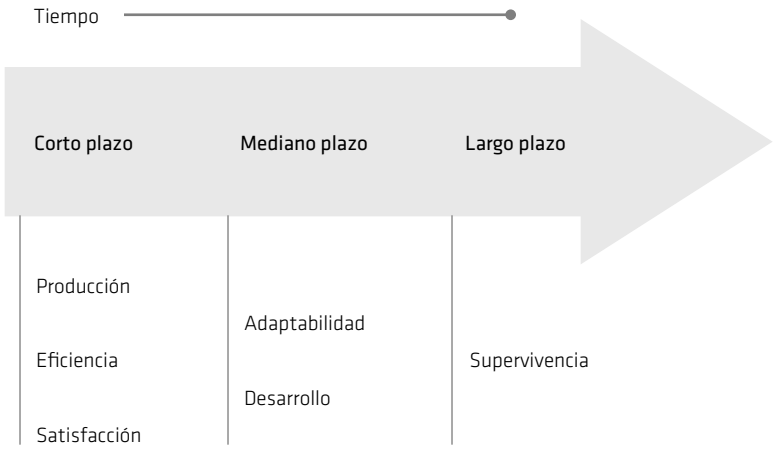


Figura 1.16 Indicadores de eficacia organizacional.

Nota interesante

El equilibrio entre los indicadores

El equilibrio óptimo entre los seis componentes citados es indispensable para el éxito organizacional. Una organización puede ser eficaz en términos de producción, satisfacción y eficiencia, e ineficaz en términos de adaptabilidad y desarrollo. O puede ser eficaz en el corto plazo, y contar con pocas oportunidades de supervivencia para el futuro. El equilibrio óptimo significa nivelar el desempeño de la organización respecto de todos estos componentes a lo largo del tiempo. Es lo que muchos autores llaman *balanced scorecard*, o cuadro de mando integral.[55]

La supervivencia constituye la medida definitiva y de largo plazo de la eficacia organizacional. Sin embargo, entre más lejano es el futuro, tanto más inciertos son los indicadores. Así, las medidas de producción, satisfacción y eficiencia son relativamente más concretas, específicas, verificables y objetivas que las de adaptación y desarrollo.

La eficacia organizacional depende de todos estos criterios para garantizar la capacidad de la organización de mantenerse en el ambiente. Pero lo cierto es que el área de RH desempeña un papel de suma importancia en el logro tanto de la eficiencia como de la eficacia organizacional. Esto es lo que trataremos de demostrar a lo largo de este libro.

Capital humano y capital intelectual

Durante toda la era industrial, las organizaciones que tenían éxito eran las que incrementaban su capital financiero (convertido en edificios, fábricas, máquinas, equipos, inversiones financieras) y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxito organizacional se representaba por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por su riqueza financiera. Las organizaciones trataban de acumular activos tangibles, físicos y concretos como base de su éxito, fuerza y poder de mercado. La acumulación de recursos —financieros y materiales— era uno de los objetivos organizacionales más importantes. Eso ya pasó. Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por esta razón no dependen de su tamaño. En otras palabras, el que una organización hoy en día sea grande no significa que tenga éxito. Existen organizaciones pequeñas que logran un éxito enorme y son más rentables que organizaciones más grandes. ¿A qué se debe? La razón es sencilla: innovación. Es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los que ya son obsoletos e inútiles. Es la capacidad de una organización de adelantarse a las demás conquistando clientes y consumidores, al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras.

En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar para relegarlo a un plano secundario. Nos referimos al capital intelectual. El capital intelectual de la organización consta de activos intangibles, como los siguientes:[56]

1. *Capital interno:* comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que por lo general conocemos como organización. Además, también la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura.
2. *Capital externo:* comprende la estructura externa de la organización, es decir, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos se determina por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.
3. *Capital humano:* es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener

Nota interesante

La perspectiva del capital intelectual

La perspectiva del capital intelectual muestra que:

1. Para conservar y desarrollar el conocimiento, las organizaciones deben ofrecer un trabajo estimulante que proporcione a las personas experiencias y conocimientos.
2. El conocimiento que aportan sus directivos constituye la riqueza más importante de las organizaciones.
3. Las organizaciones necesitan estrategias claras del área de RH para atraer, conservar y motivar a sus directivos.
4. Los directivos que poseen el conocimiento son los que en mayor medida contribuyen al éxito de la organización.
5. Las organizaciones necesitan transformarse rápidamente en organizaciones de aprendizaje para emplear adecuadamente el conocimiento.
6. Para tener éxito en la era de la información, las organizaciones deben adoptar la perspectiva del conocimiento e invertir con vigor en él.

[55] KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. *A Estratégia em Ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

[56] SVEIBY, KARL ERIK. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciado e avaliando patrimonios de conhecimento.* Rio de Janeiro, Campus, 1998, pp. 11-12.

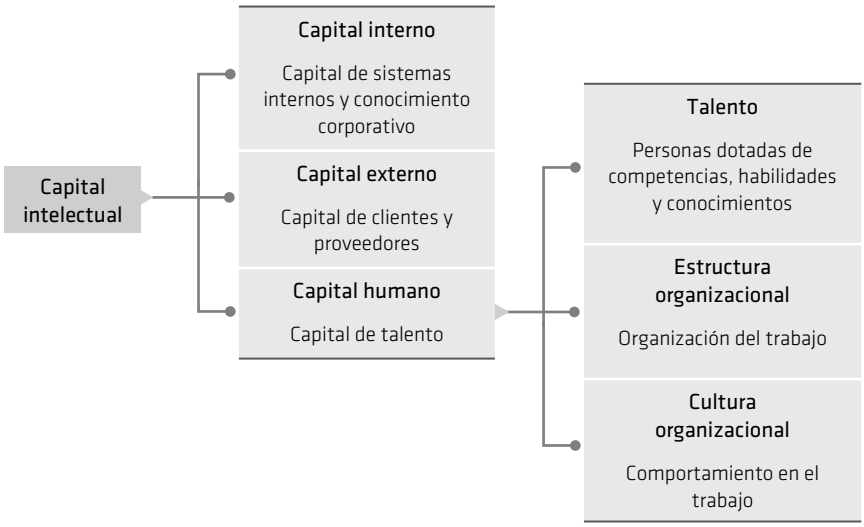


Figura 1.17 Las divisiones del capital intelectual.[57]

personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

Así, organización, clientes y personas constituyen el trípode del capital intelectual. El conocimiento es fundamental en este conjunto. El capital físico se deprecia con el uso, pero el valor del conocimiento no deja de aumentar. El caudal de conocimiento de una persona no disminuye, se complementa con el de los demás.

Para incrementar su capital intelectual, las organizaciones se transforman en verdaderas organizaciones de conocimiento o agencias de conocimiento y de aprendizaje. ¿Por qué?: para transformar y convertir la información en conocimiento rentable mediante su procesamiento en nuevos productos, servicios, procesos internos, nuevas soluciones y, sobre todo, en creatividad e innovación. Muchos autores ya han descrito el ambiente en que se trabajará en el futuro. Algunos le llaman tercera ola,[58] sociedad de la información,[59] sociedad del conocimiento[60] o era poscapitalista.[61] Quizá la era virtual[62] o era del conocimiento[63] se caractericen por la máquina inteligente[64] y la irracionalidad.[65] De cualquier manera, hoy en día el conocimiento constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones, y la tendencia es que cada vez cobre mayor importancia para el éxito de la organización.

Nota interesante

La riqueza del siglo XXI

Poco a poco, el capital financiero, que caracterizó a la era industrial, cede su lugar al capital intelectual como base fundamental de las operaciones empresariales. En un mundo en donde los factores tradicionales de producción (naturaleza, capital y trabajo) ya agotaron y consumieron su aportación a los negocios, las empresas empiezan a invertir con determinación en capital intelectual con objeto de mejorar su ventaja competitiva. Creatividad e innovación por medio de ideas. Las ideas provienen del conocimiento, y éste, a su vez, está en la cabeza de las personas. El hecho es que las empresas que tienen éxito se están transformando en organizaciones educadoras y en organizaciones del conocimiento, en las que el aprendizaje organizacional se incrementa y se desarrolla mediante procesos inteligentes de administración del conocimiento. En esas empresas, el área de RH se encuentra cada vez más comprometida con el aumento del capital intelectual y una mayor aplicación de éste.

[57] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Construção de Talentos*: *coaching* y *monitoring*. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
[58] TOFFLER, ALVIN. *The Third Wave*. Nueva York, Morrow, 1980.
[59] MASUDA, YONEJI. *The Information Society as a Post-Industrial Society*. Tókio, Institute for the Information Society, 1980.
[60] MASUDA, YONEJI. *The Information Society as a Post-Ondustrial Society, op. cit.*, 1980, y Naisbitt, John, *Megatêndencias: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna*. São Paulo, Abril/Círculo do Livro, 1982.
[61] DRUCKER, PETER F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo, Pioneira, 1993.
[62] RHEINGOLD, HOWARD. *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1993.
[63] SAVAGE, CHARLES. *Fifth Generation Management: Co-Creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Boston, Butterworth-Heinemann, 1996.
[64] ZUBOFF, SHOSHANA. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. Nueva York, Basic Books, 1988.
[65] HANDY, CHARLES B. *The Age of Unreason*. Boston, Harvard Business School Press, 1989.

Caso final

El proyecto supersónico de Embraer[66]

La fábrica aún está en construcción. Después de una expropiación y un proceso jurídico entre el gobierno de São Paulo y los agricultores de naranja, cuyas tierras se declararon de utilidad pública, la ciudad de Araraquara ya considera suyo el polo aeroespacial de Embraer en Gavião Peixoto. Éste es un municipio de 4 500 habitantes, que se independizó hace pocos años y con insuficiente estructura para atender la llegada de técnicos y ejecutivos que migrarán a la región. En Araraquara se concentrará la mayoría de los tres mil funcionarios de la fábrica. De ahí surgirá el dinero que se moverá en la región como consecuencia de la llegada de Embraer.

Los aviones empiezan a sustituir a las naranjas en los sueños de prosperidad de los habitantes de la ciudad. Se aceleran nuevos proyectos residenciales y comerciales, que comprenden hipermercados y centros comerciales. Redes hoteleras, como Meliá y Accor, tratan de marcar posiciones en el municipio. Los jóvenes están inquietos ante la posibilidad de encontrar un lugar a la sombra del mundo de la alta tecnología y las pruebas supersónicas. La ciudad vive a la expectativa de la transición económica definitiva de la agricultura a la producción de bienes de altísimo valor agregado.

Incluso la población de Hortência, el barrio más alejado en la periferia de Araraquara, se sacudió por la noticia de la llegada de Embraer. En Hortência soñaban con el fin de la estacionalidad del trabajo en los naranjales. Los recolectores trabajan seis meses al año con salarios mensuales de 300 reales. El resto del tiempo viven de trabajos eventuales. Las posibilidades de que obtengan un empleo en Embraer son remotas, dada su poca preparación. Sin embargo, hay muchos empleos indirectos a la vista, de entre 1 500 a 3 000 reales. El comercio empieza a hacer cuentas. Cuando Embraer opere a su máxima capacidad, su nómina será de cerca de 70 millones de reales anuales, si se toma como base el salario medio de la empresa en San José de los Campos, São Paulo. Si una cuarta parte de estas percepciones se queda en el comercio de la ciudad, el movimiento en las tiendas crecerá 15%. Esto proporcionaría un efecto muy superior al que daría el sector agrícola.

Se estima que cerca de cinco mil personas trabajan en la cosecha de naranja en la región. El modelo de empresa en la citricultura es concentrador, no distribuye la riqueza. Ahora el desarrollo de la región depende del avance tecnológico y del mejoramiento del nivel de mano de obra. La industria, representada por empresas como Inepar, Nestlé, Lupo, Kaiser y Cutrale, es la principal fuente de empleo del municipio, con 33% de las plazas.

Otro sector que se está activando es el inmobiliario. Parte de los salarios de la empresa se utilizará en gastos para vivienda. Una de las principales constructoras de la región erige tres edificios medianos y departamentos amueblados, y planea un edificio alto. Se aceleran proyectos antes detenidos o que avanzaban con lentitud. Embraer creó una expectativa positiva en la ciudad, que aumentó incluso la autoestima de la población. El Ayuntamiento estudia crear un nuevo distrito industrial en ese municipio, que se sumará a los ya existentes. La idea es concentrar el máximo número de proveedores de Embraer.

Los citricultores están lejos de lograr mejores cosechas. El precio de la naranja alcanzó el nivel más bajo de los últimos años y también cayó el precio de la caja en el mercado interno. Hay mucha oferta de naranja. De esta manera no existe nada que se oponga a la instalación de la nueva fábrica. El gobierno de São Paulo, con base en peritajes técnicos, proporcionó 9 millones de reales para la expropiación del terreno, a un precio medio de 13 000 reales por sector. Las haciendas afectadas pretenden hacer contraofertas superiores. Y un tema que debe ventilarse es el de la ganancia cesante de las propiedades. Esta ganancia es la que las empresas dejan de percibir debido a la interrupción forzada de su producción durante determinado periodo. Los naranjales que se transformarán en la fábrica y en la pista de pruebas de Embraer están en plena madurez. De acuerdo con las negociaciones, Embraer no desocupará las plantaciones de naranja de inmediato. Al principio, la empresa sólo necesita 13% de los 736 sectores para instalar su pista. La totalidad del área se ocupará en cuatro años.

Muestre cómo una organización puede influir en una comunidad.

Gran parte del capital intelectual está representado por el capital humano. El capital humano se compone de las personas que forman parte de una organización. Capital humano significa talento que necesita conservarse y desarrollarse. Más aún, el capital humano significa capital intelectual, un capital invisible compuesto de activos intangibles. La contabilidad tradicional que sólo se preocupaba por los activos tangibles y físicos tiene que enfrentar un fenómeno insospechado: el valor de mercado de las organizaciones ya no sólo depende de su valor patrimonial físico, sino sobre todo de su capital intelectual. En la era de la información, el conocimiento se convierte en el recurso organizacional más importante de una empresa. Una riqueza más valiosa y crucial que el dinero.

Resumen

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir, y las organizaciones se componen de personas sin las que no existirían. Sin las personas y sin las organizaciones no existiría el área de Recursos Humanos (RH).

Una organización existe sólo cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos

[66] VAILARDAGA, VICENTE. "O Projeto Supersônico de Araraquara", *Gazeta Mercantil,* 11 de septiembre de 2000, p. A-6.

comunes, que las iniciativas individuales no podrían lograr en forma independiente. Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, empresas financieras, bancos, universidades, escuelas, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etcétera. Las organizaciones se estudian de acuerdo con el modelo de sistema abierto: importan, transforman y exportan energía mediante ciclos recurrentes de actividades. Las organizaciones también se analizan de acuerdo con el modelo sociotécnico: están compuestas por un sistema técnico y un sistema social que se entrelazan íntimamente, administrados por un sistema gerencial. Al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad, con lo que desarrollan estrategias para lograr sus objetivos. Como sistemas abiertos, las organizaciones tienen un intercambio íntimo con el ambiente, y esta interdependencia de la organización con su ambiente lleva al concepto de eficacia organizacional. La eficacia organizacional depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos humanos) y de su adaptación al ambiente externo. De ahí la importancia del papel del área de RH en la vida de las organizaciones.

Conceptos clave

Ajuste
Ambiente
Coalición
Competencia
Cooperación
Diferenciación
Eficacia
Eficiencia
Entropía
Entropía negativa
Equifinalidad
Estabilidad
Homeostasis
Negentropía
Organización
Organizaciones complejas
Sistema
Sistema abierto
Sistema sociotécnico

Preguntas de análisis

1. ¿Por qué es importante estudiar la interacción entre personas y organizaciones para el área de Recursos Humanos?
2. Explique el concepto de organizaciones.
3. ¿Cuáles son las principales características de las organizaciones complejas?
4. Explique el concepto de sistema.
5. ¿Cuáles son las diferencias entre un sistema abierto y un sistema cerrado?
6. ¿Qué es la entropía negativa?
7. ¿Qué es equifinalidad?
8. ¿Cuáles son las características de una organización de acuerdo con el enfoque de Katz y Kahn?
9. Explique la organización de acuerdo con el modelo sociotécnico.
10. ¿Cuáles son las estrategias cooperativas y competitivas de la organización respecto del ambiente?
11. Explique la eficacia organizacional y el papel que desempeña para su consecución el área de RH.
12. Enuncie los principales indicadores de la eficacia organizacional.
13. Evalúe el concepto de capital intelectual.

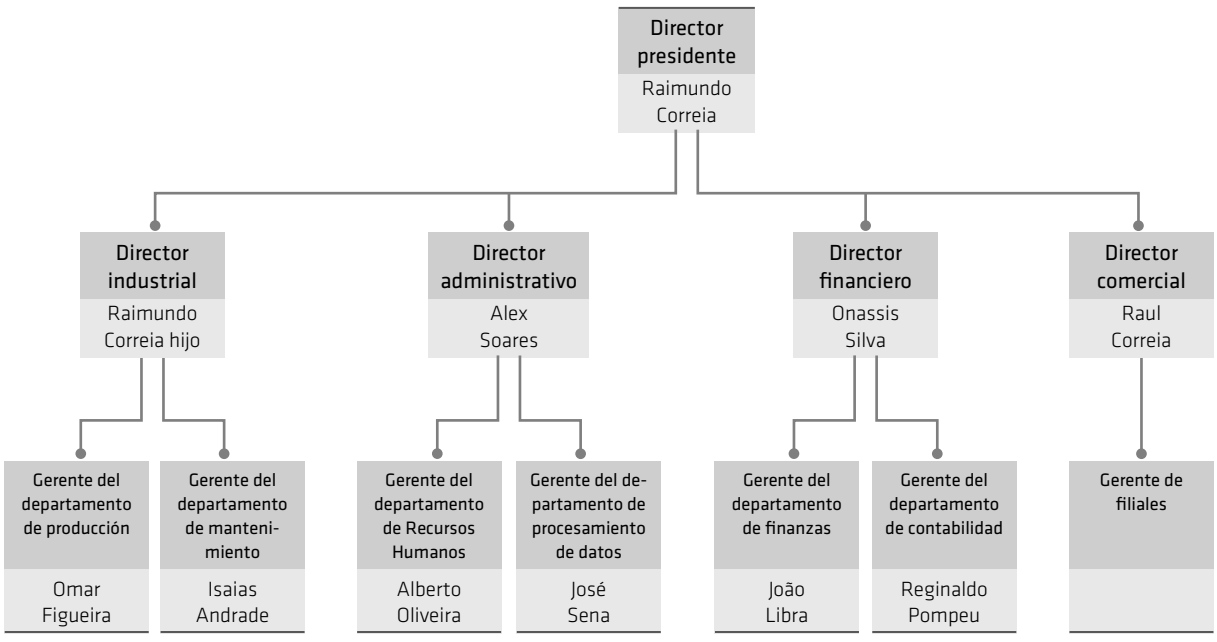


Figura E.1 Organigrama de Mesarisa.

Ejercicio 1

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) es una empresa mediana, de capital público, que se dedica a la producción y comercialización de candados, cerraduras, picaportes, herrajes, etc., tanto para residencias (casas, departamentos, edificios en general) como para vehículos (automóviles, camiones, motocicletas, tractores, etc.). Su línea de producción es extensa y comprende cerca de 600 artículos destinados tanto al mercado de la construcción como al automotriz. Para la producción de esta línea, Mesarisa instaló una fábrica en los alrededores de São Paulo. La comercialización se hace por medio de filiales situadas en São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Bello Horizonte y Recife. En cada filial existe un depósito de producto terminado, tanto para el mercado industrial (constructoras, industria automovilística, etc.) como para el mercado de repuestos (cerrajeros, talleres mecánicos en general, etc.).

Fundada en 1960 por el actual director y presidente, Raimundo Correia, Mesarisa experimentó una fuerte expansión en la década de 1970, debido al llamado milagro económico brasileño, cuando hubo un enorme aumento en la construcción inmobiliaria junto con la producción de automóviles. A partir de 1989, Mesarisa empezó a sentir los efectos de la recesión en el mercado inmobiliario y en el mercado automotriz, y tuvo que reducir sus operaciones de producción, sus inversiones y su fuerza de trabajo. A pesar de reducir su plantilla de personal de 1 900 a 1 400 empleados, mantiene la misma estructura organizacional, como se ve en la figura E.1.

Los niveles jerárquicos de esta estructura organizacional están dispuestos de la manera siguiente:

1. Director presidente
2. Directores de área (Industrial, Administrativa, Financiera y Comercial)
3. Gerentes de departamento (Producción, Mantenimiento, RH, Procesamiento de Datos, Financiero, Contabilidad, Filiales)
4. Jefes de sector
5. Supervisores de sección
6. Encargados
7. Asalariados comunes
8. Trabajadores por hora

Para el director presidente, el mayor desafío de la empresa es alcanzar un nivel de eficacia y de eficiencia en los negocios que les permita obtener el máximo aprovechamiento posible de sus operaciones. Por tanto, solicitó a cada director y gerente de departamento que presentaran un plan de mejora de eficiencia y eficacia de cada área y departamento.

El gerente de Recursos Humanos, Alberto Oliveira, ofreció una visión global de su departamento, pues consideró que los recursos humanos se encuentran en todos los departamentos y áreas de la empresa. En este sentido, la eficiencia y la eficacia en la Administración de Recursos Humanos deben considerarse en términos de la empresa y no sólo en términos de los departamentos. Por tanto, su problema es definir la eficacia y eficiencia de los recursos humanos en el nivel organizacional. Pero, ¿cómo hacerlo?

Paseo por internet

www.chiavenato.com
www.shrm.org
www.hbs.edu
www.abrh.org.br
www.accenture.com
www.humancapitalinstitute.org
www.hrnet.com
www.hbrbr.com.br
www.brainyquote.com
www.bartleby.com
www.whartonsp.com
www.peoplekeys.com
www.hewitt.com
www.questionmark.com
www.apqc.org
www.boozallen.com
www.hreonline.com
www.hrshopper.com
www.authoria.com
www.convergys.com
www.axialent.com
www.workscape.com
www.kronos.com

Capítulo **2**

Las personas

Lo que verá en este capítulo:

- Variabilidad humana.
- Cognición humana.
- La compleja naturaleza del hombre.
- La motivación humana.
- La comunicación.
- El comportamiento humano en las organizaciones.
- Capital humano.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar la importancia de las personas en el éxito de la organización.
- Entender las diferencias individuales, la cognición y la percepción humanas.
- Identificar los distintos enfoques de la motivación humana.
- Comprender la influencia del proceso de comunicación en el comportamiento humano.

Caso introductorio

Matrix

Claudia Sánchez quiere modificar radicalmente la relación de la empresa con sus empleados. Como presidenta, desea reformar la estructura organizacional para transformarla en una empresa más ágil, dinámica y competitiva; como parte de ese reajuste, desea modificar la actitud de las personas hacia la empresa. Eso implica cambiar los papeles que desempeñan. Si usted fuera la presidenta, ¿cómo presentaría sus ideas a la mesa directiva?

Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigirlas, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico, en especial, del área de Recursos Humanos (RH). Sin organizaciones ni personas no habría RH. En esta última hay dos formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

El área de RH debe valorar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, y romper así con la tradición de tratarlas como simples medios de producción (recursos o insumos). Hasta hace poco se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como meros agentes pasivos que debían administrarse. Se observó que esa visión limitada y retrógrada ocasionaba resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia, se presentaban problemas de calidad y productividad, que se enfrentaban como si sólo concernieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas. Y como la gerencia y la dirección constan de un porcentaje muy pequeño de integrantes de la organización, esos problemas los analizaba y resolvía una minoría que tenía otras muchas cosas que hacer. En realidad, muchos de esos problemas se diferían y aplazaban, lo que mermaba la competitividad de las organizaciones. La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, no sólo realizadores de sus tareas, así como buscar ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones exitosas crecen y se fortalecen.

Nota interesante

Los factores de producción en la actualidad

En la era industrial predominaban los factores de producción tradicionales: naturaleza, capital y trabajo en forma de mano de obra. En la era de la información, estos factores tienden a la ley de los rendimientos decrecientes: toda inversión en ellos produce ganancias cada vez menores. Las organizaciones exitosas invierten más específicamente en las personas. Pero, ¿a qué se debe esto? En el mundo de hoy, los factores de éxito ya no tienen que ver con el tamaño de la organización, la escala de producción o los costos bajos; estos factores perdieron importancia, la cual se trasladó a la rapidez de respuesta, así como a la innovación de productos y servicios. ¿Cómo se logra esto? Por medio de las personas.

Variabilidad humana

Como animal social, el hombre tiende a la vida en sociedad. Vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De esta manera,

> las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administran grupos y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de organizaciones.[1]

Sin embargo, la variabilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las diferencias en aptitudes y los patrones de conducta aprendidos son diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad.[2]

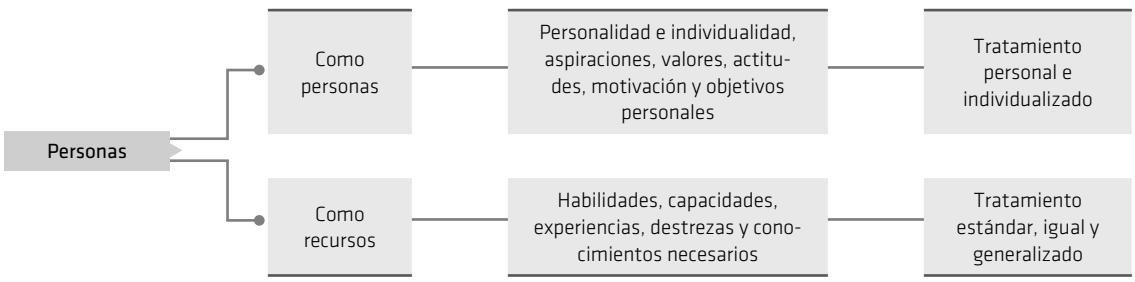


Figura 2.1 Personas como personas y personas como recursos.

[1] LEAVITT, HAROLD J., DILL, WILLIAM R., y EYRING, HENRY B. *The Organizational World: A Systematic View of Managers and Management,* Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1973, p. 148.

[2] THOMPSON, JAMES D. *Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 125.

Nota interesante

Importancia de las diferencias individuales

Antes el área de RH se caracterizaba por definir políticas en las que las personas recibían un trato genérico y estandarizado. Las técnicas de RH consideraban homogéneas a todas las personas. Hoy en día, cada vez se toman más en cuenta las particularidades: la administración de Recursos Humanos hace hincapié en las diferencias individuales y en la diversidad en las organizaciones. La razón es sencilla: cuanto mayor es la diferencia entre las personas, tanto mayor su potencial de creatividad e innovación.

Aunque las organizaciones están compuestas por personas y éstas necesitan incorporarse a aquéllas para lograr sus objetivos, esta alianza no siempre resulta fácil. Las organizaciones son diferentes entre sí, y lo mismo ocurre con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etcétera. Como ya se afirmó anteriormente, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables.

Cognición humana

La cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. Es el filtro a través del cual ve, siente y percibe el mundo. Asimismo, es lo que establece la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo o del mundo exterior. Para comprender la conducta de las personas en el ámbito de esta exposición hay dos teorías importantes: la teoría de campo, de Lewin, y la teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger. Ambas explican cómo funciona la cognición humana.

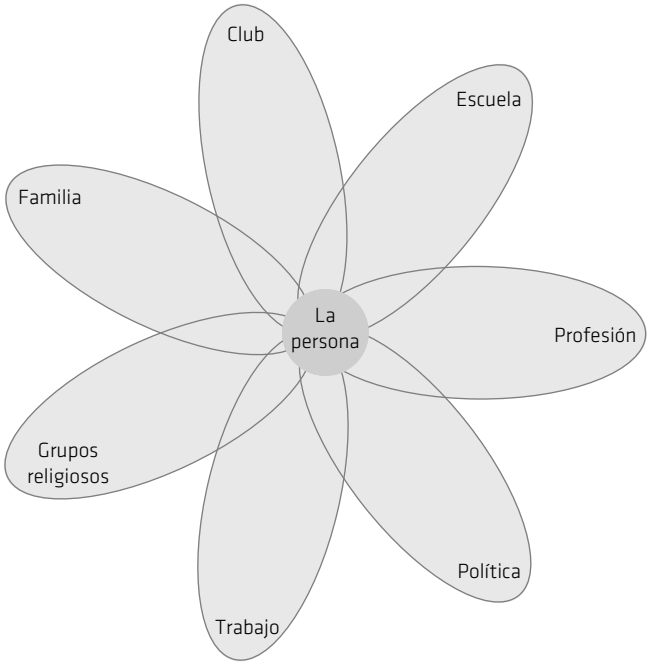


Figura 2.2 Superposición de la participación multigrupal.[3]

Teoría de campo de Lewin

La teoría de campo de Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total *(gestalt)*, que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.
2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una

Variables

	Factores internos	Factores externos	
Personas en la organización	• Personalidad • Aprendizaje • Motivación • Percepción • Valores	• Ambiente organizacional • Reglas y reglamentos • Cultura • Política • Métodos y procedimientos • Recompensas y sanciones • Grado de confianza	Conducta de las personas en la organización

Figura 2.3 Factores internos y externos que influyen en la conducta humana.

[3] HICKS, HERBERT G. y GULLET, C. RAY. *The Management of Organizations,* Nueva York, McGraw-Hill, 1976, p. 156.

interrelación con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y determina su manera de ver o percibir los elementos de su ambiente.

El campo psicológico es el espacio vital en que se encuentra la persona y su ambiente psicológico[4] (o conductual), que es lo que percibe e interpreta en relación con su ambiente externo. Es el medio ambiente relacionado con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, personas y situaciones adquieren valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. El valor es positivo cuando los objetos, personas y situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo, y es negativo cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño. La tendencia de los objetos, personas o situaciones con valor positivo es atraer al individuo, mientras que la tendencia del valor negativo es causar aversión o huida. La atracción es una fuerza o vector dirigido hacia el objeto, la persona o la situación, mientras que la aversión es una fuerza o vector que lo lleva a apartarse del objeto, la persona o la situación. Un vector siempre tiende a producir un movimiento en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el movimiento es una especie de fuerza resultante (o momento de fuerzas). Algunas veces, una barrera (impedimento u obstáculo) impide o bloquea por completo el movimiento producido por los vectores. En general, el movimiento es de aproximación o de alejamiento.

El modelo conductual humano, según la teoría de campo, se representa matemáticamente por la ecuación:

$$C = f(P, M)$$

donde la conducta (C) es resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su medio (M). En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características genéticas y por las adquiridas por el aprendizaje en su contacto con el medio. La teoría de campo explica por qué cada individuo percibe e interpreta de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.

Teoría de la disonancia cognitiva

La teoría de la disonancia cognitiva de Festinger[5] se basa en la premisa de que cada individuo se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo mismo. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, que un conocimiento implique lo opuesto al otro), se presenta un estado de *disonancia cognitiva*, una de las principales fuentes de incongruencia conductual. Las personas no la toleran, y cuando se presenta (por ejemplo, si un individuo cree en una cosa y sin embargo actúa de manera contraria a ella) se ven motivadas a reducir el conflicto, o incongruencia, al cual se le llama disonancia. Un elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Los elementos cognitivos se relacionan de tres maneras: consonante, disonante o irrelevante:

1. *Relación disonante*, cuando, por ejemplo, el individuo cree que fumar es nocivo y sin embargo sigue fumando (dos cogniciones en relación disonante).
2. *Relación consonante,* cuando cree que fumar es nocivo y por tanto deja de fumar (dos cogniciones en relación consonante).
3. *Relación irrelevante,* cuando considera que fumar es nocivo y le gusta pasear (elementos en una relación irrelevante).

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal, y para escapar del conflicto íntimo adopta una de estas tres opciones:

1. Reduce la relación con la modificación de sus cogniciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa. La persona modifica su conducta para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
2. La reduce al modificar la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo que le rodea para adecuarlo a ellas.
3. Si no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, la persona tiene que convivir con el conflicto íntimo de la relación disonante o incongruente.

La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen y entiendan de forma adecuada el mundo que las rodea. La disonancia cognitiva proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o concuerdan entre sí. En realidad, la vida de todas las personas es una constante búsqueda de reducción de disonancias.

De estas dos perspectivas (la teoría de campo y la teoría de la disonancia cognitiva) se concluye que la conducta se apoya más en percepciones personales y subjetivas que en hechos objetivos y concretos de la realidad. No es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de visualizarla e interpretarla. Así, las personas no se comportan en relación con la realidad propiamente dicha, sino conforme la perciben y la sienten, es decir, en relación con sus cogniciones personales.

[4] LEWIN, KURT. *Principles of Topological Psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1936.

[5] FESTINGER, LEON. *A Theory of Cognitive Dissonance,* Stanford, Stanford University Press, 1957.

De vuelta al caso introductorio

Matrix

Claudia Sánchez sabe que para modificar actitudes en las personas es necesario que vean y comprendan por qué tienen que cambiar. Matrix quiere dejar de ser un simple centro de trabajo para convertirse en una organización de aprendizaje y de oportunidades. Por otro lado, desea que las personas se transformen de empleados y trabajadores a colaboradores y socios de la empresa. Por último, modificar la conducta humana no es una tarea fácil. ¿Cómo podría Claudia concretar su plan?

La compleja naturaleza humana

En función de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva surgen tres enfoques para estudiar la conducta:[6]

1. La persona *como ser transaccional,* que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona ante ellos sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces provocar modificaciones en su entorno.
2. La persona *con un comportamiento dirigido hacia un objetivo*, es decir, la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y esforzarse para alcanzarlos.
3. La persona *como modelo de sistema abierto*, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, con una participación activa en transacciones con ese medio en la medida en que persigue sus objetivos. Esto exige que la persona desarrolle capacidades mentales (pensar, decidir, etc.) y que adquiera información y creencias que le permitan conocer a los individuos y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellos. Es importante conocer las percepciones de las personas y cómo elaboran una especie de sistema de filtros mediante los cuales conciben su realidad ambiental.

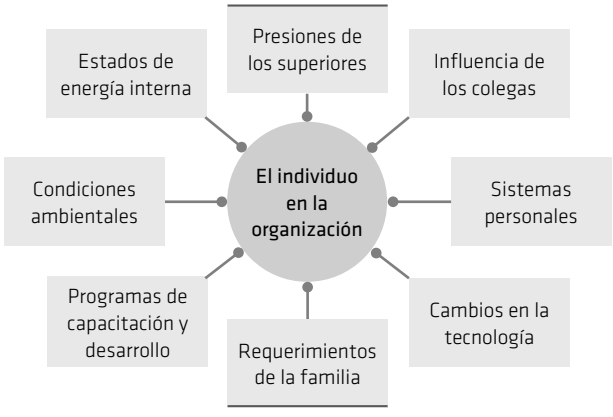


Figura 2.4 Factores externos que afectan la conducta de las personas en las organizaciones.[7]

[6] THOMPSON, JAMES D. y VAN HOUTEN, DONALD D. *As Ciências do Comportamento: Uma Interpretação,* São Paulo, Atlas, 1975, p. 30.

[7] DUBRIN, ANDREW J. *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*, Nueva York, Pergamon Press, 1974, p. 241.

Recuerde

La conducta de las personas

La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como el sistema de recompensas y sanciones, factores sociales y políticos, cohesión grupal existente, etc.).

La motivación humana

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación.

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico.[8] Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición[9] de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que

> los actos del ser humano están guiados por su cognición —por lo que piensa, cree y prevé—. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía.[10]

[8] KAST, FREMONT E y ROSENZWEIG, JAMES E. *Organization and Management: A Systems Approach*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245.

[9] La cognición representa lo que las personas saben acerca de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona comprende sus valores, e influye en él su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, sus procesos fisiológicos, sus necesidades y sus experiencias anteriores.

[10] KRECH, DAVID, CRUTCHFIELD, RICHARD y BALLACHEY, EGERTON L. *Individual in Society,* Nueva York, McGraw-Hill, 1962, p. 17.

Recuerde

Las diferencias individuales

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son por igual diferentes. Para complicar esto aún más, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, valores sociales y capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso que les da origen es en esencia el mismo en todas las personas.

En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. *La conducta es producto* de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. *La conducta es motivada,* es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
3. *La conducta está orientada a objetivos*. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.[11]

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica.

Aunque el modelo básico de motivación anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado varía indefinidamente, pues depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra, y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada quien. La motivación depende sobre todo de esas tres variables.

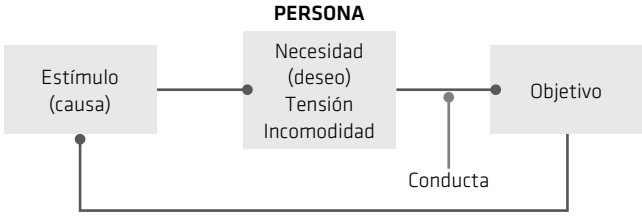


Figura 2.5 Modelo básico de motivación.[12]

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una *necesidad*, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en la figura 2.6.

En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

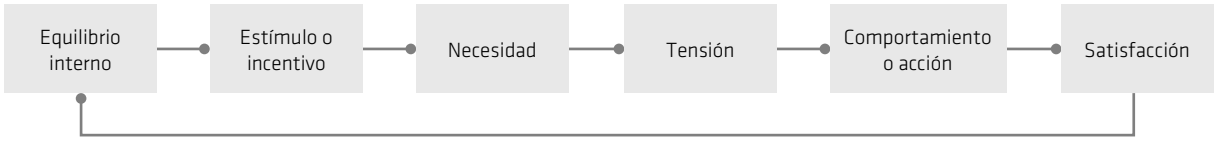


Figura 2.6 Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

[11] LEAVITT, HAROLD J. *Managerial Psychology*, Chicago, The University of Chicago Press, 1964, p. 9.

[12] *Ibidem*.

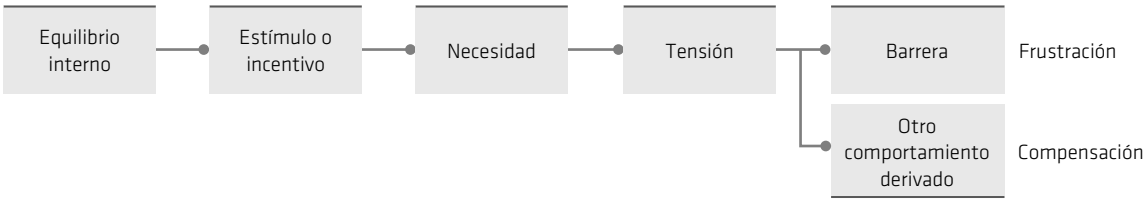


Figura 2.7 Ciclo motivacional con frustración o compensación.

Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse, como se ilustra en la figura 2.7. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo.

Recuerde

El constante flujo de necesidades

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que surgen.

Las teorías más conocidas sobre motivación se relacionan con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

Jerarquía de las necesidades según Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.[13]

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). La figura 2.8 muestra esta organización jerárquica.

1. *Necesidades fisiológicas:* constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, al principio, la vida humana es una constante búsqueda de satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido, y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los seres humanos, requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando no se satisface alguna de estas necesidades, dirige la orientación de la conducta.
2. *Necesidades de seguridad:* constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo. Tienen gran importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsis-

Figura 2.8 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

[13] MASLOW, ABRAHAM H. "A theory of human motivation", *Psychological Review,* julio de 1943, pp. 370-396.

tentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

3. *Necesidades sociales:* surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
4. *Necesidades de aprecio:* son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.
5. *Necesidades de autorrealización:* son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización), y no son observables ni controlables por los demás. Las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta; en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importancia adquiere para ella y más deseará satisfacerla. No importa cuán complacida esté la persona, deseará siempre más.

En términos generales, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales.
2. El individuo nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias. Al principio, su conducta se encamina de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades: hambre, sed, ciclo sueño/actividad, sexo, etcétera.
3. A partir de cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas a la

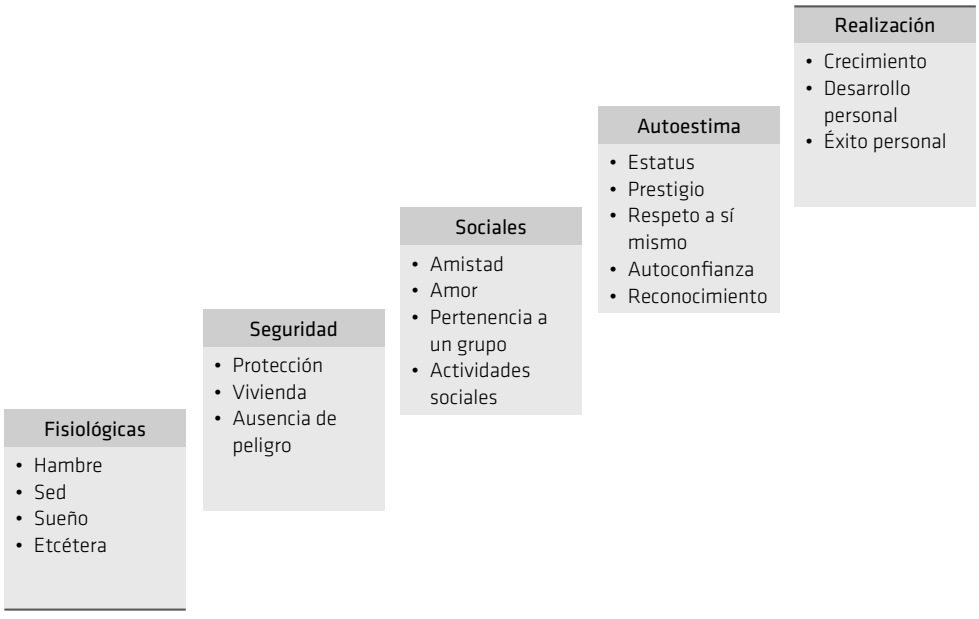


Figura 2.9 Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.

protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas a su conservación personal.

4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen poco a poco las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales, y las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando se controlan y satisfacen los niveles más bajos. No todos los individuos llegan al nivel de las necesidades de autorrealización o al de las necesidades de estima. Esto constituye una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se satisfacen las más bajas, sino que predominan sobre éstas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de necesidades concomitantes influyen en la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas.
6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.), mientras que las más elevadas requieren un ciclo largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa y neutraliza el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja desvía las energías del individuo hacia la lucha por su satisfacción.

Aunque el enfoque de Maslow es genérico y amplio, representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta humana y para el área de RH.

Teoría de los dos factores de Herzberg

En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg[14] se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida).

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:[15]

a) *Factores higiénicos:* se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

b) *Factores motivacionales:* se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término *motivación* comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que:[16]

1. La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales.

[14] HERZBERG, FREDERICK, MAUSNER, BERNARD y SNYDERMAN, BARBARA B. *The Motivation to Work*, Nueva York, John Wiley, 1959.

[15] HERZBERG, FREDERICK. *Work and Nature of Man,* Cleveland, The World Press, 1966.

[16] KORMAN, ABRAHAM K. *Industrial and Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1971, p. 147.

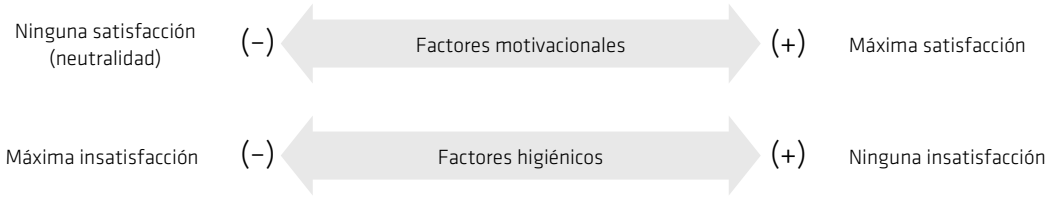


Figura 2.10 Teoría de los dos factores: la satisfacción y la insatisfacción como dos continuos separados.

2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos.

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas *(job enrichment)*, que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto. En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en Recursos Humanos se analizan aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del puesto.

Nota interesante

Factores motivacionales o de satisfacción

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta los factores motivacionales que las organizaciones suelen desatender en su afán por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional. Los planteamientos de Maslow y de Herzberg coinciden en algunos puntos que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. No obstante, también presentan diferencias importantes. En la figura 2.11 se comparan estas dos teorías.

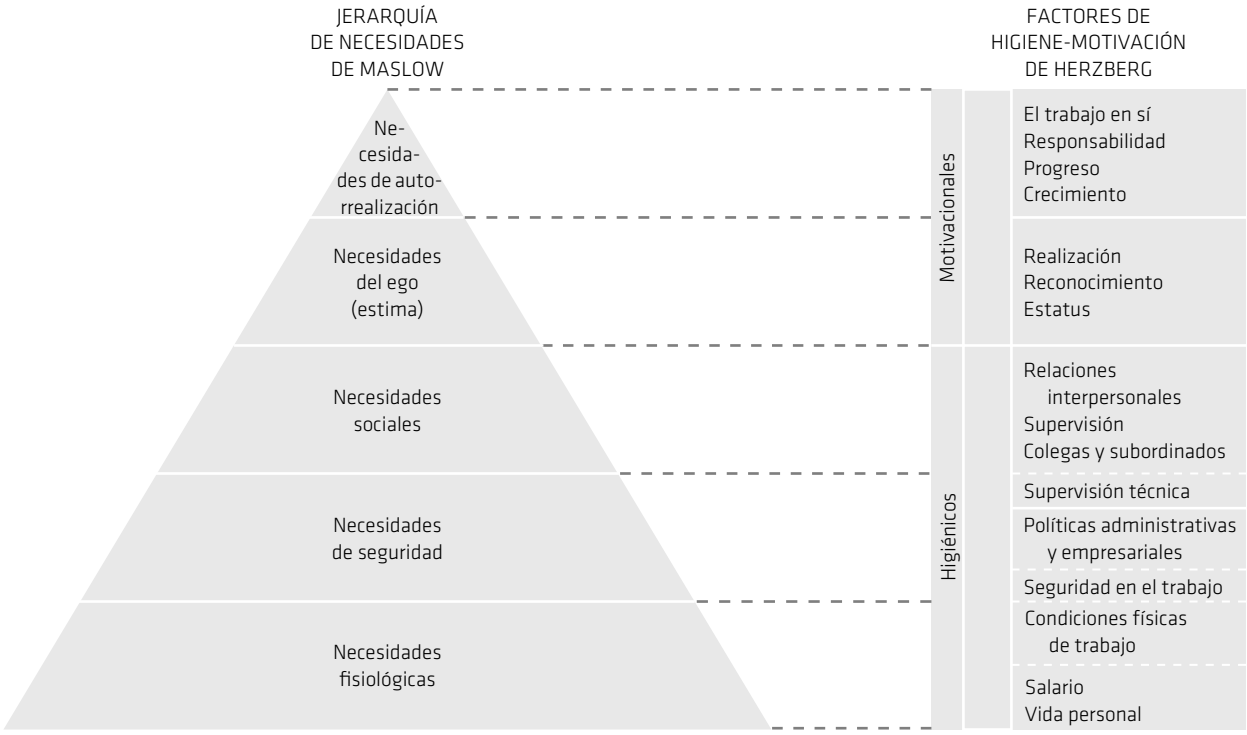


Figura 2.11 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.[17]

[17] DAVIS, KEITH. *Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1977, p. 59.

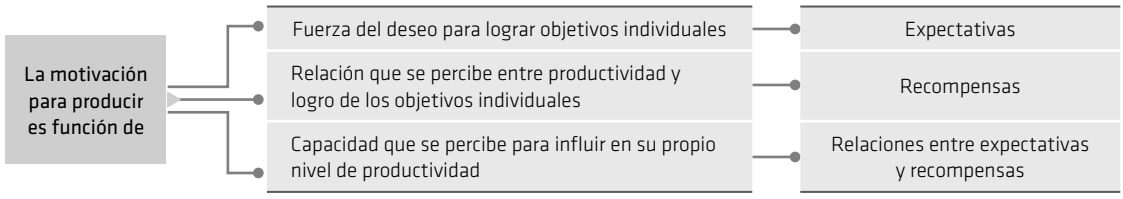


Figura 2.12 Los tres factores de la motivación para producir.

El modelo contingencial de motivación de Vroom

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades, y la de Herzberg, en dos clases de factores. Ambas parten de la suposición implícita de que existe "una mejor manera" *(the best way)* de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas o la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia demuestra que la gente reacciona de manera diferente de acuerdo con su situación.

La teoría de motivación de Victor H. Vroom[18] se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su *motivación para producir*:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él.

La figura 2.12 ilustra estas tres fuerzas. Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. *Objetivos personales.* Éstos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
2. *Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad.* Si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de aceptación social en su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros.
3. *Percepción de su influencia en su productividad.* Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

La figura 2.13 permite una mejor comprensión de estas tres fuerzas.

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada opción de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines. De esta manera, cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo). La figura 2.14 representa la expectativa de resultados finales mediante el logro de resultados intermedios.

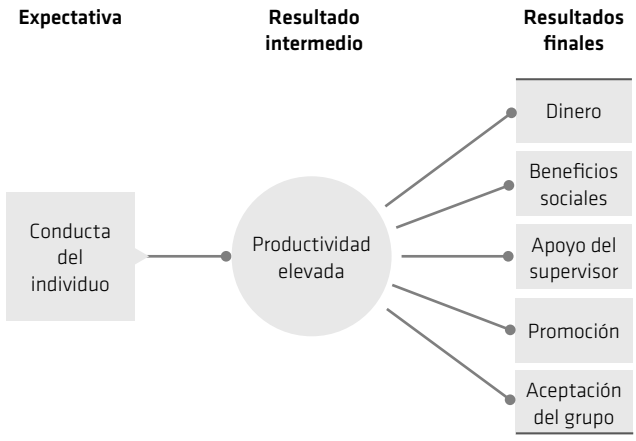


Figura 2.13 Modelo de expectativas aplicadas.[19]

[18] VROOM, VICTOR H. *Work and Motivation*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1964.

[19] HELLRIEGEL, DON y SLOCUM, JOHN W. Jr. *Management: A Contingency Approach*, Reading, Massachusetts, Addison Wesley, 1974, p. 321.

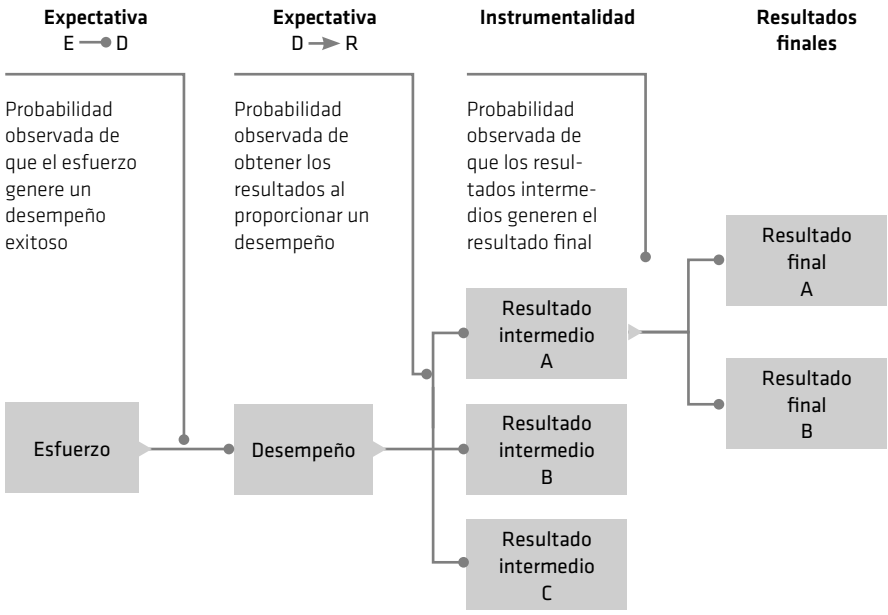


Figura 2.14 Bases del modelo de expectativa.

Teoría de las expectativas

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III[20] encontró contundentes evidencias de que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero presenta poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones. En muchas de ellas, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones:

1. El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y rezagado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no generan diferencias salariales, pues a los gerentes y evaluadores no les gusta enfrentar a personas de bajo desempeño que no están dispuestas a dejar de recibir algún incentivo salarial o a recibir uno menor que sus colegas que reportan un mejor desempeño. De esta manera, los salarios tienden a mantenerse en un término medio, no recompensan un desempeño excelente y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. La relación se vuelve disonante.

[20] LAWLER III, EDWARD E. *Pay and Organizational Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971. Véase también Porter, L. W. y Lawler III, Edward E. *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, The Irwin Dosey, 1968; y Porter, L.W., Lawler III, Edward E. y Hackman, Richard J. *Behavior in Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975, cap. 12.

Nota interesante

Modelo contingencial de motivación

Cada individuo tiene preferencias (valores o valencias), de acuerdo con la teoría de campo, por determinados resultados finales. Un valor positivo indica un deseo de lograr un resultado final, mientras que un valor negativo representa un deseo de alejarse de un determinado resultado final. Los valores de los resultados intermedios están en función de la relación que, se percibe, guardan con el resultado final deseado. En la figura 2.13, la productividad elevada (resultado intermedio) no tiene valor en sí, sino que la obtiene de acuerdo con la forma en que se relaciona con el deseo individual de lograr determinados resultados finales. La relación causal entre el resultado intermedio y el final se denomina instrumentalidad, cuyos valores van de –1.0 a +1.0 (como en el caso del coeficiente de correlación), lo cual depende de que se relacione directamente o no con el logro de los resultados finales. En el caso antes citado, si el individuo percibe que no hay relación alguna entre productividad elevada y dinero, la instrumentalidad será cero; en otros términos, para la obtención de dinero de nada le sirve una productividad elevada. El deseo del individuo (valor) de tener una productividad elevada está determinado por la suma de instrumentalidades y valores de todos los resultados finales. Por tanto, a la teoría de Vroom se le denomina modelo contingencial de motivación, porque subraya las diferencias entre las personas y los puestos. El nivel de motivación de una persona es contingente según las dos fuerzas que actúan en el entorno del trabajo: las diferencias individuales y la manera de sobrellevarlas. La teoría de Vroom se refiere a la motivación y no a la conducta.

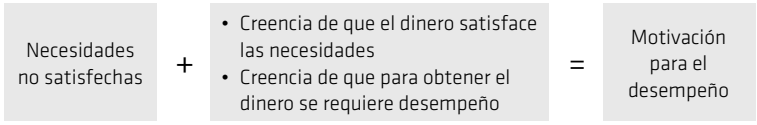


Figura 2.15 Teoría de la expectativa de Lawler III.

3. La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y reglamentan indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen de manera uniforme, sin distinción del buen o mal desempeño.
4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del *homo economicus* difundido por la teoría de la administración científica de Taylor, y que tanto combatió. Este prejuicio aún existe, y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando, en realidad, es una de las principales razones que motivan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye que existen dos bases sólidas para su teoría:

1. Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Con él se adquieren muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción.

La teoría de la expectativa de Lawler III se expresa mediante la ecuación de la figura 2.15.

Nota interesante

El dinero es muy motivador

El dinero es un poderoso motivador si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración. De confirmarse esa percepción, las personas sin duda tendrían un mejor desempeño en vista del resultado económico deseado.

Clima organizacional

El concepto de motivación —nivel individual— conduce al de clima organizacional —nivel de la organización—. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas:[21]

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

Atkinson elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:[22]

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.

[21] National Association for Mental Health, *Mental Health Is 1 – 2 – 3*, 10a ed., Nueva York, Columbus Circle, 1990.
[22] ATKINSON, J. W., *An Introduction to Motivation*, Princeton, Van Nostrand, 1964, pp. 240-314.

2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
4. Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.[23]

Nota interesante

El clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero.

De vuelta al caso introductorio

MATRIX

Claudia Sánchez necesita definir motivadores para incentivar cambios de conducta con objeto de tener una organización dinámica y competitiva. Para esto, pretende convocar a una reunión de la mesa directiva con el fin de presentar un plan de recompensas. ¿Cómo puede elaborar ese plan?

[23] LITWIN, GEORGE H. "Climate and motivation: An experimental study", en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p. 111.

Comunicación

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. Ésta se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de comunicación sólo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

Nota interesante

Dato, información y comunicación

Existen tres conceptos preliminares importantes para la perfecta comprensión de la comunicación:

1. *Dato:* es un registro de un determinado suceso o acontecimiento. En un banco de datos, por ejemplo, se acumulan y almacenan conjuntos de datos para su posterior combinación y procesamiento. Cuando un cúmulo de datos posee un significado (un conjunto de números que forman una fecha, o de letras que forman una frase), se crea una información.
2. *Información:* es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite su conocimiento. El concepto de información, desde los puntos de vista tanto popular como científico, implica un proceso de reducción de la incertidumbre.
3. *Comunicación:* es la transmisión de una información a quien la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que se transmite y no se recibe, no se comunica. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos:[24]

1. *Emisor o fuente:* es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.

[24] SHANNON, CLAUDE y WEAVER, WARREN. *The Mathematical Theory of Communication,* Urbana, Illinois, University of Illinois Press, 1949.

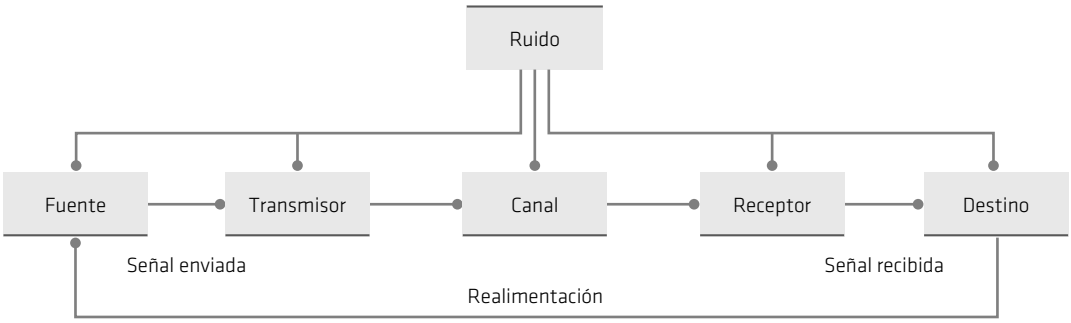


Figura 2.16 Sistema de comunicación.

2. *Transmisor o codificador:* es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
3. *Canal:* es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.
4. *Receptor o decodificador:* es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. *Destino:* es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

Al funcionar la comunicación como un proceso abierto, es común que se presente cierta cantidad de ruido. Ruido es una perturbación indeseable que tiende a tergiversar, distorsionar o alterar, de manera imprevisible, el mensaje transmitido. Por lo general se llama ruido a alguna perturbación interna del sistema, mientras que interferencia es una perturbación externa, proveniente del ambiente.

En el cuadro 2.1 se presentan algunos ejemplos de sistemas de comunicación que facilitan la comprensión del concepto.

En todo sistema de comunicación, la fuente proporciona señales o mensajes. El transmisor codifica los mensajes emitidos por la fuente, es decir, los transforma de manera que sean compatibles con el canal. El canal lleva el mensaje ya transformado a un lugar distante. El receptor decodifica y descifra el mensaje enviado por el canal y lo modifica de forma adecuada y comprensible para el destino. El ruido perturba el mensaje en el canal y en las demás partes del sistema. Sin embargo, para comunicar señales o mensajes, el proceso de comunicación exige que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos para que el canal las transmita, y de allí el destinatario recibe y decodifica las palabras o símbolos para entenderlos e interpretarlos como ideas o significados. La comunicación es eficaz sólo cuando el destino, o destinatario, interpreta y comprende el mensaje. Esto significa que la comunicación es un proceso bidireccional que implica necesariamente la realimentación.

En las personas, toda información proveniente del ambiente se recibe y coordina por el sistema nervioso central, el cual selecciona, archiva y ordena los datos, envía órdenes a los músculos, las cuales a su vez reciben los órganos del movimiento y pasan a formar parte del conjunto de información ya almacenada que influye en las acciones presentes y futuras. De esta manera el contenido que las personas intercambian con el ambiente, cuando se adaptan a él, es la propia información. El proceso de recibir y utilizar información es el mismo proceso de adaptación del individuo a la realidad, y es lo que le permite vivir y sobrevivir en el ambiente que lo rodea.

Cuadro 2.1 Ejemplos de sistemas de comunicación

Sistema	Sistema telefónico	Puerta automática	Televisión
Fuente	Voz humana	Afluencia de personas que interrumpen el rayo de luz	Programa de televisión
Transmisor	Aparato telefónico	Celda fotoeléctrica y circuitos auxiliares	Cámara, transmisor y antena transmisora
Canal	Red de cables conductores que unen un aparato a otro	Cable que conduce los solenoides que mueven la puerta automática	Espacio libre
Receptor	Otro aparato telefónico	Mecanismo solenoidal	Antena receptora y aparato de televisión
Destino	Oído humano	Puerta automática	Telespectador
Ruido	Estática, ruidos, líneas cruzadas, interferencias	Mal funcionamiento de los dispositivos	Estática, interferencias, señal débil con distorsión, mal funcionamiento de los componentes

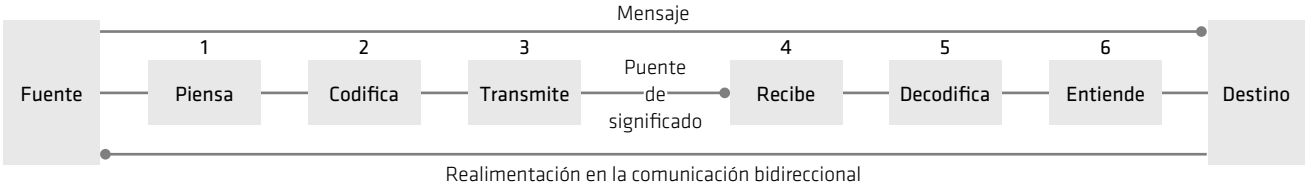


Figura 2.17 El proceso de la comunicación.

El proceso de comunicación se aprecia desde la perspectiva matemática, no desde un punto de vista determinista, sino desde el de la probabilística, pues no toda señal emitida por la fuente de información llega incólume al destino después de pasar por todo el proceso de comunicación. La señal puede sufrir pérdidas, mutilaciones o distorsiones; también puede sufrir ruidos, interferencias, desgaste, amplificaciones o modificaciones. Un rumor es un ejemplo clásico de comunicación distorsionada, amplificada y, muchas veces, falseada. En un sistema de comunicaciones, toda fuente de error o distorsión está comprendida en el concepto de ruido. Una información ambigua o que genera errores contiene ruidos. Por ejemplo, en una conversación telefónica, el barullo, las interferencias, los cruces de líneas, las interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor provocan ruidos. A esto se debe la necesidad de recurrir a la repetición —redundancia— para eliminar el ruido.

Nota interesante

Comunicación humana

El concepto de comunicación está sujeto a complicaciones adicionales cuando se trata de la comunicación humana. Esto se debe a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores y sus motivaciones, que constituyen un patrón personal de referencia, con el cual interpreta las cosas de forma muy singular. Ese patrón personal de referencia actúa como filtro codificador que condiciona, acepta y procesa toda información, y que selecciona y rechaza toda la que no se ajuste (disonante) a ese sistema, o que lo amenace. Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como mecanismo de defensa, al bloquear información no deseada o irrelevante. Ese mecanismo de defensa puede perjudicar tanto el envío como la recepción de información, y hasta anular la realimentación. Son las lentes a través de los cuales vemos el mundo exterior y lo interpretamos a nuestro modo. De esta manera, existe una fuerte relación entre cognición, percepción y motivación. Lo que dos personas se comunican entre sí está determinado por la percepción de cada una. Dentro de determinado contexto situacional, la idea comunicada está íntimamente relacionada con las percepciones y motivaciones tanto de la fuente (emisor) como del destinatario.

Percepción

Cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Ese filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que lo amenace. Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como defensa al bloquear informaciones no deseadas o irrelevantes. De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana. Los patrones personales de referencia son importantes para entender el proceso de la comunicación humana. Existe una relación entre cognición, percepción, motivación y comunicación. Lo que se comunica entre dos personas está determinado por la percepción de sí mismas y de la otra persona en la situación dada, gracias a sus diferentes sistemas cognitivos y a su motivación en ese momento. La idea o el mensaje comunicado guarda una relación estrecha con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, dentro del contexto ambiental en que se encuentren.

De aquí surge la percepción social; ésta no siempre es racional ni consciente:

> percepción social es el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual las personas logran desarrollar impresiones correctas sobre el otro.[25]

En el fondo, la empatía es un proceso de comprensión del otro. Para hablar de la empatía, muchos autores emplean sinónimos como comprensión de las personas, sensibilidad social o exactitud en la percepción social.

En la percepción social existen tres elementos:[26]

1. *Sujeto perceptor:* la persona que "observa" y trata de comprender.

[25] MASSARICK, FRED y WESCHLER, IRVING R. "Empathy revisited: Process of understanding people", en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1971, pp. 189-190.
[26] *Idem*, p. 190.

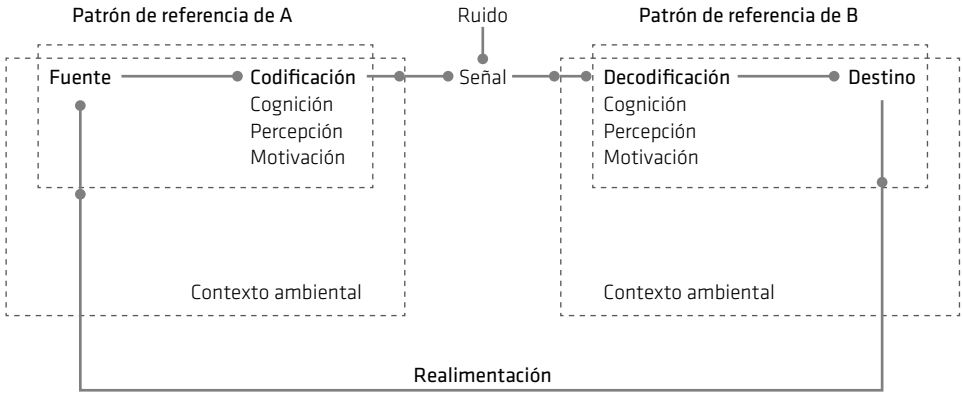


Figura 2.18 Patrones personales de referencia.

2. *Sujeto percibido:* la persona que es "observada" o comprendida.
3. *Situación:* conjunto de fuerzas sociales y no sociales en el que ocurre el acto de la percepción social.

La percepción social se mejora si se considera que:[27]

1. Conocerse a sí mismo hace más fácil ver a los demás de una manera más objetiva.
2. Las características del observador afectan las características que él está propenso a ver en los demás.
3. La persona que se acepta está más propensa a ver de manera favorable los aspectos de otras personas.

La percepción social —la impresión que se tiene de los demás— recibe la influencia de:

a) Estereotipos: distorsiones en la percepción de las personas.

b) Generalizaciones (efecto de halo): procedimiento mediante el cual una impresión general, favorable o desfavorable, influye en el juicio o evaluación de rasgos específicos de las personas.

c) Proyección: mecanismo por el cual una persona tiende a atribuir a otra ciertas características suyas que ella rechaza inconscientemente.

d) Defensa perceptual: otra fuente de error y distorsión en la que el observador deforma y adapta datos de la misma manera en la que elimina incongruencias (disonancia congnitiva).

Barreras de la comunicación

El proceso de la comunicación está sujeto a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación. Algunas variables del proceso lo

Figura 2.19 Barreras en el proceso de la comunicación humana.

[27] ZALKING, SHELDON S. y COSTELLO, TIMOTHY W. "Perception: Implications for administration", en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. *op. cit.*, pp. 205-207.

Cuadro 2.2 Tres tipos de barreras en la comunicación

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de palabras
Hábitos al oír	Interferencias físicas	Traducción de idiomas
Emociones	Fallas mecánicas	Significado de señales
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos personales	Distancia	Decodificación de gestos
Motivaciones	Acontecimientos locales	Sentido de los recuerdos

afectan profundamente, lo que causa que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe.

Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: personales, físicas y semánticas.

1. *Barreras personales:* son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, motivaciones, sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás.
2. *Barreras físicas:* son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Ejemplos de ellas son: un trabajo que distraiga, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física, un canal saturado, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea del teléfono, etcétera.
3. *Barreras semánticas:* son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación —gestos, señales, símbolos, etc.— pueden tener significados diferentes para quienes participan en el proceso comunicativo, y llegar a distorsionar su significado. Las variedades lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

Estos tres tipos de barreras se presentan al mismo tiempo, lo que produce que el mensaje se filtre, bloquee o distorsione.

Además de la influencia de estas barreras, la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión y sobrecarga.

1. *Omisión:* ocurre cuando, por alguna razón, ya sea la fuente o el destinatario, se omiten, cancelan o cortan elementos importantes de la comunicación, lo cual provoca que no sea completa o que su significado pierda contenido.
2. *Distorsión:* ocurre cuando el mensaje sufre alteración, tergiversación o modificación que afecta o cambia su contenido y significado original.
3. *Sobrecarga:* ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesarla; así, pierde parte de ella o la recibe con un contenido distorsionado. Muchas veces la sobrecarga colapsa el sistema.

Nota interesante

Comunicación e interacciones humanas

La comunicación constituye el campo principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior. Es también el punto en el que se dan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema.

De vuelta al caso introductorio

Matrix

Una vez elaborado el plan de incentivos para los colaboradores de Matrix, el paso siguiente es que Claudia Sánchez transmita las nuevas ideas. ¿Cómo debe hacer su plan de comunicación de la nueva compañía Matrix con sus socios?

La conducta en las organizaciones

Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, es decir, portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etcétera. Por esto, conviene destacar algunas características generales de las personas como tales, pues esto mejorará la comprensión de la conducta dentro de las organizaciones.

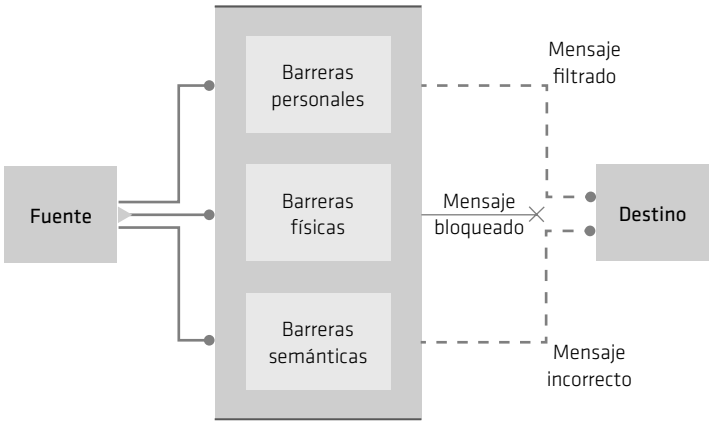


Figura 2.20 Cómo funcionan las barreras en la comunicación.

El comportamiento presenta algunas características:[28]

1. *El ser humano es proactivo.* La conducta se orienta a la satisfacción de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado a los objetivos personales) de quienes intervienen en la organización.
2. *El ser humano es social.* La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otros individuos o grupos. En los grupos o en las organizaciones, ellos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico, y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y el ambiente en que viven. Estos datos constituyen una "realidad social" para quienes se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.
3. *El ser humano tiene necesidades diferentes*. Las personas se motivan por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para impulsarlo al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas sufre la influencia simultánea de un gran número de necesidades con valores y cantidades diferentes.
4. *El ser humano percibe y evalúa*. La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa basándose en sus experiencias pasadas y en función de lo que en ese momento experimenta en términos de sus necesidades y valores.
5. *El ser humano piensa y escoge*. La conducta es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige y desarrolla para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera como el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se explica mediante la teoría de la expectativa.
6. *El ser humano tiene una capacidad limitada de respuesta.* El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, pues sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones.

Debido a estas características de la conducta humana surgió el concepto de *hombre complejo.*

Concepto de hombre complejo

En la teoría de las organizaciones aparecieron en distintas épocas conceptos diversos acerca de la naturaleza humana y de las organizaciones, cada uno de los cuales privilegió ciertos aspectos de la conducta de las personas y determinó la manera como las organizaciones administran a las personas. Cada concepto tuvo un contexto adecuado para explicarse y justificarse.

1. La primera concepción surgió a principios del siglo XX, con la teoría de la administración científica de Taylor y colegas, y marcó profundamente la manera en la que las organizaciones entendieron la conducta. Era el enfoque del *homo economicus*, es decir, el concepto del ser humano motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o

[28] PORTER, LYMAN, LAWLER III, EDWARD E. y HACKMAN, RICHARD J. *Behavior in Organizations,* Nueva York, McGraw-Hill, 1975, pp. 32-65.

Recuerde

El ser humano como un individuo en busca de satisfacción

El proceso de toma de decisiones permite que las personas solucionen sus problemas y enfrenten situaciones. La base del proceso de toma individual de decisiones es la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los fines deseados; en otras palabras, la conducta adaptada a los objetivos perseguidos. Sin embargo, la racionalidad individual es limitada; como las personas necesitarían una gran cantidad de información respecto de la situación para analizarla y evaluarla, toman sus decisiones mediante suposiciones, es decir, a partir de premisas subjetivas y en las cuales basan su elección. Esa racionalidad, además de estrecha, es subjetiva y estrictamente personal; por medio de ella, cada persona contribuye con la organización con sus inversiones personales (en forma de esfuerzo, dedicación, trabajo, etc.) en la medida en que considere que obtiene un rédito proporcional a sus inversiones. Es la llamada reciprocidad: la persona está dispuesta a contribuir en la medida en que reciba incentivos o alicientes adecuados y suficientes. Sin embargo, cada persona decide y actúa según lo que percibe e interpreta de su ambiente. Como el ambiente es vasto y complejo, no es posible que las personas obtengan toda la información necesaria para conocerlo en su totalidad, pues eso requeriría una cantidad enorme de tiempo, por lo que obtendría sólo una parte o una muestra de la situación.

Así, quien toma decisiones no puede analizar toda la situación íntegramente ni obtener todas las opciones posibles. Por tanto, la conducta humana es satisfactora y no optimizante, pues busca una manera satisfactoria de entre las que puede comparar: el *hombre administrativo* toma decisiones sin tener todas las opciones posibles. Busca sólo una manera satisfactoria y no la mejor para hacer un trabajo; no busca la ganancia máxima, sino la ventajosa; no el precio óptimo, sino el accesible. Herbert Simon[29] acuñó el término *satisfacer* para indicar que el hombre siempre busca su satisfacción pero se conforma con lo que está a su alcance, aunque sea lo mínimo, pero que en su situación o momento es para él lo máximo. Sus aspiraciones son relativas y toma en cuenta cada situación que enfrenta.

materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan sólo para ganar dinero, y la única motivación es la recompensa económica. A eso se debe la enorme importancia de los premios de producción y los incentivos salariales como forma básica de motivación humana para satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad. Un postulado es que las personas son indolentes y prejuiciosas, y que necesitan control y fiscalización rígidos.

2. La segunda concepción surgió en la década de 1930, con la teoría de las relaciones humanas de Mayo, Lewin y otros psicólogos sociales que combatieron el excesivo racionalismo y mecanicismo de los ingenieros de la administración científica. Era la perspectiva del *homo social,* es decir, el concepto de la motivación por recompensas sociales y simbólicas, y no materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan y se esfuerzan con objeto de convivir con sus semejantes en grupos sociales y organizaciones. El ser humano es gregario, y a eso se debe la gran importancia de las recompensas sociales como forma básica de motivación humana para satisfacer sobre todo las necesidades sociales y de estima.
3. La tercera concepción surgió con la teoría estructuralista, al comienzo de la década de 1950. Los sociólogos organizacionales se preocuparon por el concepto del *hombre organizacional,* es decir, el concepto del hombre que desempeña tareas de manera simultánea en diversas organizaciones. En la sociedad en que vivimos, formada por organizaciones, cada persona representa un papel diferente en cada organización de la que forma parte de manera simultánea. El hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ellas, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del *hombre económico* y del *hombre social.*
4. La cuarta concepción surgió con la teoría conductista, a finales de la década de 1950, con los trabajos de Simon, que sustituyó el enfoque romántico e ingenuo de la escuela de las relaciones humanas en que se basó. Los psicólogos organizacionales se preocuparon por el concepto de *hombre administrativo*, es decir, el hombre como ser que incansablemente procesa información y toma decisiones. De acuerdo con esta concepción, las personas reciben información de su ambiente, la procesan y toman decisiones todo el tiempo en relación con sus actos cotidianos y habituales.

   En realidad, cada concepto sólo cuenta una parte de la historia y sólo muestra una parte del todo. Su carácter parcial y limitado es obvio y salta a la vista.
5. La quinta concepción surgió con la teoría de la contingencia, a comienzos de la década de 1970, con los trabajos de Lawrence y Lorsch[30] y Schein,[31] quienes buscaban aplicar la teoría de sistemas a las organizaciones. Éste es el enfoque del *hombre complejo,* visualizado como un sistema individual y complicado. Cada persona es un mundo aparte, una realidad distinta de las demás. Por otro lado,

[29] SIMON, HERBERT A. *O comportamento administrativo,* Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1965.

[30] LAWRENCE, PAUL R. y LORSCH, JAY W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas,* Petrópolis, Vozes, 1973.

[31] SCHEIN, EDGAR H. *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970.

Cuadro 2.3 Diversas concepciones del hombre de acuerdo con la teoría de las organizaciones

Concepto de	Teoría	Motivación básica
Hombre económico	Administración científica	Recompensas salariales y financieras
Hombre social	Relaciones humanas	Recompensas sociales y simbólicas
Hombre organizacional	Estructuralista	Recompensas salariales y sociales
Hombre administrativo	Conductista	Proceso de decisión y búsqueda de soluciones satisfactoras
Hombre complejo	Contingencia	Microsistemas individual y complejo

nada es absoluto ni perfecto. Todo es relativo, todo es contingente. Se comprende mejor a las personas cuando se las sitúa en su contexto y en las situaciones en las que interactúan entre sí. La concepción del *hombre complejo* es situacional, y considera la complejidad del hombre y de los factores que influyen en su motivación para contribuir. El ser humano se concibe como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones.

El concepto de *hombre complejo* se basa en las razones siguientes:[32]

1. El ser humano no sólo es complejo, sino también variable; tiene muchas motivaciones que se ordenan con ciertos niveles, pero esa jerarquía también depende de los cambios que se suceden de un momento a otro y de una situación a otra. Además, los motivos se interrelacionan y se combinan en perfiles motivacionales complejos.
2. El ser humano asimila nuevas motivaciones por medio de sus experiencias organizativas, y, en último término, su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organización son resultado de una interrelación compleja entre sus necesidades iniciales y sus experiencias en la organización.
3. Las motivaciones del ser humano pueden diferir en los diferentes tipos de organización; la persona alienada en una organización formal cubrirá sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea es compleja, parte de ella puede relacionarse con ciertas motivaciones, mientras que otras implican motivos diferentes.
4. El hombre se relaciona de manera productiva con las organizaciones a partir de motivaciones muy diversas: su motivación final en la organización depende, sólo en parte, de la naturaleza de su motivación. El carácter de su labor, sus habilidades y experiencia en el puesto y las características de los demás se interrelacionan de manera que producen un perfil en cuanto al trabajo y sentimientos resultantes. Por ejemplo, un obrero calificado pero con poca motivación puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un obrero no calificado pero muy motivado.
5. El ser humano responde a distintos tipos de estrategia de dirección, lo cual depende de sus propias motivaciones y capacidades, y de la naturaleza de su labor. No existe estrategia de dirección que sea correcta porque favorezca a todos en todo momento.

El concepto de hombre complejo supone que los individuos, en sus transacciones con el ambiente organizacional, se ven dominados por un deseo de emplear sus habilidades para solucionar conflictos o vencer los problemas a los que se enfrenta; en otras palabras, se esfuerzan para domeñar el mundo exterior. En el sistema particular de personalidad individual, el estándar de valores, percepciones y motivaciones es resultado de la interacción entre las características biológicas del individuo y la experiencia de desarrollo que acumula desde la infancia hasta la vida adulta. La diversidad de experiencias hace que cada sistema individual se desarrolle de manera diferente. Asimismo, los problemas que se presentan varían infinitamente. De este modo, cada sistema individual tiene características únicas y complejas. Para comprender al *hombre complejo* existen otros dos puntos importantes.[33]

1. Los distintos sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de *percepción*, de *valores* y de *motivos*: las percepciones se refieren a la información que el sistema individual obtiene de su ambiente. Los valores son el conjunto de creencias sobre lo bueno y lo malo, lo importante y lo irrelevante, que se conservan y se apoyan conscientemente. Los motivos son los impulsos subyacentes o las necesidades que se desarrollan de manera inconsciente a medida que el individuo logra o no dominar su ambiente. Estas tres variables (percepciones, valores y motivos) guardan una estrecha interrelación. Lo que percibe un individuo en una situación particular recibe la influencia de sus valores y motivos. El desarrollo de motivos y valores sufre la influencia del proceso de percepción que determina la información obtenida por el sistema.
2. Los sistemas individuales no son estáticos: se desarrollan a medida que encuentran experiencias que implican problemas. Los mecanismos perceptuales que filtran las informaciones al exterior y al interior del individuo per-

[32] SCHEIN, EDGAR H. *Organizational Psychology*, *op. cit.,* pp. 60-61.

[33] LAWRENCE, PAUL R. y LORSCH, JAY W. *O desemvolvimiento de organizações: diagnóstico e ação,* São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 77.

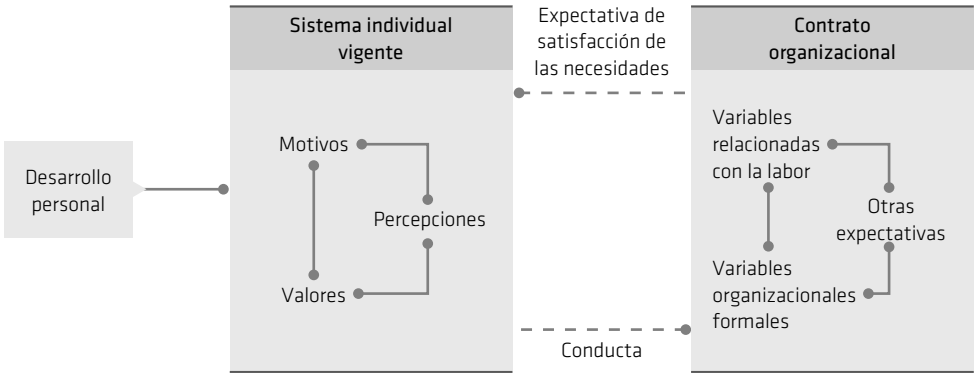


Figura 2.21 El sistema individual.[34]

miten, por una parte, mantener el sistema individual, y por otra, aprender por medio de nuevas experiencias.

Nota interesante

El mundo digital

En la era de la información aumenta el número de organizaciones virtuales y conectadas mediante redes digitales, así como los negocios virtuales en internet. El volumen de actividades relacionadas con el *e-commerce*, el *e-business* y las *e-organizations* se encuentra en intensa expansión. ¿A qué se debe? Los negocios tradicionales se van sustituyendo por negocios digitales en la web. Es un nuevo cliente y un nuevo tipo de empleado. Hablamos del *homo digitalis*: aquel que se comunica con el mundo por medio de la tecnología de la información, sea por internet, teléfono celular o terminales de computadora.

Capital humano

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, ese capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores indispensables:[35]

1. *Autoridad:* conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas, o lo que se conoce como otorgamiento de poder o facultamiento (*empowerment*).
2. *Información:* fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
3. *Recompensas:* proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
4. *Competencias:* ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

Hasta hace poco se consideraba a las personas recursos humanos de las organizaciones. Pero, ¿qué es un recurso? En general, algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, máquinas, equipos, etcétera. Sin embargo, ¿serán las personas meros recursos organizacionales? Depende cómo se entienda su actividad en la organización; si es meramente rutinaria, repetitiva, física o muscular, sólo forma parte de los procesos productivos como cualquier máquina o equipo. Aquí se habla del concepto de mano de obra o de aplicación de energía muscular al trabajo. Parece que durante décadas y en el transcurso de la era industrial ésa fue la perspectiva que predominó respecto de la actividad humana en las organizaciones.[36]

En la era de la información, ese panorama cambió radicalmente por las razones siguientes:[37]

1. En esta era, el trabajo es cada vez menos físico y muscular, y se ha vuelto más cerebral y mental. La actividad humana

[34] *Ibidem.*
[35] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Construção de talentos: Coaching & mentoring*, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2002, pp. 9-10.
[36] *Idem,* p. 67.
[37] *Idem,* p. 67.

deja de ser repetitiva y de imitación para ser más creativa e innovadora. Las personas ya no son proveedoras de mano de obra; ahora se han elevado a la categoría de proveedoras de conocimiento y competencias, como socios (no como empleados sometidos a un contrato formal de trabajo) de la organización. Cada persona es una cabeza, una inteligencia al servicio de la organización, no un simple conjunto de músculos y habilidades físicas.

2. Las personas se alejan de ser meros artículos *(commodities)* de las organizaciones y asumen su carácter personal y singular en función de las diferencias individuales. Antes, las actividades de RH (como selección, capacitación, remuneración, beneficios) se estandarizaban y estereotipaban con objeto de garantizar homogeneidad de comportamiento. Por el contrario, hoy en día se resaltan e incentivan las diferencias individuales, se buscan los talentos con inquietudes y las competencias personales perfeccionadas para garantizar la competitividad organizacional.[38] La diversidad está a la alza. Las personas dejan de ser meros recursos productivos para convertirse en el capital humano de la organización.
3. El trabajo deja de ser individual, solitario y aislado para transformase en una actividad grupal, solidaria y conjunta. Mientras que los puestos (concepto clásico de la era industrial) se redefinen, los equipos están cada vez más en boga. La antigua perspectiva cartesiana de división del trabajo y especialización ya dio todo lo que podía dar. Hoy, en lugar de dividir, separar y aislar, es importante juntar e integrar para obtener un efecto sinérgico y multiplicador. Las personas trabajan mejor, y están más satisfechas, si lo hacen conjuntamente. Equipos, células de producción, trabajo conjunto, participación, solidaridad, consenso, decisión en equipo, facultamiento (*empowerment*), autoadministración, multifuncionalidad, polivalencia: son las palabras actuales en las organizaciones.[39]
4. Hoy no se trata sólo de retener talentos. Poseer talentos es sólo una parte del asunto. Lo más importante es cómo emplearlos de manera rentable: desarrollar talentos es saber aplicarlos para obtener ganancias elevadas de ese precioso capital humano.
5. El papel de gerentes y ejecutivos cambia rápidamente, y se transforman en líderes democráticos e incentivadores. El tradicional papel gerencial de pensar y dirigir personas fue adecuado en el pasado: en la era industrial. La dirección autocrática e impositiva, por un lado, y la obediencia ciega, por otro, funcionaron bien en la época en que se buscaba mantener el *statu quo,* y el cambio era lento y continuo. El departamento tradicional de RH era centralizador y monopolizador: seleccionaba, capacitaba, evaluaba y remuneraba de acuerdo con sus políticas y sus procesos internos. Ahora quienes se ocupan de esas actividades son los ejecutivos: los actuales administradores de personas. Los RH sufrieron una metamorfosis: de departamento realizador y operacional se transformó en un equipo estratégico de consultoría interna. Lidiar con personas se volvió una actividad de línea y no una función del *staff*.
6. El desarrollo de las personas dejó de ser tarea exclusiva del departamento de capacitación y desarrollo (CyD) para convertirse en una preocupación holística de la organización. La administración del conocimiento y las competencias, la creación de universidades corporativas, la transformación de las empresas en organizaciones de aprendizaje son consecuencias habituales de ese cambio; una verdadera reunión de esfuerzos conjuntos e integrados para incrementar el aprendizaje organizacional.
7. Todo ejecutivo se convirtió en parte del esfuerzo conjunto para desarrollar continuamente el talento humano. Hacer crecer y aumentar el capital humano se convirtió en una obsesión de las empresas competitivas, y se transformó en algo por completo descentralizado, en una tarea de todos.[40]

Ésta es la nueva fase de los RH.

Para analizar

El estilo HP[41]

Desde que iniciaron su empresa en el pequeño garaje de una casa, William Hewlett y David Packard definieron los valores corporativos que guiarían el comportamiento de Hewlett-Packard (HP) y que hasta la actualidad orientan a la organización. El estilo HP tiene varias interpretaciones, que se resumen de la manera siguiente:

- Tenemos un profundo respeto por las personas, y también una profunda confianza en ellas.
- Buscamos en las personas un alto nivel de desempeño y de contribución.
- Conducimos nuestros negocios con integridad total.
- Alcanzamos nuestros objetivos comunes por medio de equipos.
- Fomentamos la flexibilidad.

Para HP esos valores son elementos fundamentales de éxito. El presidente, Lewis Platt, afirma pasar la mayor parte de su tiempo hablando más sobre los valores de la compañía que sobre estrategias de negocios. ¿Qué opina usted?

[38] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Como transformar RH — de um centro de despesa — em um centro de lucro,* São Paulo Makron/Pearson, 2000, pp. 36-63.
[39] *Idem,* pp. 104-136.
[40] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestão de pessoas: o novo papel das pessoas nas organizações,* Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 1999, pp. 3-24.
[41] WIND, JERRY YORMAN y MAIN, JEREMY. *Driving Change: How the Best Companies Are Preparing for the 21th Century*, Nueva York, The Free Press, 1998, pp. 103-104.

Caso final

Bosch: el modelo de competencias[42]

Se habla mucho de competencias: administración por competencias, capacitación por competencias, remuneración por competencias, y así sucesivamente. Personas y organizaciones procuran obtener competencias (individuales u organizacionales) para asegurarse un lugar en el mundo. Después de todo, el talento humano es una cuestión de supervivencia y de éxito para las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación, cargado de competitividad. Una competencia es un repertorio de comportamientos que algunas personas o empresas dominan mejor que otras, y que las hace eficaces y competitivas en una situación determinada. En realidad, la competencia constituye un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido; es decir, es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que distinguen a personas y organizaciones. Así, las competencias son observables en situaciones cotidianas de trabajo y en situaciones de prueba.

La empresa Robert Bosch Limitada, de Brasil, tiene unidades en Curitiba (PR), Aratú (BA), São Paulo (SP) y Campinas (SP), y comenzó con el modelo de competencias a mediados de 1998, cuando observó la necesidad de un programa capaz de identificar las necesidades de desarrollo mediante un proceso objetivo para verificar el desempeño individual. El objetivo inicial era la preparación de personas para la carrera y el éxito en la empresa. El proyecto detonaría un programa de retención de talentos por medio de un banco con esa información. El modelo se basó en los siguientes factores:

1. La cultura de la empresa.
2. La estructura organizacional de la empresa: niveles jerárquicos, necesidades futuras, puestos y carreras claves.
3. El perfil profesional deseado para atender las necesidades del negocio.
4. El modo de evaluación del perfil ya existente en la empresa.
5. La filosofía de la organización que prevé el proceso de identificación y evaluación de competencias como fuente de referencia para el desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades y no de la eliminación de personas en el proceso.
6. La elección de una metodología de evaluación de las potencialidades que sirviera a la organización, dentro de sus estándares de calidad.

Estrategia de aplicación

Se proyectó un banco de talentos para suplir las necesidades de redimensionar a las personas en función de los puestos y carreras clave, con la participación de los administradores de cada área, que se encargaron de la identificación de los candidatos. Los criterios de elección se basaron en la evaluación de desempeño, la cual se comparó con las competencias demostradas en lo cotidiano. El departamento de RH hizo el papel de facilitador del proceso y contó con la presencia de todas las áreas de la empresa.

El primer paso fue seleccionar a un grupo de personas clave para iniciar las discusiones sobre las competencias importantes para los objetivos de la empresa. En una lista provisional se conceptualizó cada competencia y se dividió en conocimientos básicos, habilidades necesarias y actitudes deseables.

El segundo paso fue definir la lista de competencias. El tercero consistió en presentar el proyecto formal para obtener el compromiso y participación de la mesa directiva. A continuación se presentó el proyecto a toda la organización en una reunión inicial para conocimiento general.

Cómo funciona el proyecto

Cada especialista puede participar o no, y debe solicitar su inclusión en el banco de talentos. Se hace un análisis del historial funcional de cada candidato y se procede a una entrevista individual para obtener un perfil de cada participante del programa. Los candidatos se someten a un seminario de dos días en grupos de hasta 12 personas, en los cuales se realizan actividades simuladas con base en juegos y dinámicas de grupo. Además de las actividades vivenciales, se utilizan instrumentos y recursos técnicos con objeto de evaluar la conducta de las personas frente al perfil de competencias profesionales de Bosch. Parte del seminario es una entrevista individual de realimentación para verificar el estado de desarrollo del empleado en cada competencia y determinar su compromiso con el autodesarrollo. Este proceso no es eliminatorio, sino que apunta a las competencias que se pueden desarrollar y las que pertenecen al desempeño esperado. Esta fase proporciona los datos para elaborar proyectos de capacitación y desarrollo con el fin de aumentar las competencias deseables. Es el llamado *mapeo* de competencias internas.

Perfil de la competencia de Bosch

Todas las unidades de Bosch en Brasil asumen el siguiente perfil con tres competencias básicas: estratégicas, técnicas y de administración. Las diez competencias privilegiadas por Bosch son:

1. Tener visión del negocio:

   - Seguir los cambios y las tendencias centradas en el negocio.
   - Actualizarse sobre el mercado y los clientes.
   - Conocer los productos que ofrece.
   - Dominar misión, objetivos y recursos internos y externos.
   - Investigar y detectar oportunidades centradas en el cliente.

[42] FARES, JOSÉ ANTÔNIO, Y VICENTINI, ANTONIO MARCOS, *Relato Bosch*, en www.revistadivulgar.com.br, set. 2000/mar06/index/htm.

2. Orientarse a los resultados:

   - Administrar por resultados eficaces (dueño del negocio).
   - Realizar planeación estratégica, con evaluación y rectificación periódicas.
   - Divulgar y operar sus objetivos con amplitud.
   - Decidir por medio del análisis la forma de agregar valor y la relación costo-beneficio.
   - De los resultados que se obtengan, aprender a mejorar.

3. Manifestar espíritu emprendedor:

   - Poseer claridad de propósitos y de medios.
   - Presentar iniciativa propia en relación con los socios (autonomía).
   - Crear opciones de soluciones nuevas y eficaces.
   - Actuar proactiva y rápidamente.
   - Correr y asumir riesgos.

4. Generar cambios:

   - Con sus ideas, influir en la organización y en las personas (misionero).
   - Provocar reflexiones nuevas sobre asuntos conocidos.
   - Mostrar tenacidad en la concretización de los cambios.
   - Enfrentar las dudas y errores que originen los nuevos desafíos.
   - Romper paradigmas y probar soluciones innovadoras.

5. Ser líder y mentor:

   - Ser modelo de principios éticos y de confianza para el equipo.
   - Seleccionar al mejor equipo.
   - Preparar al equipo para los desafíos (capacitar, orientar, informar).
   - Aprovechar lo mejor de cada persona.
   - Obtener resultados con el equipo en un clima de motivación y de compromiso.

6. Facilitar:

   - Moderar y apoyar los procesos o actividades del equipo.
   - Proporcionar realimentación (*feedback*) al equipo (positiva o negativa).
   - Descentralizar objetivos, decisiones y tareas.
   - Asumir como propios los resultados del equipo.
   - Contribuir y cooperar en equipos multidisciplinarios.

7. Motivar:

   - Contar con automotivación y entusiasmo.
   - Proponer desafíos al equipo dentro de los objetivos organizacionales.
   - Ofrecer oportunidades de crecimiento y/o aprendizaje.
   - Cuidar el ambiente y las necesidades tanto profesionales como personales.
   - Reconocer y recompensar de manera explícita y con justicia.

8. Comunicar:

   - Mantener al equipo actualizado y ocupado en los negocios, de lo estratégico a lo operacional.
   - Compartir información e ideas de todos los niveles.
   - Utilizar transparencia, credibilidad y rapidez en el intercambio de datos e información.
   - Poner atención al interlocutor.

9. Negociar:

   - Utilizar el poder personal para influir en el poder institucional.
   - Ser asertivo y convincente, pero flexible.
   - Utilizar la diversidad de estilos u opiniones en favor de los objetivos de la empresa.
   - Desarrollar la intuición.
   - Saber escuchar.

10. Manifestar objetividad y rapidez:

    - Organizar y agilizar la información.
    - Utilizar metodología específica de análisis de problemas y toma de decisiones.
    - Presentar sus puntos de vista con claridad, sencillez y capacidad de síntesis.
    - Administrar bien su tiempo, y en consecuencia el de los demás.
    - Realizar sus actividades con dinamismo.

Proyecto de sucesión Bosch

El proyecto de sucesión se basa en un banco de talentos, con el fin de desarrollar potencias y suplir necesidades eventuales de promoción, así como atender al crecimiento de la organización. Se trata de una inversión que se basa en 12 competencias (como una brújula) que constituyen el centro de los programas de capacitación y desarrollo, que son:

1. Capacidad emprendedora.
2. Capacidad de trabajo bajo presión.
3. Comunicación.
4. Creatividad.
5. Cultura de calidad.
6. Flexibilidad.
7. Liderazgo.
8. Negociación.
9. Planeación.
10. Relación interpersonal.
11. Toma de decisiones.
12. Visión sistemática.

El paso siguiente es utilizar el banco de talentos para instrumentar remuneraciones variables de acuerdo con las competencias.

Resumen

Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización. El dilema del área de RH es tratar a las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad, motivación, valores personales, etc.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, conocimientos, etc.). La segunda opción está ganando terreno. Como las organizaciones constan de personas, el estudio sobre ellas es fundamental para el área de RH.

Para entender la conducta es necesario aceptar que las personas viven y se mueven en un "campo psicológico" y que tratan de reducir sus disonancias en relación con el ambiente. Además, el estudio de la conducta debe tener en consideración la compleja naturaleza del ser humano (ser transaccional dirigido a objetivos y que actúa como sistema abierto). Entre los factores internos y externos que influyen en la conducta está la motivación; el comportamiento se explica con el ciclo motivacional que termina con la satisfacción, la frustración o la compensación de las necesidades humanas. Éstas se clasifican en una jerarquía que coloca las necesidades primarias en la base (necesidades fisiológicas y de seguridad), y a las secundarias (necesidades sociales, de aprecio y de autorrealización) en la cima. Esas necesidades actúan al mismo tiempo, con predominio de las secundarias o superiores. Por otro lado, la motivación se explica mediante la influencia de dos factores: los higiénicos o de insatisfacción, y los motivacionales o de satisfacción. Sin embargo, la motivación también se explica con un modelo contingencial: la motivación para producir depende de la instrumentalidad de los resultados intermedios (por ejemplo, la productividad) en relación con los resultados finales (dinero, beneficios, promoción, etc.). El estado motivacional de las personas establece el clima organizacional, y también recibe su influencia. En función de ello, la conducta en las organizaciones presenta características importantes para el área de RH, y el hecho de que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente la actividad de dicho departamento.

Conceptos clave

Campo psicológico
Ciclo motivacional
Compensación
Consonancia
Disonancia cognitiva
Factores higiénicos
Factores motivacionales
Frustración
Jerarquía de necesidades
Motivación
Necesidades
Percepción
Satisfacción

Preguntas de análisis

1. Explique la teoría de campo.
2. Explique la teoría de la disonancia cognitiva.
3. Explique la naturaleza compleja del ser humano.
4. Defina y explique el ciclo motivacional y su resolución en términos de satisfacción, frustración y compensación.
5. Explique la jerarquía de las necesidades y su dinámica.
6. Explique la teoría de los dos factores.
7. Explique el modelo situacional de motivación.
8. ¿Qué significa instrumentalidad? ¿Valor? ¿Resultados intermedios y resultados finales?
9. Explique el concepto de clima organizacional.
10. Señale algunas características de la conducta humana en las organizaciones.
11. Explique la concepción de hombre complejo.

Ejercicio 2

Con el fin de que sus supervisores se actualicen en las prácticas de Recursos Humanos con sus subordinados, la mesa directiva de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), decidió inscribir a algunos en un curso de capacitación sobre estilos administrativos, el cual imparte una empresa consultora de desarrollo gerencial. Iba a ser un curso de tiempo completo durante una semana (cerca de 40 horas) entre clases, debates y actividades grupales, con la exigencia de que los participantes se alejaran por completo de sus actividades normales de trabajo. Se escogió a los cuatro mejores supervisores para premiarlos por su dedicación a la empresa. Una vez terminado el curso, el director industrial, Raimundo Coreira, hijo, se reunió con los cuatro supervisores para preguntarles respecto de sus impresiones del curso y cómo podrían aplicar en la práctica lo aprendido.

El primero que habló fue João Conrado, supervisor de almacenamiento de materias primas. Conrado fue categórico: nunca en su vida había participado en un curso tan brillante y tan bonito; no se había sentido como un simple alumno, sino como un participante activo e importante. Pero era muy pronto para opinar sobre las aplicaciones prácticas.

El segundo supervisor, Pedro Saldanha, del departamento de mantenimiento, coincidió con Conrado y no agregó ninguna observación.

El tercer supervisor, Jovêncio Batista, del departamento de cuentas por pagar, entró en detalles. Dijo haber aprendido cosas importantes sobre la naturaleza humana y sobre la motivación de la conducta, como la teoría sobre las jerarquías de las necesidades humanas y la teoría de los dos factores. En la práctica, tendría que aplicar esos conceptos de forma amplia y de acuerdo con las diferencias individuales de sus subordinados.

El cuarto supervisor, Henrique Bueno, del departamento de producción, reaccionó de manera completamente diferente e inesperada. Explicó que había aprendido que el ser humano es una criatura que tiene necesidades y también crea nuevas, que trabaja para satisfacerlas parcialmente, aunque no siempre lo logra. Como el ser humano es complejo, cada persona tiene sus propias necesidades individuales y lo que es bueno para una persona puede no serlo para otra. Dijo que le extrañaba la pregunta que les planteaba el director industrial, pues, como

simples supervisores de un departamento, no tenían facultades para modificar las políticas y los procedimientos de la empresa. Mencionó que quien podía responder a esa pregunta era el director o el gerente de Recursos Humanos, que eran quienes tenían facultades para determinar las políticas para el personal. Además, Henrique hizo notar que en el curso se habló poco o nada del salario; dijo que todas esas cosas bonitas, todos esos conceptos y teorías, no llenan el estómago de nadie.

Paseo por internet

www.chiavenato.com
www.georgegroup.com
www.weforum.org
www.empreendedor.com.br

Capítulo **3**

Las personas y las organizaciones

Lo que verá en este capítulo:

- Reciprocidad entre individuo y organización.
- Las relaciones de intercambio.
- Cultura organizacional.

Objetivos de aprendizaje:

- Comentar la relación entre personas y organizaciones.
- Indicar cómo mejorar las relaciones de intercambio.
- Entender la cultura corporativa.

Caso introductorio

El desafío de Bruno

El mayor desafío de Guillermo Bruno, gerente de RH de Brenante, es transformar su empresa en el mejor lugar para trabajar. Para esto, Bruno sabe que necesita actuar en tres frentes, el primero de los cuales se relaciona con la empresa: mejorar la estructura organizacional y rediseñar el trabajo de manera creativa e innovadora mediante equipos. El segundo frente es renovar y revitalizar la cultura de la organización para promover un clima democrático y participativo en la empresa. El tercer y último frente se refiere a las personas: capacitarlas para que adquieran nuevas habilidades, competencias y actitudes de modo que su comportamiento sea más social, creativo e innovador. ¿Por dónde debe empezar Guillermo Bruno?

La integración entre individuo y organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Asimismo, Max Weber planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos, pues despersonalizan el proceso de relación con los individuos.[1] Por su parte, Mayo[2] y Roethlisberger[3] analizaron el efecto de la organización industrial y el sistema de autoridad unilateral en el individuo. Criticaron el deshumanizado "enfoque molecular" impuesto por la administración científica de Taylor y sus seguidores. Poco a poco, el enfoque clásico —centrado en la tarea y en el método— cedió su lugar al enfoque humanista —centrado en el hombre y en el grupo social—. La importancia otorgada a la tecnología se sustituyó por la de las relaciones humanas. Ese intento de cambio radical ocurrió a comienzos de la década de 1930.[4] Desde entonces se observó la existencia de un conflicto industrial, es decir, de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización, así como la necesidad de armonía basada en una mentalidad orientada a las relaciones humanas. Se escribió mucho, pero no se hizo casi nada.

Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones con el fin de lograr objetivos comunes. A medida que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren más personas para realizar sus actividades. Al ingresar a las organizaciones, esas personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de aquéllas. Eso hace que los objetivos organizacionales se alejen paulatinamente de los objetivos individuales de los nuevos integrantes.

De esta manera, tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, lograr objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etcétera). No obstante, los individuos, una vez reclutados y seleccionados, tienen objetivos personales por cuya consecución luchan, y muchas veces se sirven de la organización para conseguirlos.

Nota interesante

Objetivos individuales en comparación con objetivos organizacionales

En esa situación, la relación entre personas y organización no siempre es de cooperación, y mucho menos satisfactoria. Muchas veces la relación se hace tensa y conflictiva debido a que la consecución de los objetivos de una parte impide o trunca el logro de los objetivos de la otra. El conflicto entre los objetivos que la organización pretende alcanzar y los de cada integrante es ya muy antiguo. Según algunos autores,[5] los objetivos organizacionales y los individuales no siempre son compatibles. Para que la organización alcance eficientemente sus objetivos, tiende a provocar en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso y conflicto, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas fueran desechables. Esto se debe a las exigencias que las organizaciones imponen a las personas, al medir su desempeño y confinarlas a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para la manifestación de sentimientos de independencia, responsabilidad y confianza en sí mismos. La frustración genera en las personas apatía y desinterés por su trabajo. Casi siempre, los objetivos organizacionales se contraponen a los personales: la reducción de costos va en contra de mejores salarios; el aumento de las ganancias, se opone a mejores beneficios sociales; la productividad no

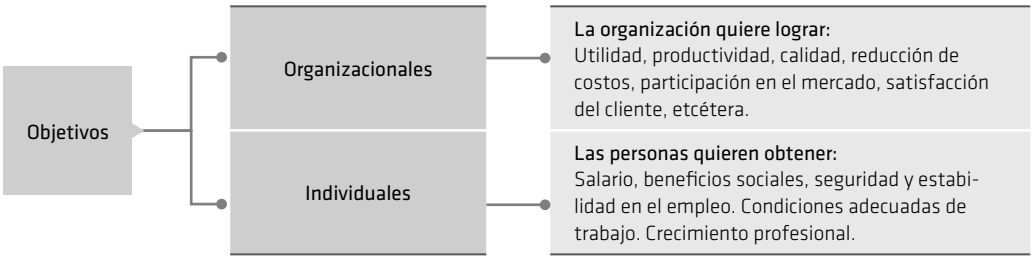


Figura 3.1 Objetivos organizacionales e individuales.

[1] GOULDNER, ALVIN W. "Organizational analysis", en Merton, Robert K., Broom, Leonard y Cottrell, Leonard (eds.), *Sociology today*, Nueva York, Basic Books, 1959, p. 402.
[2] MAYO, ELTON. *The Human Problems of Industrial Civilization*, Boston, Harvard University Press, 1933.
[3] ROETHLISBERGER, FRITZ J. y DICKSON, WILLIAM J. *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939.
[4] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill, 2006, pp. 115-117.
[5] ARGYRIS, CHRIS. *Personalidade e organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema,* Rio de Janeiro, Renes, 1968.

Figura 3.2 Eficiencia y eficacia, según Barnard.

compagina con el esfuerzo saludable; el orden no funciona con la libertad; la coordinación no se da con la autonomía, y lo que es bueno para una parte no siempre lo es para la otra. Ahí están el conflicto y el antagonismo de intereses. Si una parte obtiene ventaja, la otra por lo general queda insatisfecha, en caso de que la solución adoptada sea del tipo ganar-perder.

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que permite distintos puntos de vista. Barnard[6] hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. Esta doble preocupación se muestra en la figura 3.2.

Nota interesante

Eficiencia y eficacia individuales

De acuerdo con este enfoque, ser sólo eficiente no sirve de nada pues, al luchar únicamente por sus intereses, la organización evaluará al individuo de manera negativa y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, con el sacrificio de su familia y vida social. Es necesario ser eficaz para proporcionar resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida. La responsabilidad principal de la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración.[7] Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados.

Recuerde

Relación entre personas y organizaciones

En otras palabras, el vínculo individuo-organización no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria. Con frecuencia es algo tenso y conflictivo. Argyris[8] muestra el conflicto entre los objetivos que persiguen las organizaciones y los objetivos individuales que cada uno de sus integrantes pretende alcanzar. Según él, estos objetivos no siempre son compatibles. De acuerdo con Argyris, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, de conflicto y de fracaso, y una corta perspectiva de permanencia, a medida que se hace más formal y rígida. Esto ocurre en virtud de las exigencias que imponen las organizaciones formales a los individuos, al medir su desempeño y limitarlos a tareas carentes de oportunidad para expresar responsabilidad, confianza en sí mismos e independencia. Así, los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados. Argyris señala rumbos para que la integración individuo-organización sea en verdad efectiva.[9] Según él, la mayor responsabilidad en la integración entre los objetivos de la organización y los de los individuos recae en la alta administración. Así como los individuos persiguen la satisfacción de sus necesidades personales (salarios, tiempo de ocio, comodidad, horario de trabajo favorable, oportunidades de desarrollo, seguridad en el puesto, etc.), también las organizaciones tienen necesidades (dinero, edificios, equipo, desarrollo de capital humano, utilidades, oportunidad de mercado, etcétera). Entre las necesidades organizacionales destaca la del elemento humano, recurso indispensable e inestimable. De esta manera, la interdependencia entre las necesidades del individuo y de la organización es inmensa, pues tanto las vidas como los objetivos de ambos están intrínsecamente entrelazados. Mientras que el individuo contribuye con habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, así como con su actitud para aprender y un grado indefinido de desempeño, la organización a su vez tiene que imponer al individuo responsabilidades, algunas definidas y otras indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual, otras con la exigencia de un aprendizaje de mediano o largo plazo, pero que representen siempre un desafío.

[6] BARNARD, CHESTER I. *As funções do ejecutivo*, São Paulo, Atlas, 1971, p. 286.
[7] LEVINSON, HARRY. "Reciprocation: The relationship between man and organization", ***Administrative Science Quarterly***, marzo de 1965, v. 9, núm. 4, p. 373.
[8] ARGYRIS, CHRIS. *Personalidade e organização, op. cit.*
[9] ARGYRIS, CHRIS. *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975.

Etzioni[10] apunta como dilema crucial de la organización las tensiones inevitables —que pueden reducirse— entre las necesidades de la organización y las de su personal, entre racionalidad e irracionalidad, entre disciplina y autonomía, entre relaciones formales e informales, entre la administración y los trabajadores. En otro texto, Etzioni ve como problemas fundamentales la búsqueda de equilibrio entre los elementos racionales y los no racionales del comportamiento humano. Según él, éste constituye el problema central de la teoría organizacional.[11]

La interacción entre personas y organizaciones es un tema complejo y dinámico. Barnard hace una diferencia interesante entre eficacia y eficiencia respecto de los resultados de la interacción de las personas con la organización. Según él, el individuo necesita ser eficaz (lograr los objetivos organizacionales mediante su participación) y eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.[12]

Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad:[13] la organización hace ciertas cosas por y para los participantes, como remunerarlos y darles seguridad y estatus; a su vez, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad y, por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado las fortalece mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción se orientan por directrices que definen lo correcto y equitativo y lo que no lo es.[14] Algunos psicólogos se refieren a una "norma de reciprocidad",[15] y otros, a un "contrato psicológico".

Todo contrato representa dos aspectos fundamentales:[16]

1. *El contrato formal y escrito* es un acuerdo en relación con el puesto por ocupar, contenido del trabajo, horario, salario, etcétera.
2. *El contrato psicológico* es una expectativa de lo que harán y ganarán la organización y el individuo con esa nueva relación.

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que se establezca el trabajo por realizar y la recompensa correspondiente. Aunque no sea un acuerdo formal ni quede expresado con claridad, el contrato psicológico es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto de una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por el uso y la costumbre, respetado y observado por ambas partes. El contrato psicológico es un elemento importante en toda relación de trabajo que influye en el comportamiento de ambas partes. Es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. Cada persona representa sus propios contratos que rigen tanto las relaciones interpersonales como la relación que mantiene consigo misma (relación intrapersonal). Una fuente recurrente de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros y explícitos. Las personas no siempre expresan abierta y categóricamente lo que desean y lo que necesitan. La precisión de los contratos, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales, es importante para una experiencia interpersonal efectiva. Del mismo modo, tanto para la organización como para el individuo es de suma importancia que ambos exploren los dos aspectos del contrato y no sólo el formal.

Las personas forman una organización o ingresan en alguna porque esperan que su participación satisfaga ciertas necesidades personales. Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o inversiones propias (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la

Nota interesante

Concepto de contrato psicológico

El concepto de contrato surge en la psicología de grupo. De acuerdo con algunos autores, la vida como un todo es una serie de acuerdos y pactos (contratos) que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El contrato constituye un medio para la creación e intercambio de valores entre las personas. Toda organización puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Esos recursos se modifican continuamente, y sin duda no se limitan a recursos materiales, sino que comprenden ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se celebran contratos psicológicos entre personas y sistemas, personas y grupos, sistemas y subsistemas, en los que prevalece un sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que ofrece y lo que recibe a cambio. En ese continuo intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, el sistema se modifica.

[10] ETZIONI, AMITAI. *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967, p. 68.
[11] ETZIONI, AMITAI. *Organizações complexas*, São Paulo, Atlas, 1967, p. 15.
[12] BARNARD, CHESTER I. *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971, p. 286.
[13] LEVINSON, HARRY. *Ídem*.
[14] JAQUES, ELIOTT. *Equitable Payment*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1961.
[15] GOULDNER, ALVIN W. "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, 1960, núm. 25, pp. 161-178.
[16] SCHEIN, EDGAR H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972, p. 89.

Lo que las personas esperan de la organización:	Lo que la organización espera de las personas:
• Un excelente lugar de trabajo. • Oportunidad de crecimiento, educación y carrera. • Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos. • Libertad y autonomía. • Apoyo: liderazgo renovador. • Capacidad de empleo y de ocupación. • Camaradería y compañerismo. • Calidad de vida en el trabajo. • Participación en las decisiones. • Distracción, alegría y satisfacción.	• Enfocarse en la misión organizacional. • Enfocarse en la visión del futuro de la organización. • Enfocarse en el cliente interno o externo. • Enfocarse en las metas y resultados. • Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos. • Enfocarse en el trabajo participativo en equipo. • Compromiso y dedicación. • Talento, habilidad y competencia. • Aprendizaje constante y crecimiento profesional. • Ética y responsabilidad social.

Figura 3.3 Expectativas de personas y organizaciones.[17]

satisfacción de sus necesidades sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos se evalúan mediante su propio sistema de valores.

Así, las expectativas recíprocas, cuando se satisfacen, conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones, y viceversa. En la práctica, las expectativas de las personas respecto de la organización y las expectativas de esta última respecto de las personas se resumen como se muestra en la figura 3.3.

Relaciones de intercambio

Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con ciertas expectativas. Esos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores. Además, en este intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se establecen contratos psicológicos entre las personas y el sistema, las personas y los grupos, así como entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que se ofrece y lo que se recibe a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, el sistema se modifica.

De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, al mismo tiempo, las de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un pago. Estas expectativas, cuando están equilibradas, se expresan con la ecuación siguiente:[18]

$$\text{Satisfacción} - \text{costos} = 0$$

O, lo que es lo mismo:

$$\frac{\text{Satisfacción}}{\text{Costos}} = 1$$

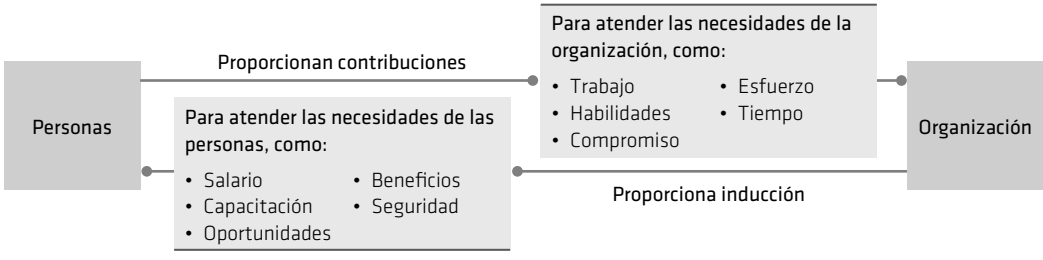


Figura 3.4 Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.

[17] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Comportamento organizacional: A dinâmica de sucesso das organizações,* Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2006, pp. 26-30.

[18] HICKS, HERBERT G. y GULLET, C. RAY. *The Management of Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976, pp. 5-6.

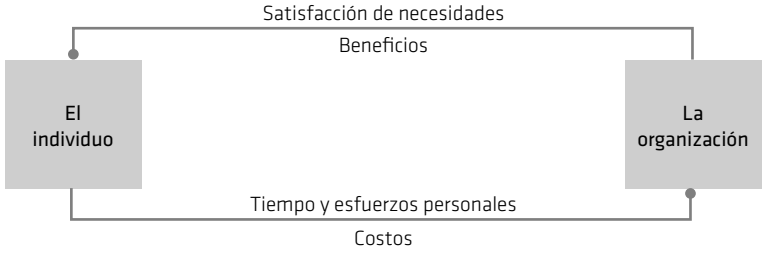


Figura 3.5 Participación del individuo: costos y beneficios personales en su relación con la organización.

Siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización; la forma de satisfacer los objetivos individuales determina la percepción de la relación, la cual será satisfactoria si las personas perciben que las recompensas recibidas exceden sus demandas. Un individuo entra en una organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean superiores a sus propios esfuerzos. Si cree que sus esfuerzos personales son superiores a las satisfacciones, estará propenso, si es posible, a abandonar la organización.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sea superior al costo de tenerlo en la organización. En otras palabras, la organización espera que el individuo contribuya con más de lo que ella le proporciona.

Nota interesante

Costo-beneficio de las inversiones

En realidad, cada parte hace inversiones y espera que la otra le proporcione las ganancias deseadas. Es ahí donde se evalúa el costo-beneficio, inversión-rentabilidad del proceso de intercambio. Se trata sobre todo de un problema de comunicación y negociación: cada parte necesita comunicar de manera clara a la otra lo que quiere y puede invertir, y cuánto espera obtener como ganancia.

Concepto de incentivos y contribuciones

La interacción entre personas y organizaciones se explica por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Las personas están dispuestas a colaborar siempre que sus ac-

Nota interesante

Equilibrio organizacional

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización al "remunerar" a sus integrantes con incentivos adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones, lo que garantiza su supervivencia y eficacia. Según este concepto, la organización ofrece estímulos para inducir a una ganancia equivalente o mayor de contribuciones. Para que la organización sea solvente, es necesario que los incentivos sean útiles para los participantes, de la misma manera que las contribuciones lo sean para la organización. La esencia del problema es la siguiente: individuos y organizaciones se atraen y se seleccionan mutuamente; es decir, los individuos buscan las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y objetivos, en tanto que las organizaciones prefieren a los individuos más adecuados a sus expectativas. Éste es el primer paso. El segundo es el acoplamiento y adaptación recíprocos entre individuos y organizaciones: ambos aprenden a acoplarse entre sí. El tercer paso se refiere a los individuos que hacen carrera dentro de las organizaciones, y las utilizan como trampolín profesional, y las organizaciones que desarrollan a los individuos para emplearlos como trampolín para su subsistencia. El primer paso es una elección recíproca, el segundo, una adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco. Es tarea del área de RH asegurarse de eso.

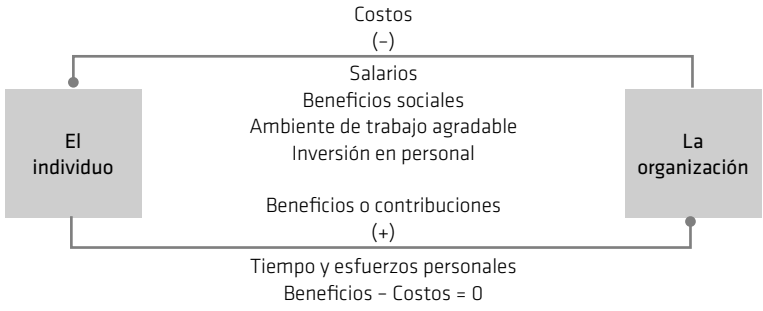


Figura 3.6 Percepción de la organización: beneficios y costos para mantener a las personas como miembros de la organización.

tividades en la organización contribuyan directamente a sus objetivos. De aquí surgen los conceptos de incentivos y contribuciones:

a) *Incentivos* (estímulos) son los "pagos" de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etcétera). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.
b) *Contribuciones* son "pagos" de cada participante a su organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, tenacidad, esmero, reconocimientos a la organización, etcétera). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: la contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser por completo inútil para otra.

De los conceptos de incentivos y contribuciones resulta el concepto de equilibrio organizacional:

a) La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas, las cuales son integrantes de la organización.
b) Cada integrante recibe incentivos (recompensas) a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.
c) Cada integrante seguirá colaborando con la organización sólo si los incentivos (recompensas) son iguales o mayores (en términos de los valores que representan para el integrante y de las opciones disponibles) que las contribuciones que se le exigen.

Nota interesante

¿Qué hace la diferencia?[19]

De vez en cuando aparece una investigación para descubrir las causas del éxito de una empresa. Jim Collins, en la década de 1990, publicó su investigación en el libro *Hechas para durar*. Ahora Joyce, Tuck, Roserson y Nohria sacan a la luz su libro *Lo que (realmente) funciona*, publicado en Brasil por la editorial Campus. Durante más de 10 años monitorearon 160 empresas por medio de 200 herramientas de administración para conocer las prácticas de las compañías triunfadoras y las de las perdedoras. Las 40 empresas calificadas como exitosas superaron las expectativas en cuatro prácticas básicas: dirección, estrategia, cultura y estructura, así como en dos de los cuatro aspectos considerados secundarios por los autores: talento, innovación, liderazgo y alianzas estratégicas. Esta combinación resultó en la fórmula 4 + 2. No se trata de una teoría, sino de una brújula que orienta en cualquier ambiente empresarial.

a) *Desempeño:* el secreto no está en seguir modas o privilegiar una herramienta en detrimento de otra. Lo que de verdad importa es cómo los ejecutivos administran las herramientas que eligen. Las mejores empresas se esmeraban por una aplicación ejemplar.
b) *Estrategia:* lo que importa no es la estrategia (vender barato o proporcionar servicios óptimos), sino que sea clara para ejecutivos, empleados y clientes.
c) *Cultura:* para los autores es un error que la administración de una empresa no tome en serio el desarrollo de una cultura corporativa. Las mejores empresas se dedican a la creación de una cultura orientada al desempeño, y no sólo entre los ejecutivos, sino entre todos sus empleados. De las empresas triunfadoras, 90% relacionaba recompensa económica con desempeño.
d) *Estructura:* para los autores no hay ningún problema con la burocracia. El problema surge cuando procedimientos y protocolos, necesarios en cualquier empresa, toman proporciones asfixiantes.
e) *Liderazgo:* no se encontró que las características personales del directivo (abierto o tímido, paciente o impaciente, visionario o detallista) fueran determinantes. Sin embargo, sí lo fueron otras cualidades, como construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás ejecutivos a hacer lo mismo, o detectar con claridad oportunidades y problemas.
f) *Talentos:* las empresas triunfadoras desarrollan y conservan talentos. Una señal de progreso es que la empresa logre reemplazar fácilmente a los profesionales que se van a la competencia. En general, las perdedoras tardaron dos veces más que las triunfadoras en encontrar ejecutivos. Todavía es común que las empresas se preocupen por no perder un cliente, pero no muevan un dedo para conservar a un empleado.
g) *Innovación:* significa tener valor y estar dispuesto a "canibalizar" productos o procesos antiguos en favor de uno nuevo, aun en los detalles más simples del negocio.
h) *Alianzas estratégicas:* hacer alianzas estratégicas es una manera de crecer rápido. Las empresas que tienen éxito privilegian negociaciones menores y más frecuentes. En general, compran empresas de 20% de su tamaño, cada dos o tres años.

[19] ROSENBURG, CYNTHIA y MANO, CHRISTIANE. "O que faz a diferença?", *Exame*, diciembre de 2003, núm. 807, pp. 140-141.

d) Las contribuciones aportadas por los diferentes grupos de participantes constituyen la fuente de la que la organización se abastece y se alimenta de los incentivos que ésta ofrece a los participantes.

e) La organización será solvente y seguirá existiendo sólo si las contribuciones son suficientes para generar incentivos en la cantidad adecuada para inducir a los participantes a que proporcionen contribuciones.[20]

Cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.[22] Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante.[23] Para Schein, es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.[24]

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un *iceberg*. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.[25]

Figura 3.7 El iceberg de la cultura organizacional.[21]

[20] MARCH, JAMES G. y SIMON, HERBERT A. *Teoria das organizações*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1966, p. 104.

[21] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administração nos novos tempos, op. cit.*, p. 173.

[22] *Ídem*, p. 172.

[23] *Ídem*, pp. 172-173.

[24] SCHEIN, EDGAR. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California, Jossey-Bass, 1992.

[25] CHIAVENATO, IDALBERTO. *Comportamento organizacional, op. cit.*, pp. 121-122.

Figura 3.8 Los diversos estratos de la cultura organizacional.[26]

La comparación con un iceberg tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario observar todos esos niveles. En la figura 3.8 se explican con claridad los diversos estratos de la cultura organizacional.

Cuanto más profundo es el estrato, tanto mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura. El primer estrato,

Nota interesante

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización.

La cultura organizacional presenta seis características principales:[27]

1. *Regularidad en los comportamientos observados:* las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. *Normas:* patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores predominantes:* valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. *Filosofía:* políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. *Reglas:* lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. *Clima organizacional:* sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera.

Cada característica se presenta con distintos grados y conflictos. Para comprender mejor las características culturales de cada organización, podemos destacar dos tipos extremos dentro de un *continuum:* el estilo tradicional y autocrático o el estilo participativo y democrático que veremos a continuación.

[26] Adaptado de HUNT, JAMES. *Leadership: A New Synthesis*, Thousand Oaks, California, Sage, 1991, p. 221.
[27] LUTHANS, FRED. *Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill Higher Education, 2002, p. 123.

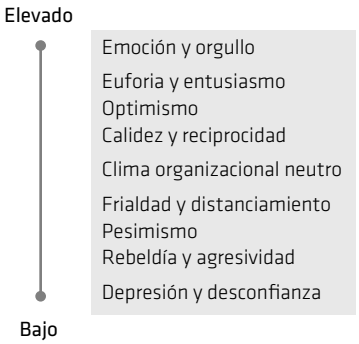


Figura 3.9 *Continuum* de los niveles del clima organizacional.

lo que caracteriza físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar, pues consta de aspectos físicos y concretos: instalaciones, muebles y cosas fácilmente modificables. A medida que se profundiza en los demás estratos, se dificulta el cambio. En el nivel más profundo, el de las suposiciones básicas, el cambio cultural es más difícil, problemático y lento.

Clima organizacional

Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Vimos que las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y, aun en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede entenderse como un *continuum* que va desde una adaptación precaria, en un extremo, hasta una excelente adaptación, en el otro. Una buena adaptación significa salud mental. Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

a) Las personas se sienten bien consigo mismas.
b) Se sienten bien en relación con otras personas.
c) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar dentro del *continuum* de la figura 3.9.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

Para analizar

La ruptura organizacional[28]

Las organizaciones modernas están rompiendo totalmente (*breakthrough*) con los antiguos moldes tradicionales. La librería que más crece en el mundo, Amazon, no tiene ni un metro cuadrado de local. Nike, la mayor industria de tenis y ropa deportiva en el mundo, no tiene ninguna fábrica. Microsoft llegó a valer cien veces su activo contable. Lotus fue vendida a IBM en 15 veces su valor patrimonial tangible. La filial estadounidense de Nokia sólo cuenta con cinco ejecutivos y factura 200 millones de dólares

[28] Adaptado de VIANNA, MARCO AURÉLIO FERREIRA. *Capital intelectual: Um futuro que Já chegou*, en http://www.guiarh.com.br/PAGINA21B.html.

anuales. La organización convencional, cuya representación es el organigrama tradicional —burocrático y jurásico—, está en proceso de una profunda transformación. Ya no es la de los viejos tiempos. Las organizaciones enfocan cada vez más sus energías, tiempo y recursos a lo que tiene más valor: su activo intangible que les proporciona inteligencia competitiva.

El capital intelectual señala una nueva manera de pensar y de actuar. Contabilizar, administrar, auditar, dirigir, planear, organizar, controlar y todos los demás verbos que formaban la antigua administración tradicional están destinados a representar apenas 20% del valor real de una empresa. El otro 80% que fortalecerá los cambios organizacionales depende de lo siguiente:

1. Las organizaciones van a operar cada vez más en redes (*networks*). Pequeños núcleos de grandes cerebros crearon negocios de tamaño considerable debido a su capacidad de concentración, formación de empresas en redes y desarrollo de marca. El activo intangible de esas redes será una parte cada vez menor del valor global del negocio estructurado.
2. El empleo tradicional tiende a disminuir drásticamente. El empleado con cartera asignada se convierte en un tercero junto con máquinas, herramientas de trabajo y equipos. Todo eso deja de contabilizarse en el centro de operaciones de la organización y se convierte en responsabilidad del socio que trabaja en la red.
3. La flexibilidad de horario será cada vez mayor y el trabajo tradicional se efectuará cada vez más en casa. Con el desmonte de las grandes empresas y del concepto tradicional de activo tangible disminuirá cada vez más el conjunto de bienes físicos de la organización, la cual será cada vez menos concreta y más virtual.
4. Los servicios adquirirán más importancia en la constitución de los PIB nacionales. Las previsiones apuntan que, en Estados Unidos, 2% de las personas produce todos los alimentos necesarios para el resto de la población. Otro 2% produce todos los objetos físicos que necesita la nación. Con esto, el trabajador del conocimiento aumentará cada vez más el valor agregado de la producción al incorporar inteligencia y no capital físico a las empresas. ¿Cómo contabilizar el cerebro de un trabajador intelectual?
5. Los megasoftwares revolucionarán la organización de las empresas. La parte tradicional de las organizaciones sufrirá un giro total, lo que dejará a la actividad burocrática humana prácticamente en ceros y la transferirá a las máquinas.
6. La competitividad —la paradoja de la mejoría de la calidad con disminución de precios— será una preocupación constante. Las funciones de área (RH, finanzas, contraloría, etc.) se incorporarán a las unidades de operación, para aumentar el valor agregado y disminuir el valor físico tradicional.
7. La innovación constante será un factor crítico de éxito, si no es que de supervivencia de las organizaciones. Las mayores sumas se destinarán a la creación de productos, servicios, sistemas y procesos en un movimiento imparable rumbo a lo nuevo.
8. La capacitación y el aprendizaje continuo —en el sentido más noble del aprendizaje organizacional (*learning organization*)— recibirán cada vez más recursos como estrategia para enfrentarse al desafío del cambio.
9. Una sólida cultura organizacional con la alineación de valores y principios, así como la determinación de una visión compartida, será cada vez más un factor de diferencia competitiva entre las organizaciones.
10. Frente a las enormes dificultades del ambiente externo, los talentos humanos serán cada vez más escasos. Dentro de la eterna ley de la oferta y la demanda, las personas talentosas escogerán la empresa que ofrezca el ambiente más humano y propicio para su desarrollo y que recompense su verdadero valor de manera más justa.
11. En el mundo del pluralismo y de la multiplicidad —en especial del comercio electrónico—, conservar y alimentar una marca reconocida y respetada será una estrategia cada vez más perseguida. Por eso Phillips Morris vale 50 mil millones de dólares en el mercado, mientras que sus activos fijos no rebasan los 2 mil millones de dólares.
12. En el mundo de la multiplicación del comercio virtual, la logística basada en una fuerte capacitación informática será cada vez más un atributo fundamental para el éxito. Cualquier producto está disponible en cualquier lugar del mundo que exija costos compatibles. La logística —disciplina que forma parte de la administración y que trata del flujo de productos desde los proveedores hasta los clientes finales— será fundamental. Siempre hay un producto o alguna versión transformada del producto que fluye dentro de alguna organización o hacia ella.

Todo esto comprende una nueva forma de administración y una manera diferente de ver a las personas. ¿Cómo explicaría la influencia de esto en la gestión de Recursos Humanos?

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Bruno

A Guillermo Bruno le pareció mejor atacar al mismo tiempo los tres frentes de acción. Esto significa transformar la organización del trabajo, cambiar la cultura y mentalidad de los gerentes, y modificar las ideas y habilidades de los empleados. Para realizar esta triple proeza, Bruno necesita todo el apoyo de la dirección de la empresa. Ese apoyo es imprescindible para realizar tales modificaciones con éxito. ¿Cómo puede convencer a la mesa directiva de que su plan mejorará la empresa?

Caso final

Natura: la fábrica transformada en comunidad[29]

En la nueva fábrica de Natura en Cajamar, São Paulo, los corredores externos circundan y unen el conjunto en un modelo de arquitectura que recuerda un museo de arte moderno. En el interior de los edificios, cerca de 3 mil personas trabajan en sincronía para colocar en el mercado 800 000 artículos de producción con la marca de la empresa. Máquinas, equipos y tableros electrónicos —descendientes directos del antiguo kanban japonés— están por todas partes. A pesar de todo, la fábrica de Natura, una de las mayores productoras de cosméticos del país, es silenciosa, limpia y abierta. Una potente red de cables de fibra óptica recorre toda la construcción. Por esta red circulan desde las órdenes para la producción hasta películas de cine. El proyecto modular permite duplicar la capacidad de producción en un fin de semana para obtener flexibilidad. No hay muros que cerquen a la nueva fábrica. En busca de integración y transparencia, sus estructuras translúcidas y minimalistas ofrecen a los empleados un ambiente laboral situado en medio del paisaje de una porción reservada de la selva atlántica, con árboles frutales nativos de Brasil (*jabuticabeiras*) y una vía de tren de principios del siglo pasado fuera de uso desde 1983. La idea es que, de vez en cuando, una locomotora transporte olas de visitantes a la fábrica.

El Nuevo Espacio Natura, como se bautizó a la fábrica, es una revolución frente a lo que en buena parte del siglo XX se llamó línea de producción. Las diferencias en su aspecto, si bien impresionantes, son el lado menos importante del cambio de modelo. La arquitectura es sólo un reflejo de los conceptos y creencias corporativas que deben marcar el tercer siglo de la industrialización. Las fábricas continuarán existiendo y proporcionando empleos mientras el mercado necesite artículos comunes, como ropa, coches, discos compactos, hornos de microondas, jabones y computadoras personales. Pero todo esto lo harán de manera diferente, con personas diferentes, y, en consecuencia, exigirán un nuevo modelo de administración y liderazgo.

"Las personas quieren sentir que son parte de algo mayor. Asimismo, tienen necesidad de compartir ideas, problemas y objetivos", menciona una inspectora y gerente del Espacio Natura. Su día normal consiste en procurar que los empleados trabajen en espacios adecuados; que las áreas de descanso funcionen y se conserven; que las personas, quienesquiera que sean, se reúnan y compartan experiencias. La existencia de una inspectora en la fábrica Natura es una señal de la necesidad actual de las empresas de transformarse en comunidades, con rituales propios, autenticidad, valores en común e interacción entre trabajo y vida personal. "Pasión, creatividad y compromiso son las cualidades más necesarias para una empresa que quiera triunfar en el nuevo mundo de los negocios", dice el estadounidense Jim Stuart, fundador de The Leadership Circle, programa de desarrollo para presidentes de empresas. Ésas son también las cualidades que más hacen falta en la mayoría de las corporaciones. Las personas aún se sienten parte de los medios de producción. ¿Por qué? "Porque los dirigentes los tratan así", apunta Stuart.

Los empleados de Natura trabajan hoy en una especie de miniciudad, donde dejan su ropa en la lavandería y a los niños en la guardería, van al banco, consultan libros en la biblioteca y los fines de semana asisten con la familia al club. El espacio está diseñado para recibir a cerca de 10 000 visitantes por año, un grupo formado por estudiantes, proveedores y revendedores de la marca. A los consumidores se les invita a probar los nuevos productos en ambientes que reproducen cuartos de bebés o clínicas de belleza. Los empleados dicen que las cosas cambian continuamente, pero eso no significa presión o sacrificio. Lo mejor de esa empresa es que todo mundo trata de hacer siempre lo mejor.

Para su construcción, Natura invirtió cerca de 200 millones de reales. Una fábrica convencional seguramente costaría mucho menos. Huertos de manzanos, piscinas, salas de capacitación y becarios representan un costo adicional. La razón de la inversión fue crear un ambiente que mostrara al público interno y al externo sus valores básicos: claridad, transparencia, equilibrio. En la fábrica del futuro no se considerará a los empleados medios de producción (recursos humanos), sino miembros de una comunidad con valores, objetivos y rituales en común.

La relación entre personas y organizaciones está cambiando con rapidez. Preste atención a eso.

Resumen

Las personas se agrupan para formar organizaciones por medio de las cuales puedan lograr objetivos comunes imposibles de alcanzar individualmente. Las organizaciones que alcanzan esos objetivos compartidos, es decir, las que tienen éxito, tienden a crecer. Ese crecimiento exige más personas, cada una con objetivos individuales. Esto provoca un creciente distanciamiento entre los objetivos organizacionales (comunes a los que formaban parte de la organización) y los objetivos individuales de los nuevos participantes. Para superar el posible conflicto potencial entre esos objetivos, la interacción entre personas y organización se complica y dinamiza. Esa interacción funciona como proceso de reciprocidad basado en un contrato psicológico lleno de expectativas mutuas que rigen las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Por un lado, las organizaciones ofrecen incentivos o estímulos, y por otro, las personas brindan contribuciones. El equilibrio organizacional depende del intercambio entre incentivos y contribuciones como ganancia para la organización.

[29] VASSALLO, CLÁUDIA, "O futuro mora aqui", *Exame*, 21 de febrero de 2001, núm. 734, pp. 35-54.

Conceptos clave

Conflicto
Contrato psicológico
Cultura organizacional
Objetivos individuales
Objetivos organizacionales
Relaciones de intercambio
Reciprocidad

Preguntas de análisis

1. ¿Por qué existe conflicto entre los objetivos organizacionales y los individuales?
2. Explique el proceso de reciprocidad en la interacción entre personas y organizaciones.
3. ¿Qué es el contrato psicológico?
4. Explique las relaciones de intercambio.
5. ¿Qué son los incentivos y las contribuciones?
6. Explique el concepto de equilibrio organizacional.

Ejercicio 3

Preocupado por el creciente problema de las relaciones con los empleados, y en virtud de las noticias sobre huelgas y tumultos en otras fábricas, Raimundo Correia, director presidente de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), convocó a una reunión de la mesa directiva para discutir el asunto y definir la forma de evitar problemas con el personal. Solicitó la presencia del gerente de Recursos Humanos, Alberto Oliveira, para que explicara algunos aspectos del problema desde el punto de vista humano.

Al prepararse para la reunión, Alberto Oliveira revisó algunos puntos fundamentales sobre los cuales apoyar su tesis: si hay sentimientos de reciprocidad, el personal de Mesarisa jamás estallará una huelga. Alberto conocía bien a la mesa directiva y las ideas que el director quería introducir por medio de una filosofía basada en la libre iniciativa y en el pleno respeto a los derechos humanos, pero sabía que esas ideas encontraban seria resistencia entre algunos directores. Un fuerte aliado del director presidente era su hijo, Raimundo Correia, director industrial. Pero la situación no era nada fácil para la empresa debido a la recesión en los mercados inmobiliario y automotriz, la fuerte elevación de los intereses, inflación elevada, dificultades para la exportación, ganancias cada vez menores, poca disponibilidad financiera y la propia situación de la empresa. Todo eso dejaba poco margen de maniobra para hablar de concesiones al personal. En realidad, todo indicaba que la empresa necesitaba recibir primero para después dar algo a cambio. Cualquier plan que ocasionara alguna salida o costo adicional se rechazaría fatalmente o se aplazaría para el futuro remoto.

Alberto Oliveira no sabía exactamente por dónde empezar. En su calidad de gerente de Recursos Humanos de la empresa, era el más indicado para proponer algún plan que mejorase las relaciones con los empleados y redujera o minimizara el riesgo de posibles huelgas o tumultos. Pero con ese plan no podría gravar las arcas de la empresa. ¿Cuál tendría que ser su propuesta?

Paseo por internet

www.chiavenato.com
www.strategicplannings.net
www.i-businessplan.net
www.ustyleit.com
www.smetoolkit.org
www.bitpipe.com/Strategic-Plan.html
www.grove.com
www.fastsearch.com
www.sloanreview.MIT.edu
www.whartonsp.com
www.smetoolkit.org
www.GuideZBiz.com
www,strategicplannings.com
www.strategy-business.com
www.devrydegreesonline.info
www.bscol.com
www.exed.hbs.edu
www.ibgc.com.br
www.strategicBusinessPlanning.com
www.ceo-europe.com
www.corporateDealmaker.com
www.businesscase.com
www.quantrix.com
www.dci.com.br
www.mackenzieassociates.com
www.tenrox.com
www.bambooweb.com
www.i-businessplan.net
www.ustyleit.com
www.bitpipe.com/Strategic_Plan.html
www.imd.org
www.ustyleti.com/Strategic_Planning_Tools.doc

Parte II

El sistema de administración de Recursos Humanos

Lo que verá en esta parte

Capítulo 4

La administración de Recursos Humanos

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:[1]

1. Alcance de los objetivos.
2. Por medio de personas.
3. Mediante técnicas.
4. En una organización.

Básicamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales —muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto—, como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

Los recursos organizacionales

La organización constituye el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir, de recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.

Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza provee los materiales y las materias primas que se transforman en productos o servicios. El capital proporciona los medios de pago para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarios, y para la remuneración de la mano de obra. El trabajo representa la intervención humana o física en los materiales o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.

Obviamente, esta presentación peca de simplicidad y superficialidad exageradas, pues el proceso productivo es mucho más complejo y comprende gran cantidad de variables. Además, esta presentación se centra en el proceso productivo sólo visto como sistema cerrado, mientras que en la realidad presenta características de un sistema abierto debido al intenso intercambio con el ambiente.

Nota interesante

Recursos organizacionales

Antes los productos y servicios se producían con capital, materiales y tecnología. En la era de la información, estos factores tradicionales quedaron desplazados por un factor nuevo y diferente: el conocimiento. Hoy en día, productos y servicios se generan con capital, materiales, tecnología, personas y conocimiento. De estos cinco componentes, sólo las personas y el conocimiento crean una ventaja competitiva duradera. El conocimiento es un activo intangible e invisible que se halla en el cerebro de las personas o, en algunos casos, archivado en sistemas de información administrados mediante reportes, perfil de productos o servicios, diagramas de flujo, etcétera. La mayor parte de las organizaciones no se ha dado cuenta de esto ni de que las empresas exitosas son las que saben administrar el conocimiento y convertirlo en productos y servicios muy competitivos. En otras palabras, saben invertir y obtener ganancias del conocimiento corporativo. ¡Todo esto por medio de las personas!

Durante la era industrial predominó el concepto de que la organización es una empresa social por cuyo conducto se reúnen recursos diversos para lograr determinados objetivos; sin recursos no hay manera de alcanzarlos. Los recursos son los medios con que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, es decir, los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales. Pueden verse como los insumos necesarios para obtener el producto final o servicio prestado por la organización. Por lo general, cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de dinero, equipo, materiales y personas. Sin embargo, los recursos organizacionales son muy diversos y complejos.

Los recursos organizacionales se clasifican, de manera general, en cinco grupos, que se explican a continuación.

Recursos físicos y materiales

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea ofrecer servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, tales como locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo encaminados a la producción de los bienes y de los servicios que ofrece la organización. Buena parte de lo que se verá sobre tecnología es aplicable al área de los recursos materiales y físicos de la organización; sin embargo, la tecnología no se limita sólo a éstos.

Recursos financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se dispone de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. Comprende también el ingreso derivado de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización.

Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que se requieren. Hasta cierto punto, los recursos financieros son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, pues le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requiere para su operación. Es muy común expresar el desempeño de

[1] KAST, FREMONT E. y ROSENZWEIG, JAMES E. *Organization and Management: A System Approach*, Nueva York, McGraw Hill, 1970, p. 6.

la organización en lenguaje financiero, en términos de utilidades en valores monetarios o de liquidez en sus acciones. También es frecuente medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de la maquinaria y equipo de la organización, el valor de materias primas y productos acabados en almacén, etcétera.

Recursos humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización. Además, las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etcétera. En realidad, la palabra *recurso* implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, más que un recurso, son copartícipes de la organización.

Recursos mercadológicos

Constituyen los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización. Así, los recursos mercadológicos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado (sobre consumidores y competidores), toda la organización de ventas (que incluye previsión de ventas, ejecución y control), promoción, propaganda, distribución de los productos por los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etcétera. Sin los recursos mercadológicos, de nada sirven los demás recursos de la organización, pues, si se la despoja de sus clientes —consumidores o usuarios—, perdería su propia razón de existir. A los recursos mercadológicos se les llama

Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional	Conceptualización estadounidense
Materiales o físicos	• Edificios y terrenos • Maquinaria • Equipo • Instalaciones • Materias primas • Materiales • Tecnología de producción	Naturaleza	*Materials and machinery*
Financieros	• Capital • Flujo de dinero • Crédito • Préstamos • Financiamientos • Inversiones	Capital	*Money*
Humanos	• Directores • Gerentes • Jefes • Supervisores • Empleados • Obreros • Técnicos	Trabajo	*Man*
Mercadológicos	• Mercado de clientes, consumidores o usuarios	No existe equivalente	*Marketing*
Administrativos	• Planeación • Organización • Dirección • Control	Empresa	*Management*

Figura II.1 Clasificación de los recursos organizacionales.

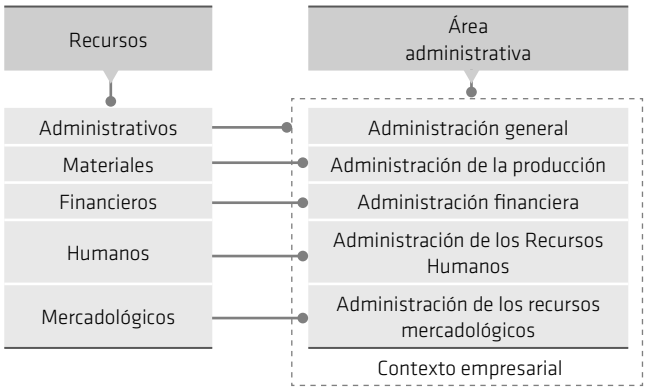


Figura II.2 Recursos organizacionales y especialidades administrativas.

también recursos comerciales, como denominación restrictiva para distinguir sólo las actividades directamente relacionadas con las operaciones de venta, las cuales corresponden al término de *marketing* propio de los autores estadounidenses.

Recursos administrativos

Comprenden todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Son todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración.

En la figura II.1 se esquematizan los cinco grupos de recursos.

En toda organización se presenta el fenómeno de la división del trabajo y de la especialización que genera la diferenciación, gracias a la cual todo conjunto de recursos similares se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización de las actividades, al que le denominamos *diferenciación*. A cada área de recursos le corresponde una especialidad administrativa, como se ilustra en la figura II.2.

Por esta razón, la administración requiere diversas especialidades pues cada recurso exige una especialización. En general, la situación de estas especialidades en la organización se aprecia teóricamente mediante un esquema simplificado, como el de la figura II.3.

Cada recurso se administra por un subsistema específico que se ocupa de los aspectos directamente relacionados con él, como se ve en la figura II.4. Con la terminología convencional tenemos:

Recursos materiales → Administración de la producción
Recursos financieros → Administración financiera
Recursos humanos → Administración de Recursos Humanos
Recursos mercadológicos → Administración mercadológica
Recursos administrativos → Administración general

Los recursos organizacionales —materiales, financieros, humanos o mercadológicos— requieren procesos de administración complejos. Todos deben captarse del ambiente, aplicarse internamente al sistema, conservarse, desarrollarse y controlarse para que el sistema sea eficiente y eficaz.

Centraremos la atención en los recursos humanos. En los capítulos iniciales vimos que no hay organización sin personas; sin embargo, las organizaciones no existen sólo para tener personas. Es decir, tener personas no es el objetivo de las organizaciones. Las personas son medios, recursos con que las organizaciones logran sus objetivos. Por otro lado, las personas no son los únicos recursos, como ya vimos. Sin embargo, sí son los únicos recursos vivos capaces de procesar los demás

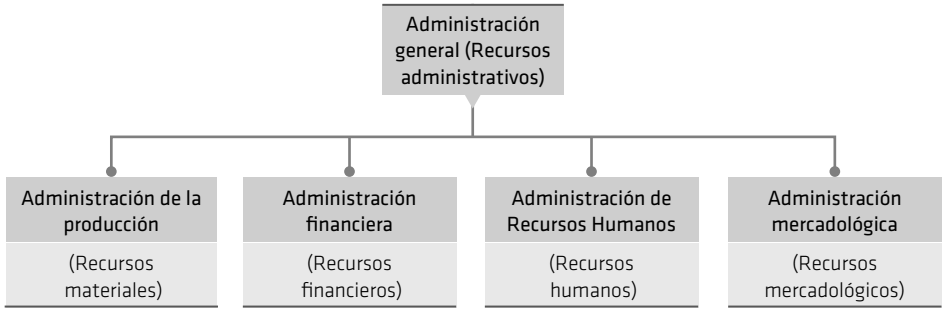


Figura II.3 Especialidades de la administración y recursos pertinentes.

Figura II.4 Los recursos y su administración.

recursos inermes e inertes. Además, constituyen los recursos más complejos de los que dispone una organización: los recursos humanos. De esta manera, todos los demás recursos exigen la presencia de los recursos humanos para su procesamiento. Esto significa que los ejecutivos de la administración de la producción, administración financiera, administración mercadológica e incluso de la administración de Recursos Humanos necesitan personas para procesar sus recursos básicos. Como muestra la figura II.5, las personas son los únicos recursos que permean la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles.

Nota interesante

¿Quién es el responsable?

De acuerdo con este concepto, administrar personas es una tarea común a todas las áreas y niveles de la organización. Administrar personas no es tarea exclusiva del profesional de RH, sino una responsabilidad presente en todas las áreas y niveles de la organización. Cada director, gerente o jefe, además de sus responsabilidades específicas, administra personas subordinadas directa e indirectamente.

¿Cuál es el valor en el mercado de una organización?

¿Ha considerado cuánto vale una empresa? ¿Cuál es el valor que alcanza en el mercado? Si su valor es sólo el patrimonial que el contador atribuye a los activos tangibles —como locales, máquinas, equipo, instalaciones, materias primas, artículos en almacén, etc.—, la empresa es sólo un puñado de elementos físicos y materiales sujetos a una depreciación creciente. Una simple suma de piezas y cosas usadas. Si fuera así, la empresa no incrementaría el capital financiero invertido. Todo lo hecho

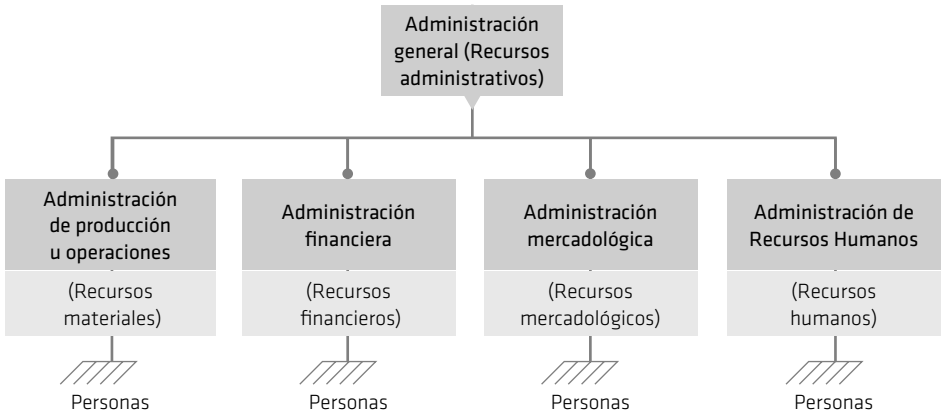


Figura II.5 Las personas como recursos que permean todas las áreas de la administración.

a lo largo del tiempo no le agregaría valor, ni siquiera alteraría la inversión inicial. Al contrario, si se contabiliza el desgaste de las máquinas y del equipo o su depreciación, la situación sería aún peor: habría una reducción del capital financiero inicial. Estaríamos ante una empresa que cada día que pasa pierde y cuyo valor de mercado se reduce poco a poco hasta llegar a cero. Al punto en el que no vale nada.

Los recursos físicos (máquinas, equipos, edificios, materias primas, tecnología, etc.) y financieros (capital inicial y capital de circulación) son inertes, estáticos y pasivos; no hacen nada por cuenta propia: necesitan la acción del hombre para su empleo y rentabilidad. Además, los recursos físicos están sujetos a la entropía. Cuando la empresa los ve como prioridad y fundamento, el resultado suele ser decepcionante. Las empresas que sólo ponen atención a los recursos financieros dejan de ser un buen negocio. Esto se debe a que el capital financiero cede su lugar al capital intelectual. El conocimiento —más que el dinero— se está convirtiendo en el recurso más valioso de la era de la información. El conocimiento produce innovación y riqueza. El conocimiento no ocupa lugar, no es finito ni puede robarse. Es el único recurso ilimitado y el único activo que aumenta con el uso. Es el combustible principal en la era digital.

Competencias organizacionales

No basta tener recursos: es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos constan de activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca (*brand equity*). En el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para obtener una ventaja competitiva.

Nota interesante

Activos intangibles

Existe en la actualidad una migración de los activos tangibles y físicos a los intangibles y abstractos. Las empresas se preocupan por hallar indicadores para sus activos intangibles, como el capital humano (habilidades y competencias de sus empleados) y el capital estructural interno (sistemas internos) y externo (apoyo e interés de sus clientes e idoneidad y rapidez de sus proveedores). Las personas se convierten en la prioridad de las empresas.

Los activos organizacionales son tangibles o intangibles:[2]

1. *Activos físicos:* terrenos, edificios, maquinaria y equipo, materiales e instalaciones que la empresa posee o controla.
2. *Activos financieros:* en forma tangible de dinero en caja e intangible como crédito.
3. *Activos de operación:* fábrica, instalaciones y maquinaria tangibles para la obtención de productos y servicios, e intangibles como sistemas y procesos.
4. *Activos legales:* como patentes y *copyrights* de la organización. McDonald's y Virgin tienen la reputación de acudir siempre a la justicia para proteger o defender sus derechos. Eso puede ahuyentar a la competencia.
5. *Activos humanos:* el personal de la organización (tangible) y sus conocimientos, habilidades y competencias (intangibles).
6. *Activos de marketing:* son sobre todo activos intangibles, como las relaciones con consumidores y distribuidores intermediarios, el nombre de la marca y reputación, la lealtad del cliente y su ubicación actual en el mercado.

Las *capacidades de la organización* se refieren a su potencial para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades, que pueden ser:[3]

1. *Capacidades estratégicas:* funcionan como guía de orientación que influye en gran medida en el rumbo estratégico, y se refieren a la habilidad de la organización para aprender (adquirir, asimilar la información) y a la habilidad de los altos funcionarios para administrar la ejecución de la estrategia. Incluye, además, la capacidad de evaluación y juicio —que es la aptitud para identificar otras oportunidades— al seleccionar mercados adecuados aprovechando los recursos y capacidades actuales de la organización en conexión con los mercados en transición, abarcando diversas funciones (como operaciones, finanzas e IyD) y marketing.
2. *Capacidades funcionales:* abarcan las capacidades de marketing, administración financiera y de gestión de operaciones. Es la capacidad de entender el ambiente externo, con clientes y competidores, además de los cambios del macroambiente.
3. *Capacidades operacionales:* son las tareas individuales importantes, como la operación de maquinaria, la aplicación de sistemas de operación o la conclusión del proceso de órdenes.

[2] CHIAVENATO, IDALBERTO y SAPIRO, ARÃO. ***Planejamento estratégico: da intenção ao resultado,*** Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.
[3] ***Ídem.***

Las capacidades pueden estar en los individuos, en los grupos o en el nivel corporativo:[4]

1. *Capacidades individuales:* son las habilidades y especializaciones de los individuos de una organización. Comprende la habilidad de analizar críticamente y evaluar la situación (ya sea un presidente al valorar un problema estratégico o un obrero al estimar el efecto de una falla mecánica).
2. *Capacidades colectivas:* son las que reúnen habilidades individuales para la formación de equipos *ad hoc*.
3. *Capacidades del nivel corporativo:* son las habilidades de la organización en su conjunto para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional. Esto integra la habilidad de la organización para empaparse internamente de lo aprendido de modo que la información no sea sólo para unos cuantos individuos, sino para toda la organización.

Nota interesante

Activos intangibles

El problema actual no es sólo congregar órganos, personas, recursos, tareas y actividades para dirigirlos al logro de los objetivos organizacionales mediante una estrategia. Hoy en día, el problema es más grande; ahora se trata de definir objetivos organizacionales para formar competencias esenciales para el negocio. La arquitectura estratégica representa un puente hacia el futuro y debe basarse en la identificación de las competencias esenciales que deben crearse y formarse para la continuidad del éxito de la empresa. ¿Cómo debe ser esa arquitectura organizacional? Es claro que la respuesta es diferente para cada empresa. Si la empresa piensa organizarse en torno a productos y servicios, la respuesta es una, y si pretende privilegiar las competencias esenciales, otra muy distinta. La arquitectura necesita hacer la ubicación de recursos transparente a la organización entera y responder preguntas fundamentales, como:[5]

- ¿Cuánto tiempo puede preservar la competitividad de su negocio si no desarrolla esa competencia esencial específica?
- ¿En qué medida es fundamental esa competencia esencial para los beneficios que percibe el cliente?
- ¿Qué futuras oportunidades perdería la empresa si dejara esa competencia específica?

Prahalad y Hamel[6] —creadores del concepto de competencias esenciales de la organización— afirman que la arquitectura organizacional necesita proporcionar coherencia en la ubicación de recursos y en el desarrollo de una estructura administrativa adecuada a esa ubicación a fin de crear una cultura administrativa dinámica, trabajo en equipo, capacidad de cambio y disponibilidad para compartir recursos y así proteger habilidades singulares y pensar en el largo plazo. Debido a todas estas razones, los competidores no pueden copiar con facilidad una arquitectura específica. Debe ser una herramienta para comunicarse con los clientes y con otros grupos de interés (*stakeholders*). Por esta razón no debe haber fronteras externas ni internas.

Sin embargo, si las competencias esenciales de la empresa son sus recursos críticos, y si la alta dirección tiene que garantizar que los portadores de esas competencias no queden aprisionados y paralizados en algunos de los negocios en particular, las unidades estratégicas de negocios (UEN) deben solicitar competencias esenciales de la misma manera que solicitan capital. Una vez que la dirección identifica competencias internas, debe aportar los proyectos y personas íntimamente relacionados con ellas. Eso da a la empresa una nueva identidad: las competencias esenciales son recursos de la corporación —y no de cada una de sus UEN—, y pueden reubicarse continuamente. Eso lleva a los gerentes de unidades a justificar por qué mantienen a su servicio personas portadoras de competencias esenciales.

Las competencias esenciales son la fuente generadora de nuevos negocios.

Al hablar de competencias esenciales es indispensable comentar los conceptos de Prahalad y Hamel.[7] Según ellos, la

¿Cómo reunir a los portadores de competencias esenciales?

En Canon, los portadores de competencias esenciales en óptica están distribuidos por todos los negocios (cámaras, copiadoras y equipos litográficos de semiconductores). Cuando Canon reconoció una oportunidad en impresoras digitales láser, permitió a los gerentes de las UEN buscar a personas talentosas en otras UEN y formar el grupo necesario para esa tarea. Esto se repite cada vez que se identifica una nueva competencia. La arquitectura organizacional de la empresa es fluida y maleable. Los gerentes se reúnen para identificar las competencias de la próxima generación, decidir la inversión necesaria y determinar cuál es la contribución en forma de apoyo de capital y equipo que cada división tiene que hacer. Esto genera un sentido de intercambio equitativo. Los portadores de las competencias se reúnen de forma periódica desde todos los puntos de la corporación para intercambiar ideas y observaciones con el fin de crear un sentimiento de comunidad entre ellos.

[4] *Ídem.*
[5] PRAHALAD, C. K. y HAMEL, GARY. *A competência essencial da corporação*, *op. cit.*, en Montgomery, Cynthia A. y Porter, Michael (eds.), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva, op. cit.*, pp. 311-312.
[6] PRAHALAD, C. K. y HAMEL, GARY. *A competência essencial da corporação, op. cit.*
[7] *Ídem.*

manera más segura de triunfar en la competencia global aún es invisible para muchas personas. En la década de 1980 se evaluaba a los altos ejecutivos por su capacidad de reestructurar, corregir confusiones y eliminar estratos jerárquicos en las organizaciones. Desde la década de 1990 se les evalúa por su capacidad para identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que posibiliten el crecimiento empresarial. En el pasado, la corporación diversificada podía fijar sus unidades de negocios en mercados específicos de productos para convertirse en líderes mundiales. Sin embargo, como las fronteras del mercado cambian cada vez más rápido, los objetivos son engañosos y fugaces: la cacería es casi siempre temporal. Han sido pocas las empresas capaces de inventar nuevos mercados al introducirse en mercados emergentes y modificar drásticamente la preferencia del cliente en los que ya están establecidos. Ese parece el camino al futuro. Hay mucho que aprender.

Nota interesante

Competencias esenciales

Los recursos son importantes, pero el éxito organizacional aumenta en función de las habilidades y competencias que posee o llega a poseer la organización para concretar su misión y visión. Una *competencia* es un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente. Así, la competencia para que una organización produzca en un ciclo rápido se basa en un conjunto de habilidades integradas, como la habilidad de maximizar procesos comunes en una línea de producción, la flexibilidad para alterar la planeación y ejecución de la producción, la ejecución de sistemas de información elaborados, administración de existencias y desarrollo de un compromiso de calidad de los proveedores. Una competencia nunca estará basada en una sola persona o equipo.

Si una competencia afecta directamente la atención de las demandas de dos diferentes grupos de interés, se dice que es una competencia esencial o central (*core competence*). El efecto de una competencia esencial se manifiesta en tres aspectos de la organización:[8]

1. *Valor percibido:* las competencias esenciales son las que permiten ofrecer beneficios fundamentales a los clientes. Algunas veces estos beneficios no se perciben como fundamentales debido a que el cliente dedica su atención a beneficios adicionales, como descuentos o propaganda llamativa. La organización tiene que examinar cuáles son los elementos de valor del producto o servicio, es decir, por los que el comprador en realidad paga, cuánto está dispuesto a erogar para tener acceso a esos beneficios y cuál es la jerarquía de valor del cliente en relación con los beneficios.
2. *Diferenciación de los competidores:* la competencia singular en relación con los competidores se considera una competencia esencial. En esta categoría existen muchas habilidades o recursos únicos de la organización, como marca, tradición, curva de aprendizaje, accesos únicos o administración más allá de los parámetros del sector.
3. *Capacidad de expansión:* las competencias que abren las puertas de la organización hacia nuevos segmentos se consideran competencias esenciales, que, al abrir nuevas oportunidades, tienen una fuerza competitiva muy grande, pues hacen posible ofrecer nuevos productos y servicios generados a partir de ella.

Competencias asociadas

Los profesionales deben reflexionar sobre las competencias asociadas a los productos y servicios ofrecidos en el momento y verificar cómo se puede aplicar la competencia relacionada a diferentes categorías de productos y servicios. Nike, fabricante de tenis y ropa deportiva, creó un modelo de negocio basado en la terciarización de las operaciones de fabricación (no es en esto donde compite). Nike aplica maravillosamente sus competencias esenciales: *design*, logística y *marketing*.

Casi siempre las empresas parten de una cartera de negocios y no de una cartera de competencias. Por eso, en el corto plazo, la competitividad de la empresa deriva de sus atributos de precio y desempeño en productos, que los competidores imitan y con rapidez convergen a patrones similares y formidables en costo de producción y calidad, barreras mínimas para una competencia continua, pero para cada vez menos fuentes

El efecto de las competencias esenciales

Una competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Es un elemento determinante y significativo para la satisfacción y beneficio del cliente que debe ser difícil de copiar por los competidores. Con tres características, observadas por Prahalad y Hamel (acceso, satisfacción del cliente y dificultad para ser copiada), es importante verificar si la competencia puede combinarse con otras capacidades para crear una ventaja única para los clientes. Puede ser que la propia competencia no satisfaga estos criterios, pero combinada con otras competencias se convierta en un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización. En el futuro, la habilidad crítica de la administración será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que posibiliten el crecimiento. Las competencias tienen que nutrirse y difundirse ampliamente en la organización como base para la estrategia; asimismo, precisa que la dirección esté de acuerdo con ellas para actuar de la misma forma.

[8] CHIAVENATO, IDALBERTO y SAPIRO, ARÃO. *Planejamento estratégico, op. cit.*

de ventaja diferenciada. En estos términos, esa competencia es pasajera y fugaz.[9]

Las competencias esenciales de una empresa se identifican mediante cuatro criterios de elección:[10]

1. *Capacidades valiosas:* son las que ayudan a la empresa a neutralizar amenazas ambientales o a explorar oportunidades también ambientales; con esto generan valor para la empresa y permiten que formule o implante estrategias capaces también de generarlo para los clientes.
2. *Capacidades raras:* son las que ningún otro o pocos competidores actuales o potenciales poseen. Si una capacidad es común a muchas empresas, es poco probable que constituya una fuente de ventaja competitiva para cualquiera de ellas. La ventaja competitiva se da cuando una empresa desarrolla y explora capacidades diferentes a las de sus competidores.
3. *Capacidades difíciles de imitar:* son las que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad y rapidez. Una capacidad puede ser difícil de imitar por tres motivos, ya sean aislados o por una combinación de ellos.
4. *Capacidades insustituibles:* son capacidades que no poseen equivalentes estratégicos y no se pueden sustituir fácilmente. Cuanto más difíciles de sustituir, tanto mayor es su valor estratégico. Cuanto menos visibles, tanto más difícil es encontrar un sustituto por lo que es mayor el desafío para los competidores que traten de imitarlas. El conocimiento corporativo y las relaciones de trabajo basadas en la confianza son capacidades difíciles de identificar e imitar.

Las competencias esenciales son la base de la competitividad organizacional y casi siempre dependen del talento de las personas.

Estilos de administración de Recursos Humanos

Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana influyen poderosamente en la administración de los Recursos Humanos. De igual forma, las organizaciones se diseñan y administran de acuerdo con las teorías dominantes, así como con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera de administrar sus recursos. La aplicación de esos principios y

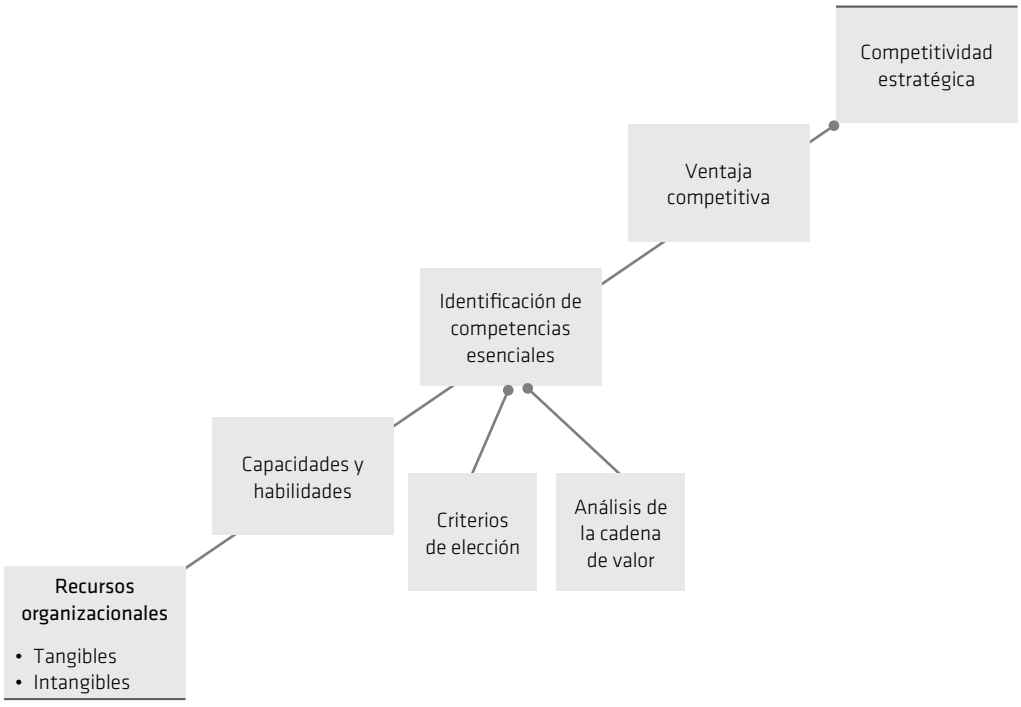


Figura II.6 Componentes del diagnóstico estratégico de la organización.[11]

[9] *Ídem*.
[10] BARNEY, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management,* 1999, v. 17, pp. 99-120.
[11] CHIAVENATO, IDALBERTO y SAPIRO, ARÃO. *Planejamento estratégico, op. cit.*

suposiciones determinan los condicionamientos para el comportamiento humano que deben imperar en las organizaciones. Así, es imprescindible conocer algunas teorías que limitan y orientan la visión de las personas en la organización.

La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor[12] distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y). Veamos cada una.

1. Concepción tradicional de la administración: teoría X

Predominó durante décadas. Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, a saber:

1. El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).
2. Como la organización controla esos incentivos, el hombre es un agente pasivo al que la organización debe administrar, motivar y controlar.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
4. Las organizaciones pueden y deben planearse de manera que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen.
5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe estimulársele mediante incentivos externos.
6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de autodisciplinarse.[13]

Dentro de este concepto tradicional del ser humano, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y control de la energía únicamente en dirección de los objetivos de la organización. El concepto de administración es entonces el siguiente:

1. La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas, de acuerdo con sus intereses económicos.
2. La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización.
3. Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización, o incluso se resistirían a ellas. Por tanto, hay que persuadirlas, recompensarlas, sancionarlas, obligarlas, controlarlas: se necesita dirigir sus actividades. Ésta es la tarea de la administración. Se suele afirmar que administrar es lograr que las cosas se hagan por medio de las personas.[14]

A dónde fueron a parar los recursos organizacionales en la era de la información

Como ya se mencionó, en la era industrial se tenía el concepto de que las organizaciones eran conjuntos integrados y coordinados para alcanzar objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz. Por supuesto, las organizaciones se reconocían por sus edificios y productos. Se veían como cosas. Eso cambió por completo en la era industrial. En estos tiempos de organizaciones virtuales, que no requieren espacio ni tiempo, las organizaciones se consideran conjuntos integrados y constantemente actualizados de competencias siempre listas y disponibles para aplicarse en cualquier oportunidad que surja, antes de que los competidores lo hagan. Así, el alma del negocio se convierte en un conjunto de competencias. ¿A dónde fueron a parar los recursos? Dejaron de ser los activos principales para convertirse en la base o plataforma sobre la que operan las competencias. Mientras que los recursos son inertes y estáticos, las competencias constituyen la inteligencia y el dinamismo que mueve a los recursos a la acción. ¿Y dónde están las competencias? La tecnología puede ayudar, pero los dueños de las competencias son los individuos que actúan en la organización. Todos los días, esas competencias ingresan por la mañana y salen por la tarde. La organización exitosa es la que sabe nutrir, compartir y aprovechar dichas competencias.

Nota interesante

Teoría X

Como sustento a esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales, menos explícitas pero muy difundidas, como:

a) El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo menos posible y prefiere que lo dirijan.
b) Le falta ambición: no le gusta la responsabilidad y prefiere que lo liberen de sus responsabilidades.
c) Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización.
d) Es ingenuo, no es muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
e) Su propia naturaleza lo lleva a resistirse a los cambios, pues busca la seguridad.[15]

Según McGregor, estas suposiciones y creencias aún predominan en muchas organizaciones que piensan que las per-

[12] McGREGOR, DOUGLAS M. "O lado humano na empresa", en Balcão, Yolanda Ferreira y Cordeiro, Laerte Leite (orgs.), ***O comportamento humano na empresa***, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

[13] ***Ídem***, pp. 46-47.
[14] ***Ídem***, pp. 47-78.
[15] ***Ídem***, pp. 46-47.

sonas tienden a comportarse de acuerdo con las expectativas de la *teoría X*: con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia y demanda excesiva de beneficios.

2. Nueva concepción de la administración: teoría Y

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

1. El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe desempeñarse voluntariamente) o una fuente de sanción (que debe evitarse en lo posible).
2. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación con el fin de lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
3. Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
4. En ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno, y no características inherentes y universales del ser humano.
5. La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para resolver los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra muy distribuida entre la población.
6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan sólo de manera parcial.[17]

En otras palabras:

1. El ser humano no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización.
2. Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.[18]

Nota interesante

Teoría Y

La *teoría Y* se refiere a un estilo de administración participativo y democrático basado en valores humanos, como:[16]

1. *Descentralización y delegación*. Consiste en delegar decisiones a los niveles más bajos de la organización con el fin de que todas las personas participen más en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman la responsabilidad de las consecuencias, y con eso satisfagan sus necesidades individuales más elevadas relacionadas con la autorrealización personal.
2. *Ampliación del puesto y enriquecimiento del trabajo*. La reorganización o rediseño y la ampliación del puesto aportan a las personas actividades adicionales, con lo que provocan la innovación y motivan la aceptación de responsabilidad en la base de la pirámide organizacional. Así se proporcionan oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y de autoestima.
3. *Participación y administración consultiva*. La participación en las decisiones que afectan a las personas, así como la consulta con vistas a obtener sus opiniones personales, tiene como finalidad motivar a las personas a que dirijan su energía creativa hacia los objetivos de la organización. Esto proporciona oportunidades significativas para satisfacer las necesidades sociales y de estima.
4. *Autoevaluación del desempeño*. Los programas tradicionales de evaluación del desempeño se orientaban a la concepción tradicional (teoría X), pues la mayoría de esos programas tiende a tratar a las personas como un producto que se inspecciona en la línea de producción. Algunas organizaciones experimentan como éxito la formulación, hecha por las personas, de sus propios objetivos y una autoevaluación periódica de su desempeño en comparación con esos objetivos establecidos. El superior jerárquico tiene una enorme importancia en este proceso porque funciona como orientador y estimulador del desempeño futuro y no como juez o inspector del desempeño pasado. Además, las personas se ven motivadas a asumir la responsabilidad de planear y evaluar su contribución al logro de los objetivos de la organización. Esto tiene efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización.

Si ideas como éstas no producen los resultados esperados, puede ser que la administración haya "comprado" la idea pero la haya aplicado según las concepciones tradicionales.

[16] *Ídem*, pp. 59-60.

[17] *Ídem*, p. 54.

[18] *Ídem*, p. 55.

Teoría X	Teoría Y
1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan.	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones.
2. Todas las organizaciones tienen objetivos. A las personas que trabajan en las organizaciones se les tiene que obligar, controlar y hasta amenazar con sanciones para que se esfuercen en el logro de esos objetivos.	2. El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.
3. En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir.	3. Las recompensas por el trabajo se relacionan con los compromisos asumidos.
4. Las personas evitan las responsabilidades.	4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5. Las personas promedio tienen pocas ambiciones.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
6. Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.	6. El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de aprovecharse en su totalidad.

Figura II.7 Teoría X y teoría Y: concepciones diferentes de la naturaleza humana.

En el marco de esta concepción moderna del hombre, según la teoría Y, la tarea de la administración es mucho más amplia:

1. La administración es la responsable de organizar los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipos, personas) para obtener sus fines económicos.
2. Las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de la organización. Se pueden volver así por su experiencia en otras empresas.
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento a los objetivos organizacionales son características presentes en todas las personas. La administración no las genera en ellas, pero tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.
4. La tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y los métodos de operación mediante los cuales las personas logren mejor sus objetivos personales y encaminen sus propios esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.[19]

Conforme a esta concepción, administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.

Hoy en día, las teorías X y Y se consideran los puntos extremos y antagónicos de un *continuum* de concepciones con varios grados intermedios. En otras palabras, entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen grados continuos y sucesivos.

Teoría Z

Hace poco, Ouchi[20] publicó un libro sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en empresas estadounidenses. A esta concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, en referencia a la contribución de McGregor. Al retratar el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres), Ouchi muestra que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización.

Nota interesante

Teoría Z

En las empresas japonesas, el proceso de toma de decisiones es participativo y consensual (se consulta a todo el equipo para llegar a un consenso), resultado de una larga tradición de participación y compromiso de sus miembros en la vida organizacional. En Japón el empleo es vitalicio, existe estabilidad en el empleo y la empresa funciona como una comunidad humana en estrecha vinculación y participación mediante el trabajo en equipo. De esta manera, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no proviene de un trabajo más arduo, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. A diferencia de otros países donde existe una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las organizaciones, la teoría Z realza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional.

[19] *Ídem*.

[20] OUCHI, WILLIAM. *Teoría Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*, São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar y comparar las distintas formas como las organizaciones administran a sus participantes, Likert adoptó un interesante modelo comparativo al que denominó sistemas de administración.[21] La acción administrativa asume distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Para Likert no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Para simplificar la metodología de Likert, utilizaremos sólo cuatro variables organizacionales: proceso de toma de decisiones, sistema de comunicación, relación interpersonal y sistemas de recompensas y de sanciones, como medios para la motivación del personal. El contenido de cada una de estas cuatro variables organizacionales es el siguiente:

a) *Proceso de toma de decisiones:* define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones se centralizan o descentralizan, se concentran en la cúspide de la jerarquía o se dispersan en la periferia de la organización.
b) *Sistema de comunicación:* define cómo se transmite y recibe la comunicación dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.
c) *Relación interpersonal:* define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas; si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
d) *Sistema de recompensas y de sanciones:* define cómo la empresa motiva a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y alentadora, o negativa e inhibidora.

Las cuatro variables se presentan de manera diferente en cada empresa. En su conjunto pueden constituir cuatro opciones que reciben el nombre de sistemas administrativos. Veamos cuáles son los cuatro sistemas administrativos de acuerdo con las cuatro variables de Likert.[22]

a) Sistema 1: autoritario-coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características principales son:

1. *Procesos de toma de decisiones:* totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y se sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran por completo las decisiones tomadas.
2. *Sistema de comunicación:* muy precario y obstinado. La comunicación se da verticalmente, en sentido descendente; lleva sólo órdenes, y pocas veces, orientaciones o explicaciones. No existe comunicación ascendente y mucho menos lateral.
3. *Relación interpersonal:* las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de las labores. La organización ve con enorme desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura reprimirlas al máximo. La comunicación informal es simplemente prohibida. Para evitar las relaciones humanas, los puestos y las tareas se diseñan de manera que aíslen a las personas.
4. *Sistema de recompensas y de sanciones:* se centra en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer las reglas y reglamentos internos, y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos en vigor.

b) Sistema 2: autoritario-benevolente

Es un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema 1. En realidad es una variante del sistema 1, más condescendiente y menos rígido. Sus características principales son:

1. *Proceso de toma de decisiones:* centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior; así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.
2. *Sistema de comunicación:* relativamente precario, basado en comunicación descendente, aunque la cúpula se orienta con comunicación ascendente que proviene de los niveles más bajos.
3. *Relación interpersonal:* la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia. A pesar de todo, la interacción humana es aún reducida y la incipiente organización informal aún se considera una amenaza para los intereses y objetivos de la empresa.
4. *Sistema de recompensas y de sanciones:* centrado en las medidas disciplinarias, aunque el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia, y menos recompensas de tipo simbólico o social.

c) Sistema 3: consultivo

Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que al autocrático e impositivo. Representa una

[21] LIKERT, RENNIS. *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.
[22] *Ídem*.

disminución gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus características principales son:

1. *Proceso de toma de decisiones:* es participativo y consultivo. Es participativo porque las decisiones son relativamente delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben orientarse por las políticas y directrices definidas por la dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque se toma en cuenta la opinión de los niveles inferiores para definir las políticas y directrices que los afectan. Las decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.
2. *Sistema de comunicación:* las comunicación es vertical en sentido descendente (encaminada a la orientación general y no a órdenes específicas), ascendente y lateral (horizontal) entre los pares. La empresa desarrolla sistemas de comunicación para facilitar el flujo de información y como base para el logro de sus objetivos.
3. *Relación interpersonal:* la empresa crea condiciones favorables para una organización informal sana y positiva. La confianza en las personas es mucho más elevada, si bien no es completa ni definitiva. El trabajo permite la formación de equipos y grupos transitorios que privilegian las relaciones humanas.
4. *Sistema de recompensas y de sanciones:* se centra en las recompensas materiales (como incentivos salariales y oportunidades de promoción y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y estatus), aunque en ocasiones se presenten sanciones leves y esporádicas.

d) Sistema 4: participativo

Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características principales son:

1. *Proceso de toma de decisiones:* se delegan por completo a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones. La cúpula empresarial define políticas y directrices, con lo que controlan sólo los resultados, y dejan las decisiones y acciones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. El consenso entre las personas es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

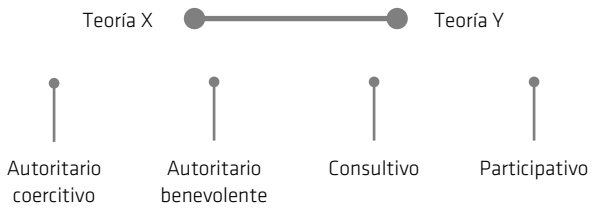


Figura II.8 El continuum autoritario-participativo en los cuatro sistemas y su relación con las teorías X y Y.

2. *Sistema de comunicación:* la comunicación fluye en todas direcciones (vertical, horizontal y lateral) y la empresa hace grandes inversiones en sistemas de información, pues son indispensables para su flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información es uno de los recursos más importantes de la empresa y debe compartirse por todos los miembros que la necesiten para trabajar, a fin de obtener la sinergia necesaria.
3. *Relación interpersonal:* centrada en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para las relaciones entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales (como descripciones de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etcétera). El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales.
4. *Sistema de recompensas y sanciones:* se da gran importancia a las recompensas simbólicas y sociales, si bien no se omiten las recompensas salariales y materiales. Rara vez hay sanciones, las cuales siempre se definen y deciden entre los grupos interesados.

En resumen, los cuatro sistemas de Likert se presentan como en la figura II.9.

Los cuatro sistemas administrativos no son irregulares ni discontinuos. No tienen fronteras claras y entre ellos existen variaciones intermedias. A medida que una administración se aproxima al sistema 1, tiende a ser del tipo tradicional, cerrado, burocrático, impersonal y autocrático. Si se aproxima al sistema 4, es una administración de tipo abierto, orgánico, participativo y democrático.

1. El sistema 1 se encuentra en organizaciones que emplean mano de obra intensiva y que adoptan tecnología rudimentaria, en las que el personal tiene calificación profesional baja y nivel mínimo de educación. Es el sistema que se emplea, por ejemplo, en el área de producción de las empresas de construcción civil o de construcción industrial.
2. El sistema 2 se encuentra en empresas industriales que emplean una mejor tecnología y mano de obra más especializada, pero que conservan alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas. Es el que se observa en el área de producción y de montaje de la mayoría de las empresas industriales y en las oficinas de ciertas fábricas.
3. El sistema 3 se emplea en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, o en empresas industriales con tecnologías avanzadas y políticas de personal más abiertas.
4. El sistema 4 todavía no se encuentra mucho en la práctica; predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y en las que el personal es especializado y de-

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centrado en la cúpula de la organización, que monopoliza las decisiones.	Centralización en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicación	Muy precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente.	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se considera perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Se toleran con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa fomenta la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (sobre todo salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan, se deciden por los grupos.

Figura II.9 Los cuatro sistemas administrativos.

sarrollado, como agencias de publicidad, organizaciones de consultoría en ingeniería, administración, auditoría o procesamiento de datos, etcétera.

Nota interesante

Sistemas administrativos

Parece haber una estrecha relación entre la tecnología en la organización y las características de su personal, así como de los sistemas administrativos. Entre más desarrollada y compleja es la tecnología, tanto mayor la preparación humana y mayor la necesidad del sistema 4.

Los cuatro sistemas administrativos permiten identificar las diferentes opciones para administrar a las personas dentro de las organizaciones. En un extremo está el sistema 1, que se refiere al comportamiento organizacional arbitrario, autoritario, autocrático, que recuerda en muchos sentidos lo estudiado sobre la teoría X. En el otro extremo, el sistema 4 se refiere al comportamiento organizacional democrático y participativo, que recuerda a la teoría Y. En esta gama de posibilidades es donde situamos la manera de administrar a las personas en las organizaciones. El desafío es desplazar las características, continua e incesantemente, al lado derecho de la gráfica, es decir, al sistema 4. Y hacia allá se orienta la brújula de la administración moderna de personas.

No se trata de cambiar todo absolutamente, sino de desarrollar una especie de revolución silenciosa pero muy poderosa: un cambio en la manera de tratar a las personas y transmitirles amplia libertad de acción, pensamiento, formación, relaciones humanas, elección de los métodos y procedimientos de trabajo.

Enfoque sistemático y contingencial de la administración

Las ideas de McGregor, Likert y demás autores conductistas visualizan a la organización a través del prisma de un sistema de intercambios, alicientes y contribuciones dentro de una compleja red de decisiones. El enfoque de estos autores aún está muy dirigido al "interior" de las organizaciones como si fueran unidades absolutas, totales y únicas. Con la teoría de sistemas se inicia una preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos que integren dinámicamente al ambiente y cuyos subsistemas operen en una compleja interacción tanto interna como externa. Los subsistemas que forman una organización están interconectados e interrelacionados, en cuanto el suprasistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización en su conjunto. En la teoría de la contingencia se da un desplazamiento de dentro hacia fuera de la organización, y la importancia se pone en el ambiente y en las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional. La *perspectiva situacional* destaca que las características ambientales son las que condicionan las características de las organizaciones. No existe una mejor manera (*the best way*) de organizar o de administrar una organización. Todo depende (*it depends*) de las características ambientales relevantes para la organización. Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan intensa y continuamente a las organizaciones, al tiempo que se encuentran en interacción dinámica y expuestos a su influencia recíproca. Las características organizacionales sólo se pueden atender por medio del análisis de las caracterís-

ticas ambientales, a las que tratan de adecuarse. La teoría de la contingencia es básicamente situacional, circunstancial y condicional: ni en las organizaciones ni en su administración existe nada absoluto. Todo es relativo. La manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio (ambiente). Es lo que veremos a lo largo de este libro.

Paseo por internet

www.chiavenato.com
www.shrm.org
www.ccl.org
www.inquisite.com
www.hrcertify.com
www.virtudedge.com
www.kenexa.com
www.atg.com
www.fastsearch.com
www.org.net
www.successFactorPress.com
www.silkroadtech.com
www.asis.org
www.asis.net
www.hrtechonologyconference.com
www.haygroup.com
www.virtualedge.com
www.icims.com
www.cpeworld.org
www.workforce.com
www.purebusiness.com
www.allbusiness.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com
www.abvq.org.br
www.outsourcing.com
www.abrh.org
www.bettermanagement.com
www.spiritOntheJob.com
www.orgplus.com
www.eworkmarkets.com
www.ispi.org
www.wpsmag.com
www.sage.com
www.fidag.com
www.auri.org.ve
www.rhmagazine.com
www.wfpma.com
www.ameri.com.mx
www.apg.pt
www.iftdo.org
www.fiacyd.org
www.cipd.co.uk
www.ipm.co.za
www.accert.org
www.iso.ch
www.austin-hayne.com
www.greatplacetowork.com
www.agilent.com
www.webex.com
www.vuepointcorp.com
www.cbtdirect.com
www.abrh.com.br

Capítulo **4**

La administración de Recursos Humanos

Lo que verá en este capítulo:

- El carácter multivariado del área de RH.
- El carácter situacional contingencia del área de RH.
- El área de RH como responsabilidad de línea y función de *staff*.
- El área de RH como proceso.
- Políticas de RH.
- Objetivos del área de RH.
- Dificultades básicas del área de RH.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar las características —multivariadas y situacionales— del área de RH.
- Presentar el área de RH como proceso de responsabilidad de cada gerente.
- Señalar políticas y objetivos del área de RH.

Caso introductorio

La transformación de los Recursos Humanos en Constelación Libra

Hace poco, Helena González recibió el puesto de vicepresidenta de RH de Constelación Libra, S.A., una importante empresa de cosméticos de Brasil. La dirección se queja de que el área de Recursos Humanos es muy conservadora y no aporta nada a los objetivos de la organización. El objetivo principal de Helena es transformar RH de un área operacional y burocrática a un área estratégica e innovadora. ¿Cómo puede explicar Helena esta transformación a la mesa directiva?

La Administración de Recursos Humanos (área de RH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

El carácter multivariado del área de RH

El área de RH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etcétera. Los asuntos que se suelen tratar en el área de RH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en el nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por el área de RH se refieren a aspectos tanto internos de la organización (enfoque introvertido del área de RH) como externos o ambientales (enfoque extravertido del área de RH). La figura 4.1 da una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y externo de la organización.

Algunas técnicas del área de RH se aplican directamente a las personas sujetas a su aplicación. Otras, como las de la figura 4.2, se aplican indirectamente, ya sea por medio de los puestos que desempeñan o por los planes o programas globales o específicos.

Algunas técnicas del área de RH apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son en esencia decisiones que se toman sobre los datos.

El área de RH se puede referir al nivel individual y a los niveles grupal, departamental, organizacional e inclu-so ambiental de la organización, como se muestra en la figura 4.4.

El carácter situacional del área de RH

No existen leyes o principios universales para la administración de Recursos Humanos. El área de RH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. A ello se debe el carácter situacional del área de RH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas muy flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema exitoso del área de RH de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y el área de RH debe tener en consideración el cambio constante en las organizaciones y sus ambientes. Por otro lado, el área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, el área de RH está centralizada, como se muestra en la figura 4.4. Los departamentos de Recursos Humanos ubicados en cada fábrica o unidad, aunque se encuentren en puntos distintos, se subordinan directamente a la dirección de Recursos Humanos con autoridad sobre esos departamentos, los cuales son prestadores de servicios en las fábricas o unidades respectivas. Esta situación tiene la ventaja de que proporciona unidad en el funcionamiento y uniformidad en los criterios para la aplicación de las técnicas en puntos distintos. A pesar de todo, tiene la desventaja de la vinculación y la comunicación a distancia:

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
• Estudio del mercado de trabajo • Reclutamiento y selección • Investigación de salarios y prestaciones • Relaciones con los sindicatos • Relaciones con entidades de formación profesional • Legislación laboral • Etcétera	• Análisis y descripción de puestos • Valuación de puestos • Capacitación • Evaluación del desempeño • Plan de vida y carrera • Plan de prestaciones sociales • Política salarial • Higiene y seguridad • Etcétera

Figura 4.1 Algunas técnicas del área de RH y su vinculación con los ambientes interno y externo.

Figura 4.2 Técnicas del área de RH aplicadas directa o indirectamente a las personas.

además de la demora en la comunicación, las decisiones tomadas por el departamento superior se toman a distancia, y muchas veces sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

En otras organizaciones dispersas geográficamente, el área de RH está descentralizada, como se ve en la figura 4.6. Los departamentos de Recursos Humanos de cada fábrica o unidad reportan directamente al responsable de la fábrica o de la unidad, y reciben asesoría o consultoría de la dirección de Recursos Humanos, que planea, organiza, controla y asesora a los departamentos de Recursos Humanos, los cuales reciben órdenes de los responsables de las fábricas o unidades. Esta circunstancia tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación a la solución de los problemas locales, así como recibir la asesoría técnica y los planes proyectados en la matriz, los cuales se ajustan a las necesidades de cada fábrica o

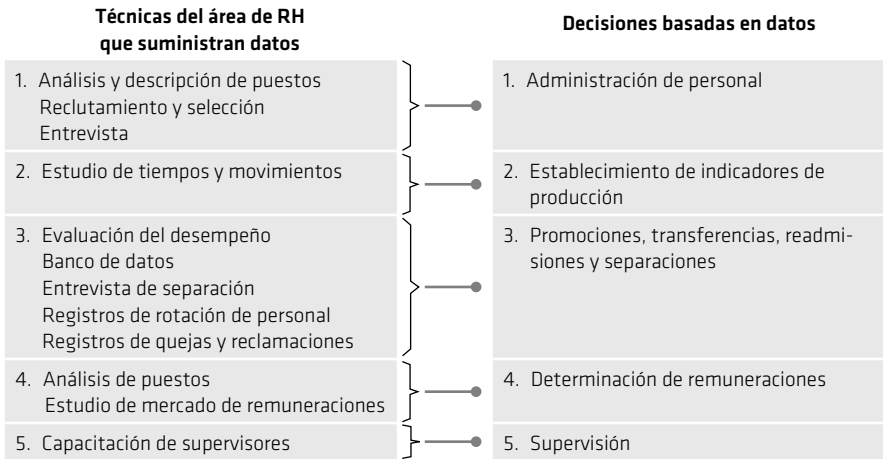


Figura 4.3 Técnicas que proporcionan datos y decisiones del área de RH basadas en datos.

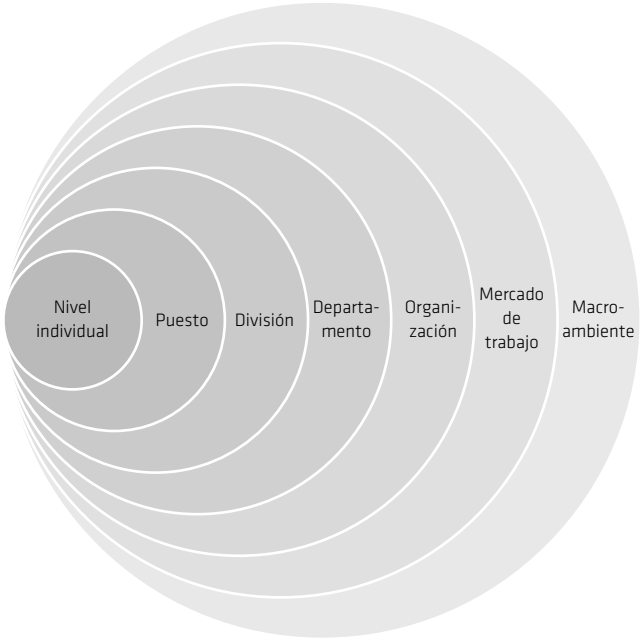


Figura 4.4 Los diversos niveles de referencia del área de RH.

unidad. Sin embargo, tiene la desventaja de la heterogeneidad y la variedad de criterios, en la medida en que se adaptan a las necesidades locales.

En algunas organizaciones, el departamento del área de RH se sitúa en el nivel institucional: su posición en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de dirección, siendo por lo tanto un área de decisión, como se muestra en la figura 4.7.

En otras organizaciones, el departamento de Recursos Humanos se encuentra en el nivel intermedio, por lo que no toma decisiones; en este caso se reporta a un departamento resolutivo, por lo general ajeno a sus actividades, como se aprecia en la figura 4.8. Las decisiones tomadas en la alta dirección no siempre consideran los aspectos relacionados con recursos humanos por carencia de un profesional competente. Los asuntos del personal los resuelve algún elemento de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

En otras organizaciones, el área de RH es un departamento que asesora a la presidencia con servicios de *staff*. En el caso de la figura 4.9, el departamento de Recursos Humanos (en el nivel intermedio) se vincula a la presidencia de la organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el departamento del área de RH deben avalarse y comunicarse a la presidencia para aplicarse en la organización. Una vez avalados, los directores respectivos los instrumentan en las distintas áreas.

Nota interesante

Sistemas administrativos

En realidad, la ubicación, el nivel, la subordinación o la cantidad de autoridad y responsabilidad del departamento del área de RH dependen no sólo del tipo de racionalidad predominante en la organización, sino también de diversos factores ya vistos. Las concepciones sobre la naturaleza de las personas son condicionantes también importantes del papel del área de RH en cada organización.

Lo que destaca aún más el carácter multivariado y situacional del área de RH es que tanto las organizaciones como las personas son diferentes. Así como entre las personas existen disimilitudes individuales, también las hay entre las organizaciones, lo que hace que el área de RH tenga que conducirse con esas diferencias.

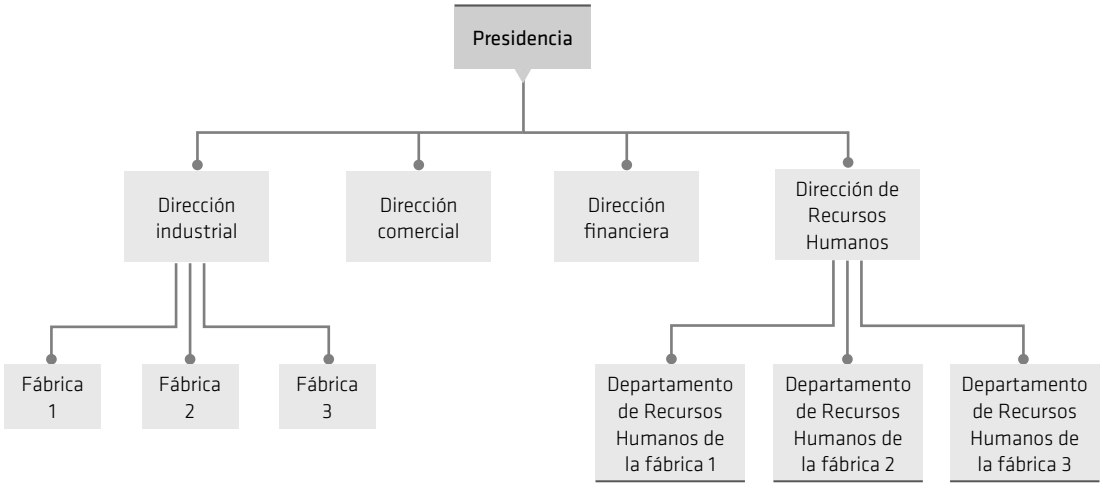


Figura 4.5 Estructura organizacional en la que se centraliza la función de RH.

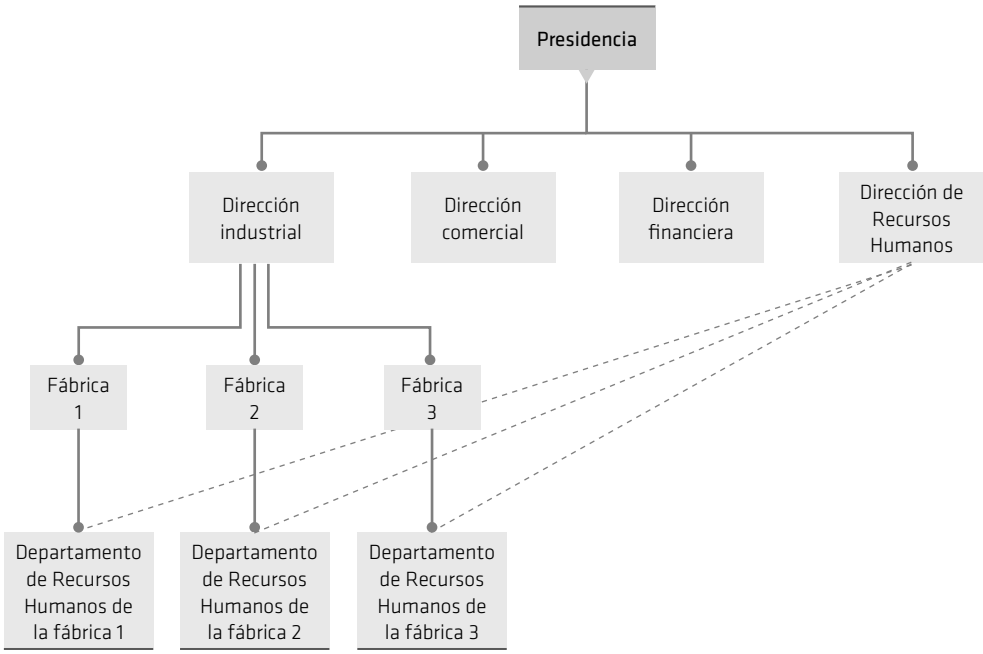


Figura 4.6 Estructura organizacional en la que se descentraliza la función de RH.

El área de RH como responsabilidad de línea y función de *staff*

La responsabilidad básica del área de RH en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización, y sobre los recursos disponibles o necesarios. En el nivel departamental o por división, el responsable del área de RH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento; así como de los recursos humanos destinados a su área, cualquiera que sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etcétera. En suma, toda la organización comparte la responsabilidad del área de RH. Tanto el presidente como cada jefe o gerente deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

Recuerde

Responsabilidad de línea y función de *staff* (asesoría)

La primera función del presidente es hacer que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Pero cuanto más grande es la organización, tanto mayor es el desfase entre las decisiones tomadas en la alta dirección y las acciones en cualquiera de los niveles inferiores. Cuanto más distante esté de las acciones cotidianas, tanto menor efecto tendrá sobre ellas. Sus decisiones pueden influir en el futuro pero no en el presente, afectan lo que sucederá pero no lo que está sucediendo. Por tanto, el presidente debe compartir con su equipo las decisiones relativas a la organización y sus recursos. Lo mismo ocurre con el área de RH: ésta es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Esto significa que quien administra al personal es cada gerente o jefe

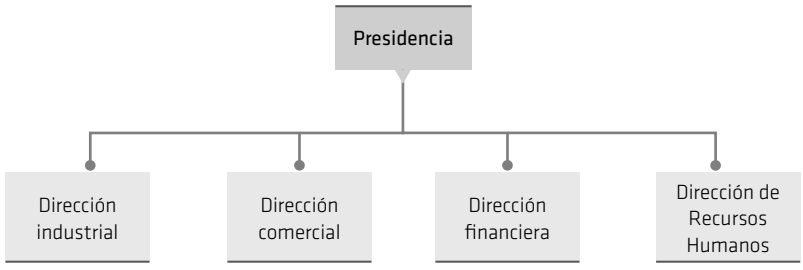


Figura 4.7 Estructura organizacional simple en la que la función de RH se encuentra en el nivel institucional.

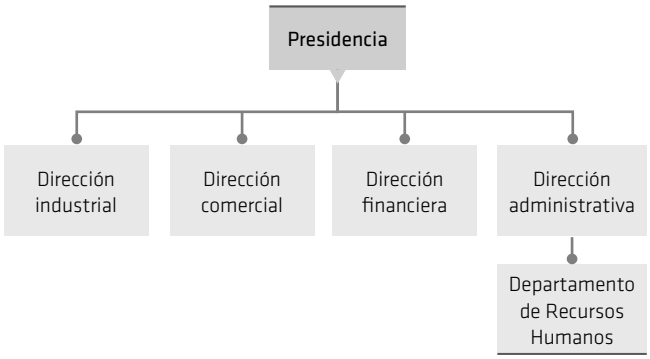


Figura 4.8 Estructura organizacional simple en donde la función de RH se encuentra en el nivel intermedio.

dentro de su área de acción. El jefe debe ser el que tome decisiones respecto de sus subordinados: el que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación del desempeño, sobre méritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc.; el que supervise, dé órdenes, informe y oriente, y el que reciba de sus subordinados información, solicitudes y aclaraciones. El jefe debe ser el que transmita a sus subordinados las expectativas y planes de la organización, y el que recoja las aspiraciones y el sentir de los subordinados. Además, el principio de la unidad de mando, o de la supervisión única, hace necesario que no se divida la autoridad de cada jefe. De esta manera, cada uno tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, facultad para decidir, actuar y mandar. En consecuencia, también tiene la responsabilidad de línea sobre sus subordinados. Así, el área de RH es una responsabilidad de línea, es decir, responsabilidad de cada jefe.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen relativamente de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de *staff*, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y procedimientos para administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejo y consultoría, el departamento de *staff* también debe prestar servicios especializados (como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos, etc.) para aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas, de modo que puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, el área de RH es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de *staff* (asesoría que el departamento de RH presta a cada jefe). La posición del departamento del área de RH es de *staff*. Éste asesora a través del desarrollo de políticas para la solución de problemas específicos del personal con el suministro de datos que permitan al jefe de línea tomar decisiones; asimismo, con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados. Con estas condiciones, el jefe de línea considerará al especialista en RH fuente de ayuda y no un intruso en sus responsabilidades. Las fricciones entre línea y *staff* no desaparecerán jamás, pero se aminoran cuando *ambos* consideran la división de responsabilidades y de funciones un esfuerzo conjunto para el logro de lo mejor para la organización.

El éxito de un departamento del área de RH depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren una fuente de ayuda. Así, la asesoría al personal debe buscarse, jamás imponerse. El administrador de RH no da órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto dentro de su propio departamento. Así, la responsabilidad del alcance de determinados resultados por medio de los miembros de su grupo de trabajo pertenece al jefe, no al administrador de RH.

El área de RH como proceso

El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor, como se ve en la figura 4.11.

De vuelta al caso introductorio

La transformación de los Recursos Humanos en Constelación Libra

RLa primera acción de Helena fue ocuparse de su propio departamento: revisar y hablar con sus subordinados sobre la estructura

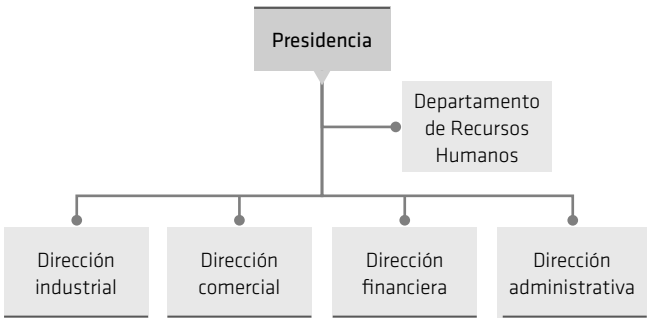


Figura 4.9 Estructura organizacional en la que la función de RH se encuentra en en la posición de *staff*.

organizacional del área de RH. La departamentalización funcional del área consistía en cinco departamentos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, remuneración y prestaciones, relaciones laborales, e higiene y seguridad. Cada departamento tenía un gerente especializado que no sabía nada de los demás departamentos. Helena quiere derribar esas fronteras internas entre los departamentos y transformarlos en equipos multifuncionales, como se muestra en la figura 4.10.

¿Qué ideas propondría usted a Helena?

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas y a que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etcétera. Son muy variables, y, aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los demás lo hagan exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

La figura 4.13 muestra este aspecto de la gestión de personas: existe un *continuum* de situaciones intermedias; en el extremo izquierdo está una situación de subdesarrollo con un carácter rudimentario en cada subsistema, y en el derecho, una situación de superdesarrollo y complejidad. Con las puntuaciones del 1 al 10 en la escala se determina la situación de una organización. Por tanto, la preocupación básica será desplazar las características del área de RH de la izquierda a la derecha, con la intención de llegar al grado 10 de la escala; ésta será la principal tarea de los ejecutivos del área de RH en el nuevo milenio. El nivel del área con el cambio del milenio será, sin lugar a dudas, el extremo derecho del *continuum*. Hacia allá hay que encaminar los esfuerzos para modificar y modernizar esta área.

Se dedica una parte del libro a cada proceso, y cada parte se divide en subcapítulos que abordan los subprocesos.

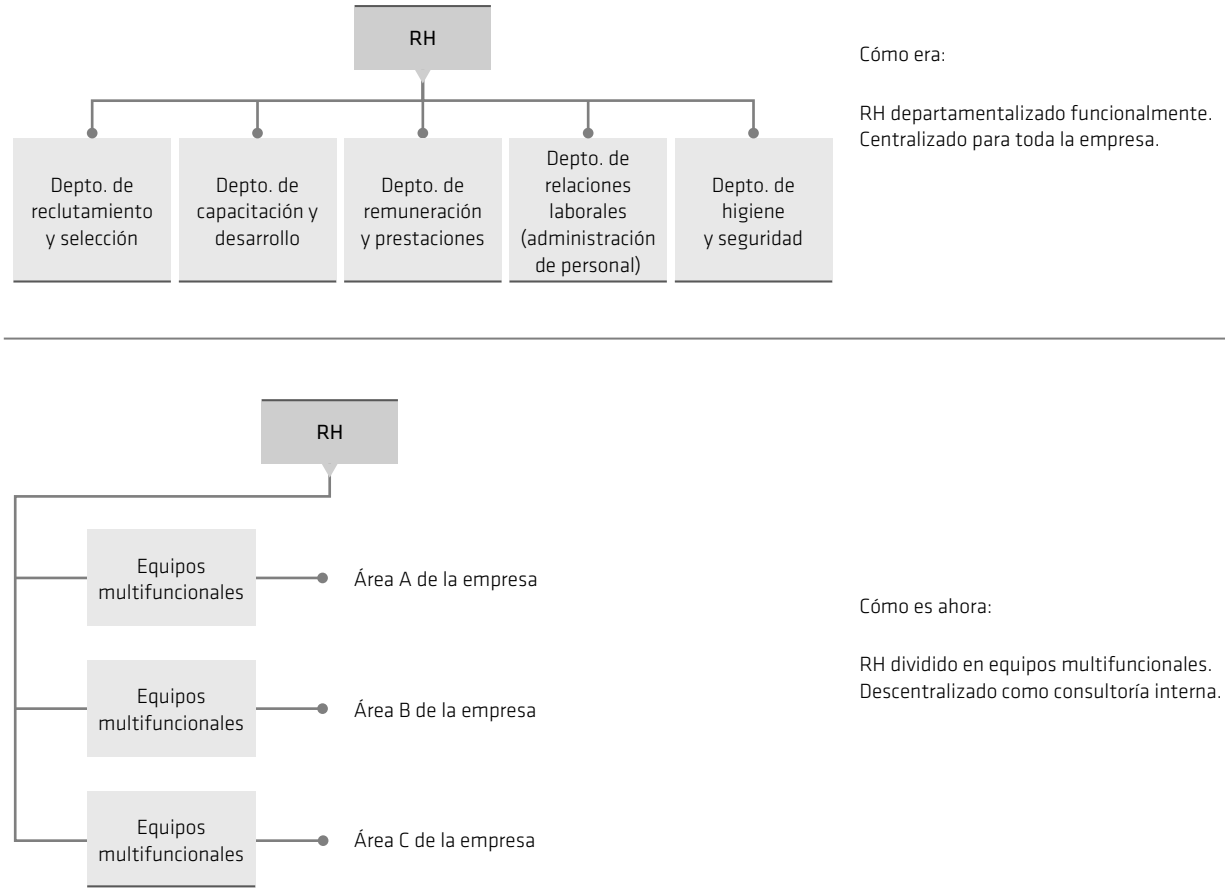


Figura 4.10 La nueva organización en Constelación Libra.

Cuadro 4.1 Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Políticas de recursos humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. *Políticas de integración de recursos humanos:*

   a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
   b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
   c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2. *Políticas de organización de recursos humanos:*

   a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
   b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la

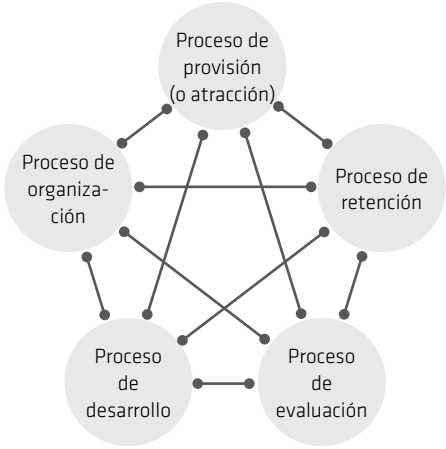


Figura 4.11 Los cinco subsistemas en la gestión de personas y su interacción.

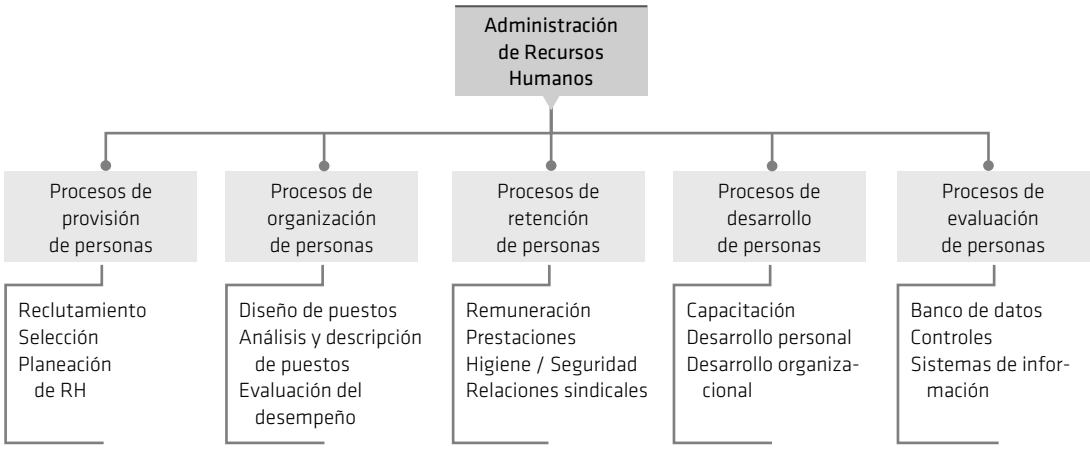


Figura 4.12 Procesos y subprocesos en el área de RH.

posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.

c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. *Políticas de retención de los recursos humanos:*

a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

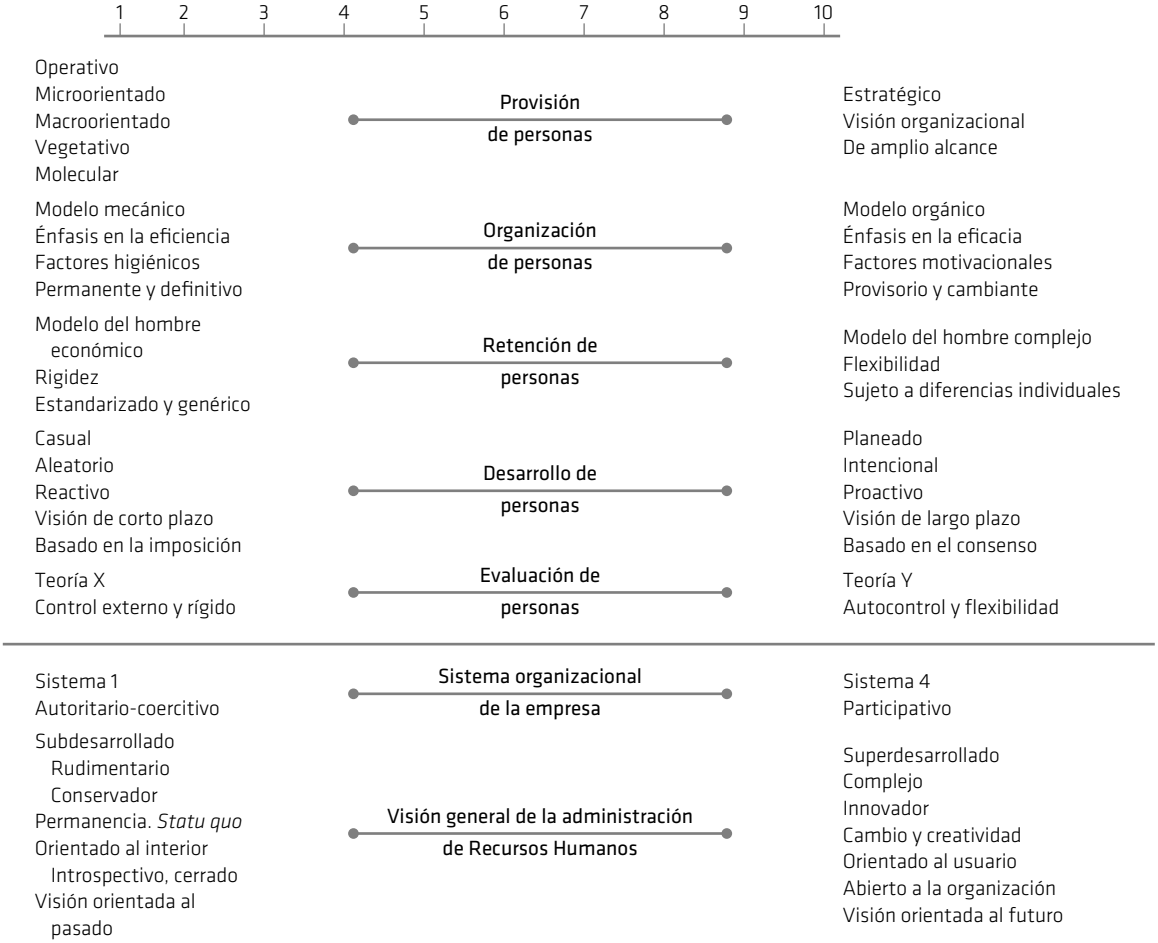


Figura 4.13 *Continuum* de las situaciones en los subsistemas del área de RH.

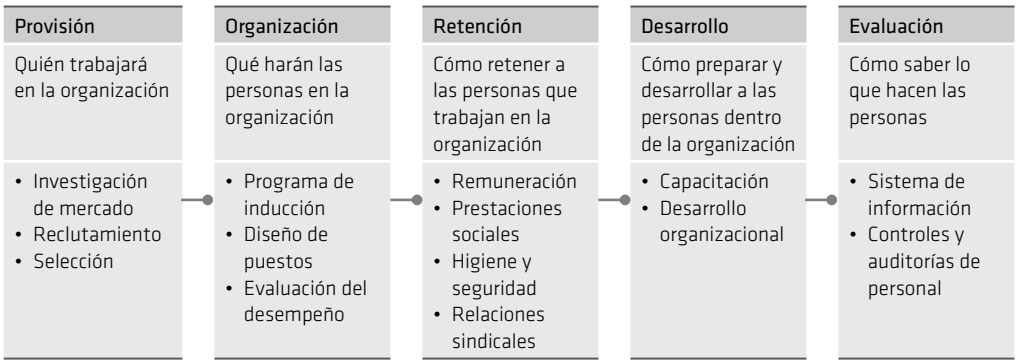


Figura 4.14 Proceso global del área de RH.

b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. *Políticas de desarrollo de recursos humanos:*

a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. *Políticas de evaluación de recursos humanos:*

a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

La figura 4.15 da una visión de conjunto de todas estas políticas.

Objetivos del área de RH

Los objetivos del área de RH deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Sin embargo, cuando se habla del área de RH hay más cosas en juego, como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios y el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Nota interesante

Políticas y procedimientos

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de los cuales rige sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etcétera. Con base en estas políticas se definen los procedimientos por ejecutarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar operaciones y actividades, y que toman en cuenta los objetivos de la organización. Estos procedimientos son una especie de plan permanente para orientar a las personas en la realización de sus tareas en la organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcionar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones.

Los objetivos del área de RH se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo) o servicio (actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, el área de RH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales del área de RH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

De vuelta al caso introductorio

La transformación del área de RH en Constelación Libra

La segunda acción que realizó Helena González fue transformar a los gerentes de departamento en gestores de personas. Además de los aspectos técnicos del trabajo, los gerentes se encargarán también de los aspectos humanos. Promover y descentralizar el área de RH en toda la organización. Este proceso de descentralización procura dar mayor autonomía a los gerentes en la conducción de sus equipos. ¿Cómo debe Helena transformar poco a poco el área de RH en una función de *staff*?

Dificultades básicas del área de RH

Lo que distingue al área de RH de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, pues implica algunos obstáculos. Las dificultades básicas del área de RH son:

1. El área de RH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. El área de RH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos se importan del ambiente a la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
3. Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro de la jurisdicción del área de RH, sino sobre todo en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados. El área de RH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
4. El área de RH se preocupa principalmente de la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, lo más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
5. El área de RH trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo del área de RH logra —si acaso— un razonable dominio sobre los destinos de la organización.
6. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
7. El área de RH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal implica gastos inevitables. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo e improductivo, o personal directo e indirecto. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia, como en realidad se deben considerar.
8. Uno de los aspectos más críticos del área de RH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. El área de RH tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se actúa correctamente.

El área de RH no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual se transfiere a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta favorable para toda la organización, pues lo que es bueno para una parte de la organización no por fuerza lo es para toda la organización.

Función del área de RH

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los merca-

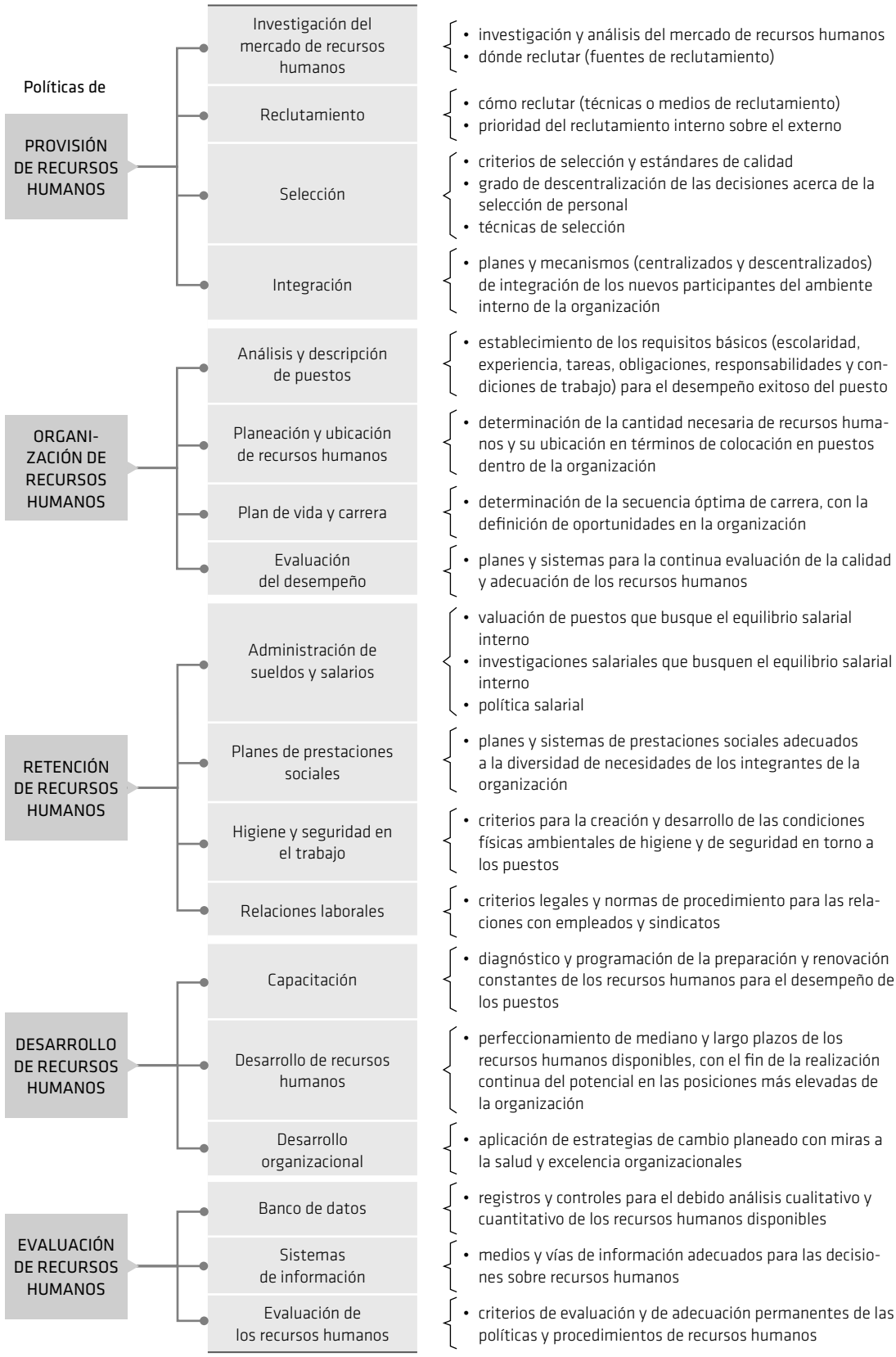


Figura 4.15 Políticas de RH.

dos, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres), las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas, como se muestra en la figura 4.16. Por tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características.

Todo esto requiere nuevas prácticas administrativas y —de paso— una continua redefinición y realimentación de esas prácticas, así como políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

De este modo, el papel del área de RH deja de ser la simple conservación del *statu quo* para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

Resumen

Para operar, las organizaciones aglutinan recursos materiales, financieros, humanos, de mercadotecnia y administrativos, cada uno a cargo de una especialidad de la administración. Sin embargo, la administración de los Recursos Humanos depende de factores complejos, como el estilo de administración que la organización desee adoptar: puede basarse en la teoría X o en la Y. Otra manera de ver los estilos administrativos es el análisis de los sistemas de administración: un *continuum* del sistema 1 (autoritario y rígido) al sistema 4 (participativo y grupal). De aquí se deduce el carácter multivariado del área de RH, pero sobre todo su naturaleza situacional. Además, el área de RH es una responsabilidad de línea (de cada jefatura) y una función de *staff*. En realidad, el área de RH puede visualizarse como un sistema cuyo proceso implica cinco subsistemas interdependientes: el de provisión (o atracción), el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por último, el de evaluación de los recursos humanos. Las políticas de recursos humanos por lo general se basan en cómo cuidar cada uno de estos cinco subsistemas. Sin embargo, en función de sus objetivos y de su influencia en las distintas áreas de la organización, las dificultades que enfrenta el área de RH son enormes.

Conceptos clave

Administración de Recursos Humanos (área de RH)
Centralización
Competencias esenciales
Descentralización
Estilos de administración

Figura 4.16 Cambios que imponen desafíos a las organizaciones.[1]

[1] Adaptado de DESSLER, GARY. *Human Resource Management*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 2000, p. 14.

Figura 4.17 Componentes básicos de la estrategia de área de RH.[2]

Función de *staff*
Responsabilidad de línea
Sistemas de administración
Teoría X
Teoría Y

Preguntas de análisis

1. Explique los diferentes recursos organizacionales en su administración.
2. Compare las teorías X y Y.
3. Explique los cuatro sistemas administrativos y su repercusión en el área de RH.
4. ¿Por qué se habla del carácter multivariado del área de RH? Explique.
5. ¿Por qué se habla del carácter situacional del área de RH? Explique.
6. Explique por qué el área de RH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
7. Conceptúe el área de RH como proceso compuesto de varios subsistemas.
8. Explique cada subsistema del área de RH y su contenido.
9. Explique las políticas de recursos humanos.
10. ¿Cuáles son los principales objetivos del área de RH?
11. ¿Cuáles son las dificultades inherentes al área de RH?

Ejercicio 4

Raimundo Correia, director presidente de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), dedicó gran parte del año a establecer y definir las bases para una política general de la empresa, así como los detalles de las principales políticas específicas (políticas de ventas, de precios, de producción, de inversiones, financiera, de almacén, etcétera). En lo referente a la política de recursos humanos, el director presidente solicitó la asesoría del gerente de Recursos Humanos, Alberto Oliveira. Raimundo se enteró de que, de todos los recursos de la empresa (recursos físicos, financieros, tecnológicos y de mercadotecnia), los únicos administrados en el nivel general y no en el de la dirección eran los recursos humanos. Raimundo se enteró también de que la administración de los Recursos Humanos no era exclusiva de la gerencia de Recursos Humanos, sino una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Se enteró además de que, en la fábrica, a los obreros no calificados se les trataba con un sistema autoritario y rígido (sistema 1). A los obreros calificados, los técnicos especializados y los trabajadores eventuales con contratos mensuales se les trataba con un sistema autoritario y benevolente (sistema 2). En las oficinas

[2] Adaptado de DESSLER. Gary, *Op. cit.*, p. 22.

Caso final

La competencia organizacional de Kodak[3]

El concepto fundamental de la planeación de RH en Eastman Kodak es la "competitividad organizacional", es decir, la capacidad de actuar y cambiar para obtener una ventaja competitiva. Mediante un proceso de cuatro etapas, la empresa desarrolla la estrategia de RH que sostiene su estrategia organizacional, a saber:

Paso 1. Definir las competencias organizacionales generales

Los ejecutivos de línea y los gerentes de Recursos Humanos de manera conjunta definen las competencias organizacionales requeridas para aplicar la estrategia de negocios de Kodak. Los ejecutivos piensan que la competencia organizacional es una función de nueve competencias específicas, que son:

1. *Responsabilidad:* ayudar a los individuos, equipos y departamentos a responsabilizarse de su labor.
2. *Orientación para cada acción:* reducir el ciclo de todas las actividades.
3. *Aprendizaje continuo:* mejorar constantemente la manera de efectuar el trabajo y generar ideas nuevas.
4. *Centrarse en el cliente:* abordar todo desde el punto de vista del cliente (interno y externo).
5. *Diversidad:* valorar las diferencias y alentar las nuevas formas de trabajo con los demás.
6. *Delegación de autoridad (empowerment):* apoyar las decisiones en los niveles adecuados por los empleados con autonomía y competencia.
7. *Globalización:* examinar líneas de productos, proveedores y consumidores en un contexto global.
8. *Integración:* reconocer cómo trabajan juntas las piezas de la organización.
9. *Liderazgo:* garantizar que los empleados con un desempeño superior ocupen posiciones clave.

Paso 2. Definir un conjunto de prácticas de RH para cada competencia

Después de reconocer las competencias, los gerentes de Kodak deben identificar cómo pueden emplearse las prácticas de RH (integración, atracción, capacitación, evaluación y recompensas) para habilitar su desarrollo. Los equipos de gerentes de línea y de profesionales de RH se reúnen para construir una matriz de prácticas y competencias de RH. Los gerentes discuten y debaten cuáles son las prácticas adecuadas e intentan integrar y consolidar estas prácticas entre las competencias.

Paso 3. Integrar las competencias

A fin de integrar las competencias, los gerentes de Kodak procuran eliminar redundancias, definir prioridades entre las prácticas de RH y desarrollar programas basados en los criterios siguientes:

1. Efectos.
2. Viabilidad.
3. Sinergia con las creencias básicas.
4. "Acoplamiento" con el cliente.
5. Costo/valor del beneficio.
6. Riesgos.
7. Mensurabilidad.
8. Recursos necesarios.

Paso 4. Diseñar los planes de ejecución

Los planes de acción están diseñados para establecer programas, resultados, funciones y responsabilidades de los gerentes de línea y de RH. A continuación se define una estrategia de ejecución integrada, muy parecida a los indicadores de eficacia. El proceso requiere que los gerentes de línea y los especialistas de RH colaboren en la planeación de RH.

¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la estrategia de RH de Kodak?

principales de la empresa —donde están las áreas administrativa, financiera y comercial—, los empleados operaban con un sistema nítidamente consultivo (sistema 3). El personal de ventas y el de procesamiento de datos, así como los gerentes de departamento, recibían un trato de sistema participativo grupal (sistema 4) muy liberal.

Con todas estas características, Alberto Oliveira trató de demostrar al director presidente que, para establecer las políticas de RH, era imprescindible establecer primero los objetivos de la empresa por medio de sus recursos humanos. Póngase en lugar de Alberto Oliveira y esquematice los objetivos del área de RH en Mesarisa, y, en función de esos objetivos, trace las líneas generales de una política de RH para toda la organización. Presente además un organigrama del departamento de RH adecuado para la aplicación de esa política.

[3] SMITH, BRIAN J., BOROSKI, JOHN W. y DAVIS, GEORGE E. "Human resource planning", *Human Resource Management*, primavera/verano de 1992, 31, núm. 1/2, pp. 81-83.

Paseo por internet

www.chiavenato.com
www.shrm.org
www.ccl.org
www.inquisite.com
www.hrcertify.com
www.virtudedge.com
www.kenexa.com
www.atg.com
www.fastsearch.com
www.org.net
www.asis.net
www.hrtechonologyconference.com
www.haygroup.com
www.virtualedge.com
www.icims.com
www.cpeworld.org
www.workforce.com
www.purebusiness.com
www.allbusiness.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com
www.abvq.org.br
www.outsourcing.com
www.abrh.org
www.bettermanagement.com
www.orgplus.com
www.eworkmarkets.com
www.ispi.org
www.wpsmag.com
www.sage.com
www.fidag.com
www.auri.org.ve
www.abrh.org.br
www.rhmagazine.com
www.wfpma.com
www.ameri.com.mx
www.apg.pt
www.iftdo.org
www.fiacyd.org
www.ispi.org
www.cipd.co.uk
www.ipm.co.za
www.accert.org
www.iso.ch
www.austin-hayne.com
www.greatplacetowork.com
www.agilent.com
www.webex.com
www.vuepointcorp.com
www.cbtdirect.com

Parte III

Subsistema de provisión de recursos humanos

Lo que verá en esta parte

Capítulo 5

Reclutamiento de personal

Capítulo 6

Selección de personal

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema.

El ambiente organizacional

Las organizaciones no están solas en el mundo de los negocios. Toda organización opera dentro de un ambiente en el que existen otras tantas; del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones (investigación de mercado y de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos para su operación (entrada de recursos materiales, máquinas, equipos y materias primas, entre otros), recursos financieros (préstamos, financiamientos, utilidades de la facturación, etc.), recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación relacionada con sus operaciones, contribuciones e impuestos, y limitaciones legales relativas a los procesos, entre otros). En el ambiente, la organización deposita los resultados de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de sus operaciones (desperdicios de materia prima, maquinaria y equipo obsoleto que deben vender, contaminantes producto de sus operaciones: humos, desechos, exhalaciones de gases, basura, etc.), los resultados de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, distribución de rendimientos, bonificaciones, pagos de intereses y tasas bancarias, etc.), los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, imagen de la organización, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además, naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización.

De todos estos múltiples aspectos del ambiente nos interesa específicamente que los recursos humanos entran y salen del sistema, lo cual genera una dinámica particular que veremos más adelante.

Mercado de recursos humanos y mercado de trabajo

El término *mercado* tiene varios significados, a saber:

- El lugar donde antiguamente se efectuaba el trueque de mercancías; por tanto, el local físico en que los vendedores se encontraban con los compradores.
- El "espacio económico" en que se realizan intercambios de bienes fabricados y ofrecidos por los productores y solicitados por los compradores.
- El área geográfica o territorial en que las fuerzas de la oferta y la demanda convergen para establecer un precio común.

En esencia, el concepto de mercado presenta tres aspectos importantes:

a) *Una dimensión de espacio:* todo mercado se caracteriza por un área física, geográfica o territorial. Lugares diferentes tienen mercados diferentes. El mercado de trabajo del noreste de Brasil es distinto del mercado de trabajo en la capital. El espacio es un elemento importante del mercado.
b) *Una dimensión de tiempo:* todo mercado depende de una época. En épocas diferentes, un mismo mercado presenta características distintas: el mercado de trabajo del último trimestre de cada año es más dinámico y presenta otras

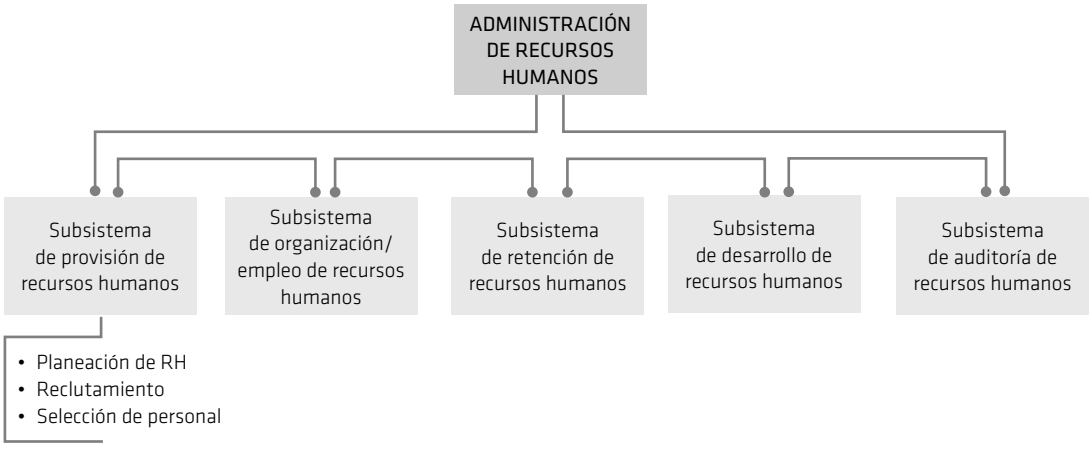


Figura III.1 Subsistema de provisión de recursos humanos.

características al del primer trimestre. El tiempo es un elemento importante del mercado.

c) *Una dimensión de oferta y demanda:* todo mercado se caracteriza por la *oferta* o disponibilidad de algo y, al mismo tiempo, por la demanda de un producto. Si la oferta es mayor que la demanda, se trata de algo fácil de obtener y habrá competidores entre los vendedores o entre los que ofrecen ese bien. Si la demanda es mayor que la oferta, la situación se invierte y se trata de algo difícil de adquirir y habrá competidores entre los compradores o entre quienes necesitan ese producto.

En términos de la provisión de recursos humanos, hay dos tipos de mercados muy distintos pero entrelazados e interrelacionados: el mercado de trabajo y el de recursos humanos.

Mercado de trabajo

El mercado de trabajo o mercado laboral se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época. Se define sobre todo por las organizaciones y sus oportunidades. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo. El mercado de trabajo se divide por sectores de actividades o de categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, etc.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) o también por regiones (São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etcétera.). Cada región tiene características propias.

Nota interesante

Empleo

Empleo significa el aprovechamiento del trabajo humano. Es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona a cambio de una remuneración. En economía, el término empleo designa la utilización de los factores de producción, que incluyen la tierra y el capital, además del trabajo. El conjunto de empleos representa el mercado de trabajo. El desempleo es la porción disponible de la fuerza de trabajo y sin empleo. El desempleo o el subempleo (empleo con remuneración muy baja o sin garantías laborales) atañe sobre todo a los países en desarrollo.

El mercado de trabajo funciona en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad y demanda de empleos, respectivamente. La figura III.2 muestra un *continuum* entre dos situaciones extremas: una de oferta de empleo (plazas vacantes ofrecidas) y otra de demanda de empleo (plazas vacantes buscadas). La posición central denota una situación de equilibrio entre las dos fuerzas del mercado (figura III.2).

Presentamos a continuación las tres situaciones posibles del mercado de trabajo:

1. Oferta mayor a la demanda

En esta situación hay una acentuada disponibilidad de empleo: por parte de las organizaciones existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen. Esta situación de oferta de empleo tiene las consecuencias siguientes para las organizaciones:

a) Fuertes erogaciones en reclutamiento, que resultan en volumen insuficiente de candidatos o en un bajo estándar de calidad deseado.
b) Criterios de selección más flexibles y menos rígidos para compensar la escasez de candidatos.
c) Fuertes inversiones en capacitación de personal para compensar lo inadecuado de los candidatos.
d) Ofertas salariales más estimulantes para atraer más candidatos, lo que ocasiona una distorsión en la política salarial de las organizaciones.
e) Altas inversiones en prestaciones sociales, tanto para atraer candidatos como para retener al personal existente, pues cualquier sustitución resulta tardada y arriesgada.
f) Mayor importancia al reclutamiento interno como medio para conservar al personal, y a dinamizar los planes de carrera.
g) Fuerte competencia entre las organizaciones que se disputan el mismo mercado de recursos humanos.
h) Los recursos humanos se transforman en recursos escasos, que merecen un cuidado especial.

La situación de oferta de empleos tiene las consecuencias siguientes para los candidatos:

a) Exceso de plazas vacantes y de oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
b) Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que les ofrecen las mejores oportunidades, puestos, salarios y prestaciones.

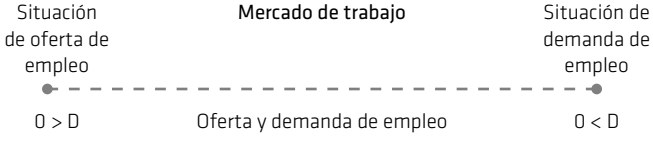


Figura III.2 Situaciones del mercado de trabajo.

c) Las personas están dispuestas a abandonar sus organizaciones en busca de mejores oportunidades en el mercado de trabajo, con lo que aumenta la rotación de personal.
d) Al mismo tiempo, las personas se sienten dueñas de la situación y demandan reivindicaciones salariales o mejores prestaciones sociales, se vuelven más indisciplinadas, faltan y llegan tarde, con lo que aumenta el ausentismo.

2. Oferta equivalente a la demanda

Es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir, la demanda de empleo.

3. Oferta menor que la demanda

Es una situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleos por parte de las organizaciones; hay escasez de oferta de empleo y exceso de candidatos para desempeñarlos. La situación de alta demanda de empleo tiene las siguientes consecuencias para las organizaciones:

a) Baja inversión en reclutamiento, pues hay muchos candidatos que se ofrecen a las organizaciones.
b) Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos.
c) Baja inversión en capacitación, pues las organizaciones aprovechan a los candidatos ya capacitados y con suficiente experiencia.
d) Las organizaciones ofrecen salarios más bajos respecto de su propia política salarial, pues los candidatos están dispuestos a aceptarlas.
e) Inversiones muy bajas en prestaciones sociales, pues no hay necesidad de retener al personal.
f) Mayor importancia al reclutamiento externo para mejorar el potencial humano, al sustituir empleados por candidatos mejor calificados.
g) Las organizaciones no compiten en el mercado de recursos humanos.

Nota interesante

La disminución del empleo

En los últimos años, el mercado de trabajo sufrió una notable reducción en el empleo. Los sectores más afectados fueron la industria, los bancos y la construcción civil, en los que más de un millón de empleos simplemente se pulverizaron en una reducción que representó 30% de la mano de obra empleada. En cambio, la producción en esos sectores aumentó en gran medida gracias a nuevas tecnologías y procesos de trabajo. Se produjo más con menos personas. La oferta de empleo en el sector de servicios aumentó en el mismo periodo, lo que ocasionó una verdadera migración del empleo industrial (sector industrial) hacia el empleo terciario (sector de servicios).

Aquí apreciamos cuatro tendencias:

1. Mientras el empleo industrial se marchita poco a poco, el empleo terciario aumenta, pero sin absorber a la totalidad de los desempleados. Ésta es la primera tendencia provocada por la tecnología en la era de la información.
2. La segunda tendencia es la creciente complicación gradual del empleo: el trabajo industrial es cada vez más cerebral e intelectual, y por ello menos físico y muscular, gracias a la tecnología de la información. Las personas utilizan cada vez más la automatización en sus procesos de trabajo.
3. La tercera tendencia en la era de la información es el conocimiento: el capital financiero deja de ser el recurso más importante para dejar su lugar al conocimiento. El capital financiero es importante, pero mucho más lo es el conocimiento para aprovecharlo y hacerlo más seguro y rentable.
4. La cuarta tendencia en la era de la información es la globalización, ya sea del conocimiento o de la economía. El mundo se convierte en una verdadera aldea global y el empleo, es decir, el mercado de trabajo, pierde su carácter local o regional para adquirir uno más mundial.

Situación de oferta	Situación de demanda
• Excesiva cantidad de oferta de empleo	• Insuficiente cantidad de oferta de puestos de trabajo
• Competencia entre las empresas para allegarse candidatos	• Menor competencia entre las empresas
• Intensificación de gastos en reclutamiento	• Reducción de gastos en reclutamiento
• Reducción de requisitos a los candidatos y del proceso de selección	• Aumento de requisitos a los candidatos y mayor rigor en el proceso de selección
• Intensificación de la inversión en capacitación	• Reducción de inversiones en capacitación
• Énfasis en reclutamiento interno	• Énfasis en reclutamiento externo
• Desarrollo de políticas para conservar personal (retención del capital humano)	• Desarrollo de políticas de sustitución de personal (mejoramiento del capital humano)
• Orientación a las personas y su bienestar	• Orientación al trabajo y la eficiencia
• Intensificación de la inversión en prestaciones sociales	• Reducción o congelación de las inversiones en prestaciones sociales

Figura III.3 Comportamiento de las organizaciones en función del mercado de trabajo.

1. Reducción intensa del empleo industrial:
   a) Producción industrial mayor y con menos personas mediante nuevas tecnologías y procesos.
   b) Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios.
   c) Migración del empleo industrial (sector industrial) hacia el empleo terciario (sector de servicios).
2. Sofisticación gradual del empleo:
   a) Trabajo industrial cada vez más intelectual y menos físico.
   b) Llegada de la tecnología de la información a la industria.
   c) Mayor automatización de los procesos industriales.
3. Conocimiento como el recurso más importante:
   a) El capital financiero es importante, pero aún más el conocimiento para aprovecharlo y hacerlo rentable.
   b) El conocimiento es novedad, innovación y creatividad, es el agente esencial del cambio.
4. Tendencia creciente a la globalización:
   a) Globalización de la economía y creación de una aldea global.
   b) Globalización del mercado de trabajo, cada vez más mundial y menos local o regional.

Figura III.4 Tendencias: un fuerte cambio en el mercado de trabajo en todo el mundo.

h) Los recursos humanos se convierten en un recurso abundante, que no merece cuidados especiales.

La situación de demanda de empleo tiene las siguientes consecuencias para los candidatos:

a) Escasez de plazas vacantes y de oportunidades en el mercado de trabajo.
b) Los candidatos tienen que competir entre sí para obtener las pocas vacantes que surgen, ya sea con propuestas de salarios más bajos o con la aceptación de puestos inferiores a su calificación profesional.
c) Las personas procuran permanecer en sus organizaciones por miedo de engrosar las filas de desempleados.
d) Al mismo tiempo, las personas tratan de no tener fricciones con sus organizaciones ni causar su despido; se vuelven más disciplinadas, procuran no faltar ni llegar tarde.

Al visualizar el ambiente organizacional desde el mercado de trabajo nos enfocamos en las organizaciones, así como en sus puestos vacantes y oportunidades ofrecidas. En realidad, en plena era de la información, atravesamos por un fuerte e incesante cambio en el escenario del mercado de trabajo en el mundo entero.

También se puede ver el otro lado de la moneda del ambiente organizacional: el mercado de recursos humanos.

Mercado de recursos humanos

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época. Se define sobre todo por la porción de la población en condiciones para trabajar y/o que está trabajando, es decir, por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo. Así, el mercado de recursos humanos consta de candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados, y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio aunque no estén buscando empleo.

Como el mercado de recursos humanos es vasto y complejo, se divide de acuerdo con la especialización (mercado de ingenieros, administradores, médicos, abogados, técnicos, directores, gerentes, supervisores, secretarias, mecanógrafas, trabajadores especializados, obreros calificados, obreros no calificados y otros) o región (São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etcétera). Al segmento de obreros no calificados se le acostumbra denominar mercado de mano de obra. En realidad, el mercado de mano de obra es el segmento del mercado de recursos humanos constituido por personas no calificadas, es decir, sin experiencia previa ni educación básica.

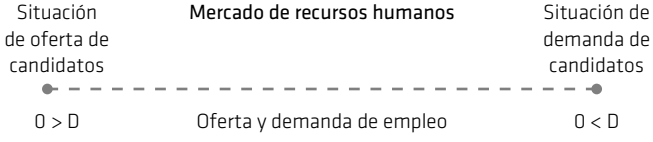


Figura III.5 La situación del mercado de recursos humanos.

Situación de oferta	Situación de demanda
• Excesiva cantidad de candidatos	• Cantidad insuficiente de candidatos
• Competencia entre candidatos para obtener empleos	• Falta de competencia entre candidatos
• Disminución de las pretensiones salariales	• Aumento del plan de prestaciones
• Extrema dificultad para conseguir empleo	• Enorme facilidad para conseguir empleo
• Temor de perder el empleo actual y mayor permanencia en la empresa	• Deseo de cambiar de empleo y menor permanencia en la empresa
• Problema de ausentismo a la baja	• Problemas de ausentismo a la alta
• El candidato acepta cualquier oportunidad que haya	• El candidato elige entre las múltiples oportunidades
• Orientación a la supervivencia	• Orientación al mejoramiento del desarrollo

Figura III.6 Comportamiento de las personas en las dos situaciones extremas del mercado de recursos humanos.

Nota interesante

Interacción entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo

En principio, el mercado de recursos humanos es un reflejo del mercado de trabajo: mientras en uno hay oferta en el otro hay demanda, y viceversa; la oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro, y viceversa. En otras palabras, ambos sistemas están en constante interacción: la salida (*output*) de uno es la entrada (*input*) del otro. Hay un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el de trabajo. Esta interacción es recíproca, así como su influencia continua y mutua, que se ve en la figura III.7.

Hasta cierto punto, el mercado de recursos humanos está parcial o totalmente contenido en el mercado de trabajo (figura III.8).

Rotación de personal

Al descender de un macroenfoque (en el nivel de ambiente de mercado) a un microenfoque (en el nivel organizacional) es importante resaltar otros aspectos de la interacción organización-ambiente; uno de los más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de personal, o *turnover*.

Con la expresión "rotación de personal" se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción.

Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. La organización, por un lado, "importa" recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etcétera. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización. Por otro lado, la organización "exporta" al ambiente externo los resultados de sus operaciones y sus procesos de transformación en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, etcétera. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente externo y los resultados que "exporta" a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización se congestionan y por tanto sus existencias de resultados se almacenan y paralizan. Si, por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, la organización se queda sin recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de realimentación (*feedback*).

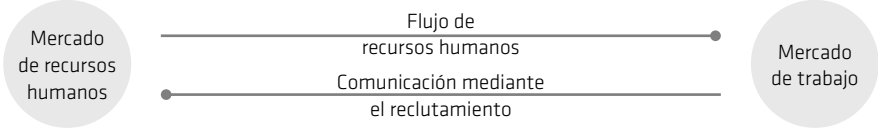


Figura III.7 Interacción continua entre el mercado de RH y el mercado de trabajo.

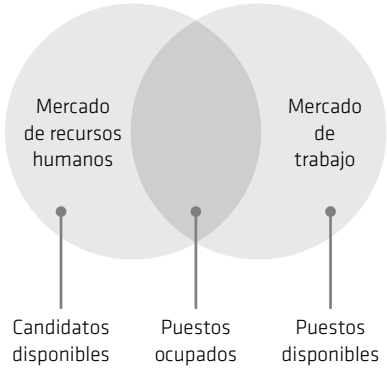


Figura III.8 Relaciones entre mercado de RH y mercado de trabajo.

Nota interesante

Movilidad del personal

Un problema que han investigado los ejecutivos de RH es la identificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, con la consiguiente necesidad de compensarlas por medio de la intensificación de entradas. En otras palabras, las separaciones de personal deben compensarse mediante ingresos para que el nivel de recursos humanos se mantenga en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Al flujo de entrada y salida de personal de la figura III.10 se le da el nombre de rotación de personal (*turnover*). En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La rotación de personal puede ser orientada a la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados o al vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados.

Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal.

Nota interesante

Rotación de personal provocada

Si la organización provoca la rotación en niveles vegetativos para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la organización no provoca la pérdida de recursos, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables.

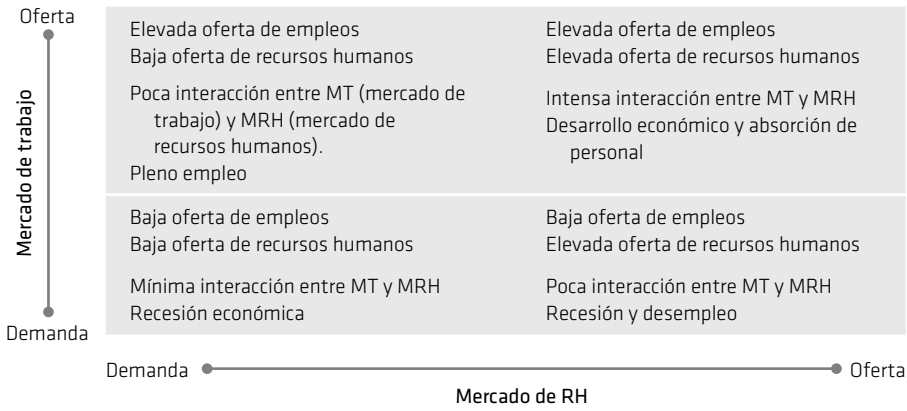


Figura III.9 Interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

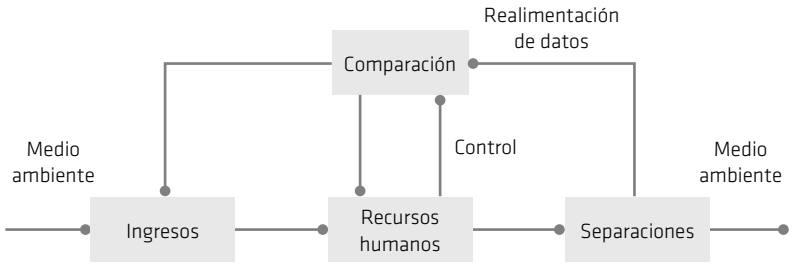


Figura III.10 La rotación del personal.

Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales.

1. Cuando se mide el *índice de rotación de personal* para la planeación de RH se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

donde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).
D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.
PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización cuenta con 97% de su fuerza de trabajo. Para contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

2. Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.[1]

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Al ser parcial, esta ecuación puede ocultar los resultados por no considerar el ingreso de recursos humanos a la organización que modifican el volumen disponible de recursos humanos.

3. Cuando se analizan las pérdidas de personal para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, y no las provocadas por la organización. En este caso, el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones por iniciativa de los empleados, lo cual permite analizar las salidas consecuencia sólo de las actitudes y conducta del personal, y se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.
4. Cuando se evalúa la rotación de personal por departamentos o divisiones considerados subsistemas de un sistema mayor —la organización—, para cada subsistema

[1] AUGUSTINE, JOSEPH C., "Personnel turnover", en Famularo, Joseph J. (org.), *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 62.

Nota interesante

Investigación sobre rotación de personal

Una investigación de la Asociación Paulista de Administradores de Personal (APAP) en 34 grandes empresas de São Paulo encontró una fórmula muy común para la *rotación de personal*:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\frac{(N1 + N2 + \cdots Nn}{a}}$$

donde:

D = Desvinculaciones espontáneas (renuncias) por sustituirse.
$N1 + N2 + \ldots + Nn$ = sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.
a = número de meses en el periodo.

Este índice de rotación, más específico, es el que mejor analiza las causas de las renuncias. El problema es que parece haber una estrecha correlación positiva entre las empresas excelentes e índices de rotación bajos. Buena parte de las renuncias se debe a una política deficiente de personal.

debe haber un cálculo propio del índice de rotación de personal mediante la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE}$$

donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).
T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.

Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Como todos los sistemas, las organizaciones tienen uno o varios objetivos. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o sus recursos no se aprovechen bien, es necesario hacer ciertas intervenciones con objeto de corregir las desviaciones y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (*feedback*) que almacene, procese y recupere la información sobre el funcionamiento del sistema y permita diagnosticar las correcciones y ajustes necesarios, así como evaluar la eficacia de esas modificaciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Entre los fenómenos externos se encuentran:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.

Nota interesante

¿Cuál es la rotación de personal ideal?

Sin duda, un índice de rotación de personal equivalente a cero no se presenta en la práctica ni es deseable, pues denotaría un estado de rigidez y anquilosamiento total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal muy elevado tampoco es deseable, pues reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos. El índice de rotación ideal es el que permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Así, cada organización tendrá su *rotación* ideal que le permitirá un aprovechamiento máximo de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles. En estricto sentido, no existe un número ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado. Lo que importa es la situación estable del sistema producto de autorregulación y corrección constantes de las distorsiones que se presenten. La figura III.12, obtenida de una situación real, muestra las oscilaciones frecuentes en una empresa.

	Valores		Ingresos		Renuncias		% de ingresos		% de separaciones		% de rotación	
Nombre de la división	Núm. mes	Promedio	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.
División A	68	73		25	2	21		34.2	2.9	28.8	1.4	31.5
División B	95	89		65	1	49		73.0	1.0	55.6	0.5	64.0
División C	25	28		28	1	25		71.4	4.0	89.2	2.0	94.6
División D	29	31		18		22		58.1		71.0		64.5
División E	5	6		5		8		83.3		133.3		108.3
División F	323	298	1	254	5	204	0.3	80.3	1.5	68.4	0.9	76.8
División G	116	118		80	3	59		67.8	2.5	50.0	1.2	58.9
División H	92	77		66		26		85.7		<~>33.8		59.7
Total del departamento	753	720	1	541	12	414	1.3	74.0	1.6	57.5	0.8	65.8

Figura III.11 Tabla que muestra la rotación del personal en un departamento.

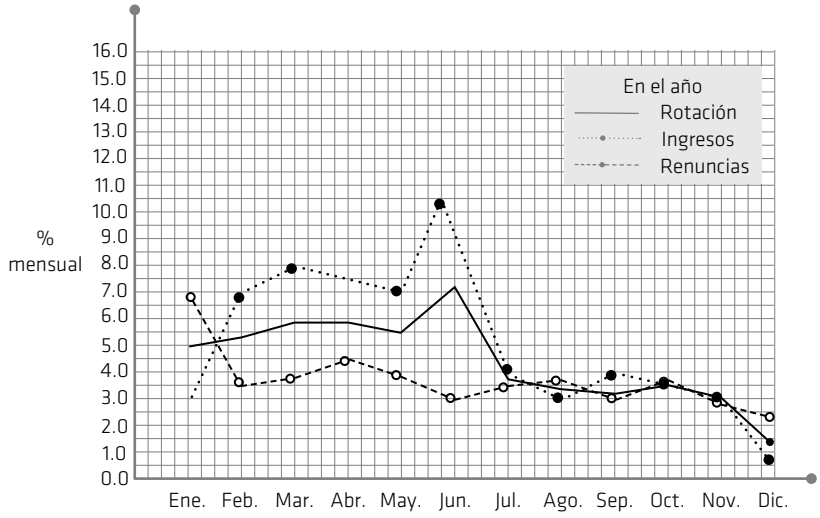


Figura III.12 Gráfica de rotación, admisiones y desvinculaciones.

- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Entrevista de separación o de salida

La entrevista de separación es un medio para controlar y medir los resultados de la política de RH de la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones aplican la entrevista de separación sólo a los empleados que renuncian. Otras, indistintamente a todos los empleados que se retiran, tanto a los que renuncian como a los que se separan por motivos propios. Nuestra posición apoya esta última forma de aplicación para desarrollar una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones.

Nota interesante

Recolección de datos respecto de los fenómenos internos y externos

La información respecto de la rotación de personal se obtiene de entrevistas de separación, también denominadas entrevistas de salida, realizadas a las personas que renuncian o son despedidas, para diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo del personal. Entre los fenómenos internos causantes de las separaciones están prácticamente todos los elementos que forman parte de una política de RH. Cuando una política de RH es inadecuada, se fomenta una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización. Uno de los mejores indicios de una buena política de recursos humanos es la permanencia del personal en la organización, en especial cuando se acompaña de la participación y dedicación de las personas.

De manera general, la entrevista de separación verifica los aspectos siguientes:

1. Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba.
4. Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas.
7. Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas en su división.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.

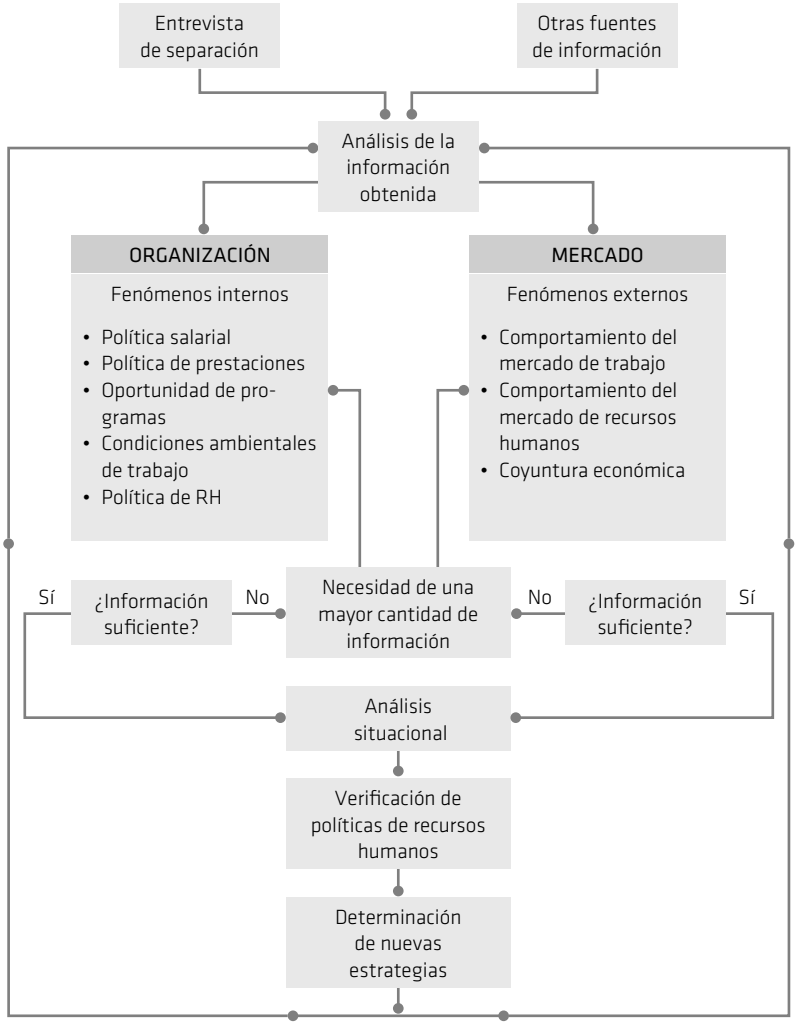


Figura III.13 Sistema de información y ajuste de la política de RH.

11. Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

Estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de separación, en el que se registra la información y las respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinan la rotación de personal. La información obtenida en la entrevista de separación se refiere a los aspectos bajo control de los empleados o aquellos que perciben con claridad. Los datos se tabulan por área/departamento/división o por puesto para identificar los problemas. El nivel de detalle en el informe varía mucho.

Nota interesante

Entrevista de separación

La información de la entrevista de separación y otras fuentes permiten analizar la situación de la organización y evaluar los efectos de su política de RH para determinar las modificaciones necesarias con vista a las estrategias que permitan aligerar sus efectos en la rotación de personal.

Determinación del costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que se constituyó, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; en otras palabras, cuál fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia. Obviamente, uno de los tantos objetivos de todo sistema es su autodefensa y supervivencia.

Nota interesante

Pros y contras

Un problema que enfrenta un ejecutivo de RH en una economía competitiva es determinar hasta qué punto vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y "austera". Muchas veces, al mantener una política salarial restrictiva, el flujo incesante de recursos humanos con una rotación de personal elevada resulta mucho más caro. Se trata entonces de evaluar la opción más económica. Saber hasta qué punto una organización soporta la rotación de personal sin mayores daños es un problema que cada estructura debe evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, de los que nos ocuparemos a continuación.

a) Costos primarios de la rotación de personal

Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución. Comprenden:

1. *Costos de reclutamiento y selección:*
   - Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
   - Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas, etcétera).
   - Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.
   - Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
   - Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.) divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.
2. *Costos de registro y documentación:*
   - Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina y rentas, entre otros).
   - Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.
3. *Costos de provisión:*
   - Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la provisión del personal nuevo en la organización; si la provisión está descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos —reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestaciones, etc.—, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de provisión de nuevos empleados) divididos entre el número de empleados sometidos al programa de provisión.
   - Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.
4. *Costos de separación:*
   - Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparecencias ante entidades laborales) divididos entre el número de empleados separados.
   - Costos de las entrevistas de separación (tiempo que les dedica el entrevistador, costos de los formatos y de los informes posteriores, etcétera).
   - Costos de liquidación, como partes proporcionales de vacaciones y aguinaldo, prima de antigüedad y fondo de ahorro, entre otros.

En el fondo, los costos primarios se constituyen por la suma de los costos de ingreso más los de separación.

El costo de ingreso per cápita se calcula con la suma de los puntos 1, 2 y 3 de un cierto periodo, y el resultado se divide entre el número de empleados que ingresaron en ese lapso.

El costo de separación per cápita se calcula con la suma de los datos del punto 4 de un cierto periodo y se divide el resultado entre el número de empleados que se separaron (renuncias o despidos).

Como los costos primarios de la rotación de personal son cuantitativos, su cálculo es sencillo (con una hoja de cálculo).

b) Costos secundarios de la rotación de personal

Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, de naturaleza sobre todo cualitativa. Mantienen una relación directa con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden:

1. *Repercusiones en la producción:*
   - Pérdida en la producción debido a la vacante generada en tanto no se cubra.
   - Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
   - Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

2. *Repercusiones en la actitud del personal:*

   - Impresión, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
   - Impresión, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
   - Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y actitud del supervisor y del jefe.
   - Influencia de los dos aspectos anteriores en clientes y proveedores.

3. *Costo extralaboral:*

   - Gastos en personal adicional o en horas extras necesarias para cubrir la vacante o la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
   - Tiempo adicional de producción por la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
   - Incremento del costo unitario de producción por la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
   - Tiempo adicional invertido por el supervisor para integrar y capacitar al nuevo empleado.

4. *Costo extraoperativo:*

   - Costo adicional de energía eléctrica por un bajo índice productivo del nuevo empleado.
   - Costo adicional de lubricación y combustible por un bajo índice productivo del nuevo empleado.
   - Costo adicional de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se elevan ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
   - Incremento de accidentes —consecuencia de costos directos e indirectos—, pues aumenta su probabilidad en el periodo de adaptación de los empleados nuevos.
   - Incremento de errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Nota interesante

Costos primarios y secundarios de la rotación de personal

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal se desglosan con mayor o menor detalle según el interés de la organización. Sin embargo, más que el simple resultado numérico y cuantitativo de estos datos, lo que de verdad importa es que los directivos cobren conciencia de las profundas repercusiones que puede tener una elevada rotación de personal no sólo para la organización, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

c) Costos terciarios de la rotación de personal

Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Los costos terciarios incluyen:

1. *Costos de inversión adicionales:*

   - Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.
   - Aumento de salarios a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, con lo que se intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado de RH.

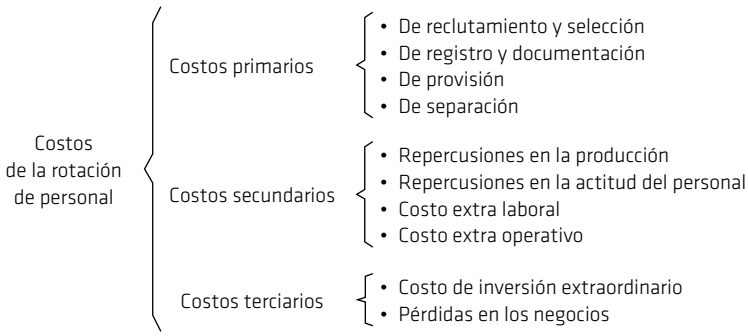


Figura III.14 Costos de la rotación de personal.

Nota interesante

¿Cuánto cuesta la sustitución de personas?

Cada vez que un directivo o ejecutivo sale de la empresa, ésta pierde una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, conocimiento y cerebro. Pierde además mucho de lo que invirtió en el empleado desde el proceso de provisión, retención y desarrollo. Esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen. De acuerdo con una estimación de la Consultora Hay,[2] esa pérdida está entre 300 000 reales y 600 000 reales en el caso de un empleado promedio. Si se trata de un ejecutivo, la cantidad se eleva a un millón de reales o más. Los cálculos son sencillos. Para contratar a un sustituto, los cazadores de talentos (*head hunters*) cobran de 30 a 35% de la remuneración anual del ejecutivo. Añádase a esa cantidad el tiempo que se requiere para formar a un nuevo profesional que va de uno a tres años. Además, existen los activos intangibles que el ejecutivo se lleva al irse: clientes, proveedores, contactos con socios, proyectos, etcétera. El último y el peor de los daños es que, al dejar la empresa, el ejecutivo por lo general irá a fortalecer a los competidores. Y es esto lo que casi siempre lo motiva. Por estas razones, las empresas inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en la que éste es crucial para sus negocios.

2. *Pérdidas en los negocios:*

   - Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en etapa de adaptación.

Por sus innumerables y complejos aspectos negativos, la rotación de personal elevada se vuelve un factor de perturbación, en especial cuando se le fuerza con el fin de obtener falsas ventajas de corto plazo. Lo cierto es que, en el largo y mediano plazos, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía, en particular al empleado visto individual o socialmente en relación con su familia.

Ausentismo

El *ausentismo* designa las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo, ya sea por falta, retardo o algún otro motivo.

[2] BERNARDI, MARIA AMÁLIA, "O capital humano", *Exame*, São Paulo, 22 de octubre de 1997, núm. 647, pp. 122-131.

Diagnóstico de las causas del ausentismo

Las causas del ausentismo son diversas y se carece de estudios acerca de su análisis, valores reales, identificación de tipos, calidad, tamaño y repercusión del ausentismo en la productividad.

El ausentismo se refiere a la falta de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando. No siempre las causas del ausentismo se deben al propio empleado, muchas veces se deben a la organización, a una supervisión deficiente, al empobrecimiento de las tareas, a la falta de motivación y estímulo, a las condiciones desagradables de trabajo, a la precaria provisión del empleado en la organización y a los impactos psicológicos de una dirección deficiente.[3]

En la práctica, las causas principales de ausentismo son:

1. Enfermedad comprobada.
2. Enfermedad no comprobada.
3. Razones diversas de carácter familiar.
4. Retardos involuntarios por causas de fuerza mayor.
5. Faltas voluntarias por motivos personales.
6. Dificultades y problemas financieros.
7. Problemas de transporte.
8. Poca motivación para el trabajo.
9. Supervisión precaria de los jefes.
10. Políticas inadecuadas de la organización.

Algunos especialistas consideran causas de ausentismo los accidentes de trabajo, lo que crea confusión al comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

Las causas de ausentismo deben diagnosticarse, y así emprender una acción coordinada en el nivel de la supervisión con el debido apoyo de las políticas de la organización y de la dirección para reducir los niveles de ausencia y retardos del personal.[4]

Cálculo del índice de ausentismo

El índice de ausentismo refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las faltas en relación con el volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, el índice se calcula con la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\dfrac{\text{Núm. de hombres}}{\text{Días perdidos por ausencia en el trabajo}}}{\text{Valor promedio} \times \text{Núm. de días de trabajo}} \times 100$$

[3] FONTES, LAURO BARRETO, "Absentismo: um desafio à produtividade", *Revista IDORT*, mayo/junio de 1974, v. 507/508, núm. 12.

[4] STERHAGEN, C. J., "Absenteism and tardiness", en Famularo, Joseph, J. (org.), *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, pp. 61-11 a 61-14.

Sin embargo, la ecuación anterior sólo toma en cuenta los hombres/día de ausencia en relación con los hombres/día de trabajo. ¿Y dónde quedan las ausencias de medios días y los retardos? Muchas organizaciones refinan este cálculo con la inclusión de los retardos y las medias faltas, al sustituir días por horas, con la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\dfrac{\text{Total de hombres}}{\text{Horas perdidas}}}{\dfrac{\text{Total de hombres}}{\text{Horas trabajadas}}} \times 100$$

El índice debe considerar un periodo determinado: semana, mes o año. Algunas organizaciones lo calculan diariamente para hacer comparaciones entre los días de la semana.

Para calcular el índice de ausentismo, sugerimos dos enfoques complementarios:

a) *Índice de ausentismo sin retardos:* se refiere al personal en actividad normal, por lo que sólo se cuentan las faltas y los retardos transformados a horas en relación con:

- Faltas justificadas por razones médicas.
- Faltas por razones médicas no justificadas.
- Retardos por causas justificadas y no justificadas.

b) *Índice de ausentismo por periodos largos:* es un índice puro relacionado con el personal que se retira por un periodo prolongado:

- Vacaciones.
- Licencias de todo tipo.
- Ausencias por enfermedad, maternidad o accidentes de trabajo.

Nota interesante

¿Qué índice de ausentismo utilizar?

La elección del índice más adecuado depende de su finalidad. Si se requiere un índice de ausentismo sólo para la planeación de recursos humanos, se debe aplicar un porcentaje de la fuerza de trabajo que, a pesar de existir en la organización, dejó de emplearse en determinado periodo. Si en un mes el índice es de 5%, eso significa que en ese periodo sólo se empleó 95% de la fuerza de trabajo. Si la organización desea 100% de hombres/hora de trabajo, necesita 5% más de personal para compensar el ausentismo en ese periodo. Y el costo adicional de 5% de excedentes sería productivo en la eliminación de los costos de ausentismo.

Se trata de un índice de ausentismo mixto, pues incluye las faltas justificadas.

Cómo reducir la rotación de personal y el ausentismo

La rotación de personal y el ausentismo son factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son causas de desperdicio y de pérdida tanto para las organizaciones como para las personas. Muchas organizaciones combaten la rotación de personal y el ausentismo mediante sus efectos (y no sus causas): sustituyen a los empleados que se separan o descuentan los días perdidos o de ausencia, o incluso sancionan a quienes faltan. Sin embargo, el origen del problema continúa

Cuadro III.1 Investigación trimestral de APAP que abarca 108 empresas y 264 491 empleados

	VARIACIÓN DE LA MANO DE OBRA						ROTACIÓN DE LA MANO DE OBRA					
	Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total		Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1er. cuartil	0.95	0.94	0.98	0.96	0.97	0.94	3.39	7.56	1.74	4.03	3.19	6.65
Mediana	0.99	1.01	1.01	1.02	1.00	1.00	5.86	12.63	3.12	6.69	5.17	10.79
3er. cuartil	1.02	1.06	1.02	1.05	1.02	1.04	9.59	18.90	4.81	9.11	8.21	16.05
Media aritmética	0.98	1.01	1.00	1.01	0.98	1.01	7.17	15.53	3.70	7.54	5.90	12.55

	AUSENTISMO POR PERIODOS LARGOS*						AUSENTISMO SIN PERIODOS LARGOS*					
	Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total		Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1er. cuartil	3.20	4.72	1.12	1.20	2.49	2.70	1.57	1.73	0.54	0.60	1.21	1.36
Mediana	4.37	3.58	1.54	1.52	3.30	3.87	2.17	2.46	0.78	0.90	1.71	1.96
3er. cuartil	5.84	6.28	2.58	2.51	4.83	5.31	2.80	3.29	1.31	1.40	2.35	2.80
Media aritmética	4.96	5.36	2.01	2.23	4.03	4.44	2.39	3.01	1.00	1.14	1.92	2.29

* Periodos largos de más de un día provocados por docenas de accidentes.

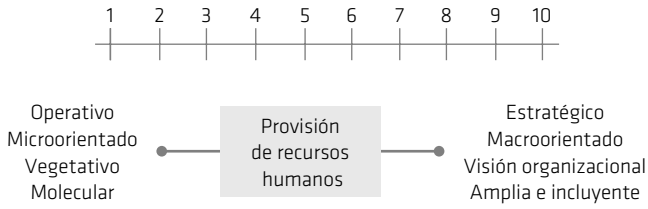


Figura III.15 *Continuum* de situaciones en los subsistemas del área de RH.

Nota interesante

Políticas de personal para reducir la rotación de personal

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y estimulantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, reconsiderar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de establecer estrategias motivadoras que veremos en los capítulos siguientes.

Para reducir el ausentismo, las organizaciones descartan los viejos relojes checadores y admiten horarios flexibles para que el trabajo se adapte a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras incluso reducen sus oficinas y adoptan el estilo de empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados hagan su trabajo en casa *(home office)* conectados por la tecnología de la información a la oficina central. Es un mundo nuevo que se revela y muestra nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas.

indefinidamente. La tendencia actual es atacar las causas de la rotación de personal o el ausentismo, y no sus efectos. Así, es fundamental diagnosticar las causas y los determinantes.

Evaluación de los procesos de provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión de recursos humanos se evalúan como se muestra en la figura III.15.

En el extremo izquierdo del *continuum*, los procesos de provisión de recursos humanos asumen un carácter meramente operativo, es decir, burocrático y de realización de tareas, con la atención única a las órdenes superiores o de otros departamentos. El proceso de provisión de recursos humanos es microorientado, es decir, se orienta de manera exclusiva al puesto que se desea ocupar y nada más. Es vegetativo, porque sólo se dirige a mantener el *statu quo*, a la simple ocupación de los puestos vacantes. Es microorientado porque tiene como único objetivo cada solicitud de personal. La búsqueda es molecular, sólo para ocupar cada vacante; es una tarea particular y aislada.

En el extremo derecho del *continuum,* los procesos de provisión de recursos humanos asumen un carácter estratégico, es decir, de planeación organizacional para el presente y para el futuro, así como orientado al largo plazo, al destino de la organización y de las personas que forman parte de ella. Es macroorientado porque cada búsqueda forma parte de una visión organizacional amplia e incluyente. El desafío es en el desplazamiento gradual y definitivo del extremo izquierdo al extremo derecho del *continuum*.

Paseo por internet

www.peoplefilter.com	www.silkroadtech.com	www.haygroup.com
www.veritude.com	www.ecornell.com	www.pwa.com
www.reachingtalent.com	www.employeradvisorsnetwork.com	www.hyruanondemand.com
www. taleo.com	www.hrthatworks.com	www.outsourcing.com
http://hiring.fastcompany.com	www.infolinkscreening.com	www.pcrecruiter.com
http://hiring.inc.com	www.zeroriskhr.com	www.curriex.com.br

Capítulo **5**

Reclutamiento de personal

Lo que verá en este capítulo:

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- El proceso del reclutamiento.
- Medios de reclutamiento.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar el proceso de reclutamiento de personal.
- Señalar cómo atraen talentos las organizaciones.

Caso introductorio

El desafío de Paramount

Atraer talentos. Esto llegó a ser el mayor desafío para Marina Schwarzkopf, en la dirección del programa de reestructuración y expansión de la industria Paramount. La nueva estrategia empresarial se enfocaba a la consolidación y cobertura de nuevos mercados en todo el país. Para hacer posible este crecimiento de la empresa era necesario buscar nuevos talentos en el mercado. La cultura de Paramount es abierta y participativa, y sus ejecutivos son comunicativos. Pero Marina no quiere sólo más empleados. Quiere atraer personas especiales. Paramount necesita talentos y competencias. ¿Cómo atraerlos? Para esto es necesario ordenar la casa: hacerla más agradable, placentera y amigable. No sólo los muebles, instalaciones y colores, sino también el clima interno. Se necesita calor humano y mucha solidaridad. ¿Cómo lograrlo?

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, éstas atraen individuos y obtienen información acerca de ellos para decidir si los aceptan o no.[1] Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo, como veremos en los dos capítulos sobre ***reclutamiento*** y ***selección***.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento.

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo por realizar.

Investigación interna de las necesidades

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna se sustituye por un trabajo más amplio, denominado planeación de personal.

Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación de personal no

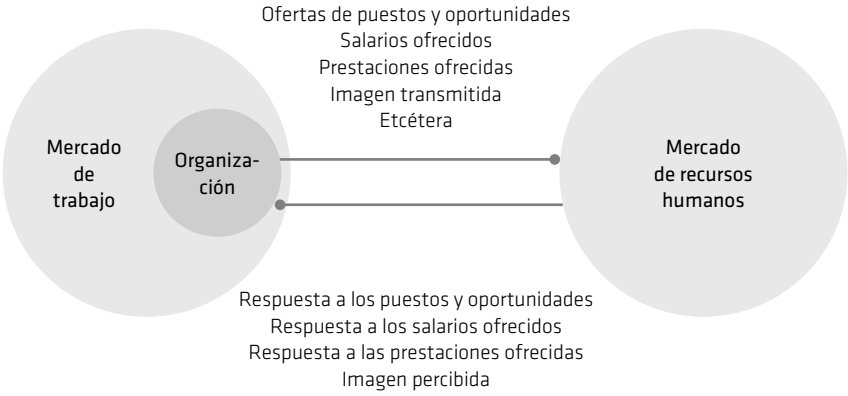


Figura 5.1 Relaciones entre organización y mercado.

[1] PORTER, LYMAN W., LAWLER III, EDWARD E. y Hackamn, J. Richard, *Behavior in Organization*, cap. 5, "Choice Process: Individuals and Organizations Attracting and Selecting Each Other", Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975.

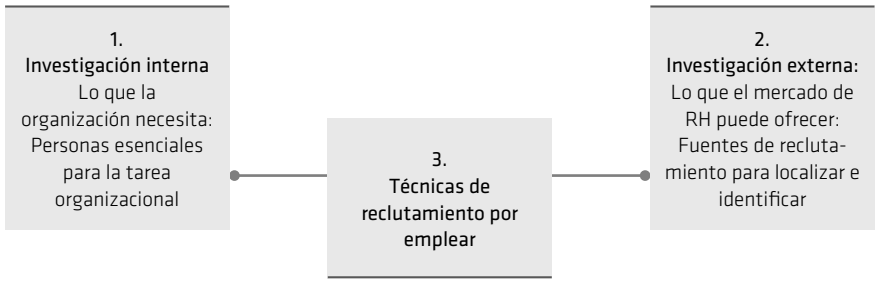


Figura 5.2 Las tres etapas en el proceso del reclutamiento.

Nota interesante

Planeación de personal

En las empresas no industriales, la planeación de la llamada "mano de obra indirecta" (personal de supervisión, de oficina, de ventas, etc.) se realiza por los diversos departamentos de la organización, como el de planeación y control de la producción (PCP), o el departamento de organización y métodos (O&M), en especial cuando se trata de personal de oficina. Sea como fuere, en el departamento de PCP, en el de O&M o en el que sea, la planeación de personal se elabora mediante criterios de racionalidad estrictamente técnica y con un enfoque cuantitativo. El departamento de personal no siempre toma parte en este proceso y recibe los resultados como algo listo y terminado en forma de requisiciones de empleados.

siempre es responsabilidad del departamento de personal. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas que la organización requiere es muy importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada "mano de obra directa" (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial, ubicado en el nivel operativo) de corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para satisfacer los programas de producción, el PCP divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directa de producción).

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñarlos bien. Eso requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, y otros son específicos de determinadas áreas. Casi todos exigen la participación del órgano de personal. Veamos algunos de ellos.

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en una industria) o del servicio (en una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros, y disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología seguramente tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de productividad también genera una reducción del precio del producto/servicio, lo que se refleja en un aumento de ventas y, en consecuencia, en un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos, y se enfoca al nivel operativo de la organización. No considera imprevistos, como estrategias de competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

Figura 5.3 Bases de la planeación de personal.

Otras empresas, como IBM, prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con los segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

Modelo de sustitución de puestos clave (carta de reemplazo)

Muchas organizaciones utilizan cartas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. La figura 5.4 ilustra este modelo de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones sobre futuras sustituciones en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño y opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de ascenso se basa en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más complejos con ayuda de la tecnología de la información: con inventarios y registros que ofrecen datos como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados en esos cargos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.

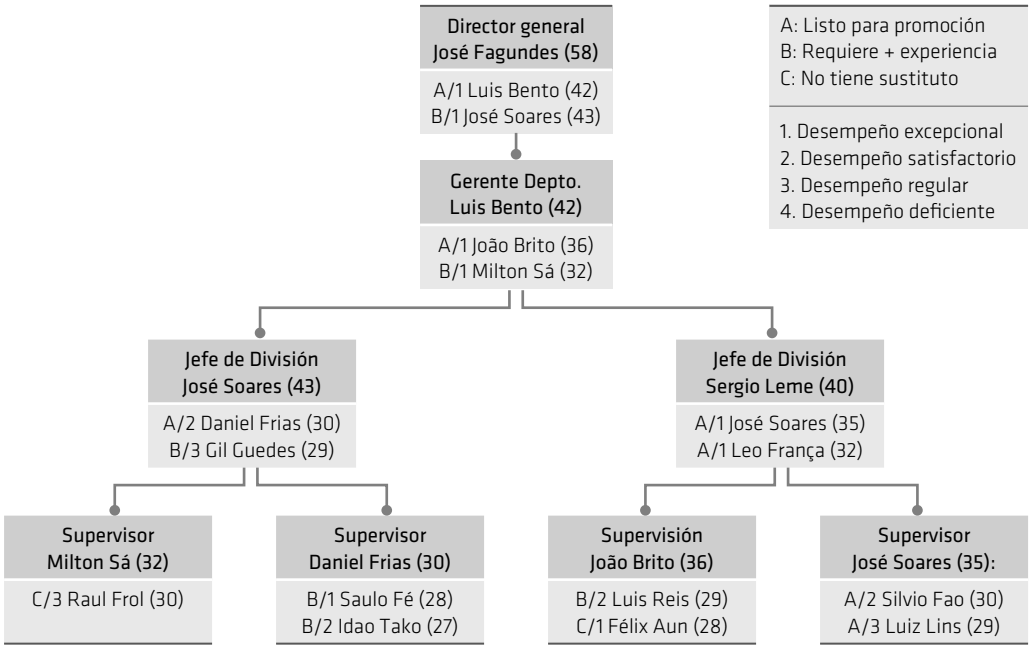


Figura 5.4 Ejemplo de carta de reemplazo.

Nivel	Número inicial	Separaciones (–)	Transferencias (–)	Ingresos (+)	Promociones (+)	Número final (=)
	4	1			1	4
Dirección	12	2			1	11
Gerencia	30	4	1	3	1	29
Jefaturas	360	12	18	25	1	356

Figura 5.5 Planeación de personal basada en el flujo de personal.

Modelo basado en el flujo de personal

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo prevé las consecuencias de contingencias, como la política de ascensos, aumento de rotación, dificultades de reclutamiento, etcétera. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables:

a) Volumen planeado de producción.
b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes.
d) Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un sistemático e incluyente de planeación de personal.

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Paramount

Marina solicitó a todos los gerentes de Paramount un análisis de las necesidades de personal en los próximos 12 meses. Les pidió que las separaran en dos clases: personas para reemplazo y personas para expansión. Les solicitó también las características y competencias deseables. ¿Cómo ayudaría usted a Marina en esta tarea?

Investigación externa del mercado

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Figura 5.6 Modelo integrado de planeación de personal.

Figura 5.7 Ejemplo de segmentación del mercado de RH.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación corresponde a los intereses particulares de la organización.

Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza medios específicos de comunicación y, por tanto, se aborda de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento fueran anuncios en los periódicos, sin duda el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del elegido para reclutar obreros.

Recuerde

¿Cómo abordar el mercado de RH?

El lector puede preguntarse si el reclutamiento debe enfocarse a todo el mercado de RH, como sugeriría la figura 5.7. El reclutamiento no siempre implica al mercado de RH en su totalidad. Eso no siempre funciona, cuesta caro e inevitablemente da en blancos imprevistos cuando no logra acertar en los puntos pretendidos. El problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de RH que le interesan al mercado, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción. Esas fuentes proveedoras son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deben incidir las técnicas de reclutamiento. Se trata de un problema de localización: dónde buscar a los candidatos deseados. O, en otras palabras, ¿dónde están los candidatos que se pretende atraer? Por eso es importante identificar y ubicar las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de los candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización.

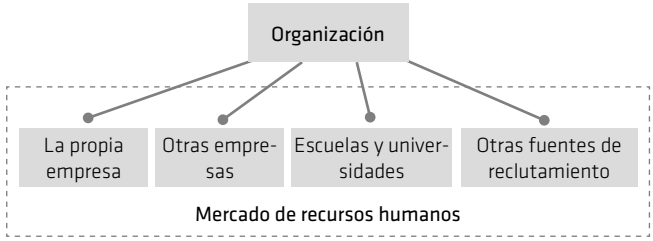


Figura 5.8 Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar así la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Una vez realizadas las investigaciones interna y externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso. A continuación nos ocuparemos de este aspecto.

El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de *staff,* sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio,

Nota interesante

¿La requisición de empleo (RE) es un punto de partida válido?

¿Quién da la salida? La emisión de una requisición de empleo o de personal presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material. En este caso, cuando la persona encargada la recibe, verifica si en los anaqueles se tiene el material solicitado para entregárselo al solicitante; en caso contrario, emite una orden de compra para adquirirlo de algún proveedor. En el caso de la requisición de empleo, cuando el departamento de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado disponible; si no es el caso, debe reclutarlo por medio de las técnicas de reclutamiento más indicadas. El diagrama de flujo de la figura 5.10 da una idea del proceso.

De: Departamento _____
Para: División de relaciones industriales
Área de reclutamiento y selección

Fecha/Emisión
/ /

Fecha/Recibido
/ /

Núm. /

REQUISICIÓN DE EMPLEO

DIVISIÓN	CLAVE DE LA DIVISIÓN

NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA

☐ Por reemplazo

Registro	Fecha/Salida	Nombre	Puesto
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

☐ Por aumento del personal

Causas del aumento del personal

Figura 5.9 Modelo de requisición de empleo.

generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RH: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor.

Medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

a) Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.

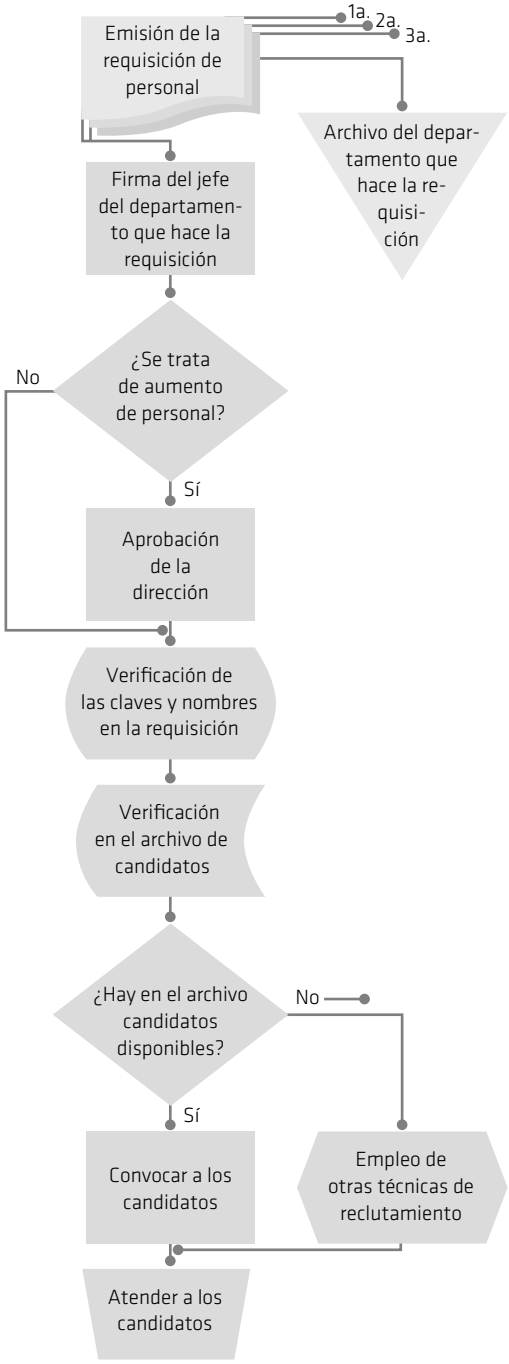


Figura 5.10 Procedimiento de una requisición de empleo.

b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.

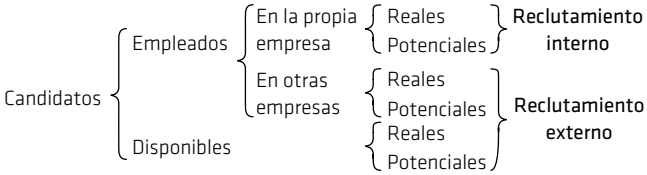


Figura 5.11 El reclutamiento y las situaciones de los candidatos.

e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- *Es más económico:* evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- *Es más rápido:* evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
- *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad:* ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados:* vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- *Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal:* esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

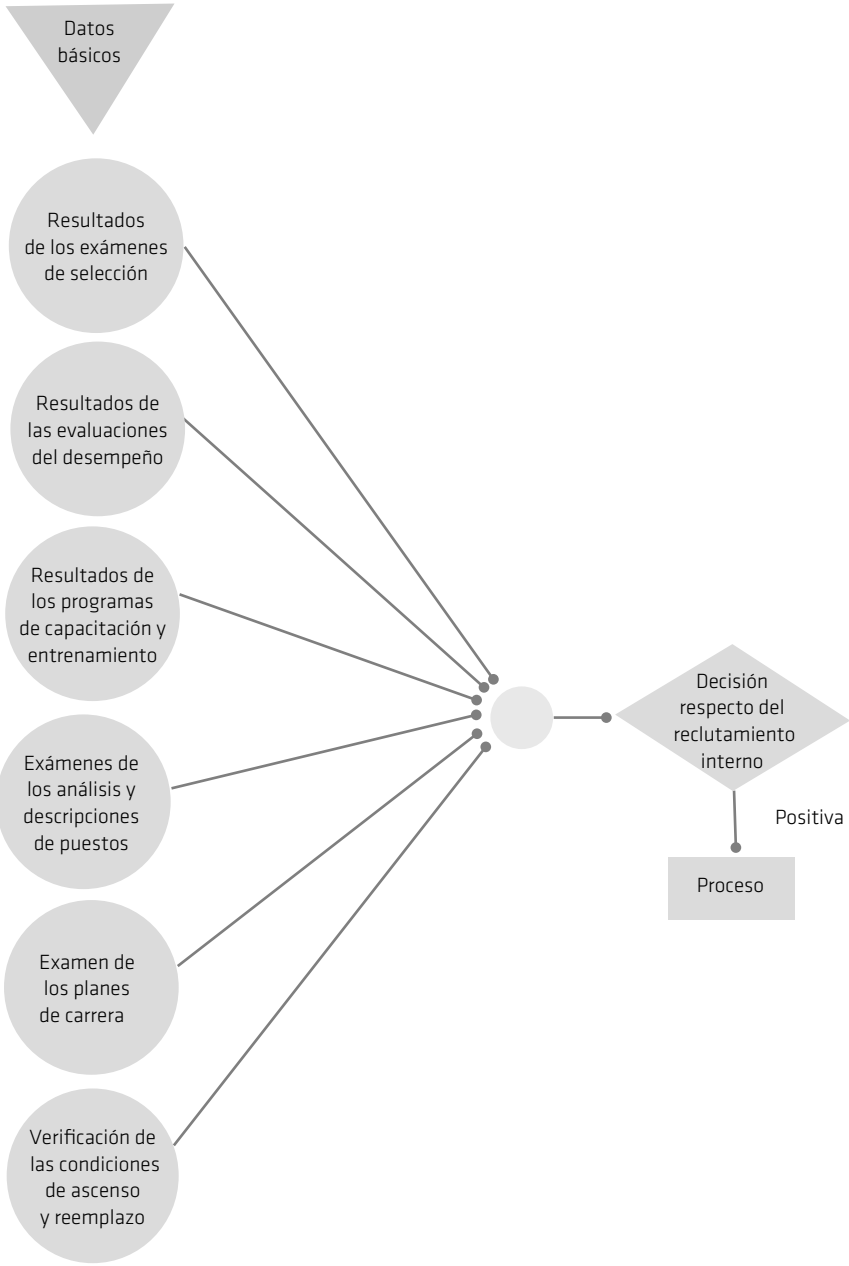


Figura 5.12 Datos básicos para el reclutamiento interno.

- *Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal:* los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, éstas pasan a

ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina "principio de Peter": al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más pertinentes. Se les denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación.

En el reclutamiento externo hay dos maneras de abordar sus fuentes: el enfoque directo y el indirecto. Los dos se describen en la figura 5.13.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- *Consulta de los archivos de candidatos:* de los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar un

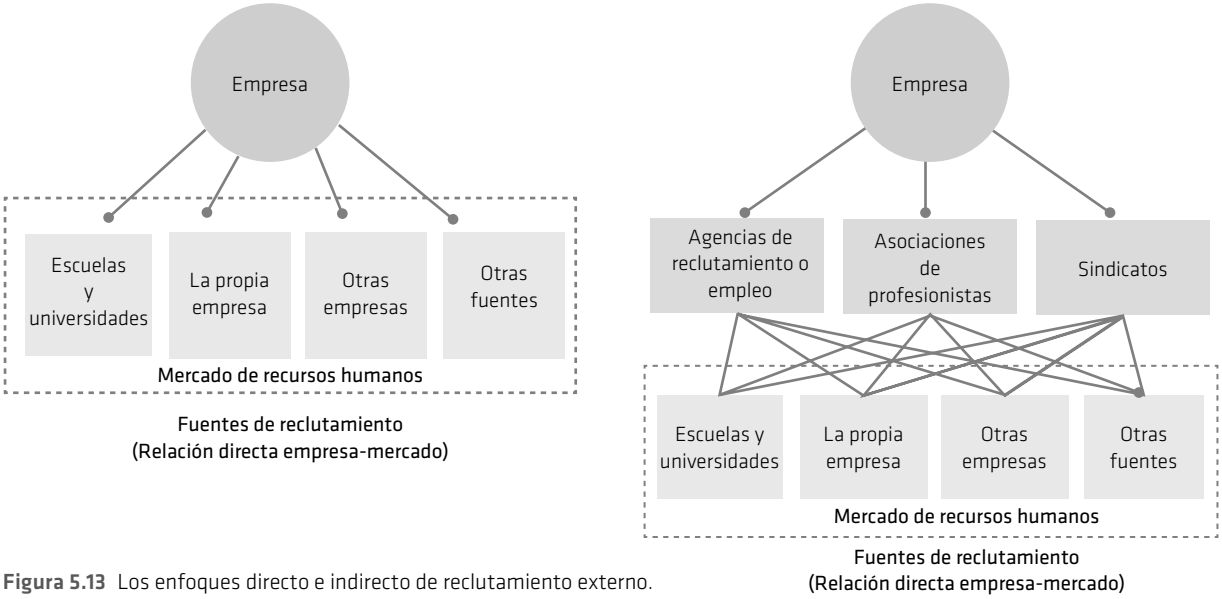


Figura 5.13 Los enfoques directo e indirecto de reclutamiento externo.

curriculum vitae o una solicitud de empleo. El sistema de archivo puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, según género, fecha de nacimiento y otras características pertinentes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten por su cuenta, en cualquier momento, aunque en ese instante no haya vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contacto con ellos, con objeto de que no se pierda el atractivo ni el interés. Se debe tomar en cuenta que es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, requiere poco tiempo.

- *Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa:* es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, pues con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste, al recomendar amigos o conocidos, se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado; según como se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.
- *Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:* también es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etcétera. En este caso, el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.
- *Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales:* aunque no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual que como estrategia principal.
- *Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela:* la finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas mantienen este sistema de forma institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas elaboran programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.
- *Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas:* su objeto es promover a la empresa y crear un ambiente favorable con información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
- *Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua:* en algunos casos, esos convenios interempresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que permiten mayor amplitud de acción que si actuaran de forma aislada.
- *Viajes para reclutamiento en otras localidades:* cuando el mercado de recursos humanos local ya está explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Debe trasladarse a los candidatos reclutados a donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
- *Anuncios en periódicos y revistas:* el anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general abarcado por el medio, y su discriminación depende del grado de selectividad deseado.
- *Agencias de colocación o empleo:* con objeto de atender a empresas pequeñas, medianas o grandes surgió una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se dedican a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarias, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien se compensa por los factores de tiempo y rendimiento.
- *Reclutamiento en internet:* internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa.

  En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El *curriculum vitae* es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiracio-

Nota interesante

Reclutamiento *on line*

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de reclutamiento y selección de personal) emplean internet de manera intensa. Algunas funcionan como bases de datos de currícula y cobran por administrar a los candidatos en la web; los montos varían desde pequeñas cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona contratada por medio de la agencia. Otras no cobran nada al candidato por la permanencia de los currículos en la red, sino a la empresa que se interesa en contratar a las personas registradas. En los sitios web de esas agencias, el candidato encuentra información y notas interesantes para redactar un *curriculum vitae*, comportarse en la entrevista de selección, realizar los exámenes y negociar una buena contratación. Además, los servicios de empleo en la web sirven para investigar cómo está el mercado de trabajo. Por tanto, basta consultar las vacantes de interés y enviar el *curriculum vitae*, el *e-mail* y por último esperar el resultado. Internet constituye una valiosa herramienta para acercar a las empresas y a los candidatos aun cuando estén distantes físicamente. Los servicios de reclutamiento en línea abren las puertas de muchas empresas y permiten eliminar etapas de la integración de recursos humanos. Además, permite crear bases de datos de talentos con currículos de candidatos internos (los empleados propios) y externos. Es la tecnología de la información al servicio del área de RH.

nes, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etcétera. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

- *Programas de capacitación* (*training*)*:* muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes egresados de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o muy técnicas, después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (*trainees*) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.

La mayoría de las veces se emplea una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización dispondrá de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor.

Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- *Lleva "sangre" y experiencia fresca a la organización:* la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- *Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización:* sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- *Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos:* eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- *Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno:* el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de

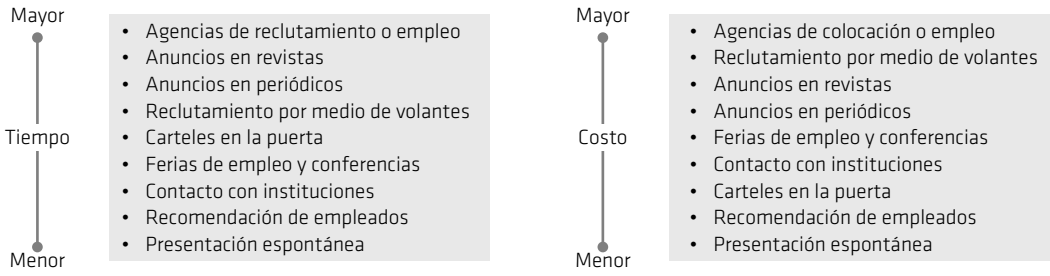


Figura 5.14 Factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento.

candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

- *Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos:* se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etcétera.
- *En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno:* los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- *Puede provocar barreras internas:* cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- *Suele afectar a la política salarial de la empresa:* asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

Reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto

Nota interesante

El cazador de talentos (*headhunter*)

El concepto de cazador de talentos (*headhunter*) se relaciona con los profesionales especializados en el reclutamiento de ejecutivos. Sin embargo, el concepto da la idea del ser humano (o animal) que se caza (o mata) con un arma (instrumento de guerra); esto es habitual en la estrategia militar y agresiva que predominó durante décadas en nuestras empresas. Hoy en día, el concepto se transformó en *headbuilding* (constructor o generador de talentos) al catalizar y compartir el conocimiento. El *coaching* y el *mentoring* sustentan esta transformación.[2]

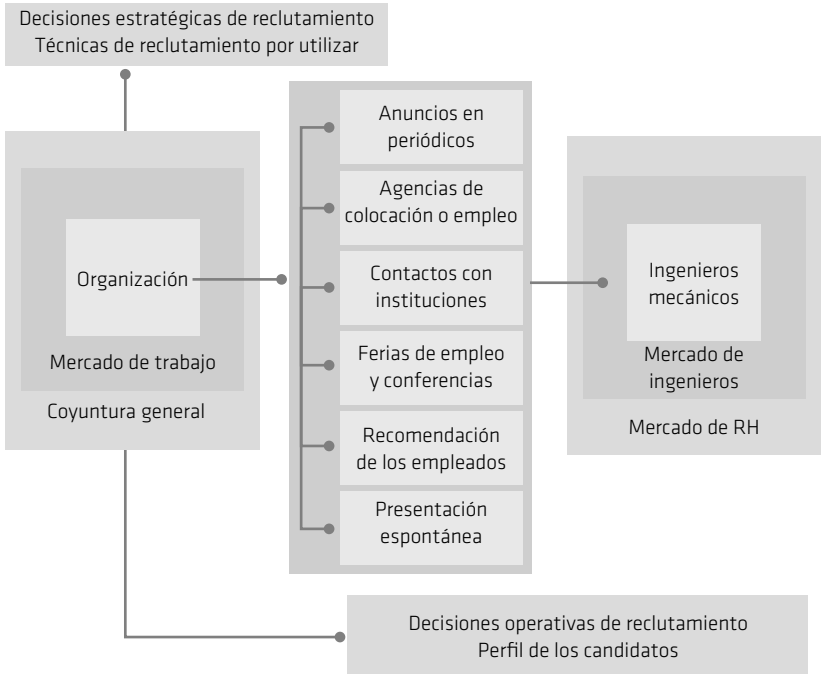


Figura 5.15 Sistema de reclutamiento externo de ingenieros mecánicos.

[2] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 1993.

de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

a) Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.
b) Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.
c) Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de *input* (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable.

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Paramount

Además de lo anterior, Marina piensa atraer talentos por todos los medios posibles, sobre todo por:

1. Recomendación de candidatos de los propios empleados.
2. Transformar a cada empleado de la empresa en un reclutador de personal.
3. Crear una base de datos con los talentos de la organización para aprovecharlos en el reclutamiento interno.
4. Empleo intenso de medios virtuales, como internet e intranet.
5. Aprovechar a todos los socios de la organización: clientes, proveedores, accionistas, etc., en el proceso de atraer talentos.

¿Qué sugeriría usted a Marina?

En el fondo, atraer talentos constituye hoy en día uno de los mayores desafíos de RH.

Resumen

El subsistema de provisión de recursos humanos se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización, como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. Los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos. Además, como sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal (cuyas causas pueden ser internas o externas), que impone costos primarios y secundarios a la organización. El ausentismo constituye otro factor de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones.

En este escenario, el reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición (línea) es el que toma la decisión de reclutar candidatos. El departamento de reclutamiento (***staff***) es el que elige los medios, el reclutamiento interno, externo o mixto, con objeto de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. El reclutamiento externo emplea una o más de las técnicas siguientes: archivo de candidatos, recomendación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, con asociaciones de profesionales, con escuelas y universidades, asociaciones de reclutamiento, viajes de reclutamiento, anuncios en periódicos o revistas, agencias de colocación o empleo, etcétera.

Conceptos clave

Ausentismo
Entrevista de separación o de salida
Fuentes de reclutamiento
Mercado de RH
Mercado de trabajo
Reclutamiento
Reclutamiento externo
Reclutamiento interno
Reclutamiento mixto
Reclutamiento ***on line***
Requisición de empleo
Técnicas de reclutamiento
Trainees

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son las características del mercado de RH en situación de oferta, y cuáles las consecuencias para los candidatos y para las empresas?
2. ¿Qué es la rotación de personal y cómo se calcula?
3. ¿Cuáles son las posibles causas internas y externas de la rotación de personal?
4. Haga un plan o un formulario para la entrevista de separación que permita identificar y elaborar una tabla con las causas de separación.

Caso final

Eli Lilly: una fábrica de nivel mundial gracias a las personas[3]

En Cosmópolis, en São Paulo, en medio de una plantación de mandioca, este laboratorio estadounidense instaló su más moderna fábrica para la producción de antibióticos inyectables. Se trata de un lugar casi desértico y silencioso en donde ingenieros, ejecutivos y trabajadores se visten como cirujanos. En la fábrica de Cosmópolis, la contaminación del ambiente es nula, y la calidad de los procesos, altísima. Sus 300 empleados están capacitados para cuidar los detalles. Eso es lo que la hace una fábrica de clase mundial. Fue certificada por la Food and Drug Administration (FDA, órgano estadounidense responsable de la inspección de alimentos y medicamentos), y a partir de entonces, sus antibióticos pueden venderse en todo el mundo.

Los antibióticos son productos de la modernidad que suelen funcionar tan bien que sólo se sabe de ellos cuando fallan. Los empleados de la fábrica saben que la salud de muchas personas depende de la calidad de los productos que elaboran. Todos participan en la definición de los procesos de la fábrica. A partir de esto se establece un compromiso: seguir religiosamente esas determinaciones.

Las claves para que el grupo funcione con independencia y autonomía son información y capacitación. En la fábrica, cada empleado, incluso los altos ejecutivos, tiene en promedio 10 horas mensuales de capacitación básica, con cursos que van desde liderazgo hasta administración del tiempo y de la calidad. Estas informaciones son las que determinan si el empleado puede o no desempeñar ciertas tareas. Cada empleado dedica toda una semana a aprender a vestirse para entrar en el sector en el que trabaja. Esto es importante porque allá dentro todo tiene que ser perfecto, y él es el responsable de que sea así. Todos los días, antes de entrar en el aséptico y solitario mundo de la cristalización estéril, uno de los procesos críticos de la producción de antibióticos inyectables, el empleado entra en la intranet de Eli Lilly. El objetivo es acceder a las novedades en el desarrollo del área de productos y de tecnología, para obtener información sobre el desempeño financiero de la empresa, con sede en Indianápolis, Estados Unidos. Como el resto de los 32 000 empleados esparcidos en todo el mundo, este empleado es socio de Lilly. Existe una obsesión por la calidad: en las operaciones con una calidad de nivel mundial existe una obcecación por la perfección en los procesos de producción.

La fábrica del futuro depende de profesionales como él; de quienes deben utilizar menos las manos y más la cabeza, y necesitan estar en constante desafío. Para esto, las líneas de producción deben transformarse en espacios de desarrollo continuo, en donde la administración del conocimiento sea algo más que un término de moda.

5. Elabore un esquema para tabular los costos primarios de la rotación de personal.
6. Defina los costos secundarios de la rotación de personal.
7. Defina el concepto y la ecuación para calcular el ausentismo.
8. ¿Qué es el reclutamiento de personal y qué son las fuentes de reclutamiento?
9. El reclutamiento es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Explique por qué.
10. Explique el proceso de reclutamiento.
11. Compare las ventajas y las desventajas del reclutamiento interno y externo.
12. Explique y compare las principales técnicas de reclutamiento externo.
13. ¿Cómo se puede utilizar el reclutamiento mixto?

Ejercicio 5

Después de una reunión entre el director presidente, el director industrial y el director administrativo, se le solicitó al gerente RH de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), Alberto Oliveira, reclutar y seleccionar candidatos para tres nuevas plazas dentro de la estructura organizacional de la empresa: un gerente del departamento de compras (subordinado al director industrial), un jefe de programación de materiales (subordinado al gerente del departamento de producción) y un supervisor de compras técnicas (subordinado indirectamente al gerente del departamento de compras).

Sin embargo, Alberto Oliveira necesitaba precisar algunos detalles: no tenía información alguna de esos tres nuevos puestos, no conocía los niveles salariales ni las características y requisitos deseables en los posibles candidatos. Su principal preocupación era que últimamente el mercado de trabajo de los profesionales de compras había estado muy activo y en situación de oferta, a pesar del elevado índice de desempleo en el mercado general. Quizás el jefe de programación de materiales y el supervisor de compras técnicas podían buscarse mediante reclutamiento mixto. Pero el gerente del departamento de compras tendría que reclutarse afuera.

Para simplificar las cosas, Alberto Oliveira pensó poner sobre papel todos los detalles y acciones que tendría que coordinar con sus subordinados, desde las especificaciones de puestos que deberán cubrir hasta el plan de reclutamiento, así como las técnicas de reclutamiento e incluso la redacción de un posible anuncio en el periódico. ¿Cómo organizar todas las ideas sobre este asunto?

[3] VASSALLO, CLÁUDIA, "O futuro mora aqui", *Exame*, febrero de 2001, núm. 734, pp.35-54.

Paseo por internet

www.peoplefilter.com
www.veritude.com
www.reachingtalent.com
www.taleo.com
http://hiring.fastcompany.com
http://hiring.inc.com
www.silkroadtech.com
www.ecornell.com
www.employeradvisorsnetwork.com
www.hrthatworks.com
www.infolinkscreening.com
www.zeroriskhr.com
www.haygroup.com
www.pwa.com
www.hyruanondemand.com
www.outsourcing.com
www.pcrecruiter.com
www.curriex.com.br

Capítulo **6**

Selección de personal

Lo que verá en este capítulo:

- El concepto de selección de personal.
- Bases para la selección de personal.
- Entrevista de selección.
- El proceso de selección.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar el proceso de selección de personal y sus características.
- Presentar los medios para optimizar el proceso de selección.

Caso introductorio

La opción democrática de Gables

Antes, quien se ocupaba de la selección de personal en Gables era el área de Recursos Humanos (RH). Todo gerente que necesitara cubrir una vacante en su departamento llenaba una requisición de personal y la enviaba a RH. Ahí se realizaba todo el proceso y después de algún tiempo mandaban a cuatro o cinco candidatos para que el gerente escogiera a uno de ellos o a ninguno. Después de esto, el gerente continuaba tranquilamente con sus tareas técnicas. Pero el mundo cambió y a los gerentes se les presentaron nuevas necesidades de habilidades y competencias que el antiguo proceso de selección no contemplaba, pues por lo general ofrecía resultados frustrantes. Francisco Bueno, gerente de RH de Gables y quien conocía del problema, empezó a involucrar poco a poco a los gerentes de línea en el proceso de selección. A partir de entonces, RH se dedicó a recibir a los candidatos, veía que cubrieran el currículo, hacía la labor inicial y los conducía a la primera entrevista con los gerentes de línea. Los preaprobados se sometían a exámenes y pruebas.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

El concepto de selección de personal

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Sin embargo, hoy las organizaciones abandonan sus características burocráticas en favor de nuevos formatos de organización del trabajo. Los departamentos y puestos son reminiscencias del viejo modelo burocrático, y se les sustituye por unidades de negocios y equipos. Así, no siempre es el puesto el elemento básico de partida para elegir a los candidatos. Muchas empresas se basan en las habilidades y competencias individuales para elegir a los aspirantes.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: por las diferencias particulares tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.), las personas se comportan, perciben situaciones y se desempeñan de manera diferente (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren

Nota interesante

Bases del proceso selectivo

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión.

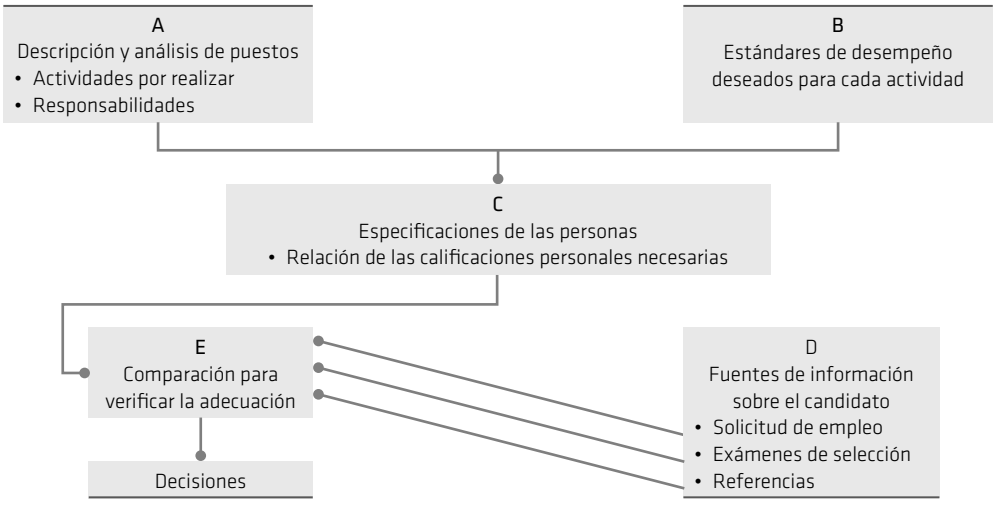


Figura 6.1 Proceso de selección de personal.

tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación *a priori* de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino sobre todo un pronóstico de esas dos variables. No sólo debe dar una idea actual, sino también una proyección del aprendizaje y nivel de realización futuro.

La selección como proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina *x*, y la segunda, *y*, como se muestra en la figura 6.2.

Cuando *x* es mayor que *y*, se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando *x* y *y* son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se le contrata. Cuando la variable *y* es mayor que *x*, el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecalificado. En realidad, esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación; alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos o de las competencias requeridas se transformen en una *ficha profesiográfica*, o ficha de especificaciones, a partir de la cual se estructure con mayor rigor el proceso de selección.

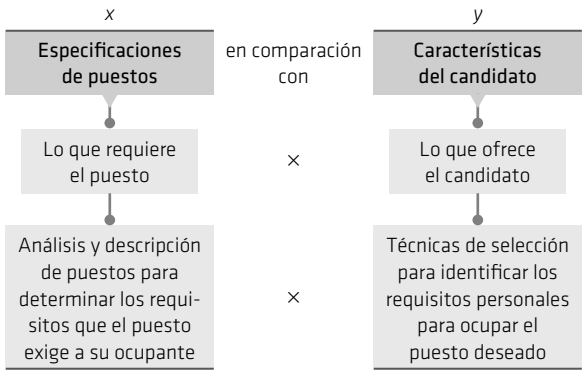


Figura 6.2 Selección de personal como comparación.

La selección como proceso de decisión

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (*staff*) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de *staff* (prestación de los servicios del departamento especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:[1]

a) *Modelo de colocación:* cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe admitirse al candidato sin más trámites.

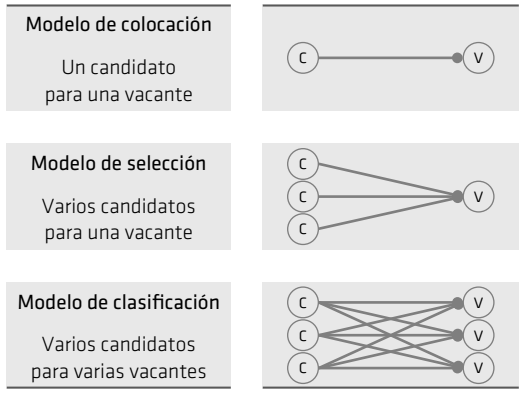


Figura 6.3 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.

Nota interesante

Comparación selectiva

En el fondo, la comparación es similar al esquema de inspección de control de calidad para la recepción de productos, materias primas o materiales en determinadas industrias. El estándar de comparación es siempre un modelo con las especificaciones y medidas solicitadas al proveedor. Si los productos o materias primas proporcionadas corresponden al estándar o se acercan a él dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptan y envían al departamento solicitante; pero si las medidas y las especificaciones están fuera del nivel de tolerancia permitido, los productos o las materias primas se rechazan y, por tanto, se devuelven al proveedor. Esta comparación es la función de un departamento de *staff* especializado en control de calidad.

[1] Adaptado de CARELLI, ANTONIO, "Seleção de pessoal: uma abordagem empírica", 1972, tesis doctoral, Instituto de Psicología, São Paulo, Universidad de São Paulo, pp. 27-31.

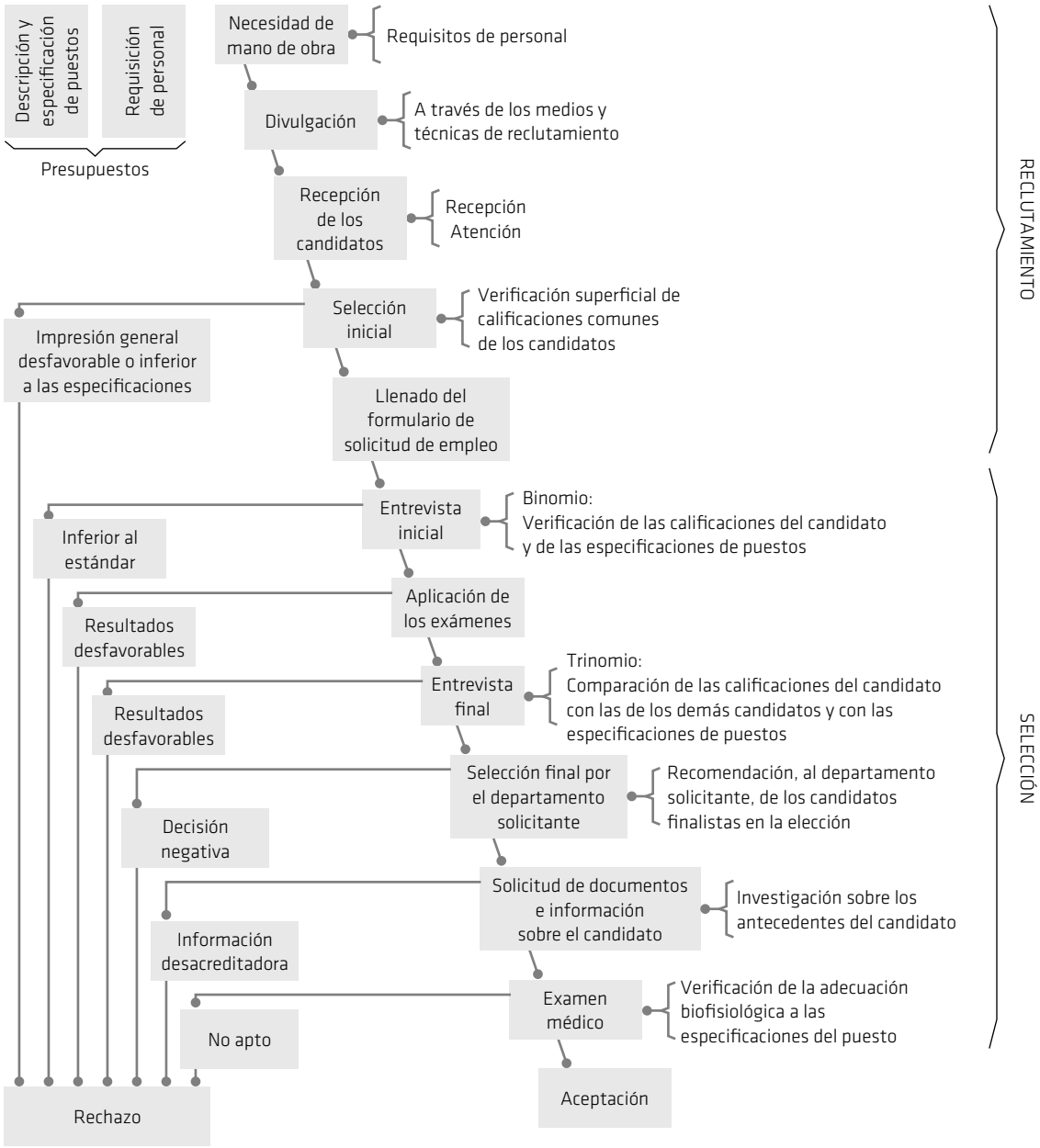


Figura 6.4 Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de selección de personal.[2]

b) *Modelo de selección:* cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.

c) *Modelo de clasificación:* es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar.

Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: aprobación o rechazo. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar las vacantes, y por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos, sólo uno de los cuales lo ocupará si resulta aprobado.

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:

[2] UHRBROCK, RICHARD S., "Mental alertness as aids in selecting employees", *Personnel,* 1936, núm. 12, p. 231.

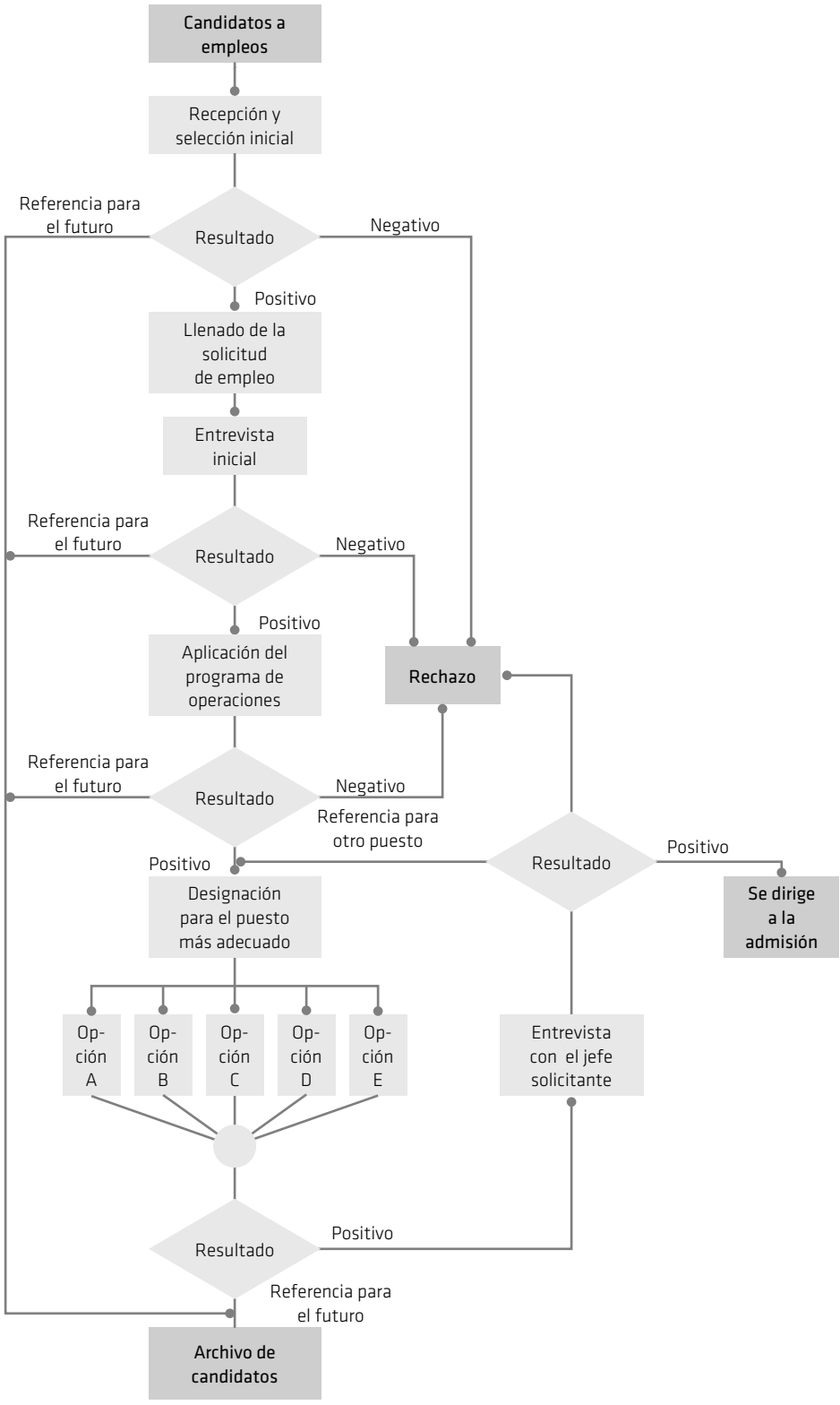


Figura 6.5 Diagrama de flujo de un sistema de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de clasificación de candidatos.[3]

a) *Técnicas de selección:* capaces de proporcionar información relacionada con los diferentes puestos y comparar a los candidatos en relación con los distintos puestos.

[3] CARELLI, ANTONIO, *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*, São Paulo, MTSP, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973, p. 9.

b) *Modelos de selección:* que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (porque abarca todos los puestos vacantes) y la reducción de los costos necesarios (para evitar la duplicación de gastos).

Bases para la selección de personal

Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

Obtención de la información sobre el puesto

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

1. *Descripción y análisis de puestos*: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato —especificaciones particulares—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
2. *Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:*[4] consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable.
3. *Requisición de personal:* consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato especifique esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

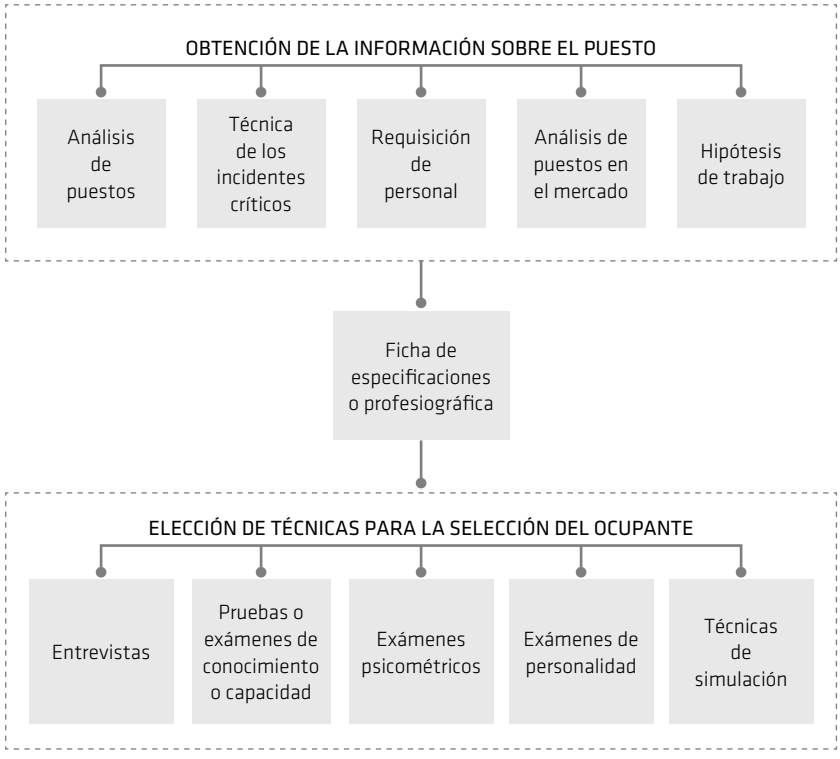


Figura 6.6 Obtención de información como base para el proceso de selección.

[4] FLANAGAN, J. C., "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, 1954, núm. 51, pp. 327-358.

Características deseables	Características indeseables
• Trato afable con las personas. • Facilidad para relacionarse. • Disposición para complacer al cliente. • Resistencia a la frustración. • Facilidad de expresión. • Facilidad para trabajar en equipo. • Buena memoria. • Concentración visual y mental. • Facilidad para los números..	• Irritabilidad. • Introversión. • Impaciencia. • Poco control emocional. • Dificultad de expresión. • Dificultad para relacionarse. • Mala memoria. • Dispersión mental. • Falta de facilidad para los números.

Figura 6.7 Técnica de incidentes críticos para el puesto de vendedor de mostrador.

4. *Análisis de puestos en el mercado:* cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición *a priori*, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.
5. *Hipótesis de trabajo:* en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, sólo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.
6. *Competencias individuales requeridas:* son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

Con esta información, el departamento de selección tiene las condiciones para convertir esta información a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento sobre los puestos y sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, con los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección establece las técnicas de selección pertinentes.

La ficha profesiográfica (figura 6.8) es una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador sabe qué y cuánto investigar en los candidatos.

De vuelta al caso introductorio

La opción democrática de Gables

Sin embargo, Francisco Bueno se dio cuenta de que los gerentes necesitaban capacitación sobre técnicas de entrevista y evaluación de candidatos para ser más eficaces como protagonistas y ya no como espectadores del proceso de selección. Por tanto, programó una capacitación en entrevista y selección de talentos. Si usted estuviera en el lugar de Bueno, ¿cómo elaboraría el programa para esta capacitación?

Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos (figura 6.9).

Veamos las principales características de cada técnica de selección.

Entrevista de selección

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados. La entrevista es el método

Recuerde

Predictores

Por lo general, se escoge más de una técnica de selección para cada caso. Cada técnica auxilia a las demás al proporcionar abundante información sobre el candidato. Una vez elegidas, deben representar el mejor predictor de desempeño. Se le llama predictor a la característica que una técnica de selección debe tener con objeto de predecir el comportamiento del candidato en función de los resultados que obtuvo cuando se sometió a esa técnica. La validez predictiva de un examen se determina al aplicarlo a una muestra de candidatos a quienes, una vez admitidos, se les evalúa respecto del desempeño en sus puestos: los resultados de la evaluación del desempeño y del examen de selección deben mostrar una correlación positiva. Obviamente, cuando se habla de ciencias humanas, el margen de error es mucho mayor que cuando se trata de ciencias físicas.

FICHA PROFESIOGRÁFICA

Puesto: _____

División: _____

Descripción del puesto:

_____

_____

_____

Equipo de trabajo:

_____

Escolaridad:

_____

Experiencia profesional:

_____

Condiciones de trabajo:

_____

Relaciones humanas:

_____

Tipo de actividad:

_____

Características psicológicas del ocupante:

_____

Características físicas del ocupante:

_____

Exámenes o pruebas por aplicarle:

_____

Figura 6.8 Ejemplo de ficha profesiográfica.

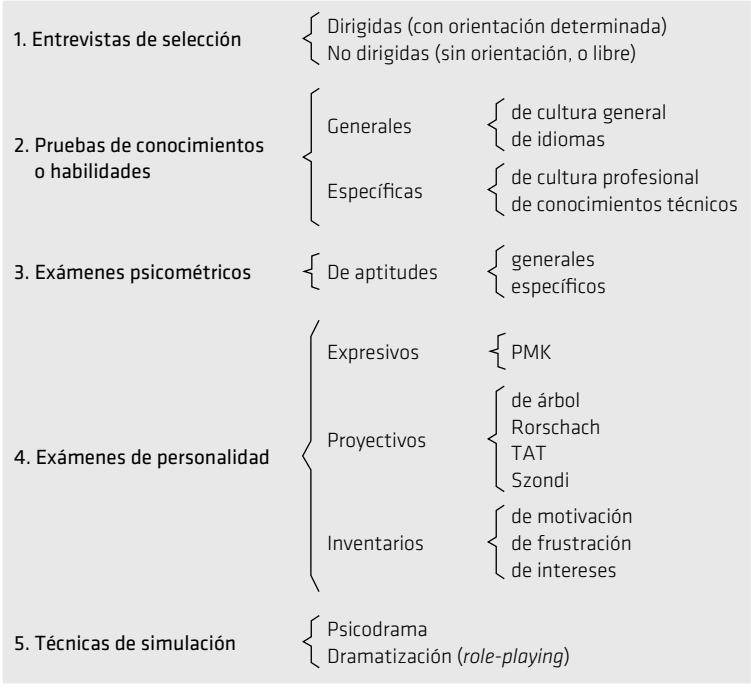


Figura 6.9 Clasificación de las técnicas de selección.

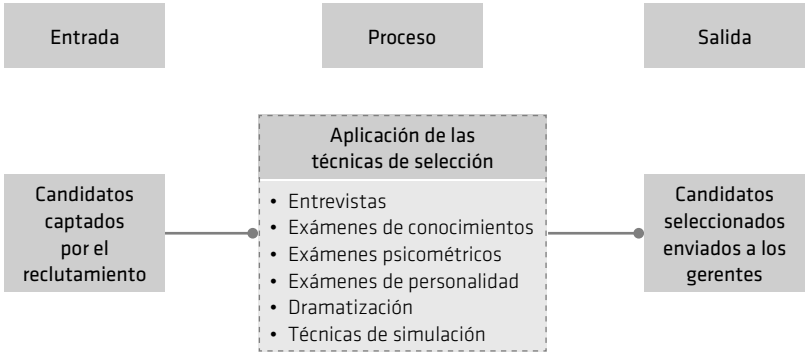


Figura 6.10 Proceso de selección.

Nota interesante

Diferencia entre entrevista de filtro y entrevista de selección

La entrevista de selección es diferente de la entrevista de filtro que se realiza en la etapa final del reclutamiento. El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados suelen pasar por una entrevista de filtro para ver si disponen de los requisitos y calificaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento. La entrevista de filtro es rápida y superficial, y sirve para separar a los candidatos que continuarán con el proceso de selección de los que no presentan las condiciones deseadas. Por lo general la realiza el departamento de reclutamiento y selección, o el gerente y su equipo.

más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Según el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra por abrir: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas.

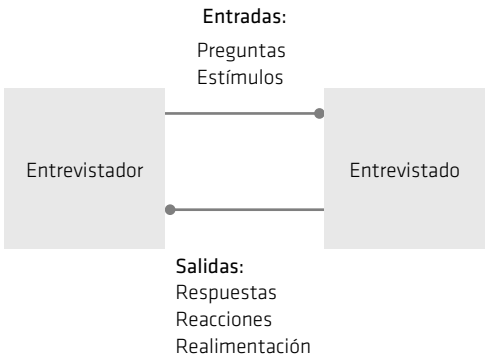


Figura 6.11 La entrevista como proceso de comunicación.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que la comunicación humana. Para reducir estas limitaciones hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

Capacitación de los entrevistadores

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan la capacitación de los gerentes y sus equipos para entrevistar candidatos. El primer paso es eliminar barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y transformar así la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

Nota interesante

Descentralización del proceso de selección

Las empresas exitosas descentralizan por completo las actividades de selección de personal. El departamento de reclutamiento y selección actúa como consultor y orientador, para que los gerentes y equipos de estas empresas entrevisten a los candidatos y decidan al respecto. La capacitación de los entrevistadores se lleva a cabo con seriedad para que las decisiones sobre los nuevos integrantes tengan una base sólida. Si los gerentes y sus equipos tienen una responsabilidad solidaria por el logro de las metas y resultados, es necesario extender esa responsabilidad a la elección de los nuevos integrantes del equipo. Cada equipo entrevista y elige a sus futuros colaboradores. Nada mejor para consolidar el espíritu de equipo.

1. Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
2. Evitar preguntas capciosas.
3. Escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés.
4. Formular preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
5. Evitar emitir opiniones personales.
6. Motivar al entrevistado para que pregunte acerca de la organización o del empleo.
7. Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) como bueno, regular o pésimo.
8. Durante la entrevista, evitar tomar muchas notas para dar más atención al candidato y no a las anotaciones.

Construcción del proceso de la entrevista

Según sus habilidades, el entrevistador tiene menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, puede ser estructurada y estandarizada o bien enteramente libre. Así, las entrevistas se clasifican en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

1. *Entrevista totalmente estandarizada:* es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión, que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas asumen diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etcétera. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, pues todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.
2. *Entrevista estandarizada sólo respecto de las preguntas:* las preguntas ya están elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistador recibe una lista *(check-list)* de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato. La solicitud de empleo funciona como lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
3. *Entrevista dirigida:* no se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.

Nota interesante

Entrevista estandarizada

Por lo general, los inexpertos empiezan con entrevistas estandarizadas. Después de adquirir un poco de experiencia, utilizan entrevistas estandarizadas sólo respecto de la formulación de preguntas, o emplean entrevistas dirigidas. Por lo general, los gerentes se hacen cargo de las entrevistas no dirigidas, pues, en la secuencia del proceso de selección, son los entrevistadores finales.

- ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿En qué tipo de actividades comunitarias o escolares participa?
- Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Por qué?
- ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
- ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿Y en 10?
- ¿Cómo escogería a su supervisor?
- ¿Qué opinión tiene de los productos o servicios de nuestra organización?
- Describa a su jefe ideal
- ¿Cuándo espera un ascenso?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Y sus puntos débiles?
- ¿Por qué cree que les agrada a sus amigos?
- ¿Planea tomar cursos adicionales? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
- ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado?
- Describa a su jefe o profesor favorito.
- ¿Qué planes tiene para su carrera?
- Si pudiera regresar cinco años, ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿Qué?
- ¿Por qué le gustaría entrar en nuestra organización?
- Describa su último empleo.
- ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?
- ¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos?
- ¿Cuál es su deporte favorito?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Hace amistades con facilidad?

Figura 6.12 Preguntas más comunes en la entrevista de selección.

El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener la respuesta o información requeridas.

4. *Entrevista no dirigida:* no se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son libres por completo, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Se critica a este tipo de entrevistas por su poca coherencia debido a que no tienen un guión o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista permita. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o información importante.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista de selección merece cuidados especiales que favorezcan su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

Preparación de la entrevista

La entrevista no debe improvisarse ni apurarse. Con cita o sin ella, necesita cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del *curriculum vitae* del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.

Esta preparación es vital para que el entrevistador verifique y compare con relativa precisión la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. Así, el entrevistador opera como instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

- Conoce bien el puesto o posición que se pretende ocupar.
- Conoce perfectamente la organización, así como sus puntos fuertes y débiles.
- No trata de "vender" de manera exagerada la organización al candidato.
- Antes de la entrevista lee el *curriculum vitae* del candidato.
- Se preocupa por informar al candidato acerca del puesto y de la organización.
- Se interesa por el candidato como persona.
- Se siente feliz de pertenecer a la organización.
- Se muestra sincero, amable, puntual y con personalidad definida.
- Hace preguntas inductivas sin mostrarse personal ni directo.
- Inmediatamente después de la entrevista, la evalúa.

Figura 6.13 Perfil del entrevistador ideal.

Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- *Ambiente físico:* el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruido, sin interrupciones y de carácter particular. Lo ideal es una sala pequeña, aislada y sin la presencia de otras personas que interfieran en su desarrollo.
- *Ambiente psicológico:* el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, coacciones ni imposiciones.

La espera es inevitable, de manera que debe contarse con una cantidad suficiente de sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, en especial periódicos internos o información sobre la organización.

Desarrollo de la entrevista

La entrevista en sí es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (realimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que alimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene la información que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, y tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva para reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, íntimamente relacionados:

- *Contenido de la entrevista:* constituye la entrevista en sí. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etcétera. Toda la información en la solicitud de empleo o en el *curriculum vitae* del candidato se aclara y profundiza en la entrevista.

Nota interesante

Eficacia de la entrevista

Es vital atender a la productividad de la entrevista, pero no debe ser imperativo. Esto significa que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que durante ella se obtenga un panorama razonable de cada candidato. Sin embargo, esto no significa que la entrevista tenga que prolongarse cierta cantidad de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar lo suficiente, y esto varía de un aspirante a otro.

- *Comportamiento del candidato:* constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etcétera. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

El entrevistador debe considerar ambos aspectos, el material y el formal, en la conducción de la entrevista para hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista al tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir con libertad, sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto de las acciones futuras, por ejemplo, si se le contactará para conocer el resultado, y cómo será ese contacto.

Nota interesante

La entrevista como instrumento de comparación

De manera general, la entrevista debe entenderse como un instrumento de comparación. El entrevistador necesita trabajar con cierta precisión (con la presentación de resultados coherentes) y validez (al medir con exactitud lo que se pretende verificar), como un instrumento de medida confiable. Naturalmente, su margen de error (tolerancia o varianza en las medidas) será mucho mayor, dada su condición humana. El entrevistador debe funcionar como el fiel de la balanza que compara objetivamente las características que ofrece el candidato con los requisitos que exige la organización.

Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluarlo. Si no hizo anotaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Si utilizó alguna hoja de evaluación, debe revisarla y llenarla. Por último, es necesario tomar decisiones respecto del candidato: si debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza. Es importante considerar todavía si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.

Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.

Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método

- *Pruebas orales:* utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero sólo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas.
- *Pruebas escritas:* son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.
- *Pruebas de realización:* se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

- *Pruebas generales:* son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- *Pruebas específicas:* son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto. La prueba de conocimientos específicos sólo cubre temas de esa especialidad.

CURRICULUM VITAE
Ricardo de Almeida Soares

28 años
Analista de sistemas
Brasileño, soltero
Fecha y lugar de nacimiento: 25 de septiembre de 1966, en Campinas, S.P.
Rua Rui Barbosa núm. 541, depto. 52, São Paulo, S.P. 04796-000, teléfono: (011) 5143-5252

A. Escolaridad:
- Universidad Mayor de São Paulo, Facultad de Sistemas
  Curso de posgrado en análisis de sistemas, 1993
- Universidad Mayor de São Paulo, Facultad de Sistemas
  Curso de graduación en análisis de sistemas, 1989

B. Calificación profesional:
- Experiencia en redes Unix, internet e intranet
- Conocimientos de informática, multimedia y tecnología de la información

C. Experiencia profesional:
- InterAtlantic Com. e Ind.:
  Gerente de procesos de informaciones, junio de 1993 a agosto de 1996.
- Companhia Brasileira de Metais:
  Analista de sistemas, diciembre de 1989 a abril de 1993.
  Supervisor de procesamiento de datos, marzo de 1985 a diciembre de 1989.
- AMF Internacional:
  Digitalizador, abril de 1984 a febrero de 1985.

D. Prácticas:
- Companhia Brasileira de Metais:
  Práctica en todas las áreas administrativas y operacionales de la empresa, entre junio y diciembre de 1989.

E. Otros cursos y actividades:
- Convención sobre el éxito, del 5 al 12 de junio de 1994 en Campinas, S.P.
- Curso avanzado de inglés, en el Centro Cultural Inglés de São Paulo, 1993.
- Curso avanzado de internet, en Intercom en São Paulo, 1995.
- Curso de dinámicas de grupo, en Interface en São Paulo, 1996.

F. Idiomas:
- Inglés: 100% (hablado y escrito)
- Español: 100% (hablado y escrito)
- Francés: 50%
- Alemán: conocimientos básicos

Figura 6.14 Cómo hacer un *curriculum vitae*.

Clasificación de pruebas de acuerdo con su forma

- *Pruebas tradicionales:* son de tipo expositivo o de disertación. Pueden improvisarse, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas porque exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden la profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de ser subjetivas. Son pruebas de disertación, expositivas o tradicionales, muy comunes en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.
- *Pruebas objetivas:* se estructuran en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, denominadas también *tests*, requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en reactivos. Los tipos principales de reactivos en estas pruebas son:
  - *Opciones simples:* verdadero o falso, sí o no, etc., con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
  - *Llenar espacios en blanco:* preguntas con espacios en blanco que hay que llenar.

	Prueba tradicional	Prueba objetiva (*test*)
Respecto de la organización	• Preguntas amplias. • Respuestas indeterminadas. • Examinan sólo una parte de la materia. • Puede ser improvisada. Rápida. • Aprecia la organización de ideas.	• Preguntas puntuales y específicas. • Respuestas determinadas y cortas. • Examina todo el campo de la materia. • Se planea cuidadosamente. • Permite acertar por casualidad.
Respecto de la aplicación	• Condiciones de aplicación indeterminadas. • Aplicación tardada. • Aplicación tardada y laboriosa.	• Condiciones de aplicación determinadas y constantes. • Aplicación rápida. • Aplicación sencilla y rápida.
Respecto de la evaluación	• Exige conocimientos especiales del evaluador. • Evaluación difícil. • Evaluación tardada y subjetiva. • Criterio subjetivo y variable.	• Evaluación automática y fácil con una clave de evaluación. • Evaluación rápida y objetiva. • Criterio objetivo y predeterminado.

Figura 6.15 Comparación entre pruebas tradicionales y objetivas.

- *Opción múltiple:* en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad.
- *Relacionar columnas:* por ejemplo, varios países numerados por un lado, y varias capitales por el otro.

  Los *tests* permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

- *Pruebas mixtas:* plantean preguntas tanto expositivas como reactivos en forma de *tests*.

De vuelta al caso introductorio

La opción democrática de Gables

Después, Bueno tuvo una idea brillante: ¿por qué no incluir a los equipos en la selección de su futuro colega? Con apoyo de los jefes de línea, ideó un programa de capacitación para los integrantes de los distintos equipos. ¿Qué sugerencias le daría para ese programa de capacitación?

Tests psicológicos

El término *test* designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. En realidad, el *test* es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El *test* se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Los *tests* psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

El resultado del *test* psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados de una muestra representativa y, de esta manera, enmarcarlo en algún percentil. Los *tests* psicológicos se enfocan sobre todo en las aptitudes, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Los *tests* psicológicos se basan en las diferencias individuales, sean físicas o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de personas tomadas como estándar de comparación. Así, los resultados de los *tests* de una persona se comparan con las estadísticas de resultados, con lo que se les da un valor en percentiles en relación con el estándar de comparación.

Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los *tests* psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa su predisposición o potencialidad para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar inadvertida para la persona, pues quizá nunca la emplee en su vida. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se desarrolla o no por medio del ejercicio y la práctica.

La capacidad es la habilidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. Se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para aprovecharse. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona.

Mientras que una prueba de conocimientos o de capacidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el *test* de aptitudes proporciona un pronóstico de su desarrollo.

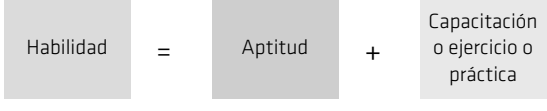


Figura 6.16 La aptitud como base de la habilidad.

Aptitud	Habilidad
• Predisposición natural para determinada actividad o tarea.	• Capacidad adquirida para realizar determinada actividad o tarea.
• Existe sin un ejercicio previo, práctica o aprendizaje.	• Surge con la práctica y el aprendizaje.
• Se evalúa por medio de comparaciones.	• Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.
• Permite pronosticar el futuro del candidato en el puesto.	• Permite diagnosticar el presente: se refiere a la habilidad actual del individuo.
• Se transforma en habilidad por medio del ejercicio o de la práctica.	• Resulta de la aptitud mediante el ejercicio o la práctica.
• Es la predisposición general o específica para mejorar en el trabajo.	• Es la disposición general o específica para el trabajo actual.
• Hace posible la obtención futura de determinado puesto.	• Hace posible la ocupación inmediata de determinado puesto.
• Es un estado latente y potencial de comportamiento.	• Es el estado presente y real de comportamiento.

Figura 6.17 Diferencias entre aptitud y habilidad.

La teoría multifactorial de Thurstone[5] ofrece una perspectiva interesante sobre las aptitudes. De acuerdo con este autor, la estructura mental consta de un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud. Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (factor G), al que denominó inteligencia general, que rige y complementa todas las aptitudes. Elaboró una serie de *tests* para medir cada uno de estos siete factores específicos, que son:

1. *Factor V o comprensión verbal:* se relaciona con la facilidad de empleo de las palabras. Se le denomina aptitud verbal *e implica un razonam*iento verbal. Los *tests* para el factor V comprenden lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etcétera. Sería el factor más encontrado en escritores, poetas y personas que saben utilizar las palabras.
2. *Factor W o facilidad de palabra* (*word fluency*)*:* se relaciona con la fluidez verbal, es decir, con la facilidad de palabra. Sería el factor más común en oradores, vendedores y personas que hablan bien.
3. *Factor N o factor numérico:* se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Sería el factor más común en las personas que hacen cálculos numéricos con velocidad.
4. *Factor S o de las relaciones espaciales:* es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más común en quienes realizan proyectos, diseñadores, conductores de camiones y quienes hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión.

Nombre: Fecha:

Tests psicométricos Percentiles

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Factor G											
2. Factor V											
3. Factor W											
4. Factor N											
5. Factor S											
6. Factor M											
7. Factor P											
8. Factor R											

Figura 6.18 Certificado de resultados de *tests* psicométricos.

[5] THURSTONE, L. L. *The Measurement of Values,* Chicago, University of Chicago Press, 1959.

5. *Factor M o memoria de asociación:* es la capacidad de memorización, que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.) o auditiva (palabras, sonidos, música, etcétera).
6. *Factor P o rapidez de percepción:* es la habilidad de percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o de reconocer rápido semejanzas y diferencias. Se le denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Sería el factor más común en quienes trabajan con números y letras (mecanógrafas, auxiliares de oficina, etcétera).
7. *Factor R o de razonamiento:* se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo) como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes).

Para cada factor existen uno o más *tests* psicológicos específicos. Por lo general, a los candidatos se les aplica una batería de *tests* psicológicos para evaluar sus diversas aptitudes. Para valorar el factor G se aplican *tests* de nivel mental o de inteligencia. Hoy en día se otorga mucha importancia a la llamada inteligencia emocional, es decir, el grado de ajuste del comportamiento emocional.

Nota interesante

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional se considera un factor fundamental en la conjunción de equipos de éxito, en el logro de objetivos y de una carrera. Daniel Goleman[6] la describe como:

1. La capacidad de tener conciencia de los sentimientos y aprovecharlos.
2. Administrar el temperamento.
3. Ser optimista y solidario.
4. Tener empatía con los sentimientos de otras personas.

Estos rasgos son críticos al seleccionar personas que tengan que convivir o trabajar juntas.

Grupo funcional	*Tests* psicológicos
Obreros	• Nivel mental medio • Factor P • Destreza manual y digital
Trabajadores de línea de montaje	• Nivel mental medio • Factor P • Destreza manual y digital • Factor S
Encargado de turno	• Nivel mental medio superior • Factor V • Factor W • Factor R

Figura 6.19 Baterías de *tests* psicológicos.

[6] GOLEMAN, DANIEL. *Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam, 1995.

Nota interesante

Validez y precisión en el proceso de selección

El reto es hacer que todo el instrumental del proceso de selección presente validez y precisión: que tanto las entrevistas como las pruebas de conocimientos sean válidas y precisas, es decir, que midan con exactitud lo que pretenden en los candidatos; asimismo, que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre sí, sin desvíos o discrepancias significativas.

Cada puesto exige de su ocupante determinadas aptitudes. De acuerdo con la ficha profesiográfica de cada puesto, que determina el perfil del candidato ideal, se establecen los *tests* psicológicos para la investigación de las aptitudes necesarias en el candidato. Así, es común encontrar diferentes baterías de *tests* para cada puesto.

Los *tests* psicológicos tienen dos características importantes que no logran tener las entrevistas:

a) *Validez:* es la capacidad del *test* de pronosticar bien la variable deseada. Un *test* de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro de la persona en el puesto.

Nota interesante

Cociente emocional

Con el trabajo de Daniel Goleman[7] cae el mito de la genialidad intelectual y surge el concepto de la madurez emocional. Peter Salovery y John Mayer, de la Universidad de Yale, acuñaron el término "inteligencia emocional". Ellos definieron cinco áreas que abarca la inteligencia emocional:

- Conocer las emociones propias: se trata de reconocer la emoción sentida y calificarla correctamente.
- Administrar las emociones: aprender a dosificar la energía de la emoción (calidad e intensidad) para adecuarse a la situación.
- Motivarse a sí mismo: es la habilidad de contener emociones y retener impulsos para lograr objetivos, así como mantenerse confiado y optimista aun ante situaciones adversas.
- Reconocer emociones en los demás: la clave para intuir las emociones ajenas es la habilidad de leer los mensajes no verbales, como miradas, expresión facial, tono de voz, etcétera.
- Manejar las relaciones: cuando interactúan dos personas, la dirección del estado de ánimo de una se contagia a la otra. La sincronía de las emociones determina si una relación va bien o no. Las emociones no sólo comunican, sino también contagian estados de ánimo.

[7] GOLEMAN, DANIEL. *Inteligência emocional*, São Paulo, Artenova, 1995.

b) *Precisión:* es la capacidad del *test* de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y presentar la menor desviación estándar respecto de la media de los resultados obtenidos. Un *test* tiene poca precisión cuando diversos resultados obtenidos de una misma persona muestran diferencias y están dispersos.

Tests de personalidad

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los *tests* de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados *tests* expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López)[8] y los llamados *tests* proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach,[9] el de percepción temática,[10] el de árbol de Koch,[11] el de la figura humana de Machover,[12] el de Szondi,[13] etcétera.

A los *tests* de personalidad se les llama específicos cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etcétera. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los *tests* de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (*role playing*) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que presencian su actuación y pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama,[14] que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona representa los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos habituales o establece nuevos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

Nota interesante

Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación abrirán un campo interesante en la selección de personas. Para confirmar las características humanas —y su potencial de desarrollo— que revelan las técnicas tradicionales de selección se necesita algún tiempo de desempeño en el puesto, debido a que estas técnicas no investigan el comportamiento real de los candidatos ni su interacción con personas, situaciones y desafíos. Muchas organizaciones emplean las técnicas de simulación como complemento del diagnóstico: además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, se somete al candidato a la dramatización de algún acontecimiento, por lo general relacionado con el papel que desempeñará en la organización, lo que proporciona expectativas más realistas acerca de su comportamiento en su puesto futuro. Estas técnicas son muy comunes en los puestos que tienen un fuerte componente de relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etcétera. El probable error intrínseco de cualquier proceso de selección se reduce en gran medida, e incluso el propio candidato puede comprobar su adecuación o no al puesto pretendido mediante la simulación de una situación que tendrá que enfrentar. La simulación promueve la realimentación y favorece el autoconocimiento y la autoevaluación. Las técnicas de simulación necesariamente deben conducirse por un psicólogo y nunca por personas inexpertas.

El proceso de selección

Funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas,

[8] MIRA Y LÓPEZ, EMILIO. *Psicodiagnóstico miokynético,* Buenos Aires, Paidós, 1951.

[9] RORSCHACH, HERMANN. *Psykodiagnostik*, Ginebra, Verlag Hans Huber, 1948.

[10] MURRAY, H. A. *Teste de apercepção temática,* São Paulo, Mestre Jou, 1967.

[11] KOCH, KARL. *O teste da árvore,* São Paulo, Mestre Jou, 1957.

[12] MACHOVER, KAREN. "Personality Projection", en *The Drawing Of The Human Figure: A Method of Personality Investigation,* Springfield, Illinois, Charles C. Thomas, 1953.

[13] SZONDI, LÉOPOLD. *Téorie des Pulsions Genotipiques,* Bruselas, Éditions De Boeck-Université, 1955.
Véase también:
DERI, S. *Introduction to the Szonditest,* Nueva York, Grune and Stratton, 1949.
MÉLON, J. *Théorie et pratique du Szondi,* Presses Unversitaires de Liége, Liége, 1975.
MÉLON, J. Y LEKEUCHE, P. *Dialectique des pulsions,* Bruselas, Éditions De Boeck-Université, 1990.

[14] MORENO, JACOB L. *Psicodrama*, Buenos Aires, Paidós, 1961. Véase también: Bermúdez, R., y Jaime, G., *Introdução ao psicodrama,* São Paulo, Mestre Jou, 1970.

por lo que se dejan las técnicas más caras y complejas para el final.

Como suele aplicarse más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales opciones para el proceso de selección están:[15]

a) *Selección con un único acto para decidir:* es el caso en que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, sea una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
b) *Selección secuencial de dos actos de decisión:* se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección por medio de un plan secuencial que permita a quien decide continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas cuya realización está sujeta a errores y distorsiones.
c) *Selección secuencial de tres actos de decisión:* es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones basadas en tres técnicas de selección.
d) *Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión:* en este proceso se emplean más técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la de un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados, como sucede con las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de *tests* a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño.

Nota interesante

Técnicas conductuales en el proceso de selección

La tendencia en las organizaciones más saludables, es decir, en las que se dirige a las personas de manera participativa y democrática, es que la tecnología está a la baja, mientras que el humanismo se encuentra a la alta. Esto significa que en la selección de personal las técnicas conductuales, como entrevistas y simulaciones, prevalecen sobre los *tests* (de aptitudes o de personalidad). Los *tests* no ponderan su importancia y significado. Al contrario, sirven como base para la conducción de las entrevistas y para tomar decisiones sobre los candidatos. Pero lo importante es observar al candidato, evaluar su comportamiento y sus actitudes. Lo que más interesa a las organizaciones que tienen éxito son las personas con talentos y competencias. Personas con "garra" y con ganas de luchar, crecer y vencer en la vida.

[15] CRONBACH, L. J. y GLESER, G. *Psychological Tests and Personnel Decisions,* Urbana, Illinois, University of Illinois Press, 1965, p. 13.

Nota interesante

La nueva responsabilidad de línea

El área de RH está cambiando muy rápidamente. Uno de los cambios más sensibles es delegar a los gerentes decisiones y acciones relacionadas con recursos humanos. Sobre todo en el sistema de integración de recursos humanos, esto significa descentralización. El área de RH deja de centralizar todas las operaciones de reclutamiento y selección. Los gerentes abandonan el papel de espectadores para asumir el de actores. El área de RH deja de ser administradora de todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección para convertirse en consultora interna. Ahora, su papel es preparar a los gerentes y sus equipos para que recluten y seleccionen a su personal. El área de RH conserva la función de *staff*, mientras que los gerentes asumen la responsabilidad de línea en las decisiones sobre los candidatos. Los gerentes y sus equipos entrevistan a los candidatos y revisan los resultados de los *tests* aplicados por el *staff* o empresas especializadas. Ahora, el área de RH dejó de dar peces al gerente para enseñarle a pescar.

Una vez tomada la decisión final de admisión, el candidato debe pasar un examen médico y una verificación de su registro personal y profesional.

De vuelta al caso introductorio

La opción democrática de Gables

¿Y que pasó con el proceso de selección en Gables? Ahora RH recibe a los candidatos, los registra y hace una selección inicial. A continuación, los funcionarios —sus futuros colegas— entrevistan a los preaprobados. Si pasan, se les somete a tests en entidades contratadas y a pruebas de selección a cargo del propio equipo. Se presentan los aprobados al gerente, quien por lo general acata y confía en las decisiones del equipo. RH se ocupa de los exámenes médicos, la documentación y el ingreso. ¿Qué sugeriría para mejorar el proceso de selección de Gables?

Evaluación y control de los resultados

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimientos válidos y precisos, dotar al pro-

ceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etcétera. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: convocar a los talentos más destacados para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero, la pregunta que suele surgir es ¿cómo saber si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, es decir, de sus salidas. Esta realimentación (reinformación) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

a) *Costos de personal:* comprende a quienes administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) dedicado a entrevistar candidatos.
b) *Costos de operación:* comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etcétera.
c) *Costos adicionales:* se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario e instalaciones, entre otros.

Mucho de lo que se analizó en la parte relacionada con los costos por rotación de personal se aplica a la evaluación y control de los resultados de la selección.

Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, mediante la fórmula siguiente:

$$\text{C.S.} = \frac{\text{Núm. de candidatos admitidos}}{\text{Núm. de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección (*selection ratio*) es la proporción entre el número de personas que ingresa y el de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que disminuye el cociente de selección, aumenta la eficacia y la selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones debido a la situación de oferta y demanda en el mercado de recursos humanos, como ya vimos.

Se pueden recomendar otras medidas del rendimiento del proceso de integración de personal, como:

1. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
2. Costo por ingreso (costo *per capita*).
3. Costo por ingreso por fuente de reclutamiento.
4. Total de ingresos.
5. Total de ingresos por fuente de reclutamiento.
6. Calidad del reclutamiento por fuente.
7. Beneficios y eficiencia por fuente.
8. Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente a los de candidatos rechazados.
9. Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente al rendimiento observado.
10. Total de ingresos por anuncio.
11. Costos diferenciales por fuente.
12. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber:

1. Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.
2. Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
4. Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por tanto, menor rotación de personal.
5. Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
6. Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
7. Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación en virtud de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades originadas por la innovación.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas:

1. Se aprovechan al máximo, en el trabajo, las habilidades y características de cada persona.
2. Se favorece el éxito potencial en el puesto.
3. Aumenta la satisfacción de las personas por encontrar la actividad más adecuada para cada una.
4. Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

Para que exista un continuo avance en el proceso de provisión es necesario que no se condicione con normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo estrictos que provoquen su rigidez e inflexibilidad. Como todo sistema, el proceso de provisión es vivo, adaptable, y debe ser ágil y flexible. Además, para que sea participativo, tiene que descentralizarse; es decir, es menester que los gerentes de línea y sus equipos participen en los procesos de reclutamiento y selección de personas.

Nota interesante

La dinámica del nuevo proceso de selección

Es impresionante la correlación entre empresas con éxito y que deleguen todo el proceso de selección de personal a los gerentes y sus respectivos equipos de trabajo, en una actitud de administración participativa. Esto se debe a que la administración participativa se caracteriza por la administración de las personas de manera descentralizada, a fin de que cada gerente se convierta en un administrador de personas, en un administrador de sus subordinados. Pero aún más, cada gerente administra los demás recursos con ayuda de su equipo de trabajo. En las organizaciones exitosas, los que seleccionan a las personas son los gerentes y sus equipos respectivos. La administración participativa parte del supuesto de que todas las personas tienen que formar parte del proceso de decisión y que, por tanto, nada más lógico que los mismos equipos tengan la responsabilidad de decidir respecto de sus futuros miembros y colegas.

Resumen

Reclutamiento y selección forman parte de un mismo proceso denominado provisión de recursos humanos. La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos del puesto y características de los candidatos. La selección es también un proceso de decisión y de elección, con tres modelos: de colocación, de selección y de clasificación. En todos los casos, la situación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. En la selección, el primer paso es obtener información acerca del puesto por cubrir (mediante análisis de puestos, requisición de personal, etcétera). El segundo paso es obtener información acerca de los candidatos mediante técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, *tests* psicológicos, *tests* de personalidad y técnicas de simulación. El proceso de selección puede encadenar estas técnicas en etapas secuenciales (una, dos, tres o más), según la exactitud y precisión deseadas. Los resultados de la selección se evalúan con ciertos indicadores genéricos o con el cociente de selección. Lo más importante es la transferencia paulatina de las acciones y decisiones sobre reclutamiento y selección a los gerentes y sus equipos. La selección de personal atraviesa por un proceso de delegación y descentralización hacia los gerentes y sus equipos.

Conceptos clave

Aptitud
Capacidad
Cociente de selección
Comparación
Entrevista
Especificaciones del puesto
Examen de conocimientos
Ficha profesiográfica
Hipótesis de trabajo
Incidentes críticos
Modelo de clasificación
Modelo de colocación
Modelo de selección
Prueba de selección
Psicodrama
Técnicas de selección
Técnicas de simulación
Test
Test psicométrico

Preguntas de análisis

1. Mencione el concepto de selección como proceso de comparación, de decisión y de elección.
2. Compare los modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.
3. Compare el diagrama de flujo convencional del proceso de reclutamiento y selección con el diagrama de flujo del modelo de clasificación.
4. ¿Cómo se obtiene la información sobre el puesto que se pretende ocupar?
5. ¿Qué es la ficha profesiográfica?
6. Comente las fases de la entrevista de selección de personal.
7. ¿Cuáles son las características, ventajas y desventajas de las pruebas objetivas en comparación con las pruebas tradicionales de conocimientos y habilidades?
8. Comente los principales tipos de elementos para elaborar un *test*.
9. Mencione las diferencias entre aptitud o habilidad. ¿Cómo se evalúan o miden?
10. Explique la teoría multifactorial de Thurstone.
11. ¿Qué son las técnicas de simulación y las pruebas de personalidad?
12. Explique las opciones del sistema de selección.
13. ¿Cómo se evalúan los resultados de la selección de personal?

Ejercicio 6

El gerente de Recursos Humanos de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), Alberto Oliveira, presentó a la dirección un excelente plan de reclutamiento para tres puestos recién creados: gerente del departamento de compras, jefe de programación de materiales y supervisor de compras técnicas. Este último puesto reporta al gerente del departamento de compras, que responde a la dirección industrial, mientras que el jefe de programación de materiales está subordinado al gerente del departamento de producción. Los candidatos atraídos por el plan de reclutamiento no tardarían en aparecer; sin embargo, el esfuerzo de reclutamiento necesitaba intensificarse por la condición de oferta en el mercado de trabajo de este tipo de profesionales.

Alberto Oliveira no contaba con la descripción y el análisis de puestos, y por tratarse de puestos nuevos no sabía con exactitud cómo obtener información para formular las especificaciones que se exigirían a los candidatos. Además, todavía no sabía qué técnicas de selección adoptar ni qué investigar en los candidatos. Tampoco había pensado en la secuencia del proceso de selección, pero sabía que era una excelente oportunidad para demostrar a los directores su capacidad de planear y desarrollar un buen trabajo. ¿Cómo esquematizar y detallar el asunto?

Caso final

La unidad de Volkswagen/Audi: nuevas personas, nuevos líderes[16]

Las oficinas y las líneas de montaje se confunden en la unidad de Volkwagen/Audi de San José de los Piñares, Paraná, Brasil. En su gran espacio común —al que llaman centro de comunicación: una mezcla de ocio y ambiente de trabajo— circulan operadores de máquinas, señoritas oficinistas, pintores, soldadores y ejecutivos políglotas de traje y corbata. Hacia este punto convergen también los tres grandes brazos de la fábrica: armado, ensamblado y pintura de automóviles. Los automóviles semiacabados pasan al lado del restaurante suspendido y encristalado. Este restaurante es para los 3 000 empleados de Audi y es una arteria del centro de comunicación de la fábrica. Es también un ejemplo de omnipresencia de la producción y del producto. Mientras los operadores de piso de la fábrica y el personal de las oficinas comen, ven el ensamblado de los automóviles. Abajo, en un acuario del sector administrativo, se encuentra el director de la fábrica, un joven ejecutivo alemán de 37 años. El director afirma que el éxito depende del intercambio de información y de lo que las personas hagan con ella. Es preciso discutir y argumentar, porque pasarle el problema al compañero de al lado es más fácil, pero no resuelve los problemas. Por el contrario, los eterniza.

La visión de esta nueva fábrica y el análisis de las señales que emite constituyen un posible retrato de la producción industrial del mañana. Lo que está en juego no es el tipo de tecnología, el grado de automatización o la osadía arquitectónica. Todo eso se compra, imita, mejora. Detrás de los pocos muros que restan en las fábricas del futuro, lo importante está en la destrucción de muros y la construcción de nuevos modelos de organización para hacer relaciones.

En las décadas de 1970 y de 1980 se difundió la creencia de que la producción en masa podía concentrarse en las llamadas fábricas oscuras. Serían ambientes poblados por robots y máquinas que prescindirían de la presencia humana. La productividad batiría récords y la calidad quedaría garantizada. No habría peligro de accidentes por falta de atención o por cansancio. Y más aún, los administradores no tendrían que oír disculpas por retrasos o peticiones de mejores condiciones de trabajo o de salario. Hace cerca de 15 años, Volkswagen montó una de esas fábricas oscuras en la ciudad alemana de Wolfsburg. No prosperó como se esperaba. Se descubrió lo obvio: los robots no piensan, no son flexibles y, por tanto, no evolucionan. En una fábrica no hay nada más importante que la gente. Las personas son los motores de la producción del pasado, del presente y —todo indica que lo serán aún más— del futuro. La diferencia entre el obrero que armaba el modelo T en la Ford de 1917 y la persona que hoy ocupa el piso de la fábrica es su poder para influir, mejorar e innovar. Ese poder es consecuencia del progresivo derrumbe de la jerarquía, de la democratización de la información y del conocimiento, de la formación de empleados bien capacitados y preparados para realizar, guiar y organizar múltiples tareas. En todo equipo de trabajo, unos deben ayudar y complementar a otros. En cualquier momento puede transferirse a cualquier empleado a la línea de montaje del Golf o del Audi. Los empleados no necesitan intermediarios para discutir cuestiones técnicas o de calidad con el director. Su grupo, formado por ocho de ellos, casi todos jóvenes, tienen un líder elegido internamente. En la fábrica existen empresas dentro de la empresa. La fábrica se administra y se organiza a sí misma, y además "cura" sus propios males. El nuevo modelo de producción pone en jaque a las rígidas estructuras jerárquicas del pasado. El director de la fábrica pasa una buena parte de su tiempo en las líneas de montaje. Los empleados de producción participan de la administración de sus células de trabajo y desempeñan múltiples tareas.

En la fábrica de la era del conocimiento se derribarán los muros que separan personas, tareas y lugares. Surge el espíritu emprendedor (*entrepreneur*) en la línea de producción, así como en las diversas áreas funcionales de la empresa, a medida que el viejo gerente controlador pierde su razón de ser. Incapaz de retener información y demasiado lento para seguir la velocidad del mercado, se le descarta como intermediario. Quienes están en la base del proceso absorben su papel en la nueva fábrica. La relación entre los trabajadores del piso de fábrica cada vez más se regirá por ellos mismos. Ése es el nuevo perfil de los talentos necesarios para la empresa.

Paseo por internet

www.chiavenato.com
www.capt.com
www.cpp.com
www.hewitt.com
www.monster.com
www.jobster.com
www.authoria.com
www.brassring.com
www.icims.com
www.trorix.com
www.virtualedge.com
www.velocityresourcegroup.com
www.fady.com
www.bulldogsolutions.net
www.brainbench.com
www.hyrianondemand.com
www.blr.com
www.corpserv.delta.edu/org-effectiveness.htm
www.universia.edu.pe
http://pre.universia.edu
www.loyola.edu.bo
www.mediclick.infor
www.clickmazes.com
www.ja.org
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com
www.taleo.com
www.clomedia.com
www.corpserv.delta.edu
www.outsourcing.com
www.executrack.com
www.apcq.org
www.andersen.com

[16] VASSALLO, CLÁUDIA. "O futuro mora aquí", *Exame*, edición 734, 21 de febrero de 2001, pp. 35-54.

Parte IV

Subsistema de organización de recursos humanos

Lo que verá en esta parte

Capítulo 7

Diseño de puestos

Capítulo 8

Descripción y análisis de puestos

Capítulo 9

Evaluación del desempeño

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Ya vimos cómo los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda garantizar su continuidad o desempeño. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la provisión de recursos humanos es el proceso de organización de las personas.

En esta parte se estudiarán estos procesos, con lo que se cubrirán tres aspectos: diseño, descripción y análisis de puestos, y evaluación del desempeño.

Socialización organizacional

Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones; por tanto, ese ingreso es restrictivo y selectivo. Sólo algunas personas reúnen las características para incorporarse a las organizaciones. Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas —mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional— a las prácticas y filosofías predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización.

La socialización organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. Con la socialización, es decir, con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, pues acepta cumplir un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, y acatar reglas y regulaciones internas precisas.

De esta manera, la organización trata de inducir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos, para lo cual imprime con fuerza sus huellas digitales en él. Por otro lado, el nuevo integrante tratará de influir en la organización y en su gerente para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita el logro de sus objetivos personales. Muchas veces, este proceso de individualización entra en conflicto con los intentos de socialización de la organización. En realidad se trata de un proceso bilateral, en el que cada parte trata de influir y adaptar a la otra.

Hablamos de un proceso en dos direcciones. La modificación en realidad es una adaptación mutua en busca de una verdadera simbiosis. En otras palabras, además de bilateral es recíproca, porque las partes actúan entre sí.

Nota interesante

La fase crucial

En general, en un empleo, el periodo inicial constituye una fase crucial para el desarrollo de una relación saludable entre el individuo y la organización. Se trata de un tiempo de adaptación lento y difícil, en el que la rotación de personal es más elevada que en los subsiguientes. En este periodo, el nuevo integrante y el gerente deben aprender a adaptarse uno al otro. Es un aprendizaje lento y paulatino. Es un proceso en el que cada uno analiza y estudia las reacciones del otro, para conocerlo mejor y reducir así la incertidumbre respecto de la otra persona. Es la configuración lenta y paulatina del contrato psicológico del que ya hablamos en capítulos anteriores.

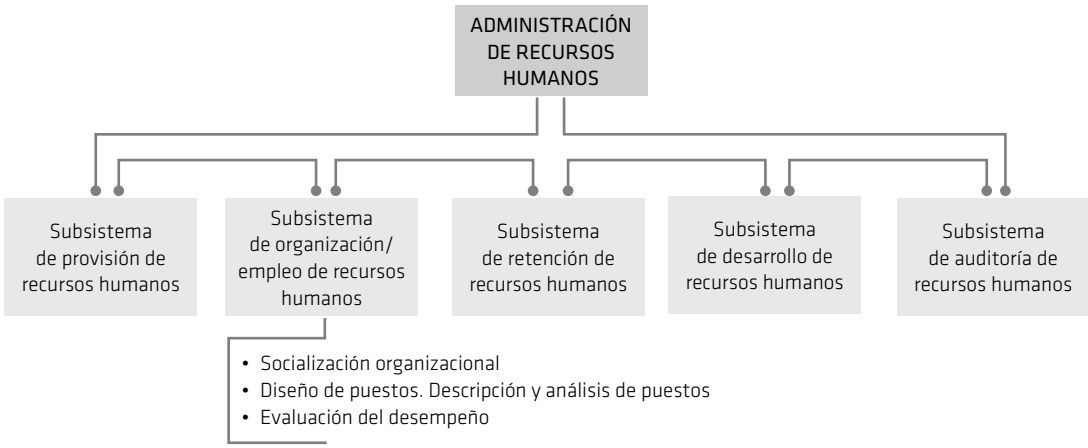


Figura IV.1 El área de RH y sus subsistemas.

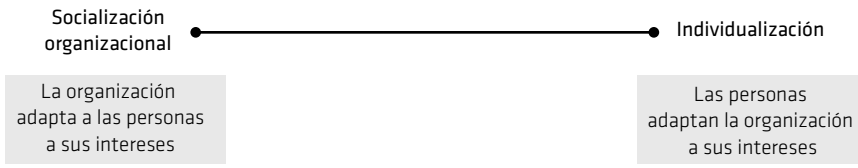


Figura IV.2 Los dos extremos del *continuum* de adaptación mutua entre personas y organizaciones.

Métodos para promover la socialización

Son diversos los métodos con que las organizaciones fomentan la socialización entre sus miembros nuevos y antiguos. En algunas organizaciones, esto se hace de manera contundente, como ocurre con los novatos en las universidades. En las empresas, la socialización organizacional es un proceso que procura, durante el periodo inicial del empleo, crear un ambiente de trabajo receptivo y favorable, con diversos métodos.

Los cinco métodos más comunes son:

a) *Planeación del proceso de selección:* es un esquema de entrevistas de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura en la organización, los compañeros de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y recompensas, el gerente, el estilo de dirección, etcétera. Se trata de que, desde antes de que se apruebe al candidato, se le ofrezca información y perciba cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

b) *Contenido inicial de la tarea:* al inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito, con objeto de darle después tareas cada vez más complicadas y de desafío creciente. Los empleados nuevos que reciben tareas demandantes están mejor preparados para desempeñar con éxito las tareas posteriores. El empleado principiante tiende a interiorizar estándares de desempeño elevado y de expectativas positivas respecto de las recompensas por un desempeño excelente. Cuando al principiante se le proporcionan tareas fáciles, no tiene oportunidad de experimentar el éxito ni la motivación.

c) *Papel del gerente:* para el nuevo empleado, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuará como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización. Si el supervisor hace un buen trabajo, la organización será vista de forma positiva. Sin embargo, si el supervisor es ineficiente en el trabajo con el recién llegado, la organización será vista de manera negativa. Por tanto, ante el nuevo empleado, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas:

1. Darle una descripción detallada de sus tareas.
2. Transmitirle toda la información técnica sobre su labor.
3. Proporcionarle la realimentación adecuada sobre la calidad de su desempeño.

Los gerentes escogen con cuidado a los supervisores con objeto de asegurarse de que los nuevos miembros reciban una buena supervisión y asesoría. Para que funcionen como verdaderos tutores es necesario que tengan una gran seguridad personal, de manera que no se sientan amenazados por cometer algún error o por el éxito de los nuevos empleados, además de mucha paciencia para tratar a los recientes e inexpertos reclutados.

d) *Grupos de trabajo:* el gerente puede atribuir la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo, el cual puede desempeñar un papel importante en la socialización. La aceptación por parte del grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de trabajo tienen una gran influencia en las ideas y actitudes de los individuos respecto de la organización, y de cómo deben comportarse. El gerente debe procurar que los empleados nuevos participen en grupos de trabajo que causen en ellos un efecto positivo y duradero.

e) *Programas de socialización o inducción:* son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados.

En realidad, con el programa de socialización se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, como en un laboratorio, la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro con la camiseta puesta. Los programas de socialización pueden elaborarse en su totalidad en el departamento de capacitación, o también puede ser que sólo los coordine y deje su ejecución a los gerentes de línea. Estos programas duran de uno a cinco días, según el grado de socialización deseado, y después efectuar un seguimiento de mediano plazo a cargo del gerente o supervisor, que fungen como tutores del nuevo integrante y

Elementos organizacionales:	• Misión y objetivos básicos de la organización. • Políticas, es decir, los medios que se eligen para el logro de los objetivos. • Organización y estructura de la organización: qué hace cada área o departamento. • Distribución física de las áreas que utilizará el nuevo miembro. • Principales productos y servicios de la organización. • Reglas y reglamentos internos. • Procedimientos de seguridad en el trabajo.
Prestaciones:	• Horario de trabajo, de descanso y de comida. • Días de pago y de adelantos de salario. • Prestaciones sociales de la organización.
Prestaciones:	• A los supervisores y a los colegas.
Obligaciones de los puestos	• Responsabilidades básicas confiadas al nuevo integrante. • Tareas del puesto. • Objetivos del puesto. • Visión general del puesto.

Figura IV.3 Puntos principales de un programa de socialización.

se responsabilizan de la evaluación de su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe una posición destacada, en niveles de gerencia o dirección, el programa de socialización puede durar meses, con una agenda que programe su estadía en las diversas áreas o departamentos de la organización con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico en cada área o departamento (vea figura IV.4).

El recibimiento y la socialización constituyen el aparato de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad son dos aspectos en particular importantes en la creación de una buena relación de largo plazo entre el individuo y la organización.

La organización como sistema de funciones[1]

Las organizaciones se crean con la intención de producir algo: servicios o productos. Por tanto, utilizan energía humana y no humana para transformar materias primas en productos terminados o en servicios prestados. Aunque tienen cosas inanimadas, como edificios, maquinaria y equipo, instalaciones, mesas, archivos, etc., a final de cuentas las organizaciones se constituyen por personas; sólo funcionan cuando las personas están en sus puestos de trabajo y se desempeñan bien en las funciones para las que se les seleccionó, aceptó y preparó. Para esto, las organizaciones delinean su estructura formal, definen departamentos y puestos, establecen requisitos para sus miembros y las obligaciones que les imponen con mayor o menor cantidad de reglas burocráticas. Esa división del trabajo, con la consecuente especialización, crea una enorme diferencia de funciones dentro de la organización, la cual trata entonces de racionalizar la situación mediante rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar las posibilidades de previsión y centralizar las funciones y controles. Surge así la burocratización. Hasta cierto punto, la burocratización aporta cierta eficiencia a la organización debido a su carácter racional, pero no siempre esa eficiencia compensa la rigidez y racionalidad con las cuales está asociada.

Cuando ingresan a una organización, las personas forman parte de otras, en las que desempeñan otras funciones sociales. Las personas viven en otros ambientes, que también influyen en ellas y las moldean. La organización no constituye toda la vida de las personas, pues no es toda la sociedad ni las envuelve por completo. A esto se debe que sólo estén parcialmente inmersas en la organización: es la llamada inclusión parcial. En otras palabras, la organización no utiliza

Nota interesante

El desayuno

En muchas empresas existe una ceremonia de iniciación para los nuevos empleados. Puede ser un desayuno en el comedor de la empresa, con todo el personal del equipo, o una pequeña reunión para la presentación de los futuros compañeros. Puede ser incluso un desayuno con el gerente para intercambiar ideas e impresiones. En algunas otras empresas, el presidente le da mucha importancia al desayuno con los nuevos empleados en un determinado día del mes. Ese acercamiento es importante para estrechar lazos con la empresa.

- Proceso de selección.
- Contenido inicial de la tarea.
- Supervisor como tutor.
- Grupo de trabajo.
- Programa de integración.

Figura IV.4 Métodos de socialización organizacional.

[1] KATZ, DANIEL y KAHN, ROBERT L., *Psicologia social das organizações*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 88.

íntegramente al individuo, no emplea todas sus potencialidades, sino sólo algunas de sus conductas más relevantes para el desempeño de su función. En esto reside el mayor dispendio dentro de las organizaciones: el dispendio humano, pues para el funcionamiento de la organización sólo son necesarias algunas conductas específicas del individuo. Estas conductas se interrelacionan con las de los demás participantes y deben transmitirse a todos para que exista coordinación e integración entre ellos, condiciones básicas para el buen funcionamiento de la organización.

En sociología se dice que un papel o función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización. Todas las personas desempeñan papeles o funciones en diversas organizaciones. Algunas funciones pueden ser obvias para el individuo, en virtud de su conocimiento técnico y de la tarea en la organización, o se le pueden comunicar por otros miembros de la organización que solicitan o dependen de su desempeño para atender las expectativas de sus propios puestos o posiciones. Desde esta perspectiva, la empresa se considera un conjunto de funciones o aglomerados de actividades esperadas de los individuos. Esos conjuntos de funciones o de grupos se superponen, pues constan de personas con expectativas respecto de determinado individuo. En suma, la organización es un sistema de funciones.

Las organizaciones sólo empiezan a funcionar cuando las personas que deben realizar ciertas funciones específicas y actividades solicitadas ocupan sus correspondientes puestos. Un problema básico de toda organización consiste en reclutar, seleccionar y formar a sus integrantes en función de los puestos de trabajo, de manera que ejecuten sus funciones con máxima eficacia. Una forma de cubrir los diversos puestos de trabajo de una organización consiste en emplear a un conjunto de personas que posean las competencias exigidas. Después de evaluar el desempeño sólo permanecen los integrantes que realicen con éxito las obligaciones de sus puestos. La lógica aparente de un sistema de reclutamiento y selección de personal es muy clara: una organización posee ciertos puestos de trabajo que necesitan ocuparse y solicita las competencias necesarias —que deben describirse detalladamente— para desempeñarlos, mediante la búsqueda de los individuos que posean esas características. El "modelo de selección" se basa en la suposición de que las necesidades primarias por satisfacer pertenecen a la organización. En ese sistema de funciones, cada persona desempeña una función que la organización le atribuye. Así, no basta atraer talentos. Es necesario ponerlos a trabajar, es decir, a desempeñar sus papeles.

Desempeño de la función

Sin embargo, el desempeño de la función sufre ciertas influencias. Tómese, por ejemplo, una relación entre gerente y subordinado, en la que el primero desea atribuir una función al subordinado. El episodio empieza con el gerente que le explica al otro lo que tiene que hacer (expectativa de la función). El subordinado recibe la explicación e interpreta la expectativa comunicada, con alguna distorsión proveniente del proceso de comunicación (papel percibido), hace lo que se le solicitó, de acuerdo con su interpretación personal (realización de la función). A continuación, el gerente evalúa la función del

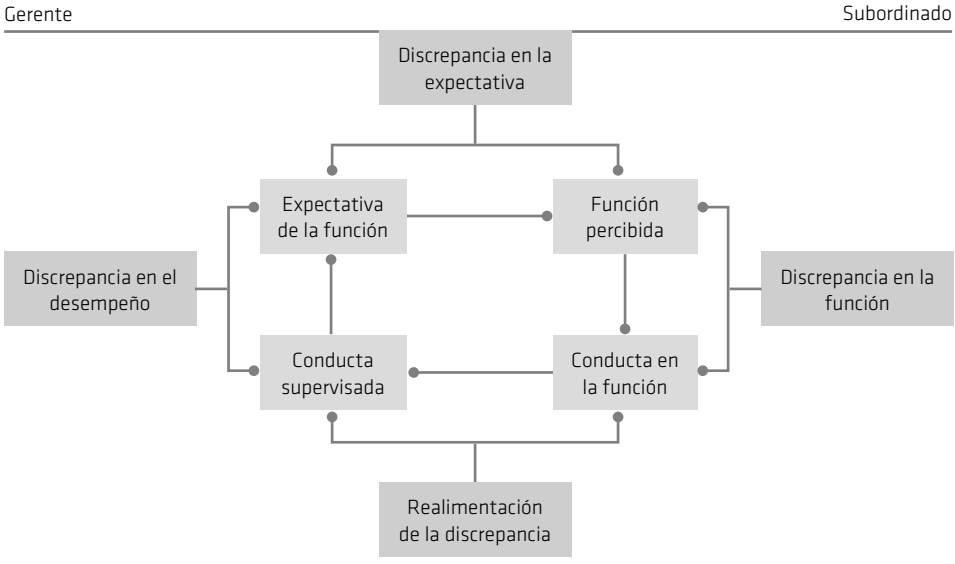


Figura IV.5 Desempeño de la función.[2]

[2] GRAEN, GEORGE, "Role-making processes within complex organizations", en Dunnette, Marvin D. (org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.

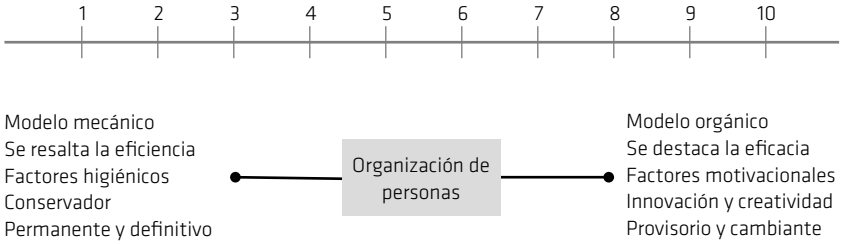


Figura IV.6 Secuencia de situaciones en los procesos de organización de personas.

subordinado (conducta supervisada) y compara ese desempeño con su expectativa de la función. Así, el desempeño de la función no siempre se realiza de acuerdo con las expectativas, pues pueden surgir cuatro discrepancias o disonancias, que se muestran en la figura IV.5.

1. *Discrepancia de la expectativa*: es la diferencia entre la expectativa de la función transmitida por el gerente y la función percibida de acuerdo con la interpretación del subordinado. Sucede que lo explicado por el gerente puede no ser comprendido perfectamente por el subordinado.
2. *Discrepancia en la función:* es la diferencia entre la función percibida por el subordinado y la conducta en la función que él logra desempeñar. El subordinado no siempre consigue o puede realizar efectivamente lo que entendió que debe hacer.
3. *Realimentación de la discrepancia:* es la diferencia entre la conducta de la función del subordinado y la conducta supervisada por el gerente. Lo que el subordinado hace no siempre es bien evaluado por el gerente.
4. *Discrepancia de desempeño:* es la diferencia entre la conducta supervisada por el gerente y la expectativa de la función que le transmitió al subordinado. Lo que el gerente solicita no siempre lo realiza el subordinado.

La comprensión del desempeño de la función debe tomar en cuenta los aspectos enunciados. A pesar de ser muy diferentes entre sí, para efecto de lo que veremos en este libro, es conveniente relacionar los conceptos de función y de puesto. De aquí en adelante dejaremos de hablar de funciones y hablaremos de puestos o posiciones.

Evaluación de los procesos de organización de personas

Los procesos de organización de personas se evalúan como se muestra en la siguiente figura. Estos procesos pueden estar contenidos en una secuencia que va desde una situación precaria e incipiente (en el extremo izquierdo de la secuencia) hasta una configuración compleja y desarrollada (en el extremo derecho).

En el extremo izquierdo, los procesos de organización de personas se caracterizan por un modelo mecánico, pues se basan en una visión determinista o mecanicista: a cada causa corresponde un único efecto, cada acción ocasiona una única reacción; resalta sólo la eficiencia, porque se exige a las personas que realicen sus actividades de acuerdo con un método de trabajo y con los procedimientos y las rutinas ya establecidos por la organización. Las personas deben hacer y no pensar, pues el método de trabajo se considera perfecto e inmutable. También en el extremo izquierdo, los procesos de organización sólo privilegian los factores higiénicos, de acuerdo con la teoría de Herzberg. Esto significa que se da mucha importancia a los salarios, prestaciones, tipo de supervisión y políticas internas de la organización. Prevalece el conservadurismo, la estabilidad de las actividades y la certeza de que todo es definitivo e inmutable.

En el extremo derecho del *continuum,* los procesos de organización se caracterizan por el modelo orgánico, que resalta la eficacia, la atención a los factores motivacionales, la innovación y la creatividad, y se considera que los puestos y las actividades organizacionales son cambiantes y susceptibles de mejoría continua.

Paseo por internet

www.chiavenato.com
www.workforce.com
www.accenture.com
www.quinnovation.com
www.engaginglearning.com
www.learnlets.com
www.hewitt.com
www.cpp.com
http://entrepreneurship.mit.edu
www.science-enterprise.ox.ac.uk
www.wep.Wharton.upenn.edu
www.dushklin.com/powerweb
http://changingminds.org/explanations/theories

Capítulo **7**

Diseño de puestos

Lo que verá en este capítulo:

- Concepto de puesto.
- Concepto de diseño del puesto.
- Modelos de diseño de puestos.
- Equipos de trabajo.

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar los modelos para el diseño de puestos.
- Analizar el diseño de puestos.
- Señalar los medios para garantizar la satisfacción en el puesto.

Caso introductorio

El desafío de Metrópolis

Después de asumir la presidencia de Metrópolis, Alberto Méndez se encontró con algunos desafíos. Su empresa —tradicional productora de alimentos— se enfrentó con la competencia de otras que ofrecían productos de mejor calidad y más baratos. Para sobrevivir, Metrópolis tendría que renovarse internamente con objeto de recobrar su posición en el mercado. Alberto verificó que todas las empresas de la competencia disponían de los mismos elementos concretos: maquinaria, equipo y tecnología equivalentes. Todo eso se podía comprar o rentar en el mercado. La ventaja competitiva de Metrópolis no tenía que residir en esas cosas físicas y tangibles, sino en las personas. Pero, ¿cómo aplicar rentablemente el esfuerzo intelectual humano? El secreto estaba en el diseño de puestos en la empresa. ¿Cómo podría ayudarle usted a Alberto?

Casi siempre las personas trabajan en las organizaciones al ocupar algún puesto. Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, lo primero que se le pregunta es ¿qué puesto ocupa? De esa manera se sabe qué hace y se tiene una idea de su importancia y nivel jerárquico. Para la entidad, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto es una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún puesto. En este capítulo se muestra cómo entender lo que hacen los talentos dentro de la organización.

Concepto de puesto

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) *Tarea:* es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.
b) *Obligación:* es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.
c) *Función:* es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.
d) *Puesto:* es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

Nota interesante

Empleo

Generalmente, cada puesto es representado en el organigrama por medio de un rectángulo con dos conexiones. La conexión que va hacia arriba lo une con el puesto superior y representa la responsabilidad en términos de subordinación. La conexión que va hacia abajo lo une con los puestos inferiores y representa la autoridad en términos de supervisión. De esta forma, ubicar un puesto en el organigrama implica indicar su nivel jerárquico (dirección, gerencia, supervisión, operación, etc.), en qué área se encuentra (qué departamento o división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y con cuáles puestos tiene relaciones laterales.

Ocupante es la persona designada para ocupar un puesto. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Hay puestos que tienen un único ocupante —como el director presidente, por ejemplo—, mientras que otros exigen varios ocupantes que realizan las mismas tareas —como operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes y vendedores, entre otros—. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas u obligaciones habituales de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo.

Concepto de diseño del puesto

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

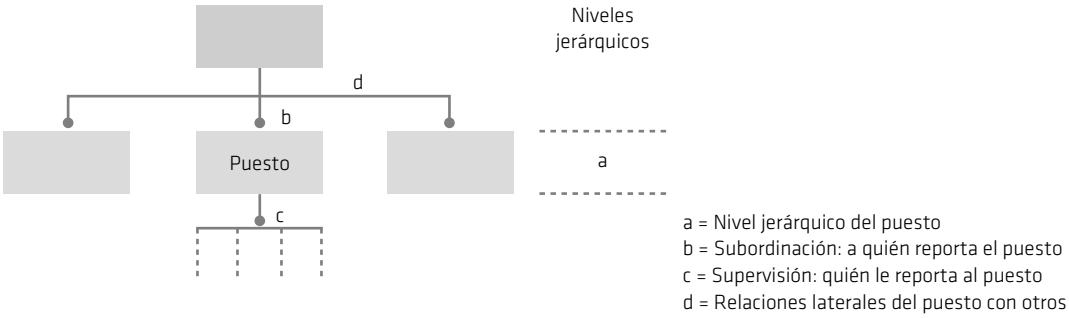


Figura 7.1 Ubicación del puesto en el organigrama.

Nota interesante

Al final, ¿quién diseña los puestos en las organizaciones?

El diseño de puestos casi nunca es responsabilidad del área de RH. Algunas veces le corresponde al departamento de ingeniería industrial (que diseña los puestos fabriles) o al de organización y métodos (que diseña los puestos de oficina) encargarse de la planeación y distribución de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la organización. Por lo general, los demás puestos —de las áreas administrativas, financiera y mercadológicas— los diseñan las gerencias respectivas en un proceso continuo de resolución de problemas. Esto significa que los puestos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. Hoy en día, el concepto de puesto atraviesa por una completa revolución en función de las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía. Los puestos individuales se sustituyen por equipos, y las competencias conforman los criterios para la selección de personal.

Modelos de diseño de puestos

Quizás el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos a modificar su desempeño para mejorarlo. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado. Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la Revolución industrial, el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, y el movimiento posterior de las relaciones humanas, aunque el contenido del trabajo se alteró, se conservó la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto de otra. Fue hasta la década de 1960 cuando un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos generaban resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces surgieron modelos nuevos para el diseño de puestos.

Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos

Es el modelo de los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica —la primera de las teorías administrativas— a principios del siglo xx. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (*the best way*) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador tan sólo obedecía y operaba. La capacitación para el puesto se limitaba a las habilidades específicas necesarias para realizar la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas, en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente superespecialización del trabajador.

El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se persigue es a todas luces técnica. La tecnología es lo primero, las personas vienen después. La tecnología (maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) se establece como base para condicionar el desempeño de los puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sólo sirve a la tecnología y a los procesos de producción; y es óptimo cuando atiende sus requerimientos. El diseño se piensa desde un punto de vista lógico y determinista: la descomposición de la tarea en sus componentes.
2. El trabajo se subdivide y se fragmenta para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada individuo tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para hacerlo y con los ciclos de producción, que deben respetarse. El trabajo de todas las personas, en conjunto, debe fluir de manera armoniosa y coordinada.
3. El diseño clásico de puestos parte de la presunción de estabilidad y de duración de largo plazo del proceso productivo. Esto significa que el diseño de puestos es definitivo, para siempre. No se esperan cambios.
4. El énfasis reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de realización, denominados tiempos estándar. Éstos representan 100% de eficiencia. Con objeto de incrementar la eficiencia, el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para quienes mejoren el tiempo estándar, con base en el concepto de *Homo economicus*.

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:[1]

1. Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produjeran cansancio y no se relacionaran con la tarea, por medio del estudio de tiempos y movimientos.
3. Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera de que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la labor.
4. Seleccionar científicamente al trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
5. Eliminar todo lo que ocasione cansancio físico: acomodar los instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo; asimismo, proyectar instrumentos que faciliten el trabajo humano, como líneas de ensamble, transportadoras, seguidoras y otras máquinas que reduzcan las acciones y los esfuerzos físicos innecesarios.
6. Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la labor, es decir, el tiempo estándar. El tiempo estándar corresponde a una eficiencia igual a 100%. Un empleado que trabaja con una eficiencia de 80% produce 20% menos de lo que normalmente se exige en esa tarea debido a una selección, capacitación o supervisión inadecuados. Lo ideal es obtener una eficiencia igual o mayor a 100 por ciento.
7. Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular la máxima eficiencia posible, es decir, buscando obtener de los empleados rendimientos superiores a 100% y luego repartir con ellos parte de las ganancias obtenidas por la empresa.
8. Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de manera que el ruido, iluminación, ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia. Eso significa proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorezcan el trabajo y proporcionen comodidad al trabajador.

La manera clásica o tradicional de configurar los puestos presenta las ventajas siguientes:

1. Contratación de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos.
2. Estandarización de las actividades.

Recuerde

La lógica del diseño clásico

En esa lógica fría y mecanicista, el resultado que se persigue es maximizar la eficiencia. Esto tiene como consecuencia que las ganancias de la organización aumenten y también, debido a los incentivos, los salarios de los trabajadores. Ambos ganan. De ahí se desprende la suposición implícita según la cual lo que es bueno para la organización también lo es para el trabajador. El modelo clásico no identifica ningún conflicto entre individuos y organización.

Sin duda, este esquema es lo común del enfoque de un sistema cerrado, en el cual se incluyen pocas variables que funcionan en una relación determinista de causa y efecto. Es la llamada "teoría de la máquina" o mecanicista: la organización y las personas se consideran cosas que funcionan dentro de una lógica bastante simple. La idea del enfoque clásico es muy clara: el trabajador y su puesto se consideran máquinas. Es decir, el trabajador se considera un apéndice de la máquina. La tecnología está en primer lugar. Los puestos se miden por el tiempo y se someten al método para volverlos sencillos y repetitivos, para servir a la tecnología y no a las personas. Este enfoque desarrolló el concepto de línea de ensamble, la gran innovación en su época.

[1] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Introdução à teoria geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, pp. 72-73.

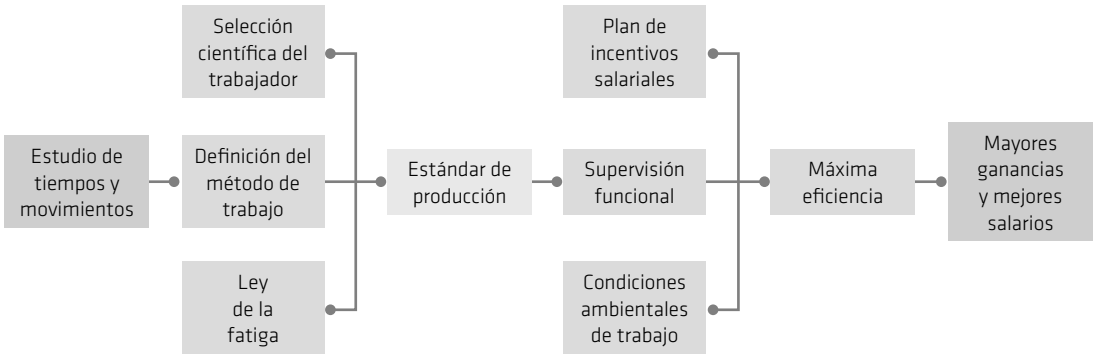


Figura 7.2 Enfoque mecanicista de la administración científica.[2]

3. Facilidad de supervisión y control, para permitir mayor número de subordinados por cada jefe (principio de tramo de control).
4. Reducción de costos de capacitación.
5. Aplicación del principio de la línea de ensamble.

Sin embargo, la excesiva simplificación de los puestos ocasiona problemas y limitaciones que constituyen algunas desventajas graves:

1. Los puestos sencillos y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que produce apatía, cansancio psicológico, desinterés y pérdida del significado del trabajo. En los casos más graves, las repercusiones negativas son resentimiento, abatimiento de la moral e inclusive resistencia activa de los empleados. Estos efectos negativos producen mayor rotación de personal, ausentismo y descuido, los cuales pesan mucho en la pretendida reducción de costos, llegando en muchos casos a excederlos.
2. A partir de la desmotivación por el trabajo, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y en las expectativas de mejores salarios y mejores condiciones de trabajo para compensar la insatisfacción y el descontento con su labor.

Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas indican que la simplificación excesiva de los puestos tiende a crear o transferir problemas al futuro por cuatro razones fundamentales:

1. Hoy en día, los jóvenes reciben mejor educación y mayor información, además constituirán una futura fuerza de trabajo que sin duda deseará puestos significativos y desafiantes, congruentes con su formación y conocimientos.
2. Las actitudes hacia la autoridad cambian de una generación a otra, y las personas hoy están menos dispuestas que sus antecesores a aceptar a ciegas las órdenes de sus superiores.
3. Con el gradual movimiento de nuestra sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, existe una enorme posibilidad de que algunos puestos cíclicos y rutinarios se tachen de indeseables, por lo que se necesita adoptar un complejo sistema de motivadores intrínsecos que capten y retengan a sus ocupantes.
4. Con el advenimiento de la era de la información y de la globalización de la economía, se presenta una verdadera migración de los empleos industriales hacia los de servicios. Mientras que en el sector industrial año con año disminuyen las oportunidades de empleo, éstas crecen en el sector de servicios. En esta era posindustrial, las tareas mecánicas y de fuerza muscular se asignan a las máquinas y a los equipos complejos (como robots y equipos electrónicos), y a las personas, cada vez más labores novedosas, mentales, intelectuales y complejas.

En resumen, los resultados obtenidos por los partidarios del enfoque clásico no corresponden a las ventajas esperadas porque apostaron a un razonamiento lógico y racionalista que no está en consonancia con la realidad humana de las personas.

Otro aspecto importante del modelo clásico es que el trabajo debe ser individual y solitario, lo que conduce a un aislamiento social de sus ocupantes. Aunque trabaje con otras personas en la línea de ensamble o en la operación de una máquina, cada trabajador tiene una obligación específica e individual, sin ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros. La interdependencia se debe a la tarea y no a contactos personales. Las personas están físicamente juntas, pero socialmente distantes. Por otro lado, la relación de trabajo individual es diádica: cada ocupante se relaciona sólo con su superior, por la conexión que tiene su puesto con él. El gerente monopoliza todos los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su consentimiento. Los escasos contactos con los compañeros son formales, impersonales y están estrictamente controlados. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo realiza, no piensa. En este modelo, al trabajador no le interesa ni es capaz de ejercer la dirección ni el control de sí mismo. La organización controla, fiscaliza y vigila continua-

[2] *Ibidem*, p. 71.

Ventajas esperadas	Resultados reales
1. Las tareas se aprenden rápido y requieren poca capacitación.	1. La elevada rotación de personal pesa más que los ahorros en capacitación.
2. Los puestos se ocupan con personas poco capacitadas, fáciles de seleccionar y con bajos salarios.	2. Los índices elevados de ausentismo hacen necesario que se cuente con trabajadores adicionales. Esto eleva los costos laborales.
3. Los empleados son fácilmente intercambiables debido a las pocas habilidades requeridas y a la sencillez de la capacitación.	3. Para que las personas acepten los trabajos de tipo repetitivo de la línea de ensamble es necesario pagar salarios más altos.
4. Debido a la mecanización, los trabajadores no se cansan físicamente. El cansancio debe de ser mínimo.	4. Se presentan problemas de calidad y de productividad.
5. La estandarización facilita el control de calidad. Se reduce la probabilidad de errores.	5. La rotación de personal eleva los costos de reclutamiento y selección.
6. La mecanización hace a la producción perfectamente previsible y programable.	6. La conducta de las personas hace la producción imprevisible.
7. La gerencia controla a los trabajadores por medio de la simple observación.	7. Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajador y la gerencia.

Figura 7.3 Lo que se esperaba y lo que se logró con el modelo clásico de diseño de puestos.

Nota interesante

El modelo clásico se quedó detenido en el tiempo

Aunque provocó un avance en el diseño de puestos, no siguió el desarrollo de los cambios sociales, culturales y tecnológicos del mundo moderno: se quedó aprisionado en el pasado, que se remonta a casi cien años. Actualmente se cuestionan sus ventajas, desventajas y limitaciones, que se señalan como un obstáculo a la buena relación entre personas y organización. Aunque muchas organizaciones lo conserven, el diseño clásico representa un enfoque anticuado y obsoleto que necesita actualización urgente.

mente su comportamiento. Lo único que se espera del trabajador es que se interese en la realización de su labor como se le impuso y de manera eficiente en la medida en que se le ofrece una remuneración y premios de producción.

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Metrópolis

Metrópolis se organizaba de manera tradicional en puestos especializados e individuales, y en departamentos funcionales que garantizaban la conservación del *statu quo*. La eficiencia de la empresa consistía en la suma de las eficiencias individuales. Eso estaba bien, pero no era suficiente. Era necesario multiplicar y extrapolar. Para obtener sinergia, Alberto Méndez decidió juntar a las personas en lugar de separarlas. Derrumbó fronteras internas, paredes y divisiones. Decidió dejar a un lado el añejo concepto de los puestos para crear equipos de trabajo. ¿Qué ideas le daría usted a Alberto?

Modelo humanista o de relaciones humanas

El modelo humanista surgió con la escuela de las relaciones humanas durante la década de 1930 en franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas. La escuela de las relaciones humanas ignoró por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. El concepto de persona pasó de *homo economicus* (el ser humano motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a *homo social* (el ser humano motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático clásicamente estadounidense. Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, motivación, comunicación y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las labores (administración científica) y en la estructura (teoría clásica) se sustituyó por el énfasis en las personas.

Se habló mucho del contexto del puesto, pero su contenido fue exactamente el mismo. El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Sólo atendió a lo externo y lo superfi-

Nota interesante

El modelo humanista, ¿de verdad es humanista?

A pesar de todo ese cambio revolucionario en la mentalidad y en los conceptos, el diseño del puesto no difiere del propuesto por el modelo clásico. En realidad, la teoría de las relaciones humanas no se preocupó por el diseño de puestos. Este tema lo dejó fuera de sus intereses y no ofreció un modelo mejor. La única diferencia está en las implicaciones humanas, es decir, el modelo humanista tiende a enfocarse en el contexto del puesto y en las condiciones sociales en que se desempeña, así como en menospreciar el contenido del puesto y su realización. El puesto en sí se descuida, pero su ocupante recibe atención y consideración en cuanto a sus necesidades personales y no se le trata como máquina. El modelo humanista, como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad. Sin embargo, esto no interfiere en el cumplimiento de la tarea ni afecta el flujo ni la secuencia del trabajo. Estos dos aspectos permanecen intactos. Al gerente se le pide crear y desarrollar un grupo de trabajo conexo e integrado, promover una atmósfera psicológicamente amigable y cooperativa con independencia de la coordinación del trabajo, incrementar las actividades del puesto mediante la rotación de personal en puestos similares, que tengan oportunidades ocasionales de interacción con otras divisiones y departamentos. Algunas actividades, como el descanso, las condiciones físicas de trabajo y de comodidad, se consideran medios para reducir la simplicidad y lo aburrido de la tarea e incrementar sentimientos de importancia.

cial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto.

En tiempos más recientes, la escuela de relaciones humanas recibió críticas por las limitaciones de su campo de estudio y la parcialidad de sus conclusiones, por su concepción ingenua y romántica del trabajador y, sobre todo, por su enfoque manipulador al favorecer a la administración y desarrollar una estrategia sutil para hacer que los empleados trabajaran más y exigieran menos a la organización.

Nota interesante

De la importancia de las labores a la importancia de las personas

A pesar de todas las críticas, el avance que intentó dar la relación humanista dentro de la teoría administrativa, fue otorgar importancia a las labores y a las personas. La idea de una administración participativa ya estaba latente en la escuela de las relaciones humanas, pero apenas como una semilla que aún debe germinar y desarrollarse. Y eso ocurrió hasta finales del siglo XX por la influencia de otras teorías más modernas y amplias de la administración.

Modelo situacional

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas. Por esto es situacional, pues depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña.

En realidad, el diseño de puestos parte no sólo de los supuestos de la naturaleza de las personas, sino también de un conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente en que operan los puestos. Tanto el modelo clásico como el humanista establecen que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos porque se basan en la idea de que la tecnología permanecerá constante durante un tiempo suficiente para compensar la inversión de tiempo y esfuerzo en el análisis y estudio del trabajo. La importancia otorgada a la estabilidad de los objetivos organizacionales, de los factores ambientales y de la tecnología, más que al grado de complejidad, es intencional, pues en la teoría clásica y humanista la estabilidad del producto y del proceso es lo que

Modelo clásico	Modelo humanista
• Énfasis en la tarea y en la tecnología.	• Énfasis en la persona y en el grupo social.
• Concepto de *Homo economicus*.	• Concepto de *Homo social*.
• Recompensas salariales y materiales.	• Recompensas sociales y simbólicas.
• Mayor eficiencia gracias al método de trabajo.	• Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas.
• Preocupación por el contenido del puesto.	• Preocupación por el contexto del puesto.
• Supervisión directa.	• Liderazgo.
• Órdenes e imposiciones.	• Comunicación e información.
• Obediencia estricta.	• Participación en las decisiones.

Figura 7.4 Algunas diferencias entre el modelo clásico y el humanista.

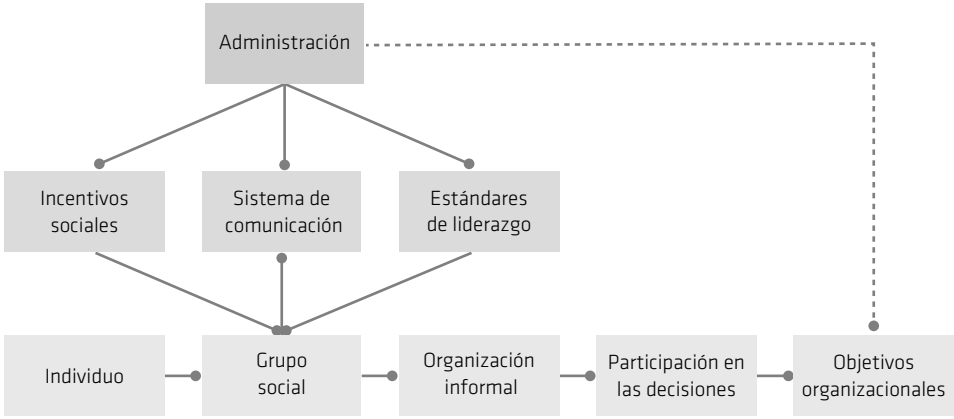


Figura 7.5 Enfoque manipulador de las relaciones humanas.[3]

sirve de restricción en el proyecto del puesto. Una tecnología estable y duradera es esencial para transformar en rutinarias las actividades físicas y mentales de los ocupantes, así como para separar el pensar del hacer, lo que permite seleccionar y capacitar a los miembros para desarrollar equipos de tareas simples, repetitivas y bien definidas. De aquí el carácter definitivo y permanente de los puestos: característica habitual del diseño clásico. Como si los puestos fueran perfectos y no necesitaran modificación o mejora.

En un mundo de negocios en el que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, la fuerte competencia exige productividad y calidad, por ello la organización necesita alcanzar niveles altos de desempeño. Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, cuando les proporciona al mismo tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades.

El modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos con los cuales las contribuciones personales mejoren el desempeño departamental, y no tan sólo consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración. Esas necesidades pasan de fines a medios. La satisfacción de esas necesidades es un subproducto deseable, pero no el objetivo principal de las actividades gerenciales. Además de la adopción de factores tecnológicos, se vio que también se deben tomar en cuenta factores psicológicos para obtener:

1. Elevada motivación intrínseca en el trabajo.
2. Desempeño de alta calidad.
3. Elevada satisfacción.
4. Reducción de faltas (ausentismo) y separaciones espontáneas (rotación de personal).

Si bien hay diversos estándares de satisfacción laboral, se sabe que es un elemento dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite saber cómo influyen los puestos tanto en el desempeño y motivación de las personas como en su satisfacción, pues muchas no están satisfechas con su trabajo. Sin embargo, hay quienes realizan trabajos interesantes y llenos de desafíos que están, en general, más satisfechas con sus trabajos que las personas a cargo de tareas repetitivas y rutinarias. Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presentan tres estados psicológicos críticos:[4]

1. Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
2. Cuando la persona se siente responsable de los resultados de su labor.
3. Cuando la persona conoce los resultados de su labor.

Nota interesante

Preparación para el cambio

En el modelo situacional, las prescripciones para diseñar un puesto no se basan en la presunción de estabilidad y duración de los objetivos y los procesos organizacionales, al contrario, son explícitamente dinámicas y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de las tareas, como responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. De esta manera, el diseño situacional es cambiante y acorde con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

[3] *Ibidem*, p. 156.

[4] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa con ajuda das pessoas,* São Paulo, Makron Book, 1995, p. 91.

Algunos autores[5] han investigado y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, y también han comprobado que cuanto más se acentúe la característica representada por cada una de ellas, tanto mayor será su potencial para crear los estados psicológicos citados. A partir de esto, surge el modelo situacional según el cual cada puesto debe diseñarse con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:

a) *Variedad:* es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Reside en la gama de operaciones de trabajo y el uso de distintos equipos y procedimientos para hacer la labor menos repetitiva y monótona. La variedad implica la aplicación de diversas habilidades y conocimientos del ocupante, el empleo de distintos equipos y procedimientos, y la realización de tareas diferentes. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y la monotonía y resultan más desafiantes, pues las personas emplean una gran cantidad de sus habilidades y capacidades para desempeñarse bien. No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monótono, no se puede charlar con los compañeros, el trabajo está rígidamente programado por terceros, la gerencia limita el área de trabajo, y los insumos dependen por completo del gerente. Se introduce variedad en la medida en que el ocupante planea y programa su trabajo, suple sus insumos, utiliza diferentes equipos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones con creatividad y diversidad.

b) *Autonomía:* es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimientos. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo supervisión directa y aumenta la autoadministración. Hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, los intervalos de trabajo son rígidamente controlados, la movilidad física está restringida, y los insumos dependen exclusivamente de la gerencia o de terceros. La autonomía proporciona libertad a la persona en la elección de los métodos, programación, intervalos de descanso, movilidad física ilimitada, y en el abastecimiento de insumos para su trabajo sin depender de la gerencia ni de nadie más.

c) *Significado de la labor:* es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en los demás. Es la interdependencia del puesto con el resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la entidad. Cuanto mayor es el significado de la tarea, mayor es la responsabilidad del ocupante. Se trata de incrementar la importancia de la labor y, en consecuencia, de la función de las personas en la organización. Cuando el puesto atiende esa dimensión, su ocupante distingue muy bien lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo superficial, lo relevante de lo irrelevante en las cosas que hace. Además, el ocupante puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente externo o interno. Hay falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes lacónicas sin ninguna explicación sobre su finalidad. El significado de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y, en especial, del cliente interno o externo a quien dirige sus esfuerzos.

d) *Identificación con la tarea:* es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global e identifique con claridad el resultado. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad. El ensamble completo de un producto, en lugar de la simple realización de una etapa de la operación, incorpora identidad. No hay identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas o incompletas, cuya finalidad ignora, y cuando el ambiente de trabajo está determinado en su totalidad por la gerencia. Por ejemplo, una persona aprieta tornillos todo el día y no sabe para qué sirve su trabajo. La identificación con las tareas ocurre en la medida en que la persona desarrolla una labor completa y cuyo resultado final es un producto suyo, de manera que se sienta "dueña" del espacio laboral o del propio trabajo realizado, es decir, cuando la persona desarrolla un trabajo integral o un módulo integral que le dé una sensación de totalidad, extensión y objetivo alcanzado.

e) *Realimentación:* es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación para evaluar su eficiencia. Se refiere a la información que la persona recibe mientras trabaja y le indica cómo se está desempeñando, la cual se proporciona por el propio resultado de su trabajo. Esta realimentación le permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior. La realimentación constituye un problema de comunicación. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas, o cuando la producción se retira con frecuencia, no hay posibilidad de conocer los resultados del trabajo personal. La realimentación sólo se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o por día es perfectamente visible y palpable.

[5] LAWLER III, EDWARD y HACKMAN J., RICHARD, "Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must they be in Conflict?", en Davis, Keith, *Organizational Theory: A Book of Readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974, p. 198.

Grado bajo		Grado alto
Trabajo parcial, secuencial, rutinario, aburrido, monótono y repetitivo. Las operaciones, equipo y habilidades son siempre los mismos, sin ningún cambio, innovación o variación. Rutina.	Variedad	Trabajo variado con operaciones diferentes, equipo y habilidades variados. Diversidad y desafío, pues la persona realiza múltiples actividades, creativas e innovadoras. Variación.
Trabajo rígidamente programado, el lugar y el equipo son siempre los mismos y el método está preestablecido. El jefe determina qué hacer, cómo, cuándo y dónde.	Autonomía	Amplia libertad para planear y programar el trabajo, para elegir el equipo, el lugar y el método de trabajo. El ocupante programa su trabajo, elige el lugar, el método y el equipo.
Desconocimiento del efecto y de las interdependencias de la tarea con las demás labores de la organización. Visión estrecha, confinada, aislada y miope de la propia actividad.	Significado de la tarea	Conocimiento amplio de la repercusión del trabajo sobre las demás labores de la organización. Visión completa de las consecuencias y de las interdependencias del trabajo.
Trabajo específico, parcial y fragmentado, sin ningún sentido psicológico para la persona, que se frustra y enajena. Trabajo extraño.	Identificación con la tarea	Trabajo integral y global, con significado para la persona y que le permite identificarse con él. El trabajo pertenece a la persona.
Ninguna información sobre el cumplimiento o el resultado del trabajo. Ignorancia completa sobre el desempeño (*performance*). Necesidad de evaluación externa y de incentivo salarial para compensar.	Realimentación	Información clara sobre el resultado y el cumplimiento del trabajo. Perfecta e inmediata noción del desempeño (*performance*). Sentido de autoevaluación, autodirección y autocontrol. Autorrealización.

Figura 7.6 Las cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional de los puestos.[6]

Estas cinco dimensiones esenciales o profundas crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de su labor. Estas condiciones permiten que el puesto esté impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción. La adopción de estas dimensiones permite que la persona:[7]

1. Utilice varias habilidades y competencias.
2. Goce de cierta autonomía, independencia y autodirección en la realización de su trabajo.
3. Realice algo significativo, con sentido y razón de ser.
4. Se sienta responsable del éxito o fracaso de su propia labor.
5. Descubra y evalúe su desempeño sin intervención de terceros ni de jefes.

Enriquecimiento del puesto

El planteamiento del problema no es nuevo. McGregor[8] sostenía que, en las empresas, la *teoría Y* se suele aplicar con un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las que resaltan la ampliación del puesto para darle un mayor significado al trabajo. A diferencia de la especialización excesiva y del confinamiento de tareas del modelo clásico, la ampliación del puesto requiere su reorganización y la extensión de las actividades para que las personas conozcan el significado de lo que hacen y, en especial, tengan una idea de la contribución de su trabajo personal a las operaciones de toda la organización. Más tarde, Herzberg[9] desarrolló su teoría de los dos factores respecto de la motivación laboral y proclamó el llamado enriquecimiento del puesto como la principal forma de obtener motivación intrínseca por

Nota interesante

Las dimensiones esenciales del puesto

Las dimensiones esenciales afectan la calidad intrínseca de los puestos, producen satisfacción y participación personal, además de generar más productividad. El nuevo enfoque en el diseño de puestos se anticipa a los cambios y aprovecha todos sus beneficios en circunstancias que exigen flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos, en especial cuando el ambiente es dinámico y cambiante, y los cambios son constantes e intensos. Los cambios desnaturalizan con rapidez el contenido y estructura de los puestos, e imponen nuevas convicciones y habilidades a sus ocupantes. Por ello surge la necesidad de rediseñar continuamente los puestos y actualizarlos ante las transformaciones del contexto organizacional y las características personales. Estas últimas también sufren cambios: se aprenden habilidades, se absorben conceptos nuevos, se desarrollan actitudes y se enriquece el comportamiento respecto del trabajo. Así, el primer cambio es la modificación permanente del comportamiento en función de la continua actualización de su potencial.

[6] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Manual de reengenharia*, *op. cit.*, p. 96.
[7] *Ibid.*, p. 95.
[8] McGREGOR, DOUGLAS, *The Human Side of Enterprise,* Nueva York, McGraw-Hill, 1960.
[9] HERZBERG, FREDERICK, *The Work and Nature of Man,* Cleveland, Ohio, The World Press, 1966.

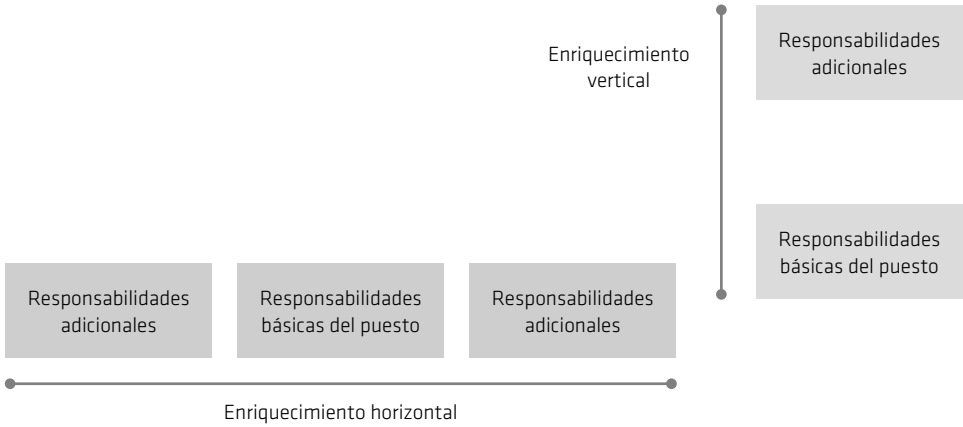


Figura 7.7 Enriquecimiento vertical y horizontal del puesto.

medio de éste. Para la mayoría de las personas los puestos son demasiado pequeños; es decir, no son lo bastante amplios y necesitan redimensionarse. La manera más práctica y viable para una adecuación permanente del puesto al crecimiento profesional personal es el enriquecimiento del puesto, denominado también ampliación del puesto. Consiste en aumentar de forma deliberada y paulatina los objetivos, responsabilidades y desafíos del puesto. El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (mediante nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (mediante nuevas responsabilidades de un nivel paulatinamente más elevado).

Si el puesto se expande con el único objeto de que el ocupante desempeñe una mayor variedad de tareas o más operaciones, el puesto recibe un enriquecimiento horizontal o lateral. Si, en cambio, el ocupante participa en la planeación, organización y supervisión, además de realizar su labor, el puesto recibe un enriquecimiento vertical.

Las evidencias de las investigaciones sugieren que el enriquecimiento de los puestos —horizontal o vertical, individual o grupal— genera una mejoría en el desempeño y, al menos, reduce la insatisfacción laboral.

A pesar de todos sus aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos algunas veces provoca consecuencias indeseables. Se debe a que las personas reaccionan de manera diferente a los cambios en su contexto, presentando desde ansiedad y angustia hasta la sensación de que la organización las explota. También el ambiente de trabajo influye con fuerza en las expectativas de las personas. Si las políticas y procedimientos organizacionales son tradicionales y conservadores, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación esté bloqueado por completo y que las personas se sientan inseguras con cualquier novedad, pues no están preparadas para eso. Es difícil que quien siempre haya vivido en organizaciones conservadoras y orientadas al pasado esté en condiciones de crear e innovar. En otras palabras, como dice Lair Ribeiro, quien vive siempre con gallinas nunca aprenderá a volar como águila. Quizá ni siquiera sepa que las águilas cruzan el cielo y que es posible hacerlo. Así, el enriquecimiento

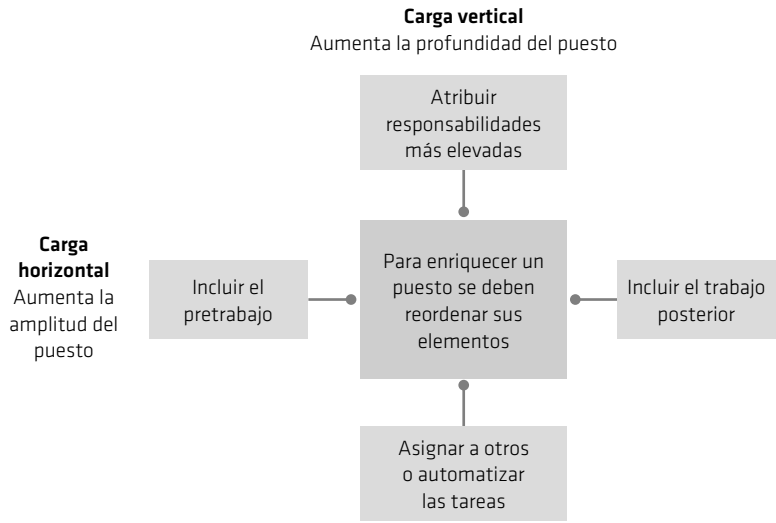


Figura 7.8 Pasos para el enriquecimiento de los puestos.

Nota interesante

Cambio de mentalidades, adecuación del puesto al ocupante

La adecuación del puesto al ocupante permite mejorar la relación básica entre las personas y su trabajo, da oportunidades de otros cambios en la organización y en la cultura organizacional, así como de mejorar la calidad de vida en el trabajo. Lo que se espera del enriquecimiento de los puestos no es sólo mejorar las condiciones laborales, sino sobre todo aumentar la productividad y reducir los índices de rotación y ausentismo. Una experiencia de este tipo por lo general introduce un nuevo concepto de cultura y de clima organizacional, tanto en la fábrica como en la oficina: reeducación de la gerencia y de los jefes, descentralización de la administración de personal, delegación de responsabilidades, mayores oportunidades de participación, etcétera.

de puestos a veces degenera en algunos efectos indeseables, en especial en organizaciones que privilegian el *statu quo*. El principal dilema del enriquecimiento de puestos es la resistencia al cambio frente a tareas y responsabilidades que han aumentado. La ansiedad por el temor a fallar y la inseguridad ante la posibilidad de no aprender bien el nuevo trabajo pueden representar obstáculos. Los sindicatos también han investigado el enriquecimiento de puestos y han acusado a algunas empresas de hacerlo sólo en su provecho, al explotar a sus trabajadores de manera evidente. Cuando el enriquecimiento es exagerado o demasiado rápido, puede requerir una intensa concentración del individuo en el trabajo, por lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de posibilidades personales.

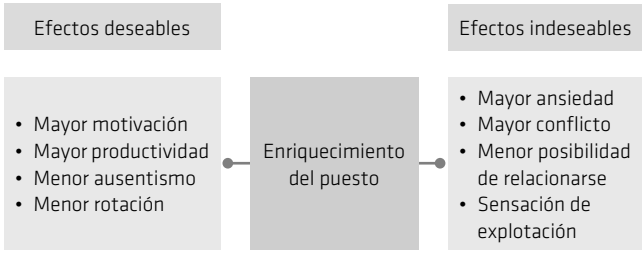


Figura 7.9 Efectos deseables e indeseables del enriquecimiento del puesto.

Enfoque motivacional del diseño de puestos

Si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos:[10]

1. *Percepción de significado:* es el grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y que contribuye a algo.
2. *Percepción de responsabilidad:* es la profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados de su trabajo.
3. *Conocimiento de resultados:* es la comprensión del ocupante sobre su desempeño laboral efectivo.

Con base en las cinco dimensiones esenciales y en los tres estados psicológicos se elaboró una teoría para el aumento de cada característica representada por las cinco dimensiones esenciales. La idea básica era reunir, con los seis conceptos de aplicación, las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos por medio del enriquecimiento de los puestos y de las recompensas individuales y grupales.

Medios antiguos	Aspectos	Medios nuevos
Altas, con muchos niveles administrativos	**Estructuras**	Planas, con pocos niveles administrativos
Centralizada, administración en la cúpula	**Autoridad**	Descentralizada, delegación de autoridad (*empowerment*) en todos los niveles
Amplio y diversificado	**Función del *staff***	Reducido y concentrado
Simplificados y estrechos. Los gerentes piensan y las personas realizan	**Diseño de puestos**	Multifuncionales y amplios. Las personas piensan, hacen y mejoran continuamente
Importante como unidad administrativa formal	**Grupo de trabajo**	Sistemas sociotécnicos integrados y equipos ampliamente aprovechados
Salario de acuerdo con la clasificación del puesto y el desempeño individual	**Remuneración**	Salario flexible por metas y por desempeño individual y grupal
Limitado sólo al puesto. El ocupante es reemplazable	**Capacitación**	El ocupante es valioso, motivado para aprender nuevas habilidades y muchas tareas

Figura 7.10 Nuevas tendencias sobre la naturaleza del lugar de trabajo.

[10] HACKMAN J., RICHARD y OLDHAM, GREG R., "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Hhuman Performance*, agosto de 1976, pp. 250-279.

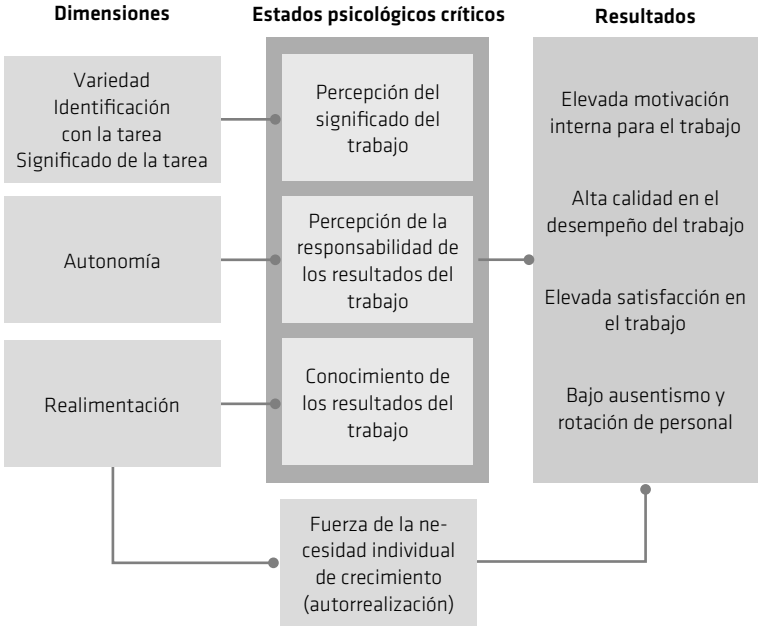


Figura 7.11 Características de la tarea para tener motivación laboral.[11]

Los seis conceptos de aplicación de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos son:

a) *Tareas combinadas:* consiste en combinar y reunir en una sola varias tareas separadas. Mientras que el diseño clásico de puestos se preocupaba por dividir y fragmentar el trabajo en tareas especializadas menores, ahora la tendencia es reunir esas partes divididas en módulos mayores de trabajos integrados. Este cambio aumenta la diversidad del trabajo y la identificación con la tarea. La línea de ensamble tradicional se sustituye por el armado de todo el producto por una sola persona, a quien se le denomina operador universal o gerente de tarea.
b) *Formación de unidades naturales de trabajo:* consiste en tomar distintas tareas, agruparlas en módulos significativos y atribuírselas a una sola persona. En una unidad natural de trabajo se reúnen ciertas partes funcionalmente especializadas de un proceso, lo que permite una noción integral del trabajo.

Nota interesante

Lo que hacen ahora las empresas

En Estados Unidos, Citybank modificó el proceso para manejar la correspondencia relacionada con las tarjetas de crédito, que comprendía 30 etapas realizadas por 14 personas y tardaba 30 días. El nuevo proceso está a cargo de una sola persona y se realiza en sólo un día. Guardian Life Insurance, Co., tenía un proceso de archivo de tipo línea de ensamble en el que participaban varias personas, cada una en una etapa del largo proceso, sin saber exactamente dónde se procesaba un archivo cuando el cliente llamaba para pedir información. El enriquecimiento incluyó la creación de un puesto de "analista de cuenta" que se ocupa de un conjunto de clientes de determinado sector, con lo que se eliminaron por completo los atrasos y las quejas de los clientes. La formación de unidades naturales de trabajo aumenta el sentido de propiedad y realza la identificación con el trabajo y su significado.

Cinco dimensiones básicas	Tres estados psicológicos	Seis conceptos de aplicación
• Variabilidad • Autonomía • Significado de las tareas • Identificación con la tarea • Realimentación	• Percepción del trabajo como significativo y con valor • Percepción de la responsabilidad del trabajo realizado • Conocimiento de los resultados del trabajo	• Tareas combinadas • Unidades naturales de trabajo • Relación directa con el cliente o usuario • Carga vertical • Canales de realimentación • Grupos autónomos

Figura 7.12 Los seis conceptos de aplicación para unir las dimensiones esenciales y los estados psicológicos deseados.

[11] Adaptado de Hackman, *op. cit.*, p. 256.

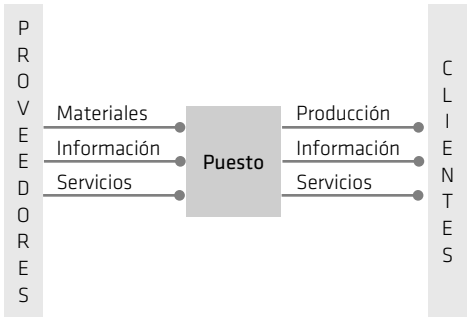


Figura 7.13 Relación del ocupante de un puesto con sus proveedores y clientes.

c) *Relación directa con el cliente o usuario:* consiste en establecer comunicación directa entre el ocupante del puesto y los diversos usuarios internos o clientes externos de su servicio, así como con sus proveedores. La idea de dar a cada puesto un cliente es el principal objetivo del enriquecimiento de los puestos. El cliente puede ser interno o externo. Si calidad significa atender las exigencias del cliente, entonces lo primero es determinar los requisitos para construir cadenas de calidad que funcionen bien. La habilidad para atender a las exigencias del cliente es vital, no sólo entre dos organizaciones (cliente externo), sino también dentro de la misma organización (cliente interno) (vea figura 7.14).

Para obtener calidad dentro de la organización, toda persona de la cadena de calidad, es decir, todo ocupante de un puesto, debe cuestionar cada interfase de la manera que se muestra en la figura 7.15.[12]

Clientes
• ¿Quiénes son mis clientes inmediatos? • ¿Cuáles son sus verdaderos requisitos y exigencias? • ¿Cómo identificar esos requisitos? • ¿Cómo medir mi capacidad para atenderlos? • ¿Estoy atendiendo estos requisitos continuamente?
Proveedores
• ¿Quiénes son mis proveedores inmediatos? • ¿Cuáles son mis verdaderos requisitos? • ¿Cómo comunico estos requisitos a mis proveedores? • ¿Mis proveedores tienen capacidad para evaluar y atender mis requisitos? • ¿Cómo les informo de los cambios en mis requisitos?

Figura 7.15 Quiénes son mis clientes y mis proveedores.

d) *Carga vertical:* consiste en una integración vertical que enriquece el puesto mediante la adición de tareas más elevadas o de actividades administrativas. Corresponde al enriquecimiento vertical del puesto. Además, uno de los conceptos de aplicación más importantes del enriquecimiento del puesto es la ampliación vertical debido al aumento de obligaciones más elevadas, lo que convierte un poco al ocupante en gerente, cuyo puesto se carga verticalmente y obtiene más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo. Esto también se consigue al fijar objetivos de desempeño y dar al ocupante la libertad suficiente para resolver solo sus problemas y tomar decisiones sobre cuándo y cómo realizar las tareas. La carga vertical aumenta la autonomía de la persona.

e) *Apertura de canales de realimentación:* significa proporcionar una tarea que permita información sobre cómo se realiza el trabajo en lugar de depender de la gerencia o

Nota interesante

Poner al ocupante en contacto con el cliente

Los empleados de la sección de tarjetas de crédito de Citybank llegaron a controlar todas las transacciones con el cliente. También los analistas de cuenta de Guardian Life Insurance se hicieron responsables de un conjunto de clientes asegurados. En las organizaciones, el analista de sistemas y el programador de computadoras —dos puestos en extinción— tuvieron contacto directo con los diversos usuarios del sistema. La relación directa mejora el trabajo y proporciona realimentación al ocupante. Tratar con los clientes o usuarios aumenta la variedad, pues las dudas y los problemas pasan directamente al ocupante del puesto para su solución. Esto implica mayor responsabilidad y autonomía. El potencial de estas relaciones con el cliente aumenta la diversidad de las operaciones y la autonomía, al añadir otra fuente de realimentación.

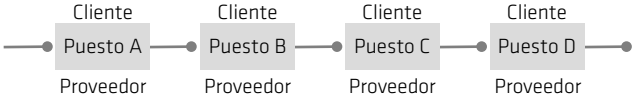


Figura 7.14 Cadena de calidad.

Nota interesante

Ampliación del puesto

Xerox promovió cambios en los puestos de representante técnico con la introducción de elementos de planeación y control, como solicitar piezas, establecer intervalos de mantenimiento preventivo, proporcionar información y participar en la evaluación de su propio desempeño y en la determinación de sus méritos. Muchas veces, la carga vertical abarca el establecimiento de objetivos, lo que estimula la motivación y el desempeño.

[12] OAKLAND, JOHN S., *Gerenciamento da qualidade total: TQM*, São Paulo, Nobel, 1994, p. 20.

Nota interesante

Abrir canales de realimentación

En algunos casos, cuando se juntan operaciones de manufactura y se cargan verticalmente los puestos, de manera que las personas inspeccionen su propio trabajo, es común colocar a cada producto una etiqueta para identificar a la persona e invitar al cliente a que la contacte en la fábrica en caso de presentar algún defecto. En otros casos, el simple establecimiento de relaciones directas con el cliente, como lo hace Guardian Life Insurance o Citybank, implica que el cliente proporcione realimentación directa al empleado. La apertura de canales hace fluir la realimentación directamente entre usuarios y proveedores, sin necesidad de incluir al gerente o al personal de asesoría.

de terceros. Casi siempre la apertura de canales de realimentación implica asignar al propio ocupante el control de su desempeño, y crear así una tarea total y completa, con pleno conocimiento de los resultados. Esto aumenta el conocimiento de los resultados de la tarea desempeñada. Cuando la realimentación se obtiene directamente del propio puesto es más aceptada que cuando se obtiene a partir del gerente o de algún departamento de asesoría.

f) *Creación de grupos autónomos:* varios trabajos individuales se pueden transferir a grupos interactivos o equipos de trabajo. Las investigaciones demuestran que la dinámica dentro de los grupos proporciona mayor satisfacción debido que el grupo influye en la conducta individual,

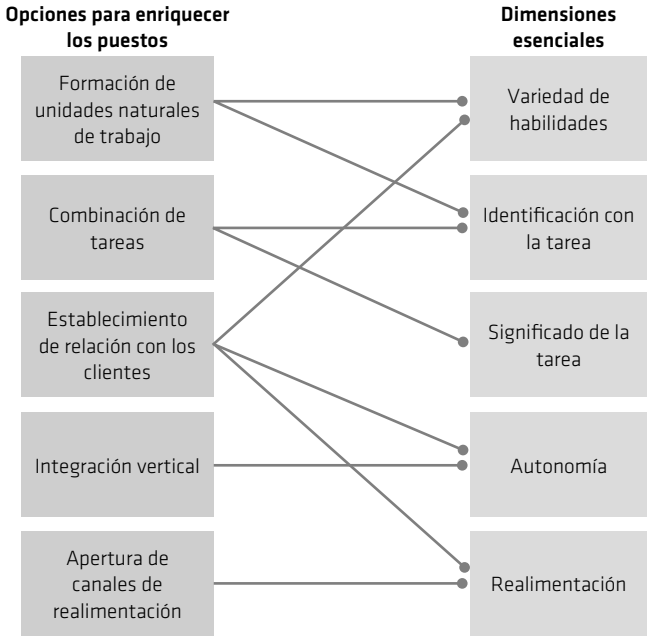


Figura 7.16 Opciones para enriquecer los puestos y las dimensiones fundamentales afectadas.

Nota interesante

Agrupación de personas

En circunstancias en las que varias personas se relacionan o pueden relacionarse como grupo para la realización de ciertos trabajos, resulta preferible proyectar el trabajo no sólo como un conjunto de tareas individuales, sino como una tarea completa para dividirla entre el grupo. La interacción grupal permite recursos sociales capaces de estimular fuertemente la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad. Estas conclusiones no son recientes. Datan de la década de 1960, cuando el Instituto Tavistock de Londres realizó experimentos con un grupo de mineros del carbón respecto de la productividad y satisfacción en el trabajo gracias a modificaciones tecnológicas que conducían al llamado enfoque sociotécnico.

creando soluciones de trabajo más eficaces que de forma aislada. Lo fundamental en la creación de grupos autónomos es la responsabilidad de una tarea completa, junto con una buena dosis de autonomía para decidir su realización. El sistema de recompensas necesita ser coherente con el diseño grupal. Éstas deben basarse en el desempeño de todo el grupo y no en el desempeño individual, para que las recompensas externas estén de acuerdo con la motivación interna creada por el propio diseño del trabajo. Por otro lado, debe haber rotación de personal en las diversas actividades relacionadas con la tarea principal, lo que proporciona capacitación, visión del todo, variedad e identificación con la tarea. La eficacia no sólo depende del diseño de la tarea, sino principalmente de las características del propio grupo, de sus miembros, tipo de comunicación, moral interna, etcétera. Algunos círculos de control de calidad (CCQ), equipos transitorios, grupos multifuncionales, células de producción, etc., son buenos ejemplos de esta perspectiva de diseño de tareas mediante el enriquecimiento de puestos y mejora de la calidad de vida dentro de la organización.

Equipos de trabajo

Una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos es la creación de equipos de trabajo. De preferencia, deben ser autónomos o autoadministrados. Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo "administrativo" de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Eso significa polivalencia.

Nota interesante

Equipos de alto desempeño

Por lo general, los atributos principales de los equipos de alto desempeño son los siguientes:[13]

- *Participación:* todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (*empowerment*) y la autoayuda.
- *Responsabilidad:* todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
- *Claridad:* todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- *Interacción:* todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.
- *Flexibilidad:* todos los miembros quieren modificar y mejorar el desempeño.
- *Concentración:* todos los miembros están dedicados a cumplir con las expectativas del trabajo.
- *Creatividad:* todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
- *Rapidez:* todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades.

Los miembros son responsables del logro de resultados y metas, y deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua.

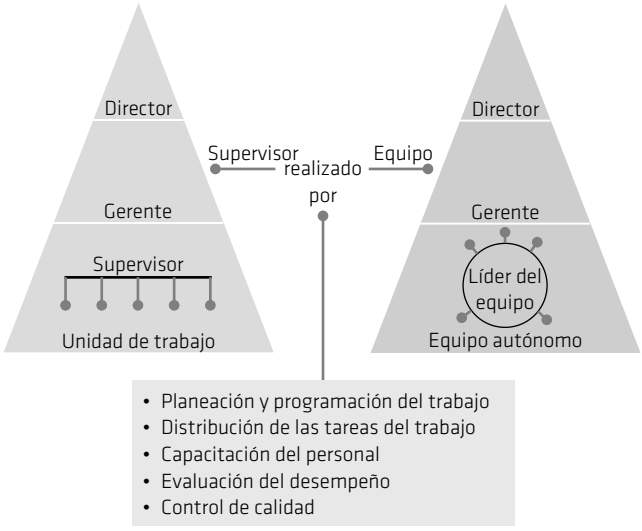


Figura 7.17 Implicaciones organizacionales y administrativas de los equipos autónomos.[14]

[13] SCHEMERHORN JR., JOHN R., *Management*, Nueva York, John Wiley, 1996, p. 275.
[14] *Ibidem*, p. 274.

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Metrópolis

El siguiente paso que Alberto Méndez tiene pensado dar es la transformación de los equipos de trabajo unifuncionales en multifuncionales mediante la reunión de personas de varias especialidades. Esto se debe hacer de manera que cada equipo contenga todas las competencias necesarias para tener éxito en sus tareas. ¿Qué haría usted en lugar de Alberto?

Resumen

Los procesos de organización de recursos humanos comprenden la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación de su desempeño.

La organización es un sistema de funciones. Una función es un conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona. Para que un participante comprenda las funciones que se le atribuyen debe pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización. Pero el desempeño de la función es complejo y está sujeto a muchas discrepancias y disonancias. El área de RH considera las funciones como puestos. Sin embargo, no siempre es el área de RH la que diseña o describe los puestos, sino otros departamentos, que pueden utilizar diversos modelos para el diseño de puestos, como el clásico o tradicional, el diseño humanista o el situacional. Lo moderno es que los puestos se ajusten o adecuen al crecimiento profesional de las personas: a esto se le llama enriquecimiento o ampliación de puestos. Además, los puestos dejan de ser individuales o aislados socialmente y se transforman en actividades en equipo con alto contenido social.

Todo esto pretende mejorar la calidad de vida en el trabajo; es decir, incrementar el grado de satisfacción de las personas con su actividad y su organización.

Conceptos clave

Calidad de vida en el trabajo
Dimensiones esenciales del puesto
Diseño clásico
Diseño de puestos
Diseño humanista
Diseño situacional
Enriquecimiento de puestos
Equipos de trabajo
Estados psicológicos
Función
Satisfacción intrínseca
Socialización

Preguntas de análisis

1. ¿Qué es la socialización organizacional?
2. Explique la organización como un sistema de funciones.
3. Explique el desempeño de la función y las posibles discrepancias o disonancias.

Caso final

La delegación de autoridad (*empowerment*) en SEMCO[15]

La delegación de autoridad (*empowerment*) es uno de esos conceptos progresistas de la administración de la que mucho se habla pero poco se practica. Muchas palabras y poca acción. Y es porque se trata de un concepto peligroso y desestabilizador para las organizaciones tradicionales y conservadoras. Su objetivo es muy sencillo: utilizar la energía creativa e intelectual de todos los empleados y no sólo de la élite directiva. La idea básica de la delegación de autoridad (*empowerment*) es proporcionar responsabilidad y recursos a toda la empresa para que las personas alcancen un verdadero liderazgo dentro de su esfera de competencias, al mismo tiempo que ayuden a enfrentar los desafíos globales de ésta. Sin embargo, otorgar poder a los empleados de línea para resolver problemas para los cuales no tienen recursos financieros, capacitación o autoridad real puede convertirse en un fraude moral e intelectual; en una receta de suicidio corporativo. Es lo mismo que otorgar a una persona común plena autorización para pelear contra el campeón Mike Tyson. El resultado es perfectamente previsible.

Dos megatendencias muy relacionadas entre sí deben impulsar con mayor rapidez la delegación de autoridad (*empowerment*) en los países desarrollados: la reducción de las jerarquías y la difusión de las nuevas tecnologías de comunicación. Estas dos megatendencias prometen crear un nuevo tipo de organización corporativa: una empresa "conectada", donde los empleados tengan acceso electrónico y personal con los directivos de manera nunca antes vista y donde tengan autonomía respecto de la información necesaria, al momento. Las organizaciones sin esas cualidades serán incapaces de enfrentar el cambio constante debido a la competitividad del siglo XXI.

Semco es una empresa brasileña con sede en São Paulo que fue más allá de la teoría y transformó la delegación de autoridad (*empowerment*) de los empleados tanto en una fuente de conocimiento con valor como en una ventaja competitiva. Esta empresa desarrolla, produce y exporta desde lavadoras de trastes hasta fábricas de dispositivos electrónicos, desde difusores de combustible para satélites hasta servicios de consultoría ambiental. La historia de Semco nos muestra cómo una empresa familiar que empezó con una administración autocrática y jerárquica pasó luego a administrarse de manera democrática por los mismos empleados, aunque continúe como una empresa de propiedad familiar. Ricardo Semler relata la historia, y se refiere a la empresa como un laboratorio para prácticas de trabajo y de administración poco comunes. Los 12 niveles de la jerarquía administrativa se redujeron a sólo tres, debido a que la estructura crea la jerarquía y ésta a su vez crea la restricción y la separación.

El primer valor esencial de la empresa pone la participación del empleado en el epicentro de la estrategia y de las operaciones de la empresa. Los empleados deciden su horario, niveles salariales y planes de viajes, pueden evaluar y, si es necesario, dimitir a sus "jefes". Los empleados asumen la responsabilidad de casi todo: establecer cuotas de producción, desarrollar planes de mercadotecnia, así como rediseñar procesos y productos. Semler entiende que no se puede dar autonomía a los empleados sin proveerlos de experiencia y conocimiento para que la ejerzan de manera responsable y eficaz. Los trabajadores reciben capacitación intensiva y todos, hasta el personal de limpieza y los mensajeros, aprenden a leer los balances y flujos de efectivo. Semler dice que tiene el capital, pero no la empresa. La responsabilidad del éxito de la empresa se divide entre todos. Las decisiones de mayor importancia, como adquisiciones, se toman por medio del voto de todos los empleados. El voto de Semler tiene la misma importancia que el del portero. Seis ejecutivos se turnan cada seis meses la función de la presidencia. Los empleados estipulan sus propios salarios. El desempeño financiero es un asunto de todos. Nadie se puede desentender. Los empleados se pueden convertir en empresarios o satélites que trabajan bajo la protección de la empresa, en el mismo lugar, con su equipo y *know-how* e incluso en competencia contra Semco. El resultado es un menor gasto en salarios, y una parte del desarrollo de la empresa se debe al éxito de los satélites. La empresa está tan satisfecha con el sistema que quiere convertir a toda la empresa en satélite. Eso significa crear una empresa sin empresa.

El segundo valor esencial de Semco para la autonomía de los empleados es la participación en las ganancias. Al principio estipulada en 24%, la participación aumentó a 39% durante la crisis económica, cuando los empleados acordaron reducir 30% la remuneración para evitar despidos masivos. Esa repartición de la riqueza fomentó la fidelidad de los empleados. Además, las ventas de los empleados crecieron de 10 800 dólares a 135 mil dólares.

El tercer principio básico de Semco es la necesidad absoluta de compartir la información de la empresa —en su totalidad— con todas las personas de la empresa. Esto significa transparencia total. Los empleados saben quién trabaja en qué, cuánto gana cada uno, cuáles son los costos y las ganancias de la empresa, etcétera. La idea es que creatividad y productividad sólo pueden surgir en un ambiente de claridad y apertura totales.

La convicción de Semler es que la delegación de autoridad (*empowerment*) no puede existir a medias, así como una mujer no puede estar más o menos embarazada. Todo o nada. El objetivo es crear un modelo en el que todas las personas tomen las decisiones.

[15] Basado en KIERMAN, MATTHEW J., *The Eleven Commandments of 21st Century Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1996, pp. 132-135.

4. ¿Qué es el diseño de puestos y quién lo hace en la organización?
5. Explique y compare los modelos de diseño de puestos.
6. ¿Cuáles son las dimensiones esenciales en el diseño de un puesto?
7. ¿Cómo se aplican?
8. Explique el enriquecimiento y la aplicación del puesto.
9. ¿Qué es satisfacción intrínseca?
10. ¿Cuáles son los estados psicológicos?
11. ¿Cómo se desarrollan equipos de trabajo?
12. ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo?

Ejercicio 7

Alberto Oliveira, el gerente de Recursos Humanos de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), tenía planeado reestructurar los puestos de su departamento. Asimismo, quería dejar de lado el diseño clásico y humanista y dedicarse a un diseño situacional que proporcionara motivación intrínseca, elevada satisfacción en el trabajo y desempeño de alta calidad de sus empleados. Quería que el trabajo rutinario y burocrático se sustituyera por uno que aportara variedad, autonomía, significado de la tarea, identificación con la tarea y sobre todo realimentación. Quería que las actividades le proporcionaran a su equipo estados psicológicos tales como percibir el trabajo como significativo y valioso, sentirse responsables por los resultados de su labor y conocer dichos resultados. Para esto convocó a todo su personal y solicitó su colaboración, pues quería que todos participaran activamente en la planeación del nuevo esquema. Como su personal no sabía nada de diseño de puestos, Oliveira quería darles algunos ejemplos de tareas combinadas, de formación de unidades naturales de trabajo, de relación directa con el cliente o usuario, de carga vertical, de apertura de canales de realimentación y de creación de grupos autónomos. Pero, ¿cómo hacerlo?

Paseo por internet

www.chiavenato.com
www.chatfieldgroup.com
www.peoplekeys.com
www.jobster.com
www.lifemanual.com
www.careerplanning.about.com
www.sociometry.ru
www.teamspace.com
www.workforce.com
www.shrm.org
www.abrh.org.br
www.taleo.com
www.worldatwork.com
www.clomedia.com
www.worldatworksociety.com

Capítulo **8**

Descripción y análisis de puestos

Lo que verá en este capítulo:

- Descripción de puestos.
- Análisis de puestos.
- Métodos para la descripción y análisis de puestos.
- Etapas del análisis de puestos.
- Objetivos de la descripción y análisis de puestos.

Objetivos de aprendizaje:

- Saber cómo se realizan la descripción y el análisis de puestos.
- Comentar los objetivos de la descripción y análisis de puestos.

Caso introductorio

Target

¿Son aún necesarios los puestos en las organizaciones? Ésta era la pregunta que se formulaba Roberto Gómez. Después de todo, la organización había cambiado mucho en los 20 años en que había trabajado en Target, empresa de aviación comercial. Al principio, todos tenían que ir a la empresa para trabajar. Las labores se desarrollaban en un horario y lugar específicos. Los clientes acudían a la empresa para comprar sus boletos de avión, los cuales eran de papel. Pero todo cambió considerablemente. Parte del trabajo ahora se realiza fuera de la empresa por personas que laboran en sus casas o en otras empresas a las que se les transfirieron diversas actividades. Target hace lo indispensable y el trabajo a distancia absorbió parte de las actividades que antes se realizaban en la empresa.

Siempre fue así, por tradición, y, debido a la división del trabajo y la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización —cualitativas o cuantitativas— se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos para su ocupante. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Las características personales de quien ocupe el puesto deben ser compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función, o contenido del puesto, también se señala en su descripción. Así, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción de la organización respecto de las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera.

Cuando se estructuran los puestos y se diseñan al margen del área de RH, en la gran mayoría de las organizaciones es necesario saber cómo los demás departamentos los estructuraron y diseñaron. En otras palabras, para administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos es necesario describir y analizar estos últimos. Cuando dicho diseño ya data de algún tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos.

Descripción de puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

En esencia, las tareas o responsabilidades "son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar".[2] Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto "es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama".[3]

En resumen, la descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos intrínsecos (figura 8.2).

Nota interesante

El concepto de puesto

El concepto de puesto, igual que el de departamento, es un subproducto del modelo burocrático de administración. Es la consecuencia del método cartesiano y de la división del trabajo organizacional que imperó durante casi toda la era industrial. Dentro de la concepción burocrática, términos como puesto o departamento son definitivos, inmutables y permanentes, debido a que no se toman en cuenta los cambios ambientales ni la necesidad de adaptación de la organización al mundo de los negocios, razones por las que muchas organizaciones exitosas sustituyen ahora sus departamentos por equipos multifuncionales. ¿Cuáles son las razones? Sencillas: flexibilidad, agilidad, integración, coordinación e innovación. En la era de la información, al parecer, el concepto de puesto tiene ya los días contados.

Nota interesante

¿Qué es un puesto?

Un puesto "se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización".[1]

Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrín-

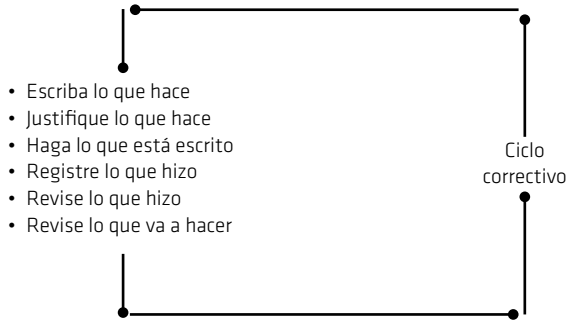


Figura 8.1 Sistema de calidad y mejora continua.[4]

[1] CHRUDEN, J. HERBERT y SHERMAN JR., ARTHUR W., *Personal Management*, Cincinatti, South Eastern, 1963, p. 79.
[2] LIVY, BRYAN, *Job Evaluation: A Critical Review*, Londres, George Allen and Unwin, 1975, p. 46.
[3] OAKLAND, JOHN S., *Gerenciamento da qalidad total: TQM*, São Paulo, Nobel, 1944, p. 111.
[4] OAKLAND, JOHN S., *Gerenciamento da qalidad total: TQM*, São Paulo, Nobel, 1944, p. 111.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: / /	Fecha de revisión: / /
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Figura 8.2 Ejemplo de una hoja de descripción del puesto.

secos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

En la figura 8.3 se desglosa la descripción y el análisis de puestos.

Estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de

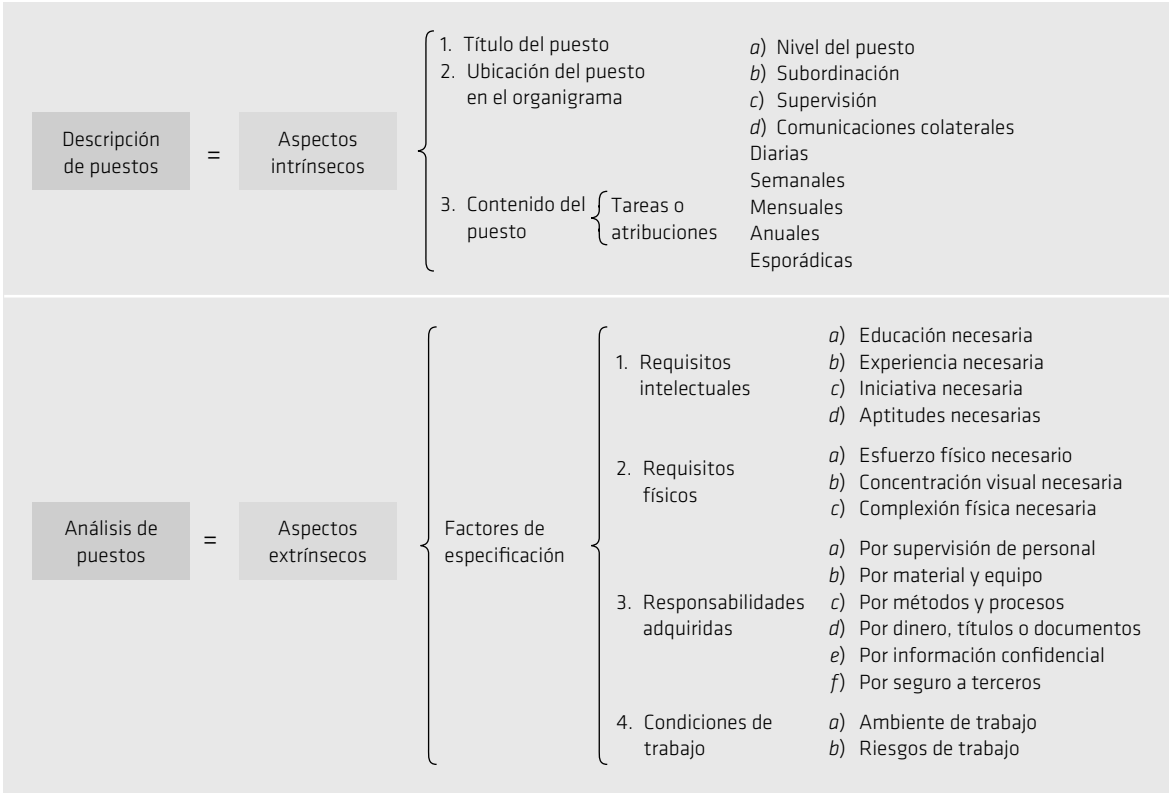


Figura 8.3 Alcance de la descripción y del análisis de puestos.

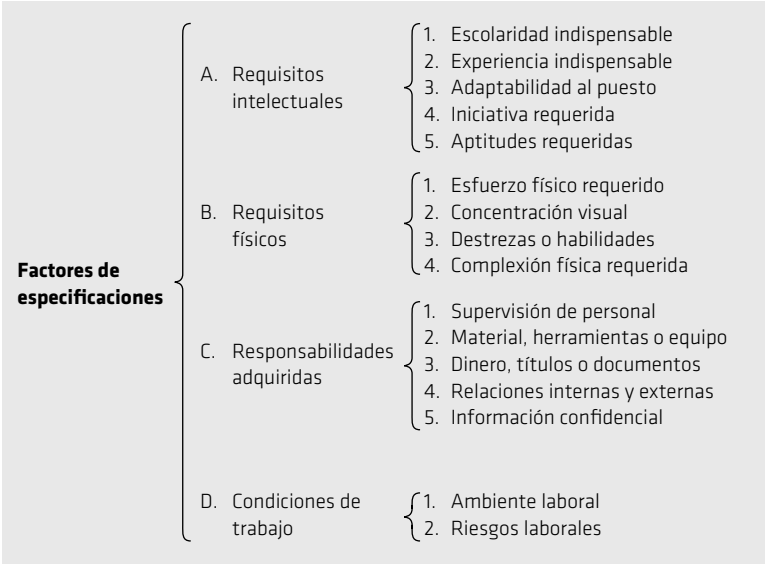


Figura 8.4 Esquema simplificado de los factores de análisis.

puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en varios factores de especificaciones. Más adelante, en el capítulo sobre administración de sueldos y salarios, los factores de especificación se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la evaluación de puestos. En el fondo, los factores de especificación funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, construidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos de la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, no sólo cambian los factores de especificaciones, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Veamos por separado cada factor de especificaciones:

Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.

3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.

Desde el punto de vista de los factores de especificación, el análisis de puestos puede colocarse en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

Métodos para la descripción y el análisis de puestos

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de *staff*, representado por el analista de puestos.[5] De este modo,

ALFA, S.A.

Descripción genérica: *Redactar en español, mecanografiar en inglés y español, organizar reuniones, coordinar visitas y actualizar archivos.*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia (enviar a destinatario), expedientes, informes y documentos, anotar su devolución y archivarlos.
- Preparar correspondencia y textos en español.
- Devolver documentos y asuntos básicos recibidos, con fines de correspondencia y compilación de informes.
- Organizar y actualizar archivos de documentos y cartas por lo general confidenciales, así como registros en los que se determine su localización, cuando sea necesario, y comunicar compromisos al superior.
- Prever oportunamente necesidades básicas, como material de oficina, servicios generales, requisiciones, pedidos; ocuparse del mantenimiento, actuar en encargos que constituyan detalles de la tarea del superior.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas.

ANÁLISIS DEL PUESTO

Requisitos intelectuales

- *Escolaridad indispensable:* Secundaria. secretariado o equivalente.
- *Experiencia:* 6 a 12 meses de experiencia en taquigrafía, y conocimiento de las normas y funciones de la empresa.
- *Aptitudes adicionales:* excelente presentación y amabilidad; discreción y responsabilidad; buena redacción, fluidez oral; memoria para asociar nombres, hechos y fisionomías; capacidad de síntesis y desarrollo; coordinación mental y excelente razonamiento abstracto; noción de tiempo y habilidad para prever y adaptarse a nuevas situaciones.

Responsabilidades

- *Relaciones:* se requiere discreción extrema en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo cuando la frecuencia de relaciones es amplia.

Condiciones de trabajo

- *Ambiente de trabajo:* normal de oficina; trabajo en oficinas corporativas.

Figura 8.5 Ejemplo de descripción y análisis de un puesto.

[5] El analista de puestos "reúne, analiza y desarrolla datos ocupacionales relacionados con los puestos, los requisitos necesarios para ocuparlos y las características del ocupante, que sirven de base para la asesoría vocacional, la valuación de puestos, la selección de personal y otras prácticas vinculadas con la administración de Recursos Humanos. Estudia los puestos que se desempeñan en industrias, comercio y en otras organizaciones, y redacta descripciones de los elementos de los puestos, así como de los requisitos físicos e intelectuales necesarios en el ocupante. Desarro lla medios para asesorar a trabajadores inexpertos o a los que desean cambiar de puesto, y prepara entrevistas para facilitar la colocación de los trabajadores. Utiliza datos para desarrollar sistemas de valuación de puestos y recomienda cambios en la clasificación de los puestos. Elabora organigramas, describe, en monografías, patrones o tendencias de las industrias, desarrolla esquemas de exámenes para medir el conocimiento ocupacional y las habilidades de los trabajadores, realiza investigación". En United States Employment Service, *Dictionary of Occupational Titles*, vol. 1, "Definitions of Titles", Washington, United States Government Printing Office, 1949, p. 818.

el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

A continuación se verá por separado cada método para la descripción y análisis de puestos.

Método de observación directa

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una "hoja de análisis de puestos" los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

Características del método de observación directa

a) Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado.
b) La participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

Ventajas del método de observación directa

a) Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
d) Correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

Desventajas del método de observación directa

a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.

Nota interesante

¿Quién debe hacer la observación?

El método de observación directa debe realizarlo un analista de puestos o una persona capacitada para ello. En realidad, la observación suele ser una función de *staff*.

b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis.
c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que ese método se combine con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor.

Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

Características del cuestionario

a) Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
b) La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

Ventajas del cuestionario

a) Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
c) Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Nota interesante

¿Quién debe elaborar y aplicar el cuestionario?

El cuestionario debe elaborarlo un analista de puestos en función de los factores de análisis elegidos. Enseguida, debe enviarse a los ocupantes o a los gerentes para que lo llenen y devuelvan. Con el cuestionario, el analista de puestos tiene toda la información necesaria sobre cada puesto de la organización. Se preserva la responsabilidad de línea —del gerente— y también la función de *staff* en términos de la preparación y obtención de los datos.

Desventajas del cuestionario

a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
b) Exige planeación y realización cuidadosas.
c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándos. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Características de la entrevista directa

a) Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
b) La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.

Ventajas de la entrevista directa

a) Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.

Métodos	Participación	
	del analista	del ocupante
Observación	activa	pasiva
Cuestionario	pasiva	activa
Entrevista	activa	activa

Figura 8.6 Participación en la obtención de datos sobre el puesto.

b) Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.
c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
d) No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas de la entrevista directa

a) Una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien.
d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante.

Métodos mixtos

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

1. *Cuestionario y entrevista*, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. *Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior*, para ampliar y aclarar los datos.
3. *Cuestionario y entrevista*, ambos con el superior.
4. *Observación directa* con el ocupante y entrevista con el superior.

Nota interesante

¿Quién debe utilizar la entrevista?

La entrevista con el ocupante, después con el superior para efectos de confirmación, debe estar a cargo del analista de puestos. Se conservan la función de *staff* —entrevistar para obtener los datos— y la responsabilidad de línea —proporcionar la información de los puestos—.

5. *Cuestionario y observación directa*, ambos con el ocupante.
6. *Cuestionario con el superior y observación directa* con el ocupante.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

De vuelta al caso introductorio

Target

Roberto Gómez, director de RH en Target, quiere analizar y describir los puestos que aún quedan en la empresa. Sin embargo, el presupuesto para gastos es limitado y no puede contratar analistas de puestos para esto. ¿Cómo puede Roberto desarrollar un programa de descripción de puestos con un mínimo de gastos y un máximo de participación de los ejecutivos y empleados de la empresa?

Etapas en el análisis de puestos

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización.

Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

1. *Determinar los puestos por describir,* analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. *Elaborar el organigrama de los puestos* para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. *Elaborar el cronograma de trabajo* para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. *Elegir el o los métodos de análisis*. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.
5. *Seleccionar los factores de análisis* para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:

   a) *Criterio de la generalidad:* los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.
   b) *Criterio de la variedad o discriminación:* los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción— y también al de la variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales.

   Para atender al criterio de generalidad, los puestos suelen dividirse en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. *Dimensionar los factores de especificación*, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.
7. *Graduación de los factores de especificación*, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así, en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

Nota interesante

Etapas de planeación y preparación

Estas dos etapas son sobre todo función de *staff*. El analista de puestos —o quien funja como tal— debe planear y preparar todo el material para recopilar la información sobre los puestos de interés.

Etapa de preparación

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

Etapa de realización

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

Nota interesante

La etapa de realización

En la etapa de realización se observa la función de *staff* (obtener la información por medio de la metodología empleada) y la responsabilidad de línea (proporcionar la información también por medio de la metodología empleada).

De vuelta al caso introductorio

Target

Roberto Gómez quiere ir más allá de lo convencional. Su idea es transformar la estructura organizacional mediante la remodelación de los puestos. La estrategia que pretende seguir es la siguiente:

1. Empezar por el enriquecimiento de los puestos para flexibilizar su estructura y adecuarlos continuamente a las características individuales de los ocupantes.
2. Definir las competencias esenciales de la empresa (*core business*) y de cada una de sus áreas principales, de soporte y de operación.
3. Revisar las competencias con que ya cuentan los empleados.
4. Crear equipos multifuncionales y multidisciplinarios para dinamizar la organización.

¿Cómo puede Roberto presentar su estrategia a la dirección de la organización?

Objetivos de la administración y análisis de puestos

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etcétera. Casi todas las actividades de RH se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. *Subsidios para la elaboración de anuncios:* demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.
2. *Determinar el perfil del ocupante del puesto:* con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.
3. *Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación:* como base para la capacitación de personal.
4. *Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales:* de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.
5. *Estimular la motivación del personal:* para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.

Descripción y análisis del puesto

Título: Pintor de mantenimiento **División:** Industrial

Descripción genérica: Pintar, con pistola o con pincel, superficies metálicas y de madera que forman parte del patrimonio de la sociedad.

Descripción del puesto

- Preparar las superficies antes de pintarlas, es decir, rasparlas y lijarlas para eliminar las impurezas y la pintura vieja.
- Preparar la pintura con mezclas de otras pinturas, solventes, secantes y pigmentos en cantidades adecuadas hasta obtener el color y la viscosidad ideales. Introducir la pintura en el frasco de aire comprimido, conectarlo al equipo de la toma de aire y regular el flujo por medio de válvulas. Aislar las superficies que no se deban pintar con tiras de papel o de cinta adhesiva. Dirigir la pistola sobre las partes por pintar con movimientos suaves horizontales, verticales y circulares. Lijar las capas de pintura una vez que sequen como preparación para la aplicación de la mano siguiente, hasta obtener un acabado perfecto. Retocar con pincel puntos y bordes inaccesibles.
- Con pinceles, brochas, escobas, etc., pintar a mano las fachadas de los edificios; hacer cenefas y emblemas sobre las superficies pintadas.
- Dar mantenimiento a todo el equipo: eliminar residuos y despejar la punta de las pistolas con solventes y gas.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las descritas.

Análisis de puestos

a) **Requisitos intelectuales**

- **Escolaridad:** primaria: cálculo con números enteros, conocimiento de materiales inherentes y de procesos de pintura.
- **Experiencia:** un año por lo menos; periodo que se considera necesario para la adquisición de las habilidades y la completa familiarización con su campo de trabajo.
- **Aptitudes:** inteligencia (nivel media inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creador, resistencia a la fatiga física y en particular a la fatiga visual, percepción diferencial (aguda), mucha destreza manual, reacción rápida a estímulos, agudeza visual.

b) **Requisitos físicos**

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas; coordinación de movimientos horizontales, verticales y circulares con los brazos; pulso firme, articulación del cuello y de la columna vertebral en las operaciones; agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; estar de pie constantemente.

c) **Responsabilidades adquiridas**

- **Patrimonio:** puede haber pérdidas parciales o totales de los materiales de pintura empleados o mano de obra desperdiciada; los daños al equipo son poco probables, pérdidas de poco valor.

d) **Condiciones de trabajo**

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables por la presencia continua del polvo que resulta de lijar, vapores de pintura considerados perjudiciales para la salud del ocupante, olores, ruido, frío y calor (condiciones de trabajo al exterior).
- **Seguridad:** situaciones que algunas veces pueden ser peligrosas, posibles caídas al trabajar sobre andamios, torceduras, excoriaciones y cortadas que no son de gravedad.

Figura 8.7 Ejemplo de descripción y análisis de un puesto por hora.

6. *Guía para el supervisor:* en el trabajo con sus subordinados, y también para el empleado en el desempeño de sus funciones.
7. *Subsidios para la higiene y seguridad industrial:* con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos.

Recuerde

¿Existen organizaciones sin puestos?

En realidad, el concepto de puesto se relaciona con la estabilidad y lo permanente en las organizaciones. En el mundo actual, en el que todo se transforma y las organizaciones se ven obligadas a cambiar para sobrevivir —de ser posible, a anticiparse a los cambios externos—, los puestos también necesitan cambiar constantemente. A esto se debe la necesidad de modernizar el concepto de puesto y hacerlo dinámico. Por ello se requiere una remodelación constante de los puestos. ¿Quién debe ocuparse de esto? Si se dice que el área de RH, entonces lo que se intenta es centralizar una actividad que esa área jamás podrá conocer con detalle. Entonces, ¿quién debe ocuparse de esto? Cada persona que ocupa un puesto. Con ayuda de su gerente y el área de RH. ¿Y la respuesta a la pregunta inicial? La respuesta es positiva: muchas organizaciones exitosas abandonan poco a poco el concepto de puesto y cambian al concepto de trabajo en equipo. La delegación de autoridad (*empowerment*) al máximo.

Resumen

Mientras los puestos son diseñados por los demás departamentos, el área de RH necesita describirlos y analizarlos para determinar las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes y administrarlos mejor. Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de

Caso final

Chrysler Corporation

Hablar de delegación de autoridad (*empowerment*) en empresas del ramo automovilístico es humor negro. En general, estas empresas son muy tradicionalistas y conservadoras. Sin embargo, el éxito reciente de Chrysler se debió a la delegación de autoridad, algo por completo desconocido en la empresa.

La historia de Chrysler es una larga sucesión de altas y bajas. Lee Iacocca, con su espíritu emprendedor y recio, la sacó de una profunda crisis. Pero esa recuperación duró poco. Al final de la década de 1980 las ganancias ya declinaban de nuevo. Para su supervivencia, la empresa dependía de las minivans y los jeeps que heredaron de American Motors en 1987. El segmento principal del mercado de Chrysler lo conformaban estadounidenses de clase media, devotos de Iacocca. Pero eran pocos. Después de algunos intentos de diversificación —para convertirse en un conglomerado tecnológico y aeroespacial, sin éxito— y de globalización por medio de una fusión —que no llegó a persuadir a la Fiat italiana—, Chrysler decidió reducir en un tercio su capacidad y, en la misma proporción, a su personal de cuello blanco. En 1991 registró pérdidas por 538 millones de dólares y dejó de ser un serio competidor dentro de la industria automovilística.

Cuando, en 1992, Iacocca se retiró del puesto de presidente de Chrysler, se llevó su estilo de administración rígido y autocrático. Iacocca siempre dijo que su guía era Henry Ford II, autócrata corporativo al estilo antiguo. El nuevo presidente de la empresa, Robert Eaton, que provenía de GM de Europa, tenía una mentalidad radicalmente distinta. Su objetivo era crear una empresa en la que el trabajo en equipo y la delegación de autoridad fueran más que simples modismos. Eaton es una especie de capacitador capaz de construir consenso en la organización.

Eaton analizó los movimientos ondulatorios de la empresa desde su formación y trató de entender qué ocurría. Para apoyar los esfuerzos de los gerentes, Eaton creó dos puestos nuevos de vicepresidencia: uno (externo) para satisfacer al cliente y otro (interno) para tener una mejora continua. Trató de proporcionar a los gerentes las herramientas y la autoridad necesarias para resurgir la empresa. Formó un equipo de sistemas de producción en el que los integrantes viajaban por todo el mundo para conocer y estudiar medios de mejorar y perfeccionar la fabricación. Instrumentó un "equipo de comportamiento de los gerentes" destinado a enseñar a los dirigentes a ser más accesibles, alentar a sus subordinados para que hablen, escucharlos con atención e incluso a mirar a sus subordinados a los ojos al hablar con ellos. Eso era una enorme novedad. El apoyo recibido de arriba permitió que los gerentes aceleraran sus esfuerzos de cambio. Surgieron los "equipos de plataforma con autonomía", un nuevo concepto basado en los equipos multifuncionales que ya existían en Japón. La idea consistía en reunir a todos —desde marketing hasta producción— para eliminar fallas en los proyectos, acelerar el desarrollo del producto y reducir costos. Cada equipo se integraba por todas las personas y habilidades necesarias para transformar el vehículo de un simple concepto en un producto de mercado. Proyectistas, ingenieros, fabricantes, especialistas de compras y abastecimiento, comerciantes, financiadores y proveedores. Todos juntos. Ese enfoque de equipo procuró un cambio total en la manera de desarrollar los productos, muy diferente a la anterior. En el enfoque de equipos de plataforma se desarrollan al mismo tiempo todas las partes del vehículo. Cada equipo se administra como una pequeña empresa automotriz o como un equipo de Fórmula 1, muy pequeño e informal. Todos los miembros del equipo se concentran no sólo en las piezas, sino en el vehículo completo. Los flujos de comunicación son simultáneos y bilaterales, no secuenciales y unilaterales. Los líderes y los miembros tienen autonomía para tomar decisiones y son responsables de los objetivos de la empresa. Uno de los principales resultados de los equipos autónomos fue el Chrysler Neon. En las primeras etapas del desarrollo, los líderes pidieron ayuda a aliados no tradicionales, como proveedores y sindicatos. Los empleados de línea contribuyeron al proyecto con más de cuatro mil propuestas. Los resultados sobrepasaron todas las expectativas. Los japoneses se dieron cuenta. Toyota hizo un *tanji kai*. Es decir, desmontaron el Chrysler Neon: centenas de ingenieros desarmaron el vehículo pieza por pieza para analizar con cuidado su construcción de bajo costo. El último gran ejercicio de desmontaje que había hecho Toyota era de los modelos de Mercedes-Benz, cuando Toyota se preparaba para lanzar su primer modelo de lujo, el Lexus. Mientras Toyota y Nissan necesitaban cinco piezas para formar un componente, el Chrysler Neón necesitaba sólo tres. Eso significó un elogio japonés. El presidente de Chrysler Corporation, Robert Lutz, explica la delegación de autoridad (*empowerment*): se debe eliminar esa línea divisoria entre las personas que instrumentan, las que crean y las que mantienen. Es nuestra obligación hacer que todos tengan libertad para innovar, inventar y, sobre todo, para hacer que las cosas funcionen.

las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes, el análisis de puestos se basa, por lo general, en cuatro factores de especificación: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Los métodos para el análisis de puestos son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos. El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización. En el pasado, la descripción y el análisis de puestos representaba la base fundamental para toda acción del área de RH, pues permitía obtener los apoyos económicos para el reclutamiento y la selección de personal, capacitación, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o al gerente de línea sobre el contenido y espe-

cificaciones de los puestos de su área, porque la descripción y el análisis de puestos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.

Conceptos clave

Análisis de puestos
Cuestionario
Descripción de puestos
Entrevista
Factores de especificación
Métodos mixtos
Observación directa
Puesto
Requisitos del puesto

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son las nociones fundamentales en el concepto de puesto?
2. Explique la descripción y análisis de puestos.
3. Explique la estructura del análisis de puestos.
4. Explique las características, ventajas y desventajas de la observación directa.
5. Explique las características, ventajas y desventajas del método de la entrevista.
6. Explique las características, ventajas y desventajas del método del cuestionario.
7. Explique los posibles métodos mixtos.
8. Explique las etapas en el análisis de puestos.
9. ¿Cuáles son los objetivos de la descripción y análisis de puestos?

Ejercicio 8

A pesar de tener cerca de 1 400 empleados —y haber llegado a un máximo de 1 900 empleados—, Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), aún no contaba con un registro de sus puestos. En otras palabras, Mesarisa aún no había descrito y analizado los puestos de los empleados por hora ni de los empleados por mes. Tampoco de los supervisores, jefes y gerentes. Alberto Oliveira, gerente de RH de la empresa, pensaba que era el momento de iniciar un trabajo de tal dimensión. Su posición e imagen ante la dirección eran excelentes y necesitaba dotar a las políticas y prácticas de RH de un fundamento realista. Sin embargo, en su *staff* no había personal preparado ni podía buscar nuevos empleados o especialistas debido a las limitaciones económicas de la empresa. De espíritu abierto y liberal, Oliveira pensaba que describir y analizar los puestos era responsabilidad de línea de cada jefe o supervisor, pues con seguridad él podía proporcionar una función de *staff* con asesoría y supervisión en ese trabajo. Sin embargo, lo difícil era hacer que todos compartieran esa idea y adoctrinar a toda la organización para empezar un amplio programa de descripción y análisis de los puestos de la empresa.

Un comienzo interesante podía ser vender la idea al director presidente de constituir una comisión de descripción y análisis de puestos, que sin duda la aprobaría si Oliveira la coordinaba en su totalidad. Otra idea era que la comisión examinara y aprobara todas las etapas de la descripción y análisis de los puestos de toda la empresa. Una idea más consistía en dividir los puestos en tres categorías: puestos por hora (empleados no calificados, calificados y especializados), por mes (en la fábrica o en las oficinas centrales) y ejecutivos de nivel administrativo (supervisores, jefes y gerentes). Por cada categoría habría una metodología específica para recopilar y procesar información, y con una clara participación del personal de línea.

Alberto Oliveira estaba entusiasmado, pero al mismo tiempo nervioso. Como ejecutivo del *staff,* necesitaba presentar un plan detallado sobre el desarrollo del programa de descripción y análisis de puestos, decir cómo conformar la comisión y, sobre todo, cómo coordinar un trabajo tan extenso con tan pocos subordinados disponibles. Además, necesitaba trabajar la información obtenida de la descripción y análisis de puestos con las diversas áreas o secciones de su departamento, como recursos humanos, selección, capacitación, higiene y seguridad, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, etcétera. ¿Cómo puede hacerlo?

Paseo por internet

www.chatfieldgroup.com
www.peoplekeys.com
www.jobster.com
www.lifemanual.com
www.careerplanning.about.com
www.sociometry.ru
www.teamspace.com
www.workforce.com
www.shrm.org
www.abrh.org.br
www.taleo.com
www.worldatwork.com
www.clomedia.com
www.worldatworksociety.com

Capítulo **9**

Evaluación del desempeño

Lo que verá en este capítulo:

- Qué es la evaluación del desempeño.
- La responsabilidad de la evaluación del desempeño.
- Objetivos de la evaluación del desempeño.
- Beneficios de la evaluación del desempeño.
- Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño.
- Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño.
- La entrevista de evaluación del desempeño.

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño.
- Mostrar cómo se construye un proceso dinámico y flexible de la evaluación del desempeño.
- Mencionar las nuevas perspectivas de la evaluación del desempeño.

Caso introductorio

Fábrica Textil Catalina

Todos los ejecutivos de la Fábrica Textil Catalina reprueban la evaluación del desempeño. Piensan que el proceso es complicado, tardado y que no conduce a nada. Además, en lugar de mejorar las relaciones entre ejecutivos y subordinados, inevitablemente crea fricciones, conflictos y sinsabores. No obstante, todos los ejecutivos, sin excepción, consideran que la evaluación del desempeño es un proceso fundamental para mejorar y para que la organización alcance mayores niveles de competitividad. Éste es el diagnóstico que Elisa Méndez presentó al presidente de Fábrica Textil Catalina, pues quería demostrar que era necesario cambiar el proceso de evaluación del desempeño que la organización empleaba hasta entonces.

Vivimos en un mundo en el cual siempre evaluamos el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, a cuánta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos metimos, cómo va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, cómo marchan las acciones en la bolsa de valores, qué resultados obtiene nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles, y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es algo común y corriente en nuestra vida, y también en la de las organizaciones.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de

Nota interesante

La historia de la evaluación del desempeño

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita que predicaba la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por informes de los superiores sobre las actividades de sus subordinados y por informes especiales redactados por todo jesuita que considerara tener información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, General Motors diseñó un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, fue sólo hasta después de la segunda Guerra Mundial cuando los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las empresas. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente a la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización. A principios del siglo XX, la escuela de la administración científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del ser humano y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el individuo, en forma de un "aprietabotones", se veía como objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, pues se consideraba que su motivación obedecía tan sólo a objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones lograron resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no progresaron en absoluto en la segunda: el ser humano. La eficiencia de las organizaciones aún no era más que una buena intención.

Con la escuela de las relaciones humanas vino una revisión total del planteamiento. El interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó en las personas. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que se plantearon respecto de la máquina se transfirieron a la gente. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para mejorar de verdad el desempeño humano en las organizaciones, así como toda una avalancha de teorías sobre la motivación laboral. Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que surgieron tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también evaluarlo y orientarlo a determinados objetivos comunes.

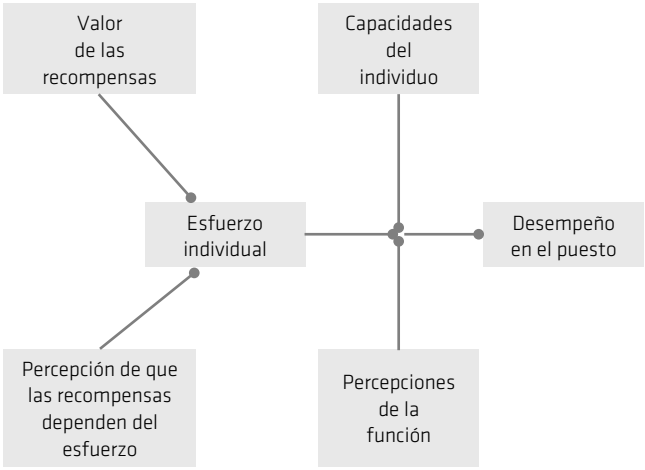


Figura 9.1 Factores que afectan el desempeño en el puesto.[1]

avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera.[2] Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización.

Recuerde

El empleo adecuado de la evaluación del desempeño

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de Recursos Humanos dirigidos a instrumentar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar un clima laboral de respeto y confianza personal.
2. Propiciar que se asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de un sistema arbitrario basado en juicios.

La responsabilidad de la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

El gerente

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de *staff* y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

La propia persona

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

El individuo y el gerente

Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero

[1] LAWLER III, EDWARD E. y PORTER, LYMAN, Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance, en Vroom, Victor, y Deci, Edward L. (orgs.), Management and Motivation, Middlesex, Penguin, 1973, p. 256.

[2] En inglés también recibe diferentes nombres, como *merit rating, personnel review, personnel appraisal, merit evaluation, employee appraisal, performance appraisal, employee rating, progress report, performance evaluation,* etcétera.

ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos mediante consenso:* es el primer paso de la nueva y participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso. Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso. Cuando se alcanzan, la empresa debe obtener un beneficio, y el evaluado, sin duda, una parte directa del mismo, como un premio o algún tipo de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener cierto tipo de comportamiento.
2. *Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo:* en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición *sine qua non* del sistema.
3. *Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos:* una vez definidos los objetivos mediante consenso y obtenido el compromiso personal, lo siguiente es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos con eficacia. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo necesario para alcanzar los objetivos deseados.
4. *Desempeño:* se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos:* se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
6. *Realimentación intensa y continua evaluación conjunta:* esto implica una gran cantidad de realimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

Nota interesante

Cambiar el pasado por el futuro

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación para el futuro. Está más orientada a la planeación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado. Esto no se limita sólo a ello, sino que también procura orientar el desempeño hacia los fines ya negociados y establecidos, con base en todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, con la solidez proporcionada por la realimentación y evaluación continua. Es lo mejor para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y a los objetivos del plan de vida y carrera del evaluado.

El equipo de trabajo

Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

El área de RH

Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular.

La comisión de evaluación

En esta opción, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente de RH y el especialista en evaluación del desempeño) participan

Nota interesante

Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño de 360°

Ventajas:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Desventajas:

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.
- Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras.

en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. Esta variante se critica por ser centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior.

En la actualidad existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia, para establecer los objetivos en forma de consenso.

Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas

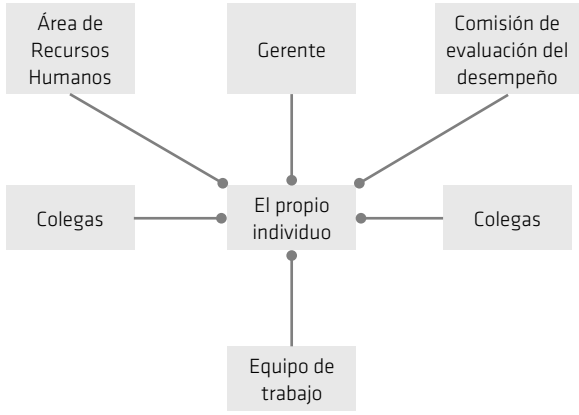


Figura 9.2 Evaluación de 360°.

demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable.

De vuelta al caso introductorio

Fábrica Textil Catalina

En Fábrica Textil Catalina, cada ejecutivo evalúa el desempeño de sus subordinados. La evaluación desciende de la cima a la base y puede tener lineamientos autocráticos e impositivos. Si usted fuera Elisa Méndez, ¿cómo presentaría las desventajas de este tipo de evaluación del desempeño ante la dirección de la empresa?

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor[3] y a otras sin duda en contra.[4] Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de RH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y

[3] MAYFIELD, HAROLD, "In Defense of Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1960, p. 81. Véase también Kindalland, Alva F., y Gatza, James, "Positive Program for Appraisal", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1963, p. 153.

[4] MCGREGOR, DOUGLAS, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1957, p. 89.

Nota interesante

La importancia de la realimentación

Meyer, Kay y French[5] mencionan un estudio científico realizado por General Electric Company para comprobar la eficacia de su tradicional programa de evaluación del desempeño. Se constató un aspecto muy positivo: muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: son de verdad pocos los gerentes que emplean el programa de evaluación del desempeño por iniciativa propia, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de saber que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados.

Tal como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y general para evaluar el desempeño anual en GE tenía dos propósitos principales:

1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto del salario.
2. Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; por tanto, el superior programaba planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

La medida más urgente fue modificar la estructura y los objetivos del sistema de GE.

a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona. Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe conocer el cambio planeado, sino también saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la realimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los *recursos humanos* se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.

Nota interesante

Tecnología de la información y evaluación del desempeño

La tecnología de la información (TI) está cambiando la administración de los Recursos Humanos. En el mercado hay muchos programas de software de bajo costo que sirven de plataforma para la evaluación del desempeño y que ofrecen menús con varias dimensiones (factores de evaluación con distintos grados), inclusive autonomía, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, planeación y productividad. Cada dimensión cubre varios factores de evaluación. Por ejemplo, la comunicación cubre factores separados, como redacción, comunicación verbal, receptividad de la realimentación, visión crítica, habilidad para escuchar, habilidad para mantener informados a los demás, apertura mental, etcétera. Otros sistemas ofrecen una versión compleja de la escala gráfica que veremos a continuación y que permiten que el evaluador navegue por categorías del desempeño y subfactores. El EPM (*Electronic Performance Monitoring*) es otro producto de la TI que facilita la evaluación del desempeño. En realidad, las organizaciones están empleando redes computarizadas que permiten evaluar de manera cotidiana el desempeño individual. Esto permite que quienes se conecten al sistema se supervisen a sí mismos y sepan exactamente cuándo y cómo corregir sus debilidades y fallas.

[5] MEYER, HERBERT H., KAY, EMANUEL, y FRENCH JR., JOHN R. P., "Split Roles in Performance Appraisal, en Dalton, Gene W., y Lawrence, Paul R. (orgs.), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973, pp. 378-389.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etcétera. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Métodos mixtos.

Método de escalas gráficas

Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un

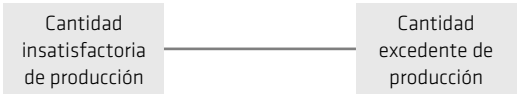


Figura 9.3 Escalas gráficas continuas.

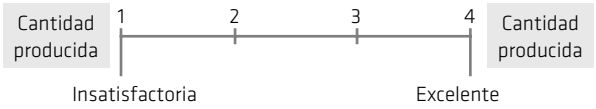


Figura 9.4 Escalas gráficas semicontinuas.

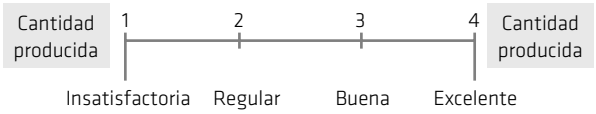


Figura 9.5 Escalas gráficas discontinuas.

desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones:

1. *Escalas gráficas continuas:* son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.
2. *Escalas gráficas semicontinuas:* el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. *Escalas gráficas discontinuas:* son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas.

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas), los grados o calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación.

Algunas organizaciones emplean el método de evaluación de escalas gráficas para atribuir puntos con objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados. Los factores se ponderan y adquieren valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez terminada la evaluación, se cuentan los puntos de los evaluados. Esta enorme simplificación de la evaluación del desempeño presenta una burda paradoja: por una parte se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado. En el caso de la figura 9.7, la cantidad máxima de puntos que puede obtener un evaluado es 85, y la mínima, 6.

Nota interesante

Cómo manejar el método de evaluación de escalas gráficas

El método de evaluación de escalas gráficas se debe emplear con sumo cuidado para evitar desviaciones como las siguientes:

1. *Criterios nebulosos:* como los factores permiten distintas interpretaciones, es necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
2. *Efecto de halo:* se entiende como la influencia que produce la impresión general de un evaluado. Este efecto hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.
3. *Tendencia central:* se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, de modo que todos merezcan la misma calificación.
4. *Benevolencia frente a rigor exagerado:* algunos evaluadores son benevolentes, mientras que otros son rigurosos. Esto implica subjetividad en la evaluación.
5. *Prejuicios:* es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas.

Ventajas del método de escalas gráficas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas del método de escalas gráficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su "campo psicológico". Esta interferencia

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del trabajador: _____ Fecha: ____/____/____

Departamento/sección: _____ Puesto: _____

Desempeño en la función: *Considere sólo el desempeño actual del trabajador en su función.*

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior. Muy exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	Sabe lo necesario	Sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	Es reticente a colaborar
Características individuales: *Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.*					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición ni capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Un poco rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Figura 9.6 Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas.

subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, inclina a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, por los cuales los evaluadores consideran que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Por este mismo efecto, un evaluador muy exigente puede considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.

3. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre completo: _____ Fecha: ____/____/____

Sección: _____ Puesto: _____

Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Calificación					Puntos
1. Producto Evalúe el trabajo producido o la **cantidad** de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicios	
2. Calidad Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio muestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
3. Responsabilidad Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para obtener los resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con suficiente supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) con una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión	
4. Cooperación. Actitud Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de tratar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
5. Sentido común e iniciativa Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se equivoca con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
6. Presentación personal Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en los demás, su forma de vestir, arreglo personal, cabello, barba, etcétera	1-2 Relajado. Descuidado	3-4 A veces descuida su aspecto	5-6 Normalmente está bien arreglado	7-8 Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	9-10 Excepcionalmente bien cuidado y presentable	
					TOTAL DE PUNTOS	

Figura 9.7 Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas y puntos.

Método de elección forzada

El método de elección forzada *(forced choice method)* es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Al ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más

Nota interesante

Lista de control para la evaluación del desempeño

El sitio de Workforce (www.workforce.com) sugiere la siguiente lista de indicadores para evaluar el desempeño, en la que se considera la actitud, habilidad para aprender, calidad del trabajo y forma de relacionarse:

Relaciones interpersonales:
- excepcionalmente bien aceptado
- trabaja bien con los demás
- va más allá de lo satisfactorio
- cierta dificultad para trabajar con los demás
- trabaja mal con los demás

Juicio:
- excepcionalmente maduro
- por encima de la media al tomar decisiones
- generalmente toma decisiones correctas
- muchas veces peca de tener juicios inadecuados
- evaluación negativa

Habilidad para aprender:
- aprende velozmente
- aprende con un mínimo de supervisión
- aprendizaje medio
- un poco lento para aprender
- muy lento para aprender
- evaluación negativa

Atención al cliente o consumidor:
- sumamente adecuado a las necesidades
- brinda apoyo y es entusiasta
- satisfactorio
- inconsistente
- evaluación negativa

Negociación/solución de problemas:
- excelente uso de recursos
- identifica claramente problemas y soluciones
- requiere apoyo y supervisión
- incapaz de resolver conflictos o problemas

Actitud y dedicación en el trabajo:
- enorme entusiasmo
- muy interesado y productivo
- no mucha iniciativa
- un poco indiferente hacia los demás
- evaluación negativa

Independencia:
- completamente independiente
- autonomía por encima de la media
- generalmente independiente
- algunas veces omiso o descuidado
- evaluación negativa

Calidad del trabajo:
- trabajo excelente
- muy bueno
- calidad media
- debajo de la media
- calidad inferior
- evaluación negativa

Desempeño con diversidad cultural:
- respeto y atención a las diferencias culturales
- reconoce patrones propios y ajenos
- satisfactorio
- necesita mejorar
- falta de voluntad para aceptar diferencias

Puntualidad:
- excelente puntualidad
- satisfactoria
- regular
- evaluación negativa

objetivos y válidos. El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.[6]

Características del método de elección forzada

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama "elección forzada".

La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

[6] BERKSHIRE, J. R. y HIGHLAND, R. W., "Forced-Choice Performance Rating: A Methodological Study", *Personnel Psychology,* 1953, núm. 6, pp. 355-378.

Factores de evaluación	Núm. de veces encontrado
Grupo I – Desempeño objetivo:	
Cantidad de trabajo	44
Característica del trabajo	31
Grupo II – Conocimiento y desempeño del puesto:	
Conocimiento del puesto	25
Frecuencia	14
Puntualidad	12
Hábitos de seguridad	7
Buena administración interna	3
Grupo III – Características del individuo:	
Espíritu de cooperación	37
Digno de confianza	36
Iniciativa	35
Inteligencia	27
Exactitud	17
Diligencia	14
Adaptabilidad	14
Actitud	14
Personalidad	13
Juicio	13
Aplicación	12
Liderazgo	10
Conducta	6
Desenvoltura	6
Salud	5
Aseo	5
Aspecto	4
Entusiasmo	4
Potencial	4

Figura 9.8 Factores más comunes para evaluar el desempeño, con base en una investigación de 50 empresas.[7]

b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

Ventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (*halo effect*).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada tiene las siguientes desventajas:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

De vuelta al caso introductorio

Fábrica Textil Catalina

En la Fábrica Textil Catalina, el desempeño se evalúa con el método de escalas gráficas. Elisa Méndez quiere cambiarlo, pero debe convencer a la dirección de la empresa. Si usted estuviese en su lugar, ¿cómo presentaría las desventajas de esa metodología?

Método de investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.[8]

Un problema de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es que se necesita la realimentación de datos relativos al desempeño de los empleados. Sin esa realimentación, el área de RH no está en condiciones de medir, controlar ni dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.[9]

[7] YODER, DALE, *Administração de pessoal e relaçoes industriais,* São Paulo, Mestre Jou, 1969, p. 433.

[8] WADSWORTH, GUY W., Performance Appraisal, en Whisler, Thomas L., y Harper, Shirley F. (orgs.), Nueva York, Rinehart, Holt & Winston, 1980.

[9] *Idem*.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Trabajador: _____

Puesto: _____ Sección/Departamento: _____

A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo "–" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.

	Núm.	+	–		Núm.	+	–
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena presencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	3			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Figura 9.9 Evaluación del desempeño con el método de elección forzada.

Características del método de investigación de campo

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (*staff*) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de *staff* al asesorarlos a cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:[10]

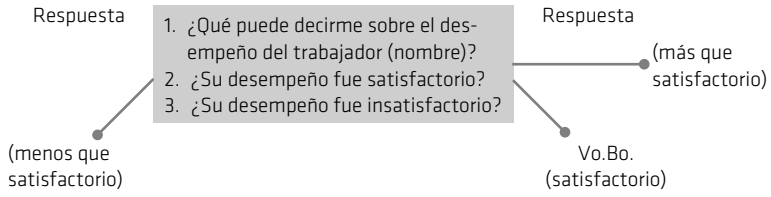
1. *Evaluación inicial:* el desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

   a) Desempeño más que satisfactorio (+).
   b) Desempeño satisfactorio (❑).
   c) Desempeño menos que satisfactorio (–).

2. *Análisis complementario:* una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
3. *Planeación:* una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar:

   a) Asesoría al evaluado.
   b) Readaptación del evaluado.
   c) Capacitación del evaluado.

[10] LUCENA, MARÍA DIVA DA S., Avaliação do desempenho, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 50.



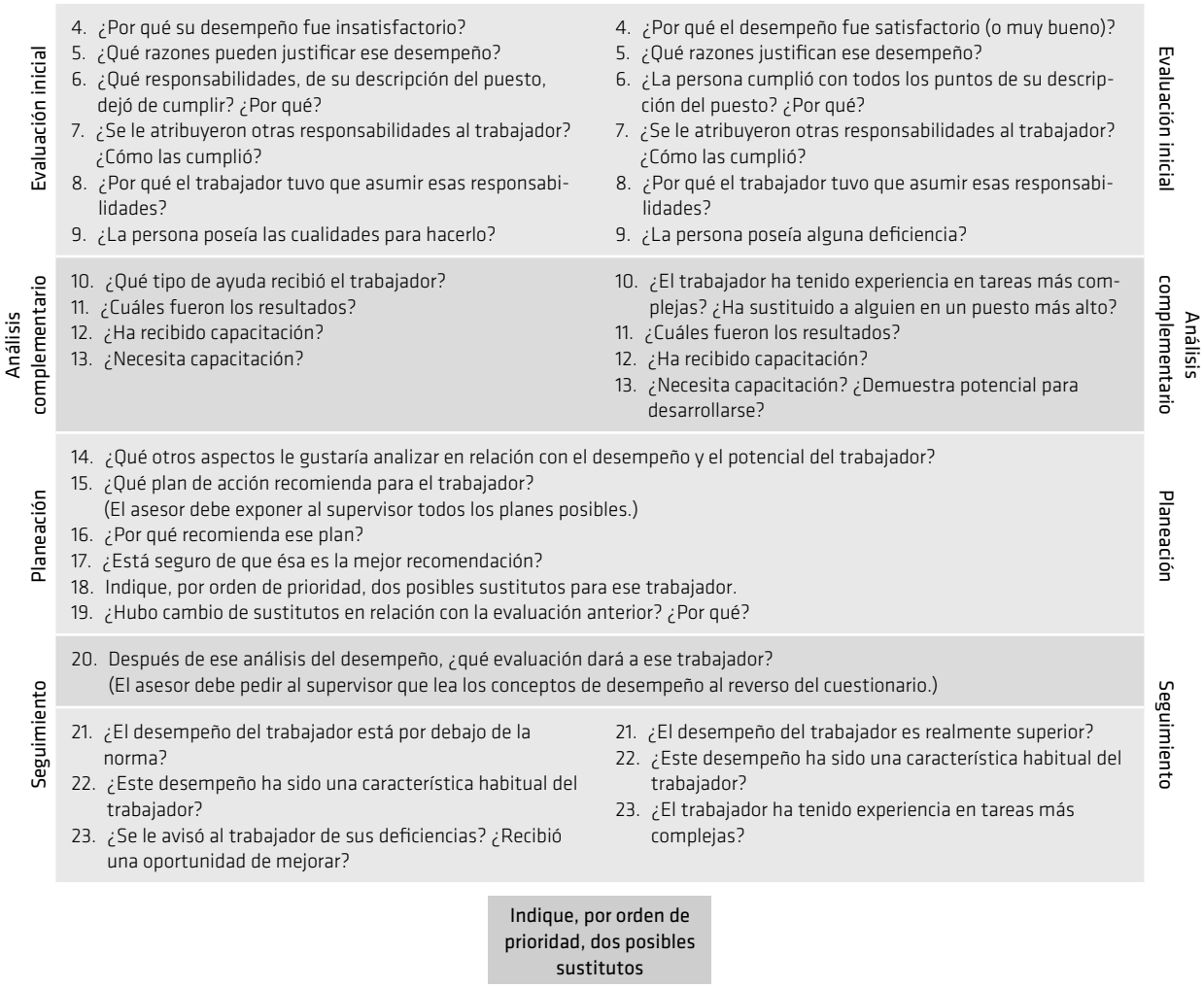


Figura 9.10 Orden de la entrevista del método de investigación de campo.

d) Despido y sustitución del evaluado.
e) Ascenso a otro puesto.
f) Retención del evaluado en el puesto actual.

4. *Seguimiento: (fair play)* se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

Ventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.

4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo tiene las siguientes limitaciones:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

Método de incidentes críticos

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial.[11]

Características del método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.

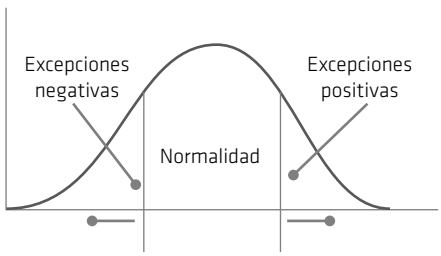


Figura 9.11 Los incidentes críticos o excepcionales.

[11] El método de incidentes críticos en la evaluación del desempeño fue obra de Flanagan y Burns, Flanagan, J. C. y Burns R. K., "The Employee Performance Record: A New Appraisal and Development Tool", *Harvard Business Review*, 1955, núm. 5, pp. 95-102.

Nota interesante

Las competencias gerenciales para el avance de la carrera

Algunas empresas enumeran ciertas competencias gerenciales necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización, por ejemplo:

- *Habilidades interpersonales:* se entienden como las necesarias para trabajar en equipo, construir o encabezar equipos y facilitar la integración interpersonal.
- *Habilidades para resolver problemas:* analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas.
- *Habilidades para comunicar:* expresarse verbalmente de forma articulada, hacer presentaciones y redactar con corrección.
- *Habilidades para planear y organizar:* ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos.
- *Responsabilidad:* tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.
- *Asertividad:* ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en sí mismo y prestar atención a las percepciones de los demás.
- *Flexibilidad:* ser capaz de adaptarse a los cambios de la organización, de aceptar nuevas ideas y de instrumentar otras maneras de hacer las cosas.
- *Juicio:* ser capaz de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta; tomar decisiones significativas.

Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

En la figura siguiente se incluye a cuatro empleados: *A*, *B*, *C* y *D*, que han sido evaluados por pares, lo que da una clasificación final en torno al indicador de evaluación del desempeño elegido: productividad.

El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con "+" o "S") y las que muestran el desempeño contrario (con "–" o "N").

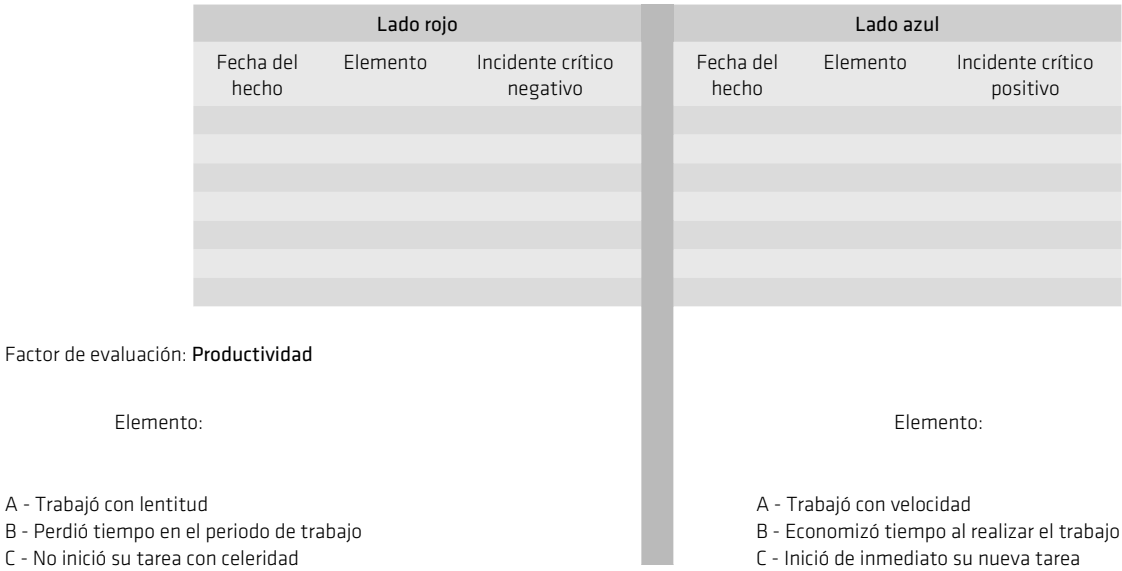


Figura 9.12 Evaluación del desempeño con el método de incidentes críticos.

En Brasil no se tiene una idea de cuánto cuesta su aplicación. Una investigación de Distance Consultants en Estados Unidos estima que, en ese país, la evaluación del desempeño tiene un costo medio de 1 500 dólares por trabajador (véase www.workforce.com).

Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la supervivencia de las organizaciones depende de lograr la excelencia sustentable. La excelencia es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, o *downsizing*, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano en el ámbito tanto individual como colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso; hoy en día prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo

Comparación de los empleados en cuanto a productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Figura 9.13 Evaluación con el método de comparación por pares.

Nota interesante

¿Cuáles son los costos de las evaluaciones del desempeño?

Las evaluaciones del desempeño pueden ser costosas no sólo por el software, sino por el tiempo que se invierte en:

- Preparar los modelos de evaluación.
- Diseñar e imprimir los manuales y cuestionarios de evaluación.
- Definir objetivos y metas.
- Comunicar la metodología a ejecutivos y administradores.
- Distribuir el material de evaluación a evaluadores y evaluados.
- Capacitar a los evaluadores para efectuar evaluaciones y entrevistas.
- Dirigir las evaluaciones.
- Dar seguimiento a las evaluaciones.
- Evaluar el resultado de las evaluaciones.
- Tomar medidas respecto a los resultados y los programas señalados.

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (–)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que realiza?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos, podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Figura 9.14 Método de frases descriptivas.

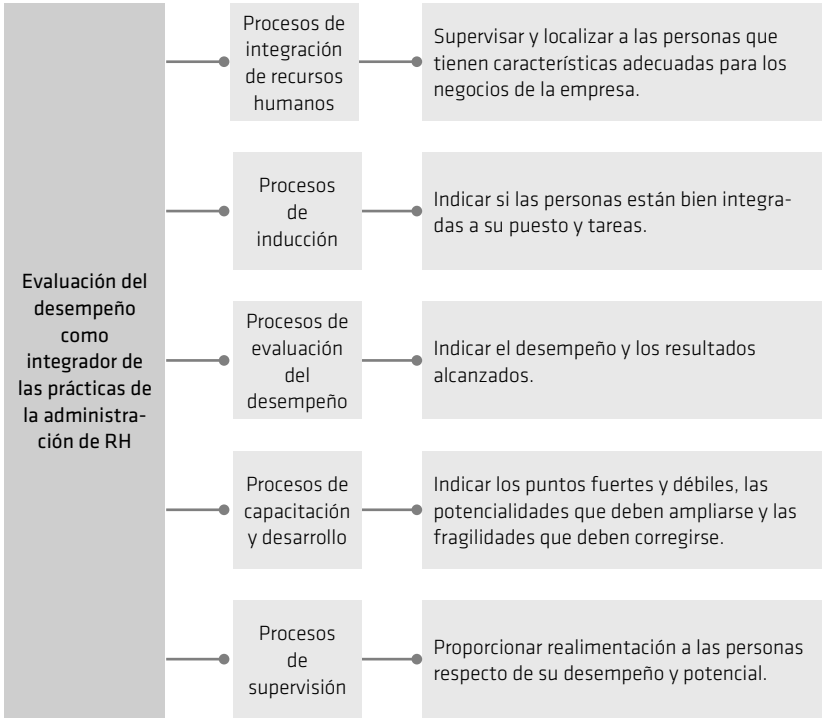


Figura 9.15 Evaluación del desempeño como integrador de las prácticas de RH.

Nota interesante

Los cambios organizacionales afectan al modelo de evaluación del desempeño

Además de esas influencias, el curso de la evaluación del desempeño ha estado marcado por otros dos factores importantes. El primero fue la gradual sustitución de la organización dividida por funciones y departamentos, por otra constituida por procesos o equipos, lo cual alteró los sistemas de indicadores y mediciones en las empresas. El segundo fue la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, la cual requiere un sistema de mediciones e indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellos y sus administradores. En muchas empresas se percibe la falta de indicadores del desempeño, así como el uso desordenado de diversos indicadores dispersos e inconexos que no ofrecen la visión global que se necesita.

de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos y proactivos del negocio. Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se sigue la senda elegida y si conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño es mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos y aplicar así las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de ajustes necesarios opera en relación con las personas, equipos, áreas y, sobre todo, con la empresa en su conjunto.

En ese contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

1. *Los indicadores suelen ser sistémicos:* visualizan la empresa como una totalidad y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes. En principio, éstos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita localizar metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos. En la medida de lo posible, los indicadores deben ligarse a los principales procesos empresariales y dirigirse al cliente interno o externo.
2. *Los indicadores suelen seleccionarse con distintos criterios de evaluación:* esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación de utilidades, ascensos, etcétera. Es difícil que un único indicador sea tan flexible y universal que sirva por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cada criterio específico.
3. *Los indicadores suelen escogerse en conjunto:* para evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación. Es el caso de las comisiones de los vendedores que se calculan sólo sobre las ventas realizadas sin considerar la rentabilidad del producto vendido: así se provoca que el vendedor se esfuerce sólo por vender los productos que tienen mayor valor por unidad y dejan a un lado los demás productos de la línea. Existen cuatro tipos principales de indicadores:

   a) *Indicadores financieros:* los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo-beneficio.
   b) *Indicadores ligados al cliente:* como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, participación de mercado, competitividad en precio o calidad.
   c) *Indicadores internos:* como tiempo del proceso, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo del proceso.
   d) *Indicadores de innovación:* como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

   La evaluación del desempeño cada vez se basa más en la adopción de índices de referencia objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

   a) Indicadores del desempeño global (de toda la empresa).
   b) Indicadores del desempeño grupal (del equipo).
   c) Indicadores del desempeño individual (de la persona).

   El propósito es establecer marcos de referencia (*benchmarks*) que ayuden a la comparación y a establecer nuevas metas y resultados que se deben alcanzar, además de permitir una visión global del proceso.

4. *Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH:* la organización busca identificar los talentos que asuman la responsabilidad del resultado final global de sus unidades de negocios. La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de recursos humanos, porque supervisa y localiza a las personas con las características adecuadas para los negocios de la organización. Además, es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas. Asimismo, complementa los

procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados. Del mismo modo, complementa los procesos de desarrollo porque descubre los puntos fuertes y débiles, el potencial que debe ampliarse y las fragilidades que deben corregirse. También complementa los procesos de supervisión y control porque proporciona realimentación a las personas. Así, la evaluación del desempeño adquiere un papel muy importante porque es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos. Se trata de un proceso para ligar el resto de los procesos del área de RH.

5. *Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados:* es decir, se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación, en los que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios. Esto significa que la evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada. Por lo general, la evaluación no estructurada y flexible está a cargo de los ejecutivos de nivel inmediato superior, por medio del contacto directo y cotidiano con las personas implicadas en el proceso. La evaluación es resultado de un entendimiento entre el evaluador y el evaluado, y no procede del juicio contundente del superior respecto del comportamiento del trabajador. Es casi una negociación, en el sentido de que las dos partes intercambian ideas e información, lo cual da por resultado un compromiso conjunto: por una parte, el de brindar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por la otra, alcanzar determinados objetivos o resultados. Los cambios son tanto en la forma como en el contenido del proceso. Así, los antiguos métodos de las escalas gráficas, de la elección forzada, de la investigación de campo, de los incidentes críticos, etc., se están reformulando por completo para llegar a una nueva forma que satisfaga las exigencias actuales.
6. *Evaluación del desempeño como forma de realimentación de las personas:* la evaluación se convierte en un poderoso instrumento de realimentación de información, es decir, de reinformación de las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante a la educación de las personas, al capacitarlas para que alcancen mejor los objetivos propuestos, sea en relación con la participación de utilidades, como forma de incentivo y refuerzo de lo obtenido.

En dicho contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y envolvente con la inclusión de nuevos aspectos, como:

a) *Competencia personal:* la capacidad personal para aprender y absorber nuevos conocimientos y habilidades.
b) *Competencia tecnológica:* la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
c) *Competencia metodológica:* la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole. Algo como un espíritu emprendedor que resuelve problemas de forma espontánea.
d) *Competencia social:* la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.

Por lo general, las personas consiguen reunir distintas dosis de cada una de estas competencias, y deben contar con realimentación suficiente para diagnosticar y desarrollar sus propias competencias.

7. *La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales:* para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación debe apoyarse en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.
8. *La evaluación del desempeño cada vez da más importancia a los resultados, metas y objetivos que al comportamiento mismo:* los medios están cediendo terreno a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de quienes los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de evaluación para recompensar un trabajo excelente. Lo que cuenta es un desempeño eficaz, en lugar de uno eficiente. Las organizaciones que tienen un gran desempeño procuran, de forma constante y sobresaliente, crear las condiciones ideales para obtener y mantener un gran desempeño de sus trabajadores. No se trata de una simple coincidencia. Resaltar los resultados, las metas y los objetivos establecidos de manera clara, unívoca y simple da lugar a tres vertientes: reducción de burocracia, evaluación hacia la cima y autoevaluación.

a) *Desburocratización del proceso:* la evaluación del desempeño deja a un lado el exceso de papeleo y de cuestionarios que antes representaban un verdadero dolor de cabeza para los ejecutivos. La burocracia ha volado por los aires. La evaluación se convirtió en algo simple y relajado, exento de formalismos exagerados y de criterios complicados y genéricos, provenientes de alguna área centralizadora y burocrática. Ahora se trata de constatar cuáles de los objetivos formulados se alcanzaron y de saber cómo mejorar el desempeño, de modo que las metas y los resultados sean cada vez más altos. Se trata de observar el resultado alcanzado y qué participación obtendrán de ello el individuo o el grupo que lo proporcionó. Esto deja a las personas en libertad para escoger sus propios medios y emplear mejor sus habilidades individuales y sociales.

b) *Evaluación hacia la cima:* a diferencia de cuando el superior evalúa al subordinado, la evaluación hacia la cima representa la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe al líder, si proporcionó al equipo los medios para alcanzar sus objetivos y cómo puede mejorar la eficacia del equipo y sus resultados. La evaluación hacia la cima permite al grupo negociar e intercambiar con el gerente nuevos planteamientos en torno al liderazgo, motivación y comunicación que fomenten relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior se sustituye por una nueva forma de actuación democrática, consultiva y participativa.

c) *La autoevaluación:* constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados, y superar las expectativas. Debe conocer las necesidades y las carencias personales para mejorar el desempeño, sus puntos fuertes y débiles, su potencial y sus fragilidades, así sabrá lo que debe reforzar para mejorar en gran medida los resultados de las personas y equipos implicados.

9. *La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas:* está en juego la relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que genera los resultados finales deseados, como dinero, ascensos, apoyo del líder, aceptación del grupo, reconocimiento público, etcétera. Todo se ubica dentro del modelo situacional de las expectativas, que pretende elevar el grado de valor positivo de la productividad y la calidad en el trabajo. Se trata de elevar el grado de instrumentalidad que la excelencia tiene en el comportamiento laboral. Esto significa "grabar en la mente" que la excelencia en el desempeño trae beneficios para la organización, pero también, y sobre todo, para las personas implicadas.

De este modo, resulta necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos de corto plazo, como la remuneración variable o los sistemas de incentivos. Es un sistema de flexibilización que no representa costos adicionales para la organización, sino que se trata de un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados. Lo importante es ligar la evaluación del desempeño a metas y objetivos para personas y equipos. Las metas y objetivos negociados y aceptados constituyen los criterios básicos para una evaluación justa y motivante. Eso es lo que importa en realidad.

Autoadministración del plan de carrera

Cada vez son más las personas que asumen la responsabilidad total de sus propias carreras. Las empresas ofrecen las oportunidades y el impulso para aprender, lo que permite a las personas avanzar. La TI ofrece técnicas para el desarrollo personal, las cuales permiten a los individuos asumir cada vez más la administración de sus propias carreras y de su propio desarrollo. Como los cambios son los que conducen a la evolución de las calificaciones necesarias, los trabajadores de todos los niveles asumen el compromiso de confirmar que poseen dichas calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto para su puesto actual como para otros futuros. Hoy en día, la capacidad para administrar la propia vida profesional se considera una competencia adquirida y necesaria para respaldar el resto de las competencias que exige el mundo de los negocios.

Nota interesante

¿Y la multifuncionalidad?

Tanto la informatización de las tareas simples y repetitivas, que se caracteriza por la automatización de las oficinas, como la automatización industrial, caracterizada por la automatización de los procesos de producción, poco a poco dejan atrás la especialización profesional, en busca de la generalidad y la multifuncionalidad. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse en mentales, innovadoras y cambiantes. Los puestos dejan de ser individualizados y limitados socialmente para ser socialmente interdependientes y con fuerte vinculación grupal. Ahora se opta por las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo.

Nota interesante

Flexibilizar la evaluación del desempeño

Con todas esas tendencias, la evaluación del desempeño —que era burocrática, rutinaria, repetitiva y limitada— ahora es flexible, no estructurada o también semiestructurada, pero conserva una gran libertad de forma y contenido. Lo que importa es dirigir, de la mejor forma posible, los esfuerzos personales a objetivos útiles para el negocio de la empresa y los intereses individuales. Y hacerlo, además, sin conflictos y reforzando la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

De vuelta al caso introductorio

Fábrica Textil Catalina

Elisa Méndez quiere dinamizar y flexibilizar la evaluación del desempeño en la Fábrica Textil Catalina. ¿Cómo puede convencer a la dirección de la empresa de que adopte un sistema democrático, participativo e incluyente?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Fecha: ____/____/____

Puesto: _____ Sección/Departamento: _____

Defina sucintamente cada punto y califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Óptimo	Encima de la media			Media			Debajo de la media			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
I. Desempeño de la función												
1. Producción: Cantidad de trabajo ejecutado normalmente _____									_____		Calificación (_____)	
2. Calidad: Exactitud y orden del trabajo _____									_____		(_____)	
3. Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento de sus tareas _____									_____		(_____)	
4. Cooperación: Actitud hacia la empresa, jefes y colegas _____									_____		(_____)	
II. Características individuales												
1. Comprensión: Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones									_____		(_____)	
2. Creatividad: Capacidad para ejecutar ideas productivas									_____		(_____)	
3. Realización: Capacidad para ejecutar ideas propias o ajenas									_____		(_____)	
III. Evaluación complementaria												
1. Ajuste general a las funciones: Adecuación y desempeño de la función									_____		(_____)	
2. Proceso funcional: Grado de desarrollo en la función									_____		(_____)	
3. Asistencia y puntualidad: Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes									_____		(_____)	
4. Salud Estado general de salud y disposición para el trabajo									_____		(_____)	

Figura 9.16 Evaluación del desempeño con el método mixto.

Las empresas ayudan a los administradores a manejar su propia carrera con la creación de centros virtuales de desarrollo de la carrera, en los cuales aprenden las técnicas que necesitan para ser candidatos afines a su puesto actual o a uno futuro en la organización. Esta infraestructura garantiza el aprendizaje y reeducación continuos.

La entrevista de evaluación del desempeño

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:[12]

[12] PLANTY, EARL G. y EFFERSON, CARLOS E., "Counseling Executives After: Merit Rating or Evaluation", en Dooher, M. J., y Marquis, V. (orgs.), *The Development of Executive Talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.

Nota interesante

Las siete claves del desempeño[13]

La excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan. Covey habla de siete claves para que converjan las misiones y objetivos de líderes y seguidores:

1. *Gozar de atribuciones:* se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades:
   - *a*) Vivir: la necesidad física de tener comida, ropa, casa, dinero y salud.
   - *b*) Amar: la necesidad social de relacionarse con otras personas, pertenecer, amar y ser amado.
   - *c*) Aprender: la necesidad mental de tener un sentido de propósito y de congruencia, de progresar y de contribuir.
   - *d*) Legar: la necesidad espiritual de dejar un legado, algo significativo que sea muestra de una existencia marcada por la realización y la integridad. Si deja de atenderse una o más de estas necesidades, acabamos por sentirnos incompletos y reducimos nuestra calidad de vida.
2. *Acuerdos del desempeño para ganar-ganar:* es preciso esclarecer al evaluado las expectativas en torno al trabajo, es decir, los resultados deseados. Sin embargo, esto implica especificar métodos o medios: se señalan directrices o principios, pero se permite que los procedimientos sean flexibles. Se hace una relación de los recursos disponibles, pero sin contar cuáles debe utilizar la persona. Por último, se definen indicadores de desempeño, límites de responsabilidad, parámetros de remuneración y consecuencias. Estos acuerdos dejan atrás la orientación de "control" y optan por una orientación de "liberación", lo que brinda a la persona la oportunidad de ejercer iniciativas de manera responsable, despiertan la creatividad y los talentos latentes. Así, ganan las dos partes, el líder y el liderado.
3. *Nuevo papel del líder:* ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. Se basa en cuatro preguntas fundamentales:
   - *e*) ¿Cómo marcha su trabajo?
   - *f*) ¿Qué está usted aprendiendo?
   - *g*) ¿Cuáles son sus objetivos?
   - *h*) ¿Cómo puedo ayudarle? El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.
4. *Realimentación de 360º:* los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la realimentación de 360º y recibir una evaluación anónima de su desempeño que incluya la opinión de colegas, subordinados, clientes y proveedores.
5. *Autoevaluación y evaluación del equipo:* cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeño y se orientan con base en la realimentación tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño.
6. *Remuneración basada en el valor agregado:* en un ambiente de desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. Ahí donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño, las personas y los equipos son capaces de determinar con más eficiencia su remuneración.
7. *Iniciativa:* los grados de iniciativa personal pueden cambiar cuando aumentan su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis:
   - *i*) Esperar hasta ser llamado.
   - *j*) Preguntar.
   - *k*) Recomendar.
   - *l*) Actuar e informar de inmediato.
   - *m*) Actuar e informar periódicamente.
   - *n*) Actuar uno solo.

   Lo importante es combinar el grado de iniciativa con la capacidad de cada persona.

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista da al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el líder espera de él en términos de calidad y cantidad, así como comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrán desempeñarse bien cuando todos los participantes las comprendan.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (*realimentación*), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados. Muchas veces, el evaluado considera que trabaja bien o tiene una idea distorsionada respecto del desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
3. Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.

[13] COVEY, STEPHEN, "As sete chaves para o desempenho", *Você, S.A.*, abril de 2000, núm. 22, pp. 112-113.

4. Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para desarrollar relaciones humanas fuertes y sólidas.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño al nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores, y debe prepararse de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales, y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe recibir un trato digno y respetuoso.
2. El desempeño debe evaluarse en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.

Todo esto debe tomarse en cuenta.

Nota interesante

Razones por las que no funciona una evaluación del desempeño

1. El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
2. Los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos.
3. El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
4. El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o la entrevista.
5. El evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
6. El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
7. El evaluado no recibe realimentación adecuada sobre su desempeño.
8. Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
9. No hay una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
10. El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación.

Resumen

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento del personal en los puestos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de *staff;* la evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de ésta. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, comparación por pares, frases descriptivas y métodos mixtos. En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de realimentación (*feedback*) y que reduce las discordancias entre superior y subordinado.

Conceptos clave

Administración por objetivos (APO)	Entrevista de evaluación
Comisión de evaluación	Escalas gráficas
Comparación por pares	Evaluación del desempeño
Efecto de halo	Factores de evaluación
Elección forzada	Frases descriptivas
	Investigación de campo

Preguntas de análisis

1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?
2. ¿Quién puede ser responsable de la evaluación del desempeño?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño?
4. Explique las características, ventajas y desventajas del método de escalas gráficas.
5. Explique las características, ventajas y desventajas del método de elección forzada.
6. Explique las características, ventajas y desventajas del método de investigación de campo.
7. ¿Qué es el efecto de halo?
8. Explique el método de comparación por pares y el de frases descriptivas.
9. Explique la entrevista de evaluación del desempeño y su papel en el proceso de evaluación de las personas.
10. Explique los factores de evaluación del desempeño.
11. Explique la autoadministración de la carrera.

Ejercicio 9

Alberto Oliveira, gerente de Recursos Humanos de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), efectivamente realizó grandes avances en su empresa. Concluyó con éxito un programa de descripción y análisis de todos los puestos de la compañía y los separó en tres categorías: personal por horas (no calificado, calificado y especializado), personal por mes (tanto de la fábri-

Caso final

Texas Instruments, ganadora del Premio Baldrige a la Calidad[14]

En la evaluación del desempeño también se debe considerar la empresa en su totalidad. El Premio Baldrige a la Calidad es la más alta distinción que el gobierno de Estados Unidos concede a una empresa cada año. Su objetivo es pedagógico: enseñar a las demás empresas cómo las premiadas adquirieron excelencia en lo que hacen. Se puede aprender mucho de las empresas ganadoras del Baldrige. Las empresas brasileñas pueden hacer un ejercicio de revisión y corregir algunos aspectos y condiciones partiendo del análisis de lo que hicieron las empresas estadounidenses que concursaron y ganaron el Premio Baldrige.

Muchas empresas han concursado por el famoso premio, sin éxito. Sin embargo, las que atendieron las recomendaciones de los examinadores lo lograron. Es el caso de la unidad de negocios de Texas Instruments (Texas Instruments Incorporated's Defense Systems & Electronics Group, DSEG) responsable de crear y producir complejos sistemas de defensa y tecnología electrónica. Con 15 000 trabajadores repartidos en 10 instalaciones en Texas, el DSEG fue el primer negocio dedicado a la defensa militar que gana el Premio Baldrige en Estados Unidos.

Los ejecutivos de la empresa percibieron que los criterios del Baldrige podrían servir como normas o plantillas para diseñar sus procesos de calidad y enfocar hacia ellos todas las actividades de la empresa. Vieron que los criterios del premio podían funcionar como base o "abecedario" para toda la organización. Durante un año asistieron a los seminarios sobre el Baldrige, procuraron aprender sus criterios e involucraron en este afán a los demás ejecutivos clave de la empresa. Cuando consideraron que ya habían aprendido el sistema, instituyeron los esquemas del Baldrige. El vicepresidente de calidad asegurada escogió a los principales ejecutivos de cada función organizacional, para que éstos se encargaran de dirigir las cosas, a lo que él llamó la "miniaplicación" de los criterios del Baldrige, dentro del ámbito específico de sus respectivas áreas. Todas las áreas de la empresa (producción, ingeniería, Recursos Humanos, contabilidad, contratación y todas las funciones de apoyo) elaboraron un esquema específico de la miniaplicación de los criterios del Baldrige. Con esas miniaplicaciones (especie de interpretación del esquema modelo) y con el aprendizaje gradual del proceso, cada área redactó sus propios informes de evaluación y realimentación, a la vez que diseñó los planes de acción para elevar sus planes individuales de mejorar la calidad. Tras evaluar los resultados de esas miniaplicaciones, la empresa sintió que estaba preparada para competir y, por primera vez, se inscribió formalmente al Baldrige. El informe de evaluación y realimentación de los examinadores coincidía con la autoevaluación interna. Sin embargo, en muchos aspectos, el informe les abrió los ojos ante áreas que no hicieron un esfuerzo concentrado por mejorar. La empresa perdió la partida.

A partir de ese primer informe de evaluación y realimentación, el equipo de mejora y calidad, compuesto por el presidente y su *staff,* emprendió las cinco acciones orientadoras (los llamados cinco motores) que debían guiar y acelerar la jornada de calidad de la empresa, a saber:

- Satisfacción del cliente.
- Grandes objetivos.
- *Benchmarking*.
- Trabajo en equipo y delegación de autoridad (*empowerment*).
- Integración de la calidad total.

La empresa consideró que se debía inscribir de nuevo al premio, porque éste funcionaba como un impulso energético y proporcionaba una evaluación y una realimentación fundamentales para seguir el camino del cambio. El cuestionario formal de 75 páginas del Baldrige, en el cual un equipo de examinadores imparciales efectuaron una evaluación profunda y detallada de la organización, no tuvo sustituto.

La empresa se inscribió por segunda vez, la evaluación y realimentación de los examinadores confirmó que los cinco motores de las mejoras colocaron a la empresa en el camino correcto. Sin embargo, la velocidad y los resultados todavía no eran suficientes. Había áreas que necesitaban mejorar. De nueva cuenta, la empresa se analizó después de trabajar para mejorar esas áreas y se inscribió al Baldrige por tercera vez. En esta ocasión con toda su fuerza. ¡Y se llevó el premio!

La dirección de la empresa orientó su jornada de mejoras continuas con los cinco motores:

1. *Satisfacción del cliente.* Una lección que aprendió la empresa con los informes de evaluación y realimentación de los examinadores fue la importancia de los procesos empresariales. Todo el personal debe comprender perfectamente que se necesitan procesos de verdad excelentes para:

   - Comprender los intereses y necesidades de los clientes.
   - Evaluar y obtener realimentación que indique la tendencia de los intereses y necesidades de los clientes.
   - Evaluar la satisfacción de los clientes e identificar sus áreas de insatisfacción.

A continuación, la empresa realizó investigaciones sobre los clientes, y un equipo de trabajo orientado a la satisfacción del cliente empezó a funcionar como un tercero, con el objeto de investigar a fondo sus necesidades e intereses. La investigación se hace dos veces al año y sirve de base para mejorar los procesos de los servicios al cliente de la organización.

[14] Basado en KIERNAN, MATTHEW J., *The Eleven Commandments of 21st Century Management*, Nueva Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1996, pp. 200-203.

2. *Grandes objetivos.* Una debilidad fue la necesidad de contar con objetivos más amplios. Los existentes eran restringidos y estaban poco relacionados entre sí. De este modo, la empresa definió dos grandes objetivos. El primero de ellos fue cumplir con las seis sigmas (*Six Sigma*) de la calidad de los productos o servicios.

   Las seis sigmas representan el grado de variación de un proceso, medido en términos de desviación de la norma, y se define como un 99.9997% de ausencia de defectos. Esto significa alcanzar un volumen de defectos inferior a tres o cuatro unidades o piezas por cada millón. Cuando el grupo estableció las seis sigmas como objetivo básico, el equipo de la alta gerencia acudió en persona a Motorola, donde se desarrolló inicialmente este concepto, y participó en todos los seminarios en los que se debatía el tema. A su regreso, los 1 500 trabajadores del grupo recibieron reentrenamiento sobre las seis sigmas. El DSEG obtuvo una licencia para utilizar el material de capacitación de Motorola y los gerentes de la empresa recibieron una invitación para ver sus fábricas y ayudar a instrumentar el proceso de capacitación. Todos los trabajadores recibieron una capacitación intensiva para alcanzar ese objetivo colectivamente.

   El segundo gran objetivo fue acortar los ciclos. Si el grupo analizaba los procesos para localizar fuentes de errores o defectos, existía la posibilidad de eliminar etapas que no agregaban valor y, así, reducir su duración. La reducción del tiempo se convirtió en una preocupación constante de todos los funcionarios de la organización.
3. *Benchmarking.* El equipo de calidad de la empresa fue a Xerox para aprender su planteamiento de *benchmarking* (compararse con los mejores del mercado). En esa ocasión, la empresa ya contaba con una red que practicaba el *benchmarking* en 80 procesos con otras compañías del mercado y, en contrapartida, una gran cantidad de compañías practicaba el *benchmarking* con ella. El objetivo básico del Premio Baldrige es ayudar a aprender y compartir con otras empresas y competidores directos todo lo que sea posible. Esto fue lo que estimuló la aplicación del *benchmarking* en la organización.
4. *Trabajo en equipo y delegación de autoridad* (empowerment). Uno de los principales elementos de la administración de la calidad total (ACT) es involucrar a todo el mundo en la actividad empresarial. El principal medio para instituir esta política, tanto en la cima como en la base, es el trabajo en equipo. La empresa se deshace del organigrama tradicional de la estructura jerárquica para emplear una extensa red de equipos interrelacionados. Esta red de equipos comienza en la cima, donde el presidente lidera un equipo de mejora de la calidad para toda la empresa. Cinco miembros del equipo actúan como líderes de cada uno de los cinco equipos de mejoras, que son los motores de la calidad. Cerca de 1900 equipos de administradores y trabajadores actúan en la empresa. El trabajo dejó de ser individualizado y limitado para convertirse en un verdadero ejercicio social de intercambio de ideas y experiencias.
5. *Integración de la calidad total.* El propósito del impulso por la calidad total fue adaptar poco a poco la empresa a los criterios del Baldrige, colocarla en el mapa de la calidad y extender esa preocupación a toda la organización. El secreto fue incluir a todos los trabajadores de la empresa en la búsqueda de la calidad en todos los niveles, en todas las áreas y en todo momento. Sin embargo, la empresa quería mejorar cada vez más rápido que sus contrincantes. Así, con los criterios del Baldrige efectuó una evaluación anual del avance de la empresa y su posición en dicho mapa. Incluso después de ganar el premio, la empresa mantuvo este tipo de evaluación anual.

Obtener el máximo del proceso del Premio Baldrige

Desde su primera tentativa por ganar el Baldrige, la empresa empleó a muchas personas para obtener y divulgar información cuyo contenido cambió con el paso de los años. La empresa estableció que cada uno de los siete miembros del equipo de mejora de la calidad sería responsable de evaluar y dar seguimiento en la empresa a cada una de las siete categorías de los criterios del Premio Baldrige, a saber:

- Liderazgo.
- Información y análisis.
- Planeación estratégica de la calidad.
- Administración y desarrollo de los Recursos Humanos.
- Administración de los procesos de calidad.
- Resultados de las operaciones y la calidad.
- Enfoque dirigido al consumidor y su satisfacción.

El presidente asumió personalmente la responsabilidad de la primera categoría —el liderazgo—, y cada ejecutivo de la cúpula asumió la responsabilidad de las otras seis. Había un equipo móvil de cinco personas que trabajaba con cada uno de los ejecutivos para redirigir sus respectivas partes de la aplicación. Dos consultores operaron como observadores externos e integradores del proceso en la organización. Asimismo, más de 100 personas tomaron parte en la redacción de la aplicación de las acciones para las mejoras.

Capacitación: una inversión en calidad

La disputa por el Baldrige proporcionó al DSEG una nueva noción de la importancia que tiene la capacitación de sus empleados. Antes, la capacitación se consideraba algo saludable, pero también un costo y una erogación. Ahora, la compañía quiere invertir más en capacitación cada año. Cuando la empresa comenzó la capacitación en programas de calidad, los directores de la cúpula estuvieron en contacto directo con especialistas de renombre. Después de los seminarios que recibió la cúpula, la capacitación bajó en cascada a los demás niveles. Esto cambió en gran medida el perfil de la empresa. El DSEG enfoca la capacitación en equipo a grupos de personas. En toda la empresa, trabajadores, proveedores y clientes reciben la misma capacitación de forma simultánea, por medio de organizaciones especializadas que se encargan de la capacitación interna. Los trabajadores también reciben capacitación mediante el enriquecimiento de los puestos, inclusive teoría y desarrollo de habilidades básicas. Para que los programas de capacitación sean eficaces, los ejecutivos evalúan las necesidades de cada área y puesto implicados. Después evalúan las habilidades de cada trabajador y su brecha de conocimiento (la diferencia entre el

conocimiento que el trabajador necesita para ejecutar su trabajo con eficacia y su nivel real de conocimiento). En la medida en que se detectan las brechas por medio de la evaluación, cada gerente define, en consenso con sus subordinados, los programas de capacitación sobre calidad y habilidades y, después, los administran en conjunto.

Manos a la obra

Las empresas que utilizan los criterios del Premio a la Calidad para mejorar sus operaciones y procesos de calidad deben ser capaces de hacer una profunda autoevaluación interna basada en ellos. Sólo así podrán tomar la decisión de participar o no en el premio. Es fácil establecer el contexto y hablar mucho de la excelencia de la empresa, pero el único medio para demostrarlo es plantarse en medio del campo y disputar el juego. Las empresas pueden utilizar una consultoría externa para redirigir su aplicación. Sin embargo, eso significa perder algunas excelentes oportunidades para aprender efectivamente en la práctica. Los criterios del Premio a la Calidad son aplicables a todo tipo de organización, sea de servicios o de otra clase. Toda empresa puede trabajar con los criterios e integrarlos a su dinámica, tal como DSEG. La experiencia que esa unidad de negocios de Texas Instruments tuvo al pelear por el Premio Baldrige es un caso pedagógico interesante, que puede aprovechar cualquier empresa, en todos los países del mundo, ante cualquier tipo de premio, sea el Baldrige, el Deming, el Premio Europeo a la Calidad, el Premio Nacional de Calidad de Brasil, etcétera. Aprovechar la experiencia ajena, conocer los errores de otras empresas, los caminos andados, los tiros fallados, sus aciertos y descubrimientos, todo ello forma parte del arduo y largo aprendizaje necesario para recorrer el camino que lleva a la calidad.

ca como de la oficina central y filiales), y personal de supervisión y jefes (supervisores de departamento, jefes de sector y gerentes de departamento).

Toda la atención de la empresa se enfocó a las actividades de su departamento, y Alberto llegó a la conclusión de que había llegado el momento de instituir un sistema más: evaluación del desempeño. Alberto era metódico, pero tenía muchas ideas en la cabeza y no lograba coordinarlas ni ordenarlas adecuadamente para presentarlas y discutirlas en la dirección general. Pensaba que debía convocar una junta con todos los directores para presentar un plan completo. De este modo, debía pensar en todos los detalles, pues sería muy desagradable escuchar una pregunta que no pudiese responder bien.

Alberto pensaba que el sistema de evaluación del desempeño enfocado en el personal por horas debía emplear el método de escalas gráficas. Aún no definía los factores de la evaluación, pero se referirían a las características del trabajo y a las personales. Cuando mucho serían diez factores con cinco calificaciones (A = malo, B = tolerable, C = regular, D = bueno, E = óptimo). También tendría que preparar un cuestionario y un esquema de métodos y procedimientos que se adoptarían para que el sistema marchara sobre ruedas.

El sistema de evaluación del desempeño para el personal por mes emplearía el mismo método de escalas gráficas, pero con factores de evaluación adecuados a su tipo de trabajo y cultura organizacional; cuando mucho diez factores, también con cinco calificaciones, pero relacionados con las características del trabajo, las características personales y su proyección hacia el futuro.

El método de evaluación del desempeño para el personal de supervisión y los jefes debía ser más dinámico y profundo. Por esto, Alberto pensaba en el método de investigación de campo, que podría coordinar el jefe del sector de capacitación, Paulo Rezende, elemento de verdad indicado para este desafío. Otra opción era la administración por objetivos.

Alberto también pensaba que la responsabilidad de la evaluación debía ser competencia de cada jefe, pero sería fácil llegar al consenso en cuanto a la implantación de la evaluación en la empresa si se formara una comisión, la cual no se encargaría de hacer la evaluación, sino de planear e instituir el sistema. Sin embargo, la interrogante siempre presente era: ¿cómo plasmar todas esas ideas y detalles en el papel para presentarlos a la dirección?

Paseo por internet

www.careerplanning.about.com
www.lifemanual.com
www.chatfieldgroup.com
www.peoplekeys.com
www.iss.org
www.HREOnline.com
www.Opnepine.demon.com.uk/people.htm
www.optiprise.com
www.kenexa.com
www.worldtrans.org/thinkers/senge.htm
www.blanchard.com
www.iacet.com
www.gartner.com
www.ikmagazine.com
http://entrepreneurship.mit.edu
www.cpp.com
www.sunopsis.com
www.hrtechnologyconference.com
www.convergys.com
www.hhrm.org
www.peoplesoft.com
www.axialent.com
www.teamspace.com
www.fastcompany.com
www.avilar.com
www.hrh.com
www.conexis.com
www.hewitt.com
www.ebri.com
www.towersperrin.com
www.iscebs.org

Parte V

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos

Lo que verá en esta parte

Capítulo 10

Remuneración (administración de sueldos y salarios)

Capítulo 11

Planes de prestaciones sociales

Capítulo 12

Calidad de vida en el trabajo

Capítulo 13

Relaciones con las personas

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo. Los dos primeros capítulos que trataremos a continuación, "Remuneración (administración de sueldos y salarios)" y "Planes de prestaciones sociales", forman parte del sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a "ponerse la camiseta".

Premios y sanciones

Para operar con ciertos estándares, las organizaciones cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular determinados comportamientos) y de sanciones (castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir comportamientos).

> El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan sólo salarios, vacaciones, ascensos (con salarios y prestaciones más altos), sino también la garantía de seguir en el puesto, transferencias a puestos laterales más estimulantes o que permitan crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes.[1]

Nota interesante

El sistema de premios y sanciones

El sistema de premios (salarios, prestaciones, ascensos, etc.) y el de sanciones (medidas disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que llevan al individuo a trabajar en provecho de la organización.[2] Tradicionalmente, se supone que los premios son factores escasos y que jamás deben exceder las contribuciones ni los recursos asignados previamente en la organización.[3]

Por otra parte, el sistema de sanciones abarca medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones) o separarlo de los demás (despido de la organización).

Así, los premios se otorgan porque refuerzan las actividades humanas que:

1. Aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo (o del grupo).
2. Amplían la interdependencia con terceros y con el conjunto.
3. Ayudan a consolidar el control que el conjunto ejerce sobre su propio destino.

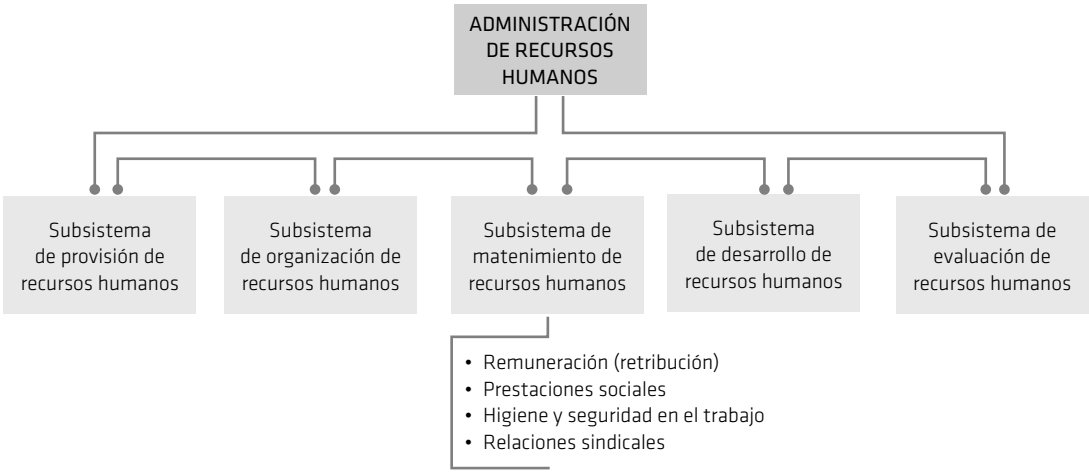


Figura V.1 Procesos para retener a las personas.

[1] MILES, RAYMOND E., *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 129.

[2] BARNARD, CHESTER I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

[3] CLARK, PETER B. y WILSON, JAMES Q., "Incentive Systems: A Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1961, vol. 6, núm. 2, pp. 134-135.

Los premios que brinda la organización resaltan sobre todo la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador. La mayor parte de las organizaciones emplea dos tipos de premios:[4]

1. Directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un genuino valor de motivación.
2. Relacionados con el tiempo de servicio y que se otorgan automáticamente en ciertos intervalos, siempre que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio. En general, estos incentivos son pequeños y pretenden mantener el equilibrio de los salarios.

Podemos incluir otros dos tipos de premios:

1. Los que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional. Estos premios llegan a una pequeña proporción de personas que tienen un desempeño excepcional y están situadas dentro de cierto nivel salarial.
2. Los relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Se dividen dentro del grupo en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno.

Estos cuatro tipos de premios se conceden como retribución por alcanzar algún objetivo de la organización; por ejemplo, fabricar un producto dado, llegar a un índice determinado de rentabilidad, etcétera. Sin embargo, ¿son éstos los únicos objetivos de una organización? La definición de organización entraña tres clases de actividades:[5]

1. Alcanzar objetivos.
2. Mantener el sistema interno.
3. Adaptarse al ambiente exterior.

La filosofía básica de un sistema de premios y sanciones debe basarse en los aspectos siguientes:

1. Realimentación, es decir, refuerzo positivo del comportamiento deseado.
2. Relación de los premios y sanciones con los resultados esperados.
3. Relación de los premios y sanciones con la conceptualización ampliada del puesto.

La sanción se ha utilizado con mayor frecuencia que el premio para modificar el desempeño de las personas. La estrategia global de la sanción es muy ilógica, porque cuando se utiliza en congruencia para mejorar el desempeño, muchas veces termina siendo un premio; es decir, el premio se presenta cuando no se sanciona el incumplimiento de un desempeño dado. Sin embargo, la acción negativa que se deriva de una positiva es una medida de corrección que empeora más las cosas que si se aplicara una medida preventiva.

El premio o incentivo representa una recompensa, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez dentro de ésta, contribuyen con su tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos (decisión de producir). Independientemente del propósito, producto o tecnología de la organización,

Nota interesante

Ampliación de los premios

Así, las bases de los premios y de las sanciones se deben ampliar; es decir, puede recompensarse a un individuo no sólo en función de su contribución personal a la consecución de las metas de la organización (producción, utilidades, etc.), sino también en función de su contribución a otras dos actividades esenciales, a saber: el mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente. La estrategia organizacional tradicional sólo premia a los administradores de alto nivel jerárquico por su contribución a estas dos últimas actividades, sin que los demás trabajadores tengan oportunidad de recibir estos premios.

Nota interesante

Principio del refuerzo positivo

Basado en el concepto de Skinner de que la conducta está determinada por sus consecuencias, el principio del refuerzo positivo se fundamenta en dos aspectos básicos:

1. Las personas desempeñan sus actividades de manera que les permita obtener premios más grandes.
2. Los premios ofrecidos actúan en el sentido de que refuerzan, cada vez más, la mejora del desempeño.

[4] MCGREGOR, DOUGLAS, "O lado humano da empresa", en Balcão Ferreira, Yolanda, y Cordeiro Laerte, Leite (orgs.), *O comportamento humano na empresa*, Fundação Getulio Vargas, Río de Janeiro, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

[5] ARGYRIS, CHRIS, *A integração individuo-organização*, Atlas, São Paulo, 1975, p. 272.

Nota interesante

La aplicación de la teoría del refuerzo positivo

El refuerzo positivo se orienta directamente a los resultados deseados. La teoría del refuerzo positivo parte de que el comportamiento de la persona se debe a una de estas dos razones:

1. A que un tipo o nivel de desempeño específico siempre conlleva un premio.
2. A que alguna vez se premió un patrón de desempeño específico, por lo cual se repite con la expectativa de que el premio también se repita.

se debe mantener el equilibrio fundamental entre inducciones y contribuciones.[6]

Teoría de la equidad

Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de relaciones de intercambios: las personas contribuyen a la organización y ésta les proporciona incentivos o premios. Las contribuciones de las personas representan inversiones personales que les deben aportar ciertos rendimientos en forma de incentivos o premios. Lo que complica más este complejo sistema de relaciones de intercambios es que cada persona percibe sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones (inversiones) que los demás aportan a la organización. Es más, también compara los premios (rendimientos) que recibe con los que reciben otras personas. La siguiente ecuación representa esta comparación:

$$\frac{\text{Mis premios}}{\text{Mis contribuciones}} = \frac{\text{Premios de otros}}{\text{Contribuciones de otros}}$$

Cuando los dos términos de esta ecuación son equivalentes, se presenta una situación de equidad. Si hay equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción.[8] Cuando los dos términos de la ecuación son diferentes (el primer término es mayor que el segundo o viceversa) se presenta una situación de inequidad. Si hay inequidad, la persona experimenta un sentimiento de injusticia e insatisfacción, el cual aumenta en la medida en que sea mayor la inequidad. Hay inequidad cuando la persona siente que su salario es demasiado bajo o muy alto. Si el salario está por encima o por debajo de la cantidad que el empleado considera justa para su trabajo, el resultado será la tensión. Si el salario está muy por debajo de lo justo, se propiciará un sentimiento de ira, y si está muy por encima, será de culpa. Ante esta situación de tensión, el empleado tratará de reducir el desequilibrio al cambiar uno de los dos términos de la ecuación que puede modificar: en primer lugar, sus contribuciones a la organización.[9] A lo largo de los dos próximos capítulos, "Remuneración (administración de sueldos y salarios)" y "Planes de prestaciones sociales", la inequidad será un fantasma capaz de poner en jaque los programas de premios al personal.

Nota interesante

Equilibrio entre incentivos y contribuciones

El ejecutivo de la organización es quien tiene la responsabilidad concreta de mantener el equilibrio entre inducciones y contribuciones**.** Cada miembro de la organización desempeña una tarea. Ésta es el conjunto de todas las actividades que consumen el total del tiempo que un individuo dedica a una organización. Cabe suponer que todos los miembros de una organización tratan de actuar racionalmente; es decir, que minimizan los costos y maximizan los beneficios que el desempeño de la tarea organizacional representa para sí mismos. Por tanto, dos participantes nunca manifiestan la misma preferencia cuando escogen la manera de hacer lo anterior. Algo que represente una dificultad para un miembro puede ser una facilidad para otro.[7]

Remuneración y productividad

El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo de verdad genera un incremento de su recompensa monetaria.[10] El problema de muchos planes de remuneración reside en que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño anterior o incluso algunos criterios irrelevantes, como la simple suerte o el favoritismo.

A pesar de las críticas contra el sistema vigente de premios y sanciones, no se han sugerido muchas propuestas prácticas. Jaques[11] propone un sistema de normas para un pago justo, cualquiera que sea el nivel de trabajo realizado. Tras analizar

[6] WILSON, JAMES Q., "Innovation in Organization: Notes Toward a Theory", en Thompson, James D. (org.), *Organizational Design and Research: Approaches to Organizational Design*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1971, p. 196.

[7] HOMANS, GEORGE, *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Nueva York, Harcourt, Brace & World, 1961.

[8] ADAMS, J. STACY, "Inquirity in Social Exchange", en Tosi, Henry L. y Hamer, W. Clay, *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, Chicago, St. Clair Press, 1977, p. 218.

[9] SAYLES, LEONARD R., *Behavior or Industrial Work Groups: Prediction and Control,* Nueva York, John Wiley, 1958, p. 98.

[10] LAWLER III, EDWARD E., *Pay and Organizational Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

[11] JAQUES, ELLIOT. *Equitale Payment*, Nueva York, John Wiley, 1961.

casi mil tipos de tareas, Jaques llegó a la conclusión de que todos los empleados pueden compartir esas normas, independientemente de su labor. El núcleo del problema está en establecer el peso de la responsabilidad en cada tarea ejecutada. Para ello, se determina el periodo máximo que efectivamente tarda el subordinado en realizar el trabajo asignado por el superior, a partir de su propia iniciativa y libre determinación, sin someter estos elementos a criterio del superior: es el lapso de libre determinación. Lo anterior abarca todos los aspectos del trabajo previstos en el reglamento interno de la organización y que debe cumplir el subordinado para no ser sancionado por negligencia.

La medida del lapso de libre determinación es una cuantificación objetiva de dos aspectos:[12]

1. Importancia de la tarea realizada desde el punto de vista de la organización.
2. Nivel jerárquico del trabajador.

En el fondo se considera que la productividad es efecto (y no causa) de la administración de recursos diversos. La productividad es la relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los resultados deficientes de las técnicas de productividad de la mano de obra directa.

Nota interesante

Lapso de libre determinación

En opinión de Jaques, los individuos que cumplen diferentes tareas y poseen el mismo lapso de libre determinación deben gozar de la misma remuneración salarial. Toda desviación que descienda de ese nivel de igualdad suele acompañarse de actitudes reactivas que, a su vez, exigen que la administración de la empresa tome medidas disciplinarias. Toda desviación que ascienda de ese nivel de igualdad suele acompañarse de sentimientos de abundancia injusta y trato privilegiado. La conclusión de Jaques de que una variable crucial del trabajo es el grado de control que el individuo ejerce sobre su propio comportamiento coincide con la de Argyris.[13]

Evaluación de los procesos de mantenimiento de las personas

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes

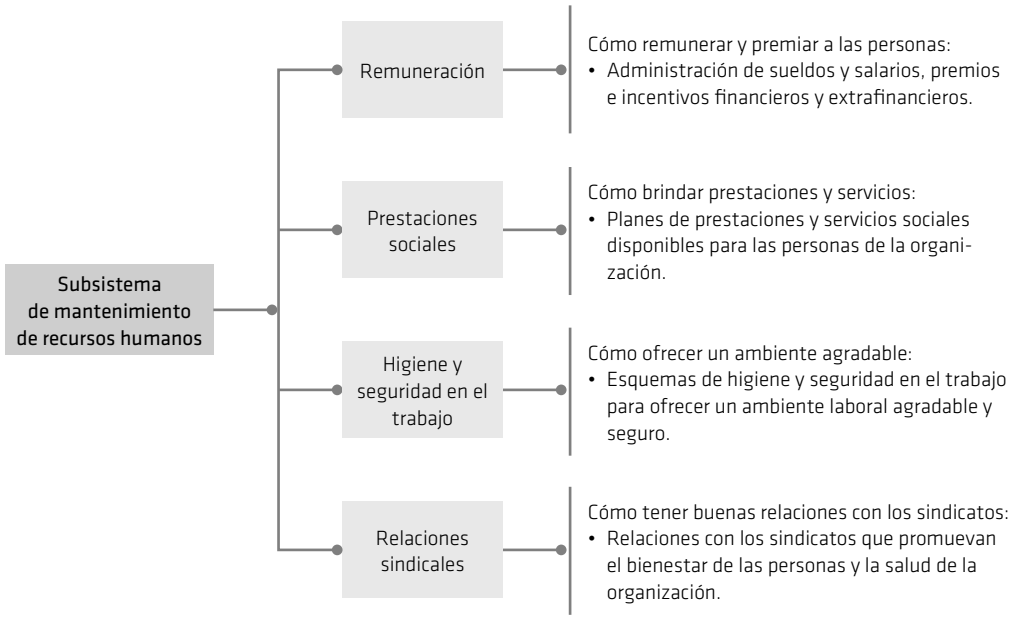


Figura V.2 Subsistema de mantenimiento de RH.

[12] JAQUES, ELLIOT, *Measurement of Responsibility*, Boston, Harvard University Press, 1956.

[13] ARGYRIS, CHRIS, *A integração indivíduo-organização, op. cit.*, cap. 10, p. 272.

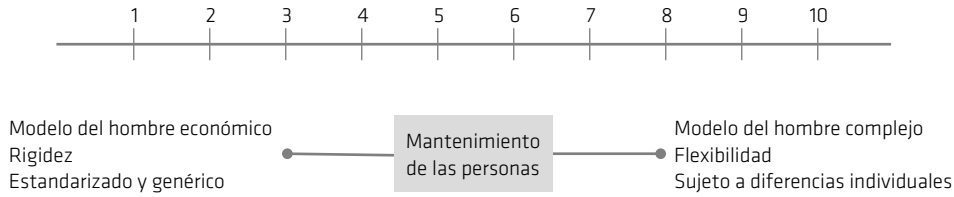


Figura V.3 *Continuum* de situaciones en los subsistemas para el mantenimiento de recursos humanos.

para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones, estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja, porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez y falta de flexibilidad, y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la media, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diversas aportaciones a la organización. En otras organizaciones, estos procesos de retención merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las aportaciones personales para el éxito de la organización. El desafío está en llevar, de forma gradual y firme, las características de los procesos de retención de las personas al lado derecho de la figura V.3.

Es lo que veremos a continuación.

Paseo por internet

www.haygroup.com
www.virtualedge.com
www.icims.com
www.cpeworld.org
www.workforce.com
www.purebusiness.com
www.allbusiness.com
www.worldatwork.com
www.hewitt.com
www.worldatworksociety.com
www.payscale.com
www.hay.com.br
www.bettermanagement.com
www.vnutravel.typepad.com
www.boozallen.com
www.optiprise.com

Capítulo **10**

Remuneración (administración de sueldos y salarios)

Lo que verá en este capítulo:

- El carácter multivariado de los salarios.
- Concepto de administración de sueldos y salarios.
- Valuación y clasificación de los puestos.
- Encuesta salarial.
- Política salarial.
- Consecuencias de los salarios.
- Nuevos planteamientos de la remuneración.

Objetivos de aprendizaje:

- Dar una idea amplia y crítica de la remuneración.
- Mostrar cómo se planea y organiza una estructura salarial.
- Mostrar las fuerzas internas y externas que influyen en los salarios.
- Presentar las nuevas perspectivas para la remuneración.

Caso introductorio

La remuneración como fuente de motivación en Style

¿Cómo convertir la remuneración en una fuerza que en realidad motive e incentive? Carla Medina (gerente de Recursos Humanos de Style) estudió la teoría de los dos factores y conoce bien la legislación laboral respecto de la remuneración. El salario fijo fue excelente para la era industrial (que ya pasó), cuando se requería que las personas desempeñaran siempre las mismas tareas. En el mundo actual, las personas enfrentan constantemente los retos de crear e innovar, de alcanzar objetivos, de contribuir para que la organización tenga éxito y de proporcionar una ventaja comparativa. La remuneración fija atada al puesto no toma en cuenta los desafíos actuales. ¿Cómo explicaría usted la conclusión de Carla?

La actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular se pueden visualizar como un proceso de conversión de varios recursos dentro de un sistema integrado que proporcionará salidas o resultados. El proceso de conversión implica una combinación óptima de entradas (como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc.) dentro de un conjunto de trabajo para producir el resultado deseado. El elemento humano forma parte integral de dicha actividad.

Desde el punto de vista de los economistas, cuando los tres factores de la producción (tierra, capital y trabajo) se reúnen y combinan adecuadamente por medio de una administración inteligente, se crea más capital o riqueza. Este fenómeno de sinergia, también denominado emergente sistémico, es una característica única de los sistemas abiertos. La riqueza creada de esta manera por lo general se distribuye entre las partes interesadas: una fracción, en forma de costos, pasa a los proveedores de materias primas o equipo y a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquilados; otra, en forma de rendimientos, pasa a quienes prestaron dinero a la organización; otra más, en forma de dividendos, va a quienes aportaron el capital de participación o de riesgo para la empresa, y una última parte adopta la forma de salarios al personal, así como prestaciones sociales de los puestos, a las entidades gubernamentales y de seguridad social. Cada recurso productivo tiene su propio costo y beneficios, inversión y rendimiento.

En realidad, un proceso productivo sólo será viable si cuenta con la participación conjunta de diversos asociados y si cada uno de ellos contribuye con algún esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, etc.; los inversionistas y accionistas, capital y créditos que permiten adquirir otros recursos; las personas que trabajan en la empresa, sus conocimientos, capacidades y habilidades; los clientes contribuyen al adquirir los bienes y servicios de la empresa. Cada uno de estos *asociados* de la organización realiza aportaciones con la expectativa de obtener un rendimiento a cambio.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el de la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados.

Nota interesante

Las expectativas de los asociados

Cada asociado está dispuesto a invertir sus recursos en la medida en que pueda obtener rendimientos y resultados interesantes de sus inversiones. La organización, por sus características sistémicas, reúne todos los recursos que ofrecen los diversos asociados e impulsa sus resultados mediante la sinergia. Estos resultados facilitan el registro de un rendimiento mayor sobre las contribuciones efectuadas, así como la continuidad del negocio. Tradicionalmente, las organizaciones han dado preferencia al asociado que consideran más importante: el accionista o inversionista. Sin embargo, en la actualidad, esta asimetría se reemplaza por una visión integral de todos los asociados de la empresa, pues todos son indispensables para su éxito. No obstante, el asociado más cercano a la organización es el empleado. Buena parte de la riqueza que genera la organización pasa a los empleados en forma de salarios, prestaciones sociales y demás privilegios que se derivan del puesto.

El carácter multivariado de los salarios

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

1. *Remuneración económica directa:* es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones**.** El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se

Asociados de la organización		
Contribuyen con:		**Esperan a cambio:**
Materias primas, servicios, tecnologías	**Proveedores**	Utilidades y nuevos negocios
Capital y créditos	**Inversionistas y accionistas**	Utilidades y dividendos
Conocimientos, esfuerzos y habilidades	**Empleados**	Salarios, prestaciones y remuneraciones
Adquisición de los bienes o servicios	**Clientes**	Calidad, precio y satisfacción

Figura 10.1 Los asociados de la organización.

percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario equivale al número real de horas que hayan laborado durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado); en el caso de los empleados por mes, corresponde al salario mensual que perciben.

2. *Remuneración económica indirecta:* es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etcétera). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Así, ésta abarca todos los componentes del salario directo y todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia de su trabajo en una empresa. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

Los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración, como vimos en el capítulo 2.

Por tanto, denominamos remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal, y es quizá la razón principal de que las personas busquen empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La paga es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione satisfacción de necesidades fisiológicas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización.

Por su gran complejidad, el salario se considera de muy diversas maneras:

1. Es la paga por un trabajo.
2. Constituye una medida del valor que una persona tiene para la organización.
3. Coloca a una persona dentro de una jerarquía en la organización.

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Todas las personas en las empresas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio de lo cual reciben dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre empleado y empleador.

Nota interesante

¿Cuál es la diferencia entre salario nominal y salario real?

Existe también una diferencia entre el salario nominal y el salario real. El salario nominal es el monto de dinero establecido en el contrato y que corresponde al puesto que ocupa la persona. En una economía inflacionaria, el salario nominal se erosiona si no se actualiza periódicamente. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el referido monto de dinero, y equivale al poder adquisitivo, es decir, al poder de compra o la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con ese salario. Por tanto, la simple reposición del valor real no significa aumento salarial; es decir, el salario nominal se modifica de forma que se proporcione el salario real equivalente al del periodo anterior. De ahí la diferencia entre un reajuste del salario (recomposición del salario real) y un verdadero aumento de salario (incremento del salario real).

Nota interesante

Trabajadores por horas y por mes

Muchas empresas tienen trabajadores que ganan por mes y otros que lo hacen por hora. ¿Cuál es la diferencia? Es muy sencilla: los empleados por mes se incluyen en la partida correspondiente del presupuesto de esas organizaciones, y los empleados por hora, como parte de los costos directos de producción. Para que los costos directos de producción sean exactos, sólo se asienta el tiempo real trabajado, mientras que el descanso semanal remunerado (DSR) forma parte de los costos indirectos de producción. Éstos reciben el horrible nombre de mano de obra directa (como si el mundo todavía estuviera en plena era industrial).

Recuerde

¿Cuánto cuestan los salarios?

La participación en el valor del producto que corresponde al salario y las respectivas prestaciones del puesto depende del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensivo), tanto menor será la repercusión de los salarios en los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), tanto mayor será la incidencia de los salarios en los costos de producción. Sea como fuere, los salarios siempre representan un monto significativo para la empresa, y ésta se debe ocupar de administrarlo muy bien.

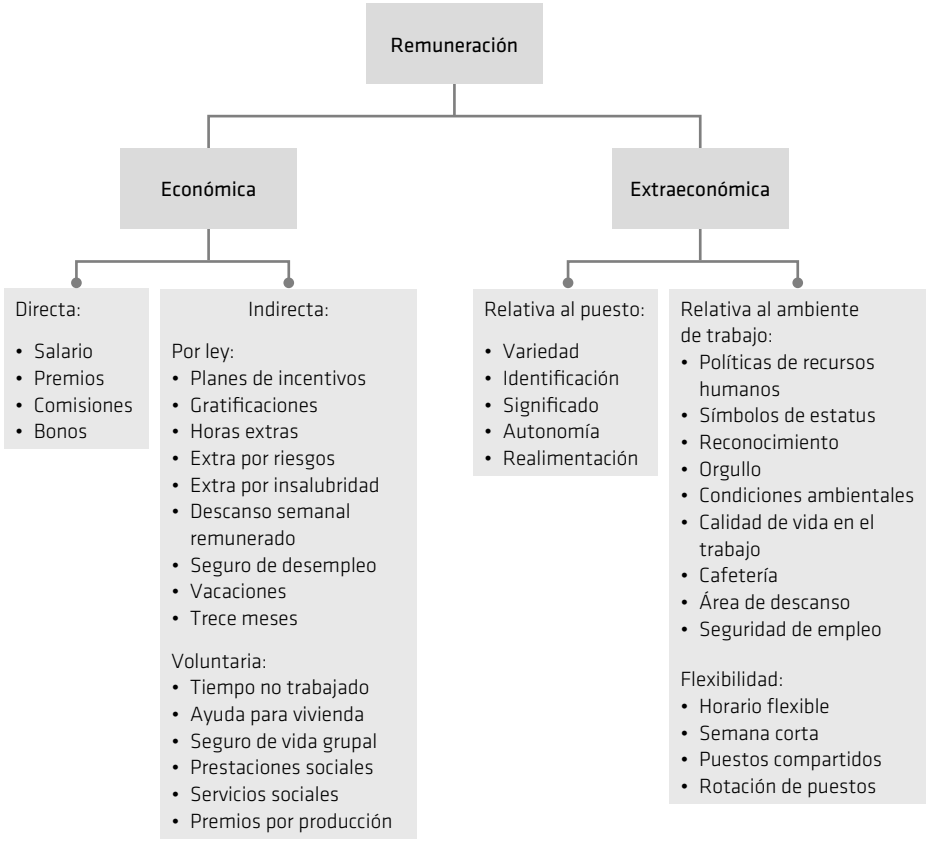


Figura 10.2 Diversos tipos de remuneraciones.

Ramo de actividad de la empresa	Porcentaje de los salarios respecto del valor del producto
Fábricas textiles	55%
Industria automovilística y de autopartes	44%
Astilleros navales-maquinaria pesada	43%
Siderúrgicas	38%
Industria aeronáutica-equipo de computación	37%
Componentes electrónicos-máquinas de escribir	36%
Editoriales e imprentas	35%
Equipos de comunicación-ropa y conexos	33%
Vidrio plano	32%
Maquinaria de construcción-refrigerantes	26%
Juegos y artículos deportivos-maderas	26%
Equipo ferroviario	24%
Papel y productos derivados	22%
Concreto y cemento	21%
Neumáticos y tubos de goma	20%
Cemento-confecciones	19%
Zinc-productos farmacéuticos	18%
Galletas y pasteles-latas metálicas	17%
Fibras, plásticos y hule	16%
Empaques de goma-lácteos-aluminio	13%
Azúcar refinada	8%
Cigarros	7%
Refinados de petróleo	6%

Figura 10.3 Porcentaje de salarios en el costo del producto.

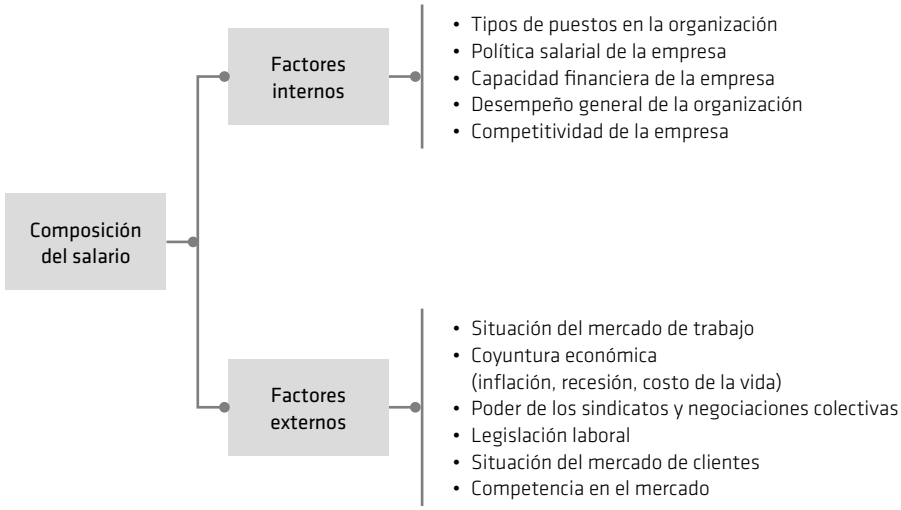


Figura 10.4 Composición del salario.

¿Qué es el salario para las personas?

El salario representa una de las transacciones más complicadas, pues cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, a cambio de lo cual recibe un salario. De este modo, el ser humano empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio: su salario. Éste permite al individuo alcanzar objetivos finales, como vimos en la teoría de las expectativas, que, en función de su poder adquisitivo, es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona.

¿Qué es el salario para las organizaciones?

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo.

Composición del salario

Varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se conoce como la composición del salario (*wage mix*).[1]

[1] CHRUDEN, HERBERT J. y SHERMAN JR., ARTHUR W., *Personnel Management*, Cincinnati, South-Western, 1963, p. 520.

Determinar los salarios es un asunto complejo porque muchos factores variables e interrelacionados producen diferentes efectos en los salarios. Esos factores actúan de forma independiente o en armonía entre sí, y de ese modo elevan o disminuyen los salarios. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se anulan unos a otros y estabilizan los salarios.

Concepto de administración de sueldos y salarios

En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la empresa en su conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores.

Así, cabe definir la administración de sueldos y salarios como un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización; esas estructuras deben serlo así de acuerdo con:

1. Los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de alcanzar un equilibrio interno.
2. Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas del mercado de trabajo, para alcanzar un equilibrio externo.

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios se fija los siguientes objetivos:

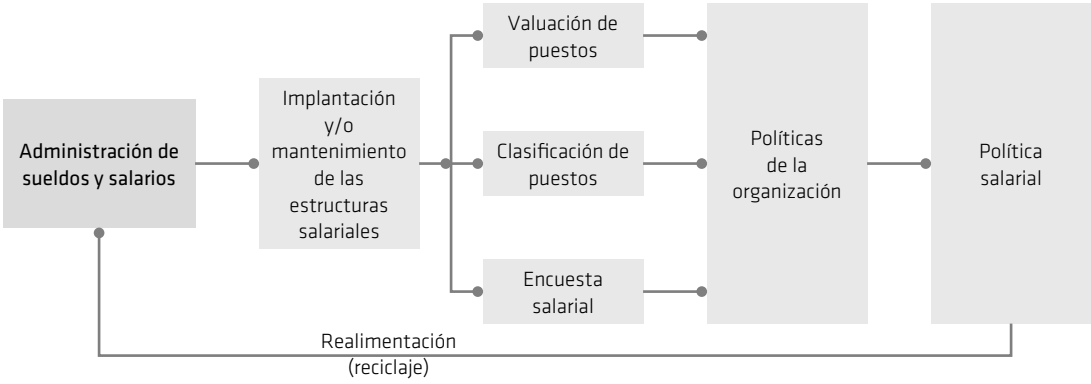


Figura 10.5 Sistema de administración de sueldos y salarios.

Nota interesante

Equilibrio interno y externo de los salarios

El equilibrio interno, o coherencia interna de los salarios, se alcanza gracias a la información interna, obtenida por medio de la valuación y la clasificación de los puestos, con base en un programa previo de descripción y análisis de puestos. El equilibrio externo, o coherencia externa de los salarios, se alcanza gracias a la información externa obtenida por medio de la encuesta salarial. A partir de la información interna y la externa, cada organización define la política salarial que norma sus procedimientos para la remuneración del personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para promover al personal, estableciendo las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Valuación y clasificación de los puestos

La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos.

Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios comunes para comparar los puestos y lograr una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La valuación de puestos es

> el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica.[2]

En otras palabras, la valuación de puestos trata sobre todo del precio que tiene el puesto.

Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen, y los puestos deben revaluarse constantemente.

Nota interesante

Valuación de puestos

La valuación de puestos (*job evaluation*) es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización. En sentido estricto, la valuación de puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupa cada puesto en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas entre los diversos puestos se colocan sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad.

[2] British Institute of Management. *Job Evaluation*, Londres, Management Publications, 1970.

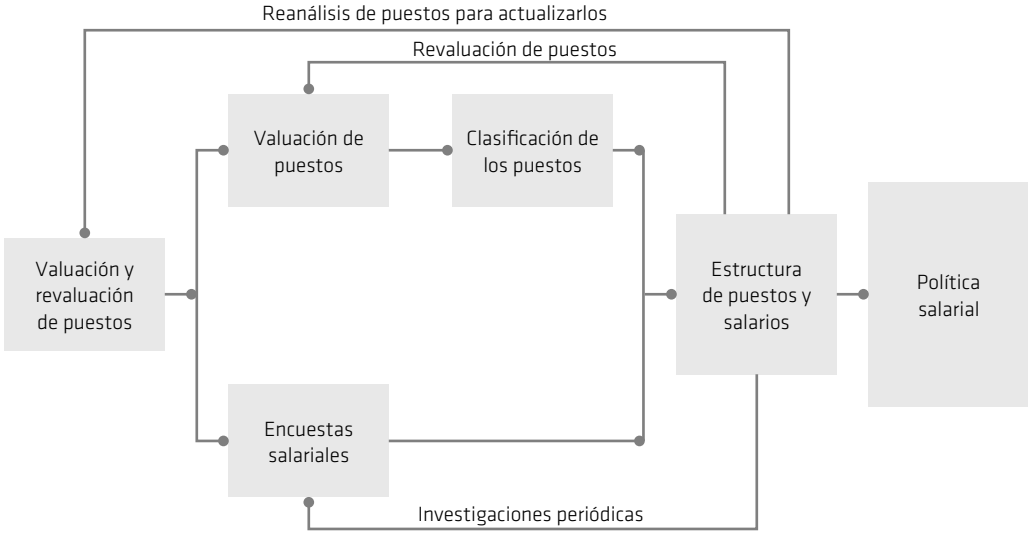


Figura 10.6 Valuación y revaluación de puestos.

Métodos de valuación de puestos

Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitan establecer el precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales entre ellos, sean cuantitativas o cualitativas. En general, otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera.

Los métodos de valuación de puestos se dividen en tres grandes grupos:

Comparación básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación por factores
Puesto contra escala	Categorías predeterminadas	Valuación por puntos

Figura 10.7 Métodos de valuación de puestos.

Base de la comparación:	Esquema de comparación	
	Puesto como un todo:	Partes del puesto o factores:
Puesto contra puesto:	1. Jerarquización de puestos	4. Comparación por factores
Puesto contra criterio:	2. Categorías predeterminadas (valuación de puestos)	3. Puntos

Figura 10.8 Métodos de valuación de puestos.

Nota interesante

El papel de la descripción y análisis de puestos

El punto de partida de un esquema cualquiera de valuación de puestos es obtener información por medio del análisis de puestos, para tomar decisiones comparativas al respecto. Esta valuación destaca la naturaleza y el contenido de los puestos y no las características de las personas que los ocupan. Por tanto, la valuación debe fundamentarse en la información presentada para el análisis de puestos.

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valuación) como referencia básica.

Veamos cada método de valuación de los puestos.

Método de jerarquización de puestos (*job ranking*)

El método de valuación de los puestos por jerarquización, también llamado método de comparación simple, consiste en enlistar los puestos (por orden creciente o decreciente) con base en algún criterio de comparación. También se conoce como comparación puesto a puesto, porque cada uno se compara con los demás en función del criterio escogido como referencia básica. Se trata del método de valuación de puestos más rudimentario, pues la comparación es global y sintética, sin tomar en cuenta análisis o descomposición alguna. Así, la comparación tiende a ser superficial.

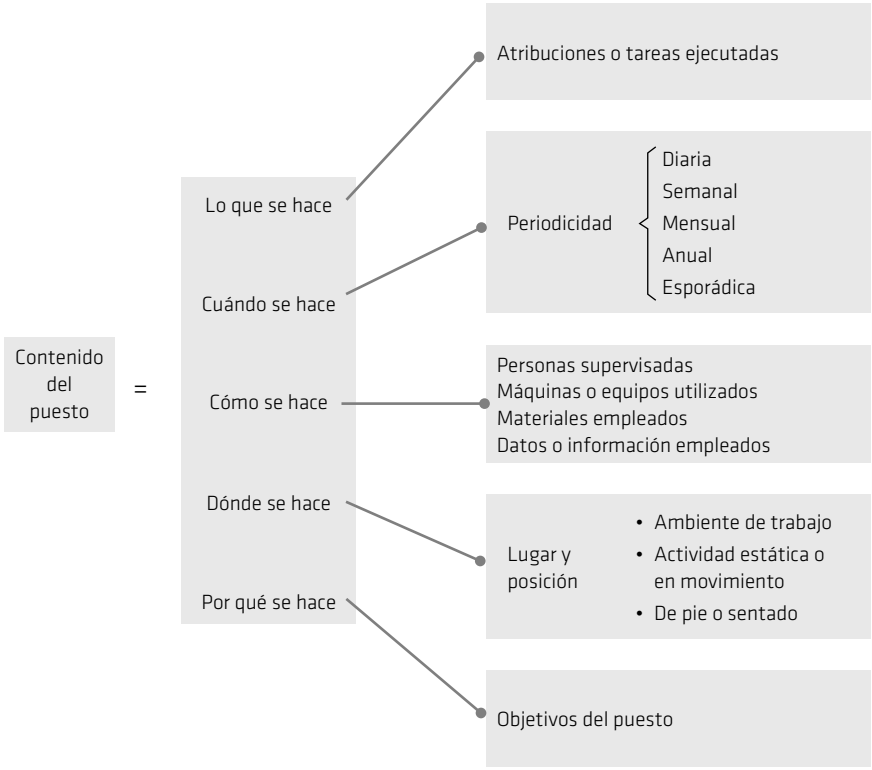


Figura 10.9 Análisis del puesto e información para su valuación.

El primer paso para aplicar este método es analizar los puestos con el propósito de obtener información acerca de ellos. La información debe prepararse con cuidado a fin de que el valuador pueda trabajar con determinados objetivos.

Hay dos maneras de aplicar el método de jerarquización, a saber:

1. *Definición previa de los límites superior e inferior de la jerarquización:* se realiza mediante las siguientes etapas:

   a) Definición del criterio para comparar los puestos; por ejemplo, complejidad, importancia dentro de los objetivos de la empresa.

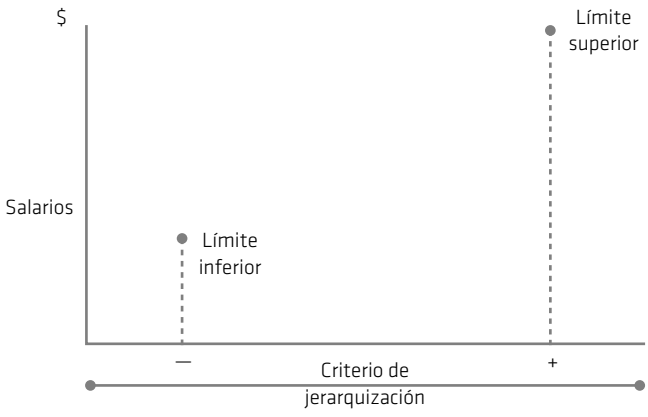


Figura 10.10 Método de jerarquización con límites.

   b) Definición de los dos puntos extremos con base en el criterio escogido:

      i) Límite superior: el puesto que tenga el mayor grado posible del criterio escogido (como el puesto más complejo o más importante).
      ii) Límite inferior: el puesto que tenga el menor grado posible del criterio escogido (como el puesto menos complejo o menos importante de todos).

   Los límites superior e inferior definen la amplitud de la variación del criterio.

   c) Comparación del resto de los puestos entre sí (puesto a puesto) en función del criterio, de manera ordenada en una lista (por orden creciente o decreciente) en relación con este criterio.
   d) La lista (o jerarquización) constituye una clasificación de los puestos.

2. *Definición previa de los puestos de referencia (muestras):* en relación con el criterio escogido. Esta segunda opción supone las siguientes etapas:

   a) Definición del criterio para comparar los puestos.
   b) Definición de los puestos de referencia (o puestos muestra) que representan varias dosis conocidas del criterio escogido (por ejemplo: un puesto extremadamente complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro un poco complejo y otro nada

complejo). Cada puesto de referencia funciona como punto focal en torno al cual se comparan y agrupan los otros puestos. Conforme se comparan y ordenan otros puestos a partir de esta referencia se va delineando su jerarquía, y la consecuente jerarquización exige que se comparen con los puestos ubicados antes. A lo largo de la jerarquización surgen otros puntos de referencia.

c) Disposición de los puestos de referencia en una lista (por orden creciente o decreciente).

d) Comparación del resto de los puestos con cada uno de los puestos de referencia y que se colocan en la lista de acuerdo con el resultado de esa comparación. Cada puesto de referencia es un puesto clave útil como un patrón o punto de ubicación, y sirve para comparar los demás puestos. La definición y la claridad de los puestos de referencia constituyen un punto fundamental para aplicar este método. Se deben seleccionar puestos de referencia de los diversos niveles de la organización o la jerarquía existente. Una vez determinado el puesto de referencia, los demás se contrastan con él a partir de una base general de comparación: ¿el puesto es más o menos importante que el de referencia? Tras la comparación, se coloca el puesto por orden escalar arriba o debajo del punto de referencia.

e) La lista (o jerarquía) de puestos constituye una clasificación.

El método de jerarquización de puestos es el camino más simple porque no exige un análisis muy detallado de los puestos, y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos. A pesar de que este método produce una estructura de puestos poco discriminativa, proporciona una base aceptable para la discusión y la negociación. El método no es analítico, pues el puesto no se divide en factores ni se detallan sus requisitos de modo que permita su cuidadosa valuación y comparación; más bien, el puesto se compara frente a otro como una totalidad. El método no es cuantitativo, en el sentido de que no ofrece indicio alguno del grado de diferencia entre los puestos, sino que sólo indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que otro puesto, o si es más o menos importante para la organización. Como su nombre indica, este método jerarquiza puestos.[3]

Método de escalas por categorías predeterminadas (*job classification*)

El método de escalas por categorías predeterminadas es una variante del método de jerarquización simple. Se le denomina método de jerarquización simultánea. En primer lugar, los puestos que se compararán se dividen en conjuntos (categorías predeterminadas) que poseen ciertas características comunes. A continuación se aplica el método de jerarquización simple a cada uno de estos conjuntos o categorías de puestos.

Una vez definida la estructura organizacional y analizados los puestos, el método empieza por definir con precisión las categorías de puestos, las cuales son conjuntos con características comunes y se colocan en una jerarquía o escala ya establecida.

Algunas organizaciones tienen determinadas las siguientes categorías:

• **Puestos mensuales:**	– de supervisión – de operación (no de supervisión)
• **Puestos por hora:**	– especializados – calificados – no calificados o jornaleros.

Algunas organizaciones clasifican los puestos en tres grados principales, como lo muestra la figura 10.12.

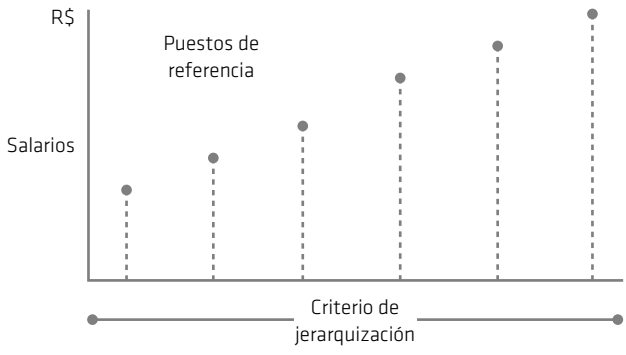


Figura 10.11 Método de jerarquización con base en puestos de referencia.

Nota interesante

La sencillez de la jerarquización

Comparado con otros métodos de valuación de puestos, éste es uno que los empleados entienden con suma facilidad. Su punto fuerte es la sencillez y que se acepta muy bien en la organización. El método de jerarquización, cuando está bien estructurado, suele permitir un manejo equitativo del aspecto salarial, porque, a final de cuentas, evita que alguien reciba una paga demasiado alta o baja.[4] No obstante, tiene escaso grado de precisión, y si un programa de valuación exige mayor exactitud, será necesario escoger otro método para valuar los puestos.

[3] LIVY, BRIAN, *Job Evaluation: A Critical Review*, Londres, George Allen & Unwin, 1975, p. 54.

[4] *Ibidem*, p. 64.

Categoría 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y experiencia limitada
Categoría 2	Puestos calificados	Requieren ciertos requisitos mentales y un poco de experiencia general y específica para desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad
Categoría 3	Puestos especializados	Requieren un espíritu analítico y creador para resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

Figura 10.12 Clasificación de puestos en categorías.

Una vez determinado el número de categorías apropiado para la organización (asunto que inclusive puede tratarse en el ámbito sindical o con la delegación regional de la dependencia federal encargada de los asuntos laborales), cada categoría debe definirse con claridad en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y exigencias característicos de cada grado. Las definiciones de las categorías se ponen por escrito de modo que constituyan un patrón o marco para valuar los demás puestos y colocarlos en el grado correspondiente. A veces es conveniente establecer un puesto de referencia para cada categoría, para así facilitar el proceso de comparación. Los criterios para seleccionar los puestos de referencia son exactamente iguales a los expuestos antes en el caso del método de jerarquización. Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser atribución de una comisión de valuación de puestos, y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros.

A pesar de que los métodos cualitativos tienen sus ventajas, como la rapidez y la sencillez administrativa, no siempre tienen éxito. Esto explica por qué los métodos más exactos y basados en técnicas cuantitativas para valuar los puestos son más conocidos que los de técnicas cualitativas.

Nota interesante

Características de los grados predeterminados

El método de escalas por grados predeterminados da por resultado una organización planeada; a primera vista es arbitrario y no traduce la realidad. Incluso, una vez implantado, puede adquirir rigidez y resultar poco sensible a los cambios de la naturaleza y contenido de los puestos. Sin embargo, está mejor elaborado que el método del jerarquización, y permite la incorporación de nuevos puestos a la estructura. El método no es analítico y es cualitativo, al igual que el método de jerarquización.

Método de comparación de factores (*factor comparison*)

El método de comparación de factores emplea el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación. La creación del método de comparación de factores es atribuida a Eugene Benge,[5] quien propuso cinco factores generales:

- Requisitos mentales.
- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

El método de comparación de factores exige que, después del análisis de los puestos, se sigan las siguientes etapas:

1. *Elección de los factores de valuación:* los factores constituyen criterios de comparación, es decir, son los instrumentos de comparación que permitirán colocar en orden de importancia los puestos que se valuarán. La elección de los factores de valuación dependerá de los tipos y características de los puestos que se valuarán. La idea básica de este método es identificar pocos factores, pero más amplios, que permitan comparar con facilidad y rapidez.
2. *Definición del significado de cada factor de valuación:* cuanto mejor sea la definición de los factores, mayor será la precisión del método.
3. *Elección de los puestos de referencia:* para permitir las comparaciones entre los puestos. Los puestos de referencia se escogen para facilitar la manipulación de los factores de valuación.
4. *Ordenamiento de los factores de valuación:* cada puesto de referencia se valúa por medio del ordenamiento de los factores de valuación. Supongamos que los puestos de referencia escogidos son el de recepcionista y del encargado de aseo:

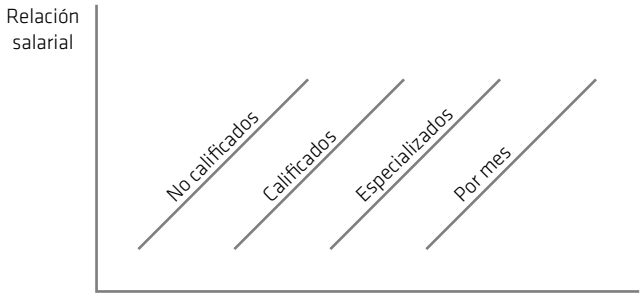


Figura 10.13 Ordenamientos múltiples en el método de categorías predeterminadas.

[5] BENGE, EUGENE J., BURK, S. H. L. y HAY, E. N., *Manual of Job Evaluation*, Nueva York, Harper & Row, 1941.

Forma de jerarquización de los factores	Encargado de aseo	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentales
4	Responsabilidad	Requisitos físicos
5	Requisitos mentales	Condiciones de trabajo

Figura 10.14 Jerarquización de factores en dos puestos de referencia.

Factores de evaluación	Recepcionista ($)	Encargado del aseo ($)
Requisitos mentales	240.00	40.00
Habilidades requeridas	400.00	120.00
Requisitos físicos	160.00	200.00
Responsabilidad	320.00	80.00
Condiciones de trabajo	80.00	160.00
TOTAL	$1 200.00	$600.00

Figura 10.15 Valuación de factores en dos puestos de referencia.

La jerarquización de cada factor es independiente.

5. *Valuación de los factores en los puestos de referencia:* sea que la elección de los puestos de referencia (para comparar con los demás puestos) recaiga sobre los puestos de recepcionista y de encargado del aseo: el primero percibe una remuneración de $300.00 mensuales y el segundo de $150.00 mensuales.* Con los factores de Benge, supongamos que la comisión de valuación determina la importancia de cada factor en cada puesto de referencia, de la manera siguiente:

   Si se conocen los salarios de los cargos de referencia, es fácil otorgar su valor monetario a cada factor. La suma total de los valores de los factores constituye 100% del salario. Se debe determinar el valor de cada factor para cada puesto de referencia, como en el ejemplo anterior. Así, la valuación de los factores se puede hacer en forma de porcentaje o en dinero.
6. *Creación de la matriz de ordenamiento (también jerarquización o alineamiento) y de valuación de los factores:* ahora la tarea es conciliar los resultados obtenidos en la valuación de factores con los obtenidos en el ordenamiento original de los factores. En otras palabras, debe haber congruencia entre las diferencias relativas indicadas por el ordenamiento y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas. En la práctica, esta tarea no es nada fácil. El medio más simple es crear una matriz de jerarquización de los factores, en la cual se determine y ordene cada factor de valuación de acuerdo con su importancia en los puestos de referencia, como muestra la figura 10.16.

   La matriz es tan sólo un mapa que muestra las diferencias relativas entre los puestos y no indica las diferencias absolutas, que es lo que se desea. Las diferencias absolutas se determinan por el proceso de valuación de los factores. La matriz anterior se completa con los resultados de la valuación de los factores y se transforma en una matriz de jerarquización y de valuación de los factores (figura 10.17):
7. *Escala comparativa de puestos:* el paso siguiente es transformar esta matriz de jerarquización y valuación de los factores en una escala comparativa de puestos, como sugiere la figura 10.18.

Con la escala comparativa de puestos se termina el instrumento de valuación de puestos con el método de comparación de factores. Dicha escala ubica cada puesto en relación con cada factor mediante su comparación, y a continuación se suman los valores monetarios (o en porcentajes) para obtener la valuación global del puesto.

Forma de jerarquización	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Encargado del aseo			Encargado del aseo	Recepcionista
2		Encargado del aseo			
3	Recepcionista				
4			Recepcionista	Recepcionista	Encargado del aseo
5		Recepcionista	Encargado del aseo		

Figura 10.16 Matriz de jerarquización de factores.

* Aproximadamente $2 111.00 y $1 055.00, en pesos mexicanos, a la fecha de esta edición.

Orden de importancia de los factores	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Encargado del aseo ($80.00)			Encargado del aseo ($80.00)	Recepcionista ($80.00)
2		Encargado del aseo ($120.00)			
3	Recepcionista ($240.00)		Recepcionista ($160.00)		
4			Encargado del aseo ($200.00)		Encargado del aseo ($160.00)
5		Recepcionista ($400.00)		Recepcionista ($320.00)	

Figura 10.17 Matriz de jerarquización y de valuación de los factores.

En la medida en que hubiera contradicciones o anomalías en el doble proceso del ordenamiento y valuación de los factores, se deben hacer otros ajustes hasta que los resultados sean coherentes. Esta técnica es menos exacta que el método de valuación por puntos, pero es la más confiable, desde el punto de vista global de las valuaciones, de todas las técnicas de valuación de puestos.

Método de valuación por puntos (*point rating*)

El estadounidense Merrill R. Lott[6] creó este método, también llamado valuación por factores y puntos, y se convirtió en el método de valuación de puestos más común en las empresas.

Nota interesante

Limitaciones del método de comparación de factores

En términos generales, el método de comparación de factores es adecuado para puestos por horas y para otros puestos poco complejos. Se puede adaptar para puestos por mes. Es un método que provoca muchas críticas. Las dificultades de su operación son muy evidentes. Es una técnica que puede sufrir contaminación por variación de errores y sesgos en el ordenamiento, así como por la subjetividad.

Es el más perfeccionado de los métodos aquí expuestos. La técnica es analítica: los componentes de los puestos se com-

Valores en $	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
40	Encargado del aseo				
80				Encargado del aseo	Recepcionista
120		Encargado del aseo			
160			Recepcionista		Encargado del aseo
200			Encargado del aseo		
240	Recepcionista				
280					
320				Recepcionista	
360					
400		Recepcionista			
440					
480					
520					
560					

Figura 10.18 Escala comparativa de puestos.

[6] LOTT, MERRILL R., *Wage Scales and Job Evaluation*, Nueva York, Ronald Press, 1926.

paran mediante factores de valuación. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total con la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos).

El método de valuación por puntos se basa en el análisis de puestos y consta de las siguientes etapas:

1. *Elegir los factores de valuación:* los factores de valuación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa del análisis y perfil de los puestos. Por tanto, la elección, definición, dimensión y calificación de los factores son asuntos que ya tratamos en el capítulo dedicado al análisis y perfil de puestos.

   En general, los factores de valuación se consideran en cuatro grupos:

   a) *Requisitos mentales:* exigencias de los puestos referentes a las características intelectuales del ocupante.
   b) *Requisitos físicos:* exigencias de los puestos referentes a las características físicas del ocupante.
   c) *Obligaciones implicadas:* exigencias de los puestos referentes a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
   d) *Condiciones de trabajo:* condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

   Estos cuatro grupos suelen implicar los factores que se muestran en la figura 10.19.

2. *Ponderar los factores de valuación:* los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno; como las contribuciones de los factores al desempeño de los puestos no son idénticas, es necesario hacer ajustes compensatorios.

Factores de valuación
Requisitos mentales:
1. Instrucción esencial
2. Experiencia anterior
3. Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos:
4. Esfuerzo físico necesario
5. Concentración mental o visual
Responsabilidad por:
6. Supervisión de personal
7. Material o equipamiento
8. Métodos o procesos
9. Información confidencial
Condiciones de trabajo:
10. Ambiente de trabajo
11. Riesgos

Figura 10.19 Factores de valuación.

Factores	1a. ponderación	2a. ponderación
Requisitos mentales:		
1. Instrucción esencial	15	15
2. Experiencia anterior	20	25
3. Iniciativa e ingenio	15	15
Requisitos físicos:		
4. Esfuerzo físico necesario	6	6
5. Concentración mental o visual	6	6
Responsabilidad por:		
6. Supervisión de personal	10	10
7. Material o equipamiento	4	4
8. Métodos o procesos	4	4
9. Información confidencial	4	4
Condiciones de trabajo:		
10. Ambiente de trabajo	6	6
11. Riesgos	10	10
Total:	100	105

Figura 10.20 Ponderación de los factores de valuación.

La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general se emplea el peso porcentual con que cada factor entra en la valuación de los puestos. Terminada la ponderación, muchas veces se procura hacer ciertos ajustes, por lo que la suma de la descripción de todos los factores no siempre arroja 100. En estos casos, la escala de puntos sufre una reducción o un incremento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición (figura 10.20).

3. *Crear la escala de puntos:* terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación. En otras palabras, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el paso siguiente es atribuir puntos a los grados B, C, D, y así sucesivamente. Por tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Se emplea una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria. Por ejemplo:

Progresión	Categorías				
	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

Figura 10.21 Progresiones de la escala de puntos.

Factores	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Categoría D	Categoría E	Categoría F
Requisitos mentales:						
1. Instrucción esencial	15	30	45	60	75	90
2. Experiencia anterior	25	50	75	100	125	150
3. Iniciativa e ingenio	15	30	45	60	75	90
Requisitos físicos:						
4. Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
5. Concentración mental o visual	6	12	18	24	30	36
Responsabilidad por:						
6. Supervisión de personal	10	20	30	40	50	60
7. Material o equipamiento	4	8	12	16	20	24
8. Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
9. Información confidencial	4	8	12	16	20	24
Condiciones de trabajo:						
10. Ambiente de trabajo	6	12	18	24	30	36
11. Riesgos	10	20	30	40	50	60

Figura 10.22 Escala de puntos.

La progresión aritmética hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante, en tanto que la progresión geométrica hace que el valor de cada grado aumente 100% en relación con el grado anterior; esto provoca que el valor de puntos se duplique en cada etapa sucesiva. La utilización de estas progresiones depende, sin duda, de los objetivos de la valuación. La progresión aritmética tiende a producir una recta salarial, mientras que las otras progresiones generan una curva salarial. Si se adopta la progresión aritmética para los factores ponderados, se obtiene la siguiente escala de puntos, según lo ejemplifica la figura 10.22.

4. *Preparar el manual de valuación de puestos:* una vez terminada la escala de puntos, se define el significado de cada grado de todos los factores de valuación. Ahora es cuestión de preparar el manual de valuación de puestos, que es una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual, como muestra la figura 10.23.
5. *Valuación de los puestos por medio del manual de valuación:* con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo factor, y todos los puestos se comparan con él; se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor. Suele emplearse un formulario de doble entrada; es decir, en las líneas se colocan los puestos, y en las columnas, los factores de valuación, como en el modelo que muestra la figura 10.23. En esta etapa, cada puesto corresponde a un valor en puntos que se obtiene mediante la suma de los puntos por cada factor.
6. *Delineación de la curva salarial:* ahora, la tarea consiste en convertir los valores de los puntos a valores monetarios. Cabe señalar que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique con precisión las diferencias de los valores monetarios entre ellos. Los valores de los puntos de los puestos nunca son del todo exactos, y tan sólo funcionan como directrices para la dispersión relativa de los puestos (figura 10.24).

Instrucción esencial

Este factor considera el grado de instrucción general o capacitación específica preliminar exigidos para el debido desempeño del puesto. Sólo se debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no la educación formal de la persona que ya lo ocupa.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que cuente con un curso de alfabetización	15
B	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación primaria o equivalente	30
C	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación secundaria o equivalente	45
D	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación media superior o equivalente	60
E	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo	75
F	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo, más un posgrado	90

Figura 10.23 Redacción del manual de valuación.

	Instrucción		Experiencia		Iniciativa		Ambiente de trabajo		
Puestos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Total de puntos
Mecanógrafa	B	30	A	25	A	15	A	6	183
Oficinista auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	263
Oficinista especializado	C	45	C	75	C	45	A	6	356
Diseñador	B	30	C	75	B	30	A	6	276
Secretaria auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	313
Secretaria bilingüe	D	60	C	75	C	45	A	6	417
Supervisor de seguridad	D	60	D	100	E	75	B	12	546
Reclutador de personal	C	45	C	75	D	60	B	12	404
Auxiliar de costos	D	60	D	100	D	60	A	6	547
Auxiliar de importaciones	D	60	D	100	C	45	A	6	436

Figura 10.24 Modelo de formulario de doble entrada para la valuación de puestos.

El primer paso es correlacionar el valor de los puntos de cada puesto con el salario de su ocupante (o salario promedio, si el puesto tiene varios ocupantes). Con los valores de los puntos y los salarios reales se prepara una gráfica con los valores de los puntos en el eje de las abscisas (x) y los salarios en el de las coordenadas (y). Los valores de los puntos siguen un estándar de medición que se establece por medio de la valuación, cosa que no ocurre en el caso de la escala de los salarios. Para configurar los valores de x (puntos) y de y (salarios), se construye una gráfica de dispersión que indique la relación entre los valores de la valuación de los puestos y los respectivos salarios reales (figura 10.25).

Con esta gráfica se establece la línea promedio; es decir, la línea de la tendencia salarial (recta o curva salarial) que tenga la menor distancia media posible de los puntos dispersos de la gráfica de la figura 10.26.

El ajuste de la línea de la tendencia con el método de los cuadrados mínimos implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables, a saber:

a) Variable independiente (*variable x*): los puntos.
b) Variable dependiente (*variable y*): los salarios.

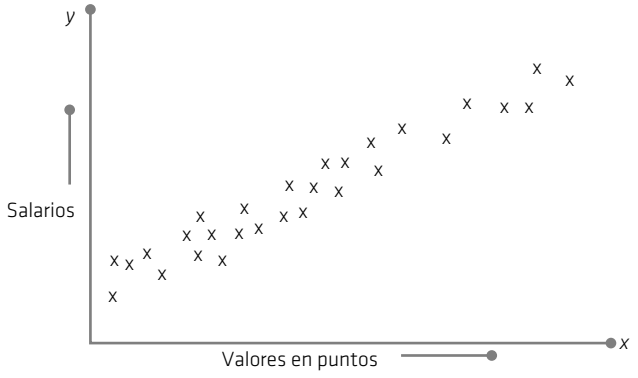


Figura 10.25 Gráfica con valores en puntos y en salarios.

La ecuación para generar una parábola (curva salarial) es:

$$y_c = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación:

$$y_c = a + bx$$

En estas ecuaciones, a, b y c representan las constantes (parámetros), mientras que x y y_c, las variables. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro b, la inclinación de la línea de la tendencia, y la c, la curvatura de la línea de la tendencia.

Los valores de los parámetros se calculan por medio de las ecuaciones siguientes:[7]

$$Na + b\Sigma x = c\Sigma x^2 = \Sigma y$$
$$a\Sigma x + b\Sigma x^2 + c\Sigma x^3 = \Sigma xy$$
$$a\Sigma x^2 + b\Sigma x^3 + c\Sigma x^4 = \Sigma x^2 y$$

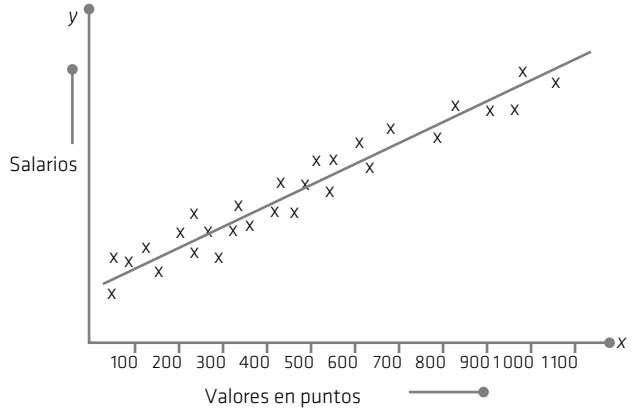


Figura 10.26 Línea de la tendencia salarial en relación con los puntos.

[7] LEME, RUY A. SILVA, *Curso de estatística,* Río de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1961, p. 231.

Nota interesante

Cálculo de la línea de la tendencia salarial

La línea de la tendencia se calcula por medio de la técnica estadística de los cuadrados mínimos o de procedimientos estadísticos similares para obtener una recta o una parábola que correlacione puntos con salarios. Por tanto, el mejor método de correlación entre el valor de los puestos en puntos y en moneda corriente es el de los cuadrados mínimos, porque se adapta a las ecuaciones curvas. Se trata del proceso matemático para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos. Para determinar la línea de la tendencia es preciso que la suma de las desviaciones de los diversos puntos de la línea (es decir, la diferencia entre un punto y la línea) sea igual a cero; asimismo, que la suma de los cuadrados de las desviaciones sea inferior a la suma de los cuadrados de las desviaciones observadas a partir de otra recta cualquiera que se trace. Así, la línea obtenida será única.

Al resolver el sistema de estas tres ecuaciones encontraremos fácilmente los valores de *a, b* y *c*, de la manera siguiente:

y_c = valores de los salarios corregidos.

$$a = \frac{\Sigma y}{\Sigma x}$$

$$b = \frac{\Sigma xy}{\Sigma x^2}$$

$$c = \frac{\Sigma x^2 y}{\Sigma x^3}$$

Se toman los resultados de la valuación de los puestos en puntos (x_i) y los salarios reales (y_i) y a continuación se bidimensiona cada puesto por medio de esas dos variables, a saber:

Puestos	Total de puntos (x_i)	Salarios promedio (y_i)
Mecanógrafa	183	800.00
Oficinista auxiliar	263	1 120.00
Oficinista especializado	356	1 240.00
Diseñador	276	1 200.00
Secretaria auxiliar	313	1 220.00
Secretaria bilingüe	417	1 320.00
Supervisor de seguridad	546	1 560.00
Reclutador de personal	404	1 240.00
Auxiliar de costos	547	1 680.00
Auxiliar de importaciones	436	1 400.00

Figura 10.27 Valores de los puestos en puntos y sus respectivos promedios salariales.

7. *Definición de bandas salariales:* una vez trazada la línea de la tendencia salarial (curva o recta salarial) se verifica que, a lo largo de esa línea, para cada valor en puntos corresponda un único valor de salario. Como la administración de sueldos y salarios se ocupa de las estructuras salariales, no de los salarios individuales, es necesario transformar la línea de la tendencia a una banda de salarios. Esto se logra al efectuar una aproximación a la cantidad mayor y a la menor a lo largo de la línea. Esta aproximación se calcula porcentualmente (por ejemplo, ±5% o ±10%).

Si cambiamos la gráfica de bandas salariales se obtiene el resultado en términos numéricos, como muestra la figura 10.28.

En la figura 10.29, todos los puestos que tengan una valuación de entre 100 y 200 puntos pertenecen a la clase 1: su salario de admisión será el límite inferior de la banda ($608.80); después del periodo de prueba, será el salario medio de la banda ($760.00), y más adelante, según la evaluación del desempeño, puede llegar al límite superior de la banda ($912.00).

Como las clases de puestos son excluyentes (un puesto sólo cabe en una escala de puntos), las bandas salariales se superponen, de modo que los salarios de una banda pueden ser semejantes a los de otras bandas más o menos elevadas.

Comisión de valuación de puestos

La valuación del puesto es una recomendación del *staff*, la cual debe ser aprobada por el departamento de línea y por la dirección de la organización. La comisión de valuación sirve para facilitar este trabajo de aprobación, y está compuesta por el responsable de la administración de sueldos y salarios y analistas, por directores de las áreas pertinentes y, además, por los gerentes y jefes interesados. Dicha comisión llega a una

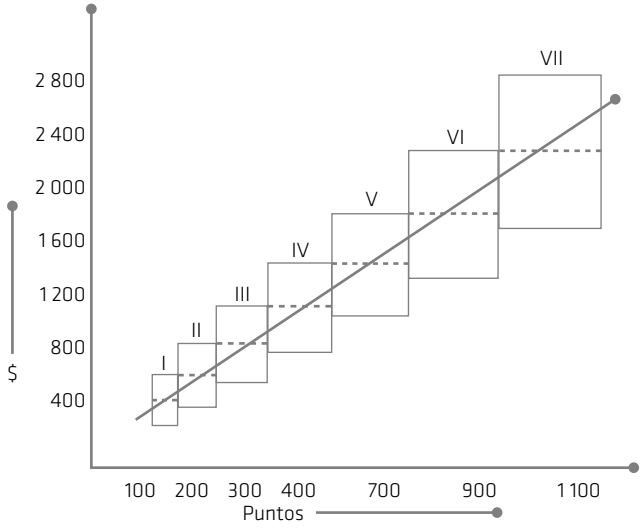


Figura 10.28 Delineación de bandas salariales.

Clases de puestos	Amplitud de puntos	Salario medio ($)	% de aproximación de banda	Amplitud de la banda ($)	Banda salarial	
					Límite inferior ($)	Límite superior ($)
I	100-200	760.00	40	304.00	608.80	912.00
II	201-300	940.00	40	376.00	752.00	1 128.00
III	301-400	1 120.00	40	448.00	896.00	1 344.00
IV	401-550	1 360.00	40	544.00	1 088.00	1 632.00
V	551-700	1 600.00	40	640.00	1 280.00	1 920.00
VI	701-900	1 900.00	40	760.00	1 520.00	2 280.00
VII	901-1 100	2 200.00	50	1 100.00	1.650.00	2 750.00

Figura 10.29 Clases de puestos y sus respectivas bandas salariales.

solución armónica e integrada, lo cual garantiza la plena aceptación y desarrollo del programa.

La comisión de valuación de puestos tiene dos objetivos:

a) *Objetivo técnico:* se forma la comisión con elementos de las distintas áreas de la organización familiarizados con los puestos que se valuarán. Esto garantiza equilibrio y uniformidad en las valuaciones para todas las áreas de la organización.
b) *Objetivo político:* por la participación de elementos procedentes de todas las áreas de la organización, las valuaciones se aceptan sin restricciones.

La comisión de valuación de puestos suele constar de:

1. *Miembros permanentes o estables:* son los que deben participar en todas las valuaciones de la organización; por ejemplo, el gerente de Recursos Humanos o el ejecutivo responsable de administrar los salarios.
2. *Miembros provisionales:* son los que deben opinar en las valuaciones de los puestos bajo su supervisión y, por tanto, sólo tienen una actuación parcial dentro del plan de valuación de puestos.

Clasificación de puestos

De acuerdo con los resultados de la valuación, los puestos se clasifican y agrupan por clases. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios, y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios, señales de estatus, etcétera.

La clasificación de los puestos se fija de forma arbitraria. Para establecer los salarios, las series de puestos se dividen en grados o grupos (clases de puestos), y se les atribuyen bandas de categorías salariales con límites máximos y mínimos. A fin de cuentas, cada escala tiene un grado relativo de importancia y todos los puestos contenidos en ella reciben el mismo trato.

Algunos métodos de valuación de puestos tienden a clasificarlos de manera automática, como el método de jerarquización y el de escalas predeterminadas. Otros métodos, como el de valuación por puntos, proporcionan valores de cada puesto en puntos, lo cual permite clasificarlos por clases basadas en puntos.

Existen varios criterios para clasificar puestos:

1. *Clasificación por puntos:* los puestos se agrupan en categorías con base en intervalos de puntos (vea la figura 10.30).

2. *Clasificación por puestos de carrera:* los puestos se clasifican en términos de carreras.

   Oficinista I
   Oficinista II
   Oficinista III

3. *Clasificación por grupo ocupacional:* los puestos se clasifican en función de criterios de ocupación.

   Ingeniero civil
   Ingeniero electricista
   Ingeniero químico

4. *Clasificación por área de servicio:* los puestos se clasifican por área de actividad.

   Gerente de finanzas
   Tesorero
   Contador

Categorías de puestos	Banda de puntos
1	hasta 100
2	de 101 a 200
3	de 201 a 300
–	–
–	–
–	–

Figura 10.30 Ejemplo de clasificación de puestos por puntos.

Contador auxiliar
Cajero, etcétera

5. *Clasificación por categoría:* los puestos se clasifican en función de categorías de graduación.

Secretaria auxiliar
Secretaria español
Secretaria bilingüe
Secretaria ejecutiva

Encuesta salarial

La administración de sueldos y salarios procura encontrar no sólo el equilibrio interno de los salarios en la organización, sino también el equilibrio externo de éstos en relación con el mercado de trabajo. Así, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, conviene investigar y analizar los salarios de la comunidad:

a) Con encuestas salariales de empresas en las cuales se haya participado.
b) Con encuestas salariales de empresas especializadas.
c) Con una encuesta salarial propia.

Al preparar una encuesta salarial se debe tener en cuenta:

1. Cuáles son los puestos que se investigan (puesto de referencia).
2. Cuáles son las compañías que se encuestan (empresas participantes).
3. Cada cuándo se debe llevar a cabo la encuesta salarial (periodicidad).

La encuesta salarial se puede realizar por medio de:

1. Cuestionarios.
2. Visitas a empresas.
3. Reuniones con especialistas en salarios.
4. Llamadas telefónicas y correos electrónicos entre especialistas en salarios.
5. Adquisición de encuestas salariales por empresas especializadas.

Selección de los puestos de referencia

Al promover la encuesta salarial, la empresa debe seleccionar los puestos que considera de referencia para probar su estructura salarial, que pueden ser:

1. Puestos que representan diversos puntos de la curva salarial de la empresa.
2. Puestos fácilmente identificables en el mercado.
3. Puestos que representan los sectores de actividad de la empresa.

El número de puestos de referencia incluido en la encuesta salarial es variable, y depende del tipo de actividad de la empresa y de sus necesidades e intereses. Se escogen puestos de referencia que representen, por una parte, al mercado de trabajo, y por otra, la estructura de los salarios de la empresa. Los puestos de referencia son al mismo tiempo muestras del mercado externo de salarios y de la estructura salarial interna de la empresa. De ahí que se llamen puestos muestra. Deben seleccionarse con sumo cuidado para propiciar comparaciones claras y correctas entre la empresa y el mercado.

Selección de las empresas participantes

Los criterios adoptados para invitar a las empresas a participar en la encuesta salarial como muestras del mercado de trabajo son:

1. *Ubicación geográfica de la empresa:* se selecciona a las empresas en función de su localización geográfica. En el caso de algunos puestos, el mercado local de trabajo influye en los ocupantes, quienes no tienen interés por ofertas de trabajo en lugares distantes; por ejemplo, los jornaleros, que suelen buscar empleo en su propio barrio para disminuir el tiempo y los gastos de transporte, porque ello representa una parte considerable de su salario. Cuando se pretende investigar sobre los salarios de puestos por horas, que no requieren calificaciones, conviene escoger empresas ubicadas en las inmediaciones de la empresa que realiza la encuesta salarial.
2. *Ramo de actividad de la empresa:* se supone que debe existir alguna similitud en las operaciones y las actividades, la cual se traduce en la tipología de los puestos. Las empresas del mismo ramo de actividad emplean tecnologías comparables y esperan lo mismo de los puestos. Cuando se pretende investigar sobre puestos técnicos u operacionales ligados directamente a la naturaleza de las actividades de la empresa, se seleccionan a empresas del mismo ramo de actividad; por ejemplo, es el caso de bancos, universidades, siderúrgicas, hospitales, industrias de plásticos o talleres mecánicos.
3. *Tamaño de la empresa:* muchos puestos se relacionan con el tamaño de la empresa en razón de la amplitud de la administración o del volumen de su responsabilidad. Las características de remuneración de los directores o los gerentes no son iguales en empresas pequeñas, medianas o grandes. Lo mismo ocurre con los jefes y los supervisores en relación con el tamaño de su departamento o división.
4. *Política salarial de la empresa:* cuando la empresa pretende seguir una política salarial agresiva, tiende a escoger a participantes con políticas salariales más avanzadas. Cuando la empresa pretende pagar más o menos el promedio del mercado, tiende a escoger a participantes conservadores en cuanto a su política salarial.

Cuando se trata de una encuesta salarial amplia, es común que se apliquen por completo los criterios anteriores para escoger muestras de empresas. El número de empresas que

ENCUESTA
SALARIAL

Empresa investigada: _____ Fecha: ____/____/____

Título del puesto: _____ Código: _____

Descripción resumida del puesto

Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios

Resumen

Frecuencia total	Salario menor	Salario mayor	Salario promedio

Figura 10.31 Cuestionario de encuesta salarial.

debe incluir una encuesta salarial varía en función del grado de detalle y precisión de la investigación, así como del tiempo disponible para realizarla.

Además de los salarios, se pueden investigar otros elementos, como la política salarial y prestaciones de las empresas (bandas salariales, influencia de los méritos en el salario, aumento por ascensos, asistencia médica y social, servicio de restaurante, etc.), así como su comportamiento (rotación de personal, ausentismo, productividad, etcétera).

Recopilación de datos

Definidos los puestos de referencia y las empresas muestra, el paso siguiente es reunir la información necesaria para la investigación. La información para una encuesta salarial se recopila con los siguientes medios:

1. Cuestionario para las empresas participantes.
2. Visitas y consiguiente intercambio personal de información por medio de entrevistas o reuniones.
3. Reuniones de asociaciones de empresas o asociaciones de gremios.
4. Cartas, cuando las empresas investigadas se ubican a cierta distancia.
5. Llamadas telefónicas, cuando las investigaciones son breves o la relación entre los profesionales de las empresas es más profunda.

El cuestionario es, sin duda, el principal medio para reunir información, por su facilidad para manejar y registrar datos.

Nota interesante

El objeto de la encuesta salarial

La encuesta salarial es un intercambio de información respecto de los salarios y otros temas afines. En otras palabras, la empresa que investiga y obtiene información de otras empresas se compromete a entregar los resultados de la investigación tabulados y procesados, así como a mantener la confidencialidad de la información dentro de ciertos límites. Cada empresa debe recibir los resultados con su propia identificación, pero con la de las demás codificada, con el fin de conservar la discreción necesaria. Sin embargo, muchas veces las empresas investigadas se comunican entre sí para intercambiar después la identificación de sus códigos y conocer sus respectivas situaciones.

Tabulación y tratamiento de los datos

Una vez que la empresa tiene los datos del mercado, los tabula y les da un tratamiento estadístico de modo que compare sus salarios a efecto de comprobar si su esquema es satisfactorio o si debe corregirlo.

Política salarial

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. *Estructura de puestos y salarios:* es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. *Salarios de admisión:* para las diversas escalas salariales; el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple por completo con los requisitos que

Puesto:	Secretaria auxiliar			
Fecha:				
Empresa	Frecuencia	Salario menor	Salario mayor	Salario promedio
B	3	935.00	937.00	936.00
C	1	935.50	935.50	935.50
Z	4	833.00	836.00	834.00
A	6	730.00	737.00	732.50
F	3	731.00	733.60	731.80
E	8	730.50	733.30	731.60
D	1	731.00	731.00	731.00
Salario promedio	N = 26	832.30	834.80	833.20

Figura 10.32 Tabulación de datos en una encuesta salarial.

exige el puesto, el salario de admisión puede descender 10% o 20% del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo de prueba, si el ocupante responde a las expectativas.

3. *Previsión de reajustes salariales:* por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) o espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:

   a) *Reajustes colectivos* (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia depende de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que se compensan en la época de los reajustes sindicales.

   b) *Reajustes individuales:* complementan los ajustes colectivos y se clasifican como:

      i) *Reajustes por ascenso:* se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual en un nivel funcional superior.

      ii) *Reajustes para encuadrar:* la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios vigentes en el mercado de trabajo.

      iii) *Reajustes por méritos:* se conceden a los empleados que deben recibir una remuneración superior a la normal gracias a su desempeño.

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios, equitativo tanto para la organización como para las personas. Patton[8] sostiene que una política de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz:

1. *Adecuada:* la remuneración se debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.
2. *Equitativa:* la paga de cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
3. *Equilibrada:* los salarios, prestaciones y otros pagos deben proporcionar en conjunto un paquete razonable de premios.
4. *Eficaz en costos:* a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.
5. *Segura:* los salarios deben representar un monto suficiente para dar seguridad a los empleados y satisfacer sus necesidades básicas.
6. *Motivadora:* los salarios deben alentar eficazmente el trabajo productivo.
7. *Aceptable para los empleados:* éstos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.

La política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas para el personal: prestaciones sociales, estímulos e incentivos para el desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, seguridad del empleo (estabilidad en la empresa), etcétera.

Consecuencias de los salarios

Desde el punto de vista legislativo y fiscal, los salarios tienen varias repercusiones. Generan obligaciones sociales que se calculan sobre sus valores en forma de una verdadera cascada. Las obligaciones sociales son las consecuencias legales que representan las contribuciones establecidas por ley. Las obligaciones que inciden en los salarios son los calculados para la previsión social, el fondo de garantía por el tiempo de servicio y otros más que sufraga la organización cuando remunera a sus empleados. En las obligaciones sociales se incluye también el tiempo no trabajado por el empleado, así como los que reflejan los puntos anteriores debido al efecto de cascada.

[8] PATTON, THOMAS, *Pay*, Nueva York, Free Press, 1977.

Nota interesante

Organizaciones sin puestos definitivos

Las organizaciones se van haciendo flexibles y orgánicas y sus puestos ahora son cambiantes, porque se redefinen todo el tiempo. Esto cambia la base del trabajo de la administración de sueldos y salarios, la cual se vuelve lábil. La valuación de puestos es un análisis sistemático de puestos porque especifica el valor relativo de cada uno para la organización. Como ocurre con el análisis de puestos, el proceso de su valuación es contingente, porque depende de una descripción exacta y completa de los puestos que le sirven de base. Sin esta base, la valuación se convierte en un proceso subjetivo para determinar la cantidad con que se debe remunerar cada puesto. La pregunta que flota en el aire es: ¿si no hay un análisis de puestos que sirva de base y fundamento para el proceso de su valuación, el sistema para determinar los salarios resulta precario y obsoleto? Al parecer, así es.

Con los profundos cambios actuales en las organizaciones en función de las exigencias del ambiente, la valuación tradicional de los puestos tiende a desaparecer. Ahora, en lugar de fundarse en el proceso de análisis de puestos y sus descripciones, la valuación de los puestos muestra una fuerte tendencia a cambiar de enfoque. En lugar de concentrarse en los puestos *en sí*, ahora se concentra en las *personas* que trabajan en ellos. El movimiento actual se dirige a repensar cómo remunerar y recompensar a las personas. En lugar de concentrarse en el valor relativo del puesto para la organización, el nuevo proceso se interesa en el valor que cada persona agrega a la organización. Con este nuevo enfoque, se remunera a las personas según el grado de habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que ofrecen, y con que producen beneficios para la organización. Cuanto mayor sea la cantidad de las competencias que posean las personas, mejor será su remuneración. En consecuencia, los sistemas de pago abandonan poco a poco el planteamiento tradicional de pagar de acuerdo con el puesto y se dirigen a otro nuevo, en el cual cada trabajador individual se convierte en el punto focal del sistema. Así, se paga a las personas conforme el valor que agregan a la organización, lo cual es perfectamente consistente con lo que expusimos en los capítulos anteriores. Las competencias específicas que se solicitan a las personas deben detallarse en la planeación estratégica de los recursos humanos, de modo que la organización remunere específicamente a los "elementos" que la ayudan a alcanzar sus objetivos. Por otra parte, cuando las personas saben que la organización recompensa determinadas *competencias* y no sólo otros factores, están en condiciones de administrar mejor su desempeño y su carrera. El desempeño conduce a los premios que recibe cada persona y éstas saben con claridad lo que deben hacer para ganar más. Por lo mismo, los procesos tradicionales de la valuación de puestos pierden terreno en las organizaciones modernas, que ahora reflejan un planteamiento centrado en la nueva definición de la fuerza de trabajo. La paga equitativa es la base de los servicios que las personas de verdad prestan a la organización.

Como ilustra la figura 10.33, se aprecia que por cada 100.00 reales pagados a un empleado por mes, la empresa aporta otros 102.06 (o el equivalente a estas cifras en la moneda correspondiente) por concepto de obligaciones sociales. Se trata de una cantidad muy elevada, que hace que los salarios de Brasil, si bien bajos, representen valores muy altos en comparación con los de otros países industrializados.

Por tal motivo, si bien los salarios directos pagados a los trabajadores son inferiores a los de otros países, las empresas brasileñas acaban con un costo de actividad humana (mano de obra) mucho mayor debido a la fuerte incidencia de las obligaciones sociales que elevan el llamado costo Brasil.

Nuevos planteamientos de la remuneración

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la tecnología de la información, los programas de remuneraciones no pueden quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente de desempeño y productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados al desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basan en alcanzar las metas y objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos.

Remuneración variable

La remuneración fija privilegia la homogeneización y estandarización de los salarios, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración, y permite el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrarlos. Además, esta remuneración ofrece una base lógica para la distribución salarial y se centra en la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo que trabajan (mes u hora) para la organización. Estas ventajas fueron excelentes en el pasado, pero no aseguran el futuro.

Las obligaciones sociales de Brasil son las más altas del mundo		
Para empleados por mes (base, 240 horas mensuales)	% sobre salario	% acumulado
A. Obligaciones sociales		
Previsión social	20.00	
Fondo de garantía por tiempo de servicio (FGTS)	8.00	
Salario-educación	2.50	
Accidentes de trabajo (media)	2.00	
Servicio social de la industria (SESI)	1.50	
Servicio nacional de aprendizaje industrial (SENAI)	1.00	
SEBRAE	0.60	
INCRA	0.20	
Subtotal de A		35.80
B. Tiempo no laborado		
Descanso semanal remunerado	18.91	
Vacaciones	9.45	
Días feriados	4.36	
Prima vacacional	3.64	
Aviso previo	1.32	
Ayuda para enfermedad	0.55	
Subtotal de B		38.23
C. Tiempo no laborado		
Mes 13	10.91	
Pagos por rescisión de contrato	2.57	
Subtotal de C		13.48
D. Reflejo de los puntos anteriores		
Incidencia acumulada del grupo A/B	13.68	
Incidencia de FGTS en la gratificación de fin de año (aguinaldo)	0.87	
Subtotal de D		14.55
Gran total		102.06

Figura 10.33 Obligaciones sociales en Brasil.[9]

Comparación de obligaciones sociales por dólar de salario por hora, aplicada por Booz-Allen & Hamilton a las armadoras de automóviles en el caso de puestos por hora (base, jornada laboral de ocho horas)	(dólares de EU)
Brasil:	$1.66
Italia:	$1.12
Francia:	$0.88
Alemania:	$0.76
Estados Unidos:	$0.34
Japón:	$0.31
Comparación del salario promedio por hora pagado a las compañías armadoras de automóviles, en dólares estadounidenses	
Brasil:	$ 3.00
Inglaterra:	$12.00
Japón:	$13.00
Estados Unidos:	$15.00
Italia:	$16.00
Alemania:	$21.00

Figura 10.34 Comparación aplicada por Booz-Allen & Hamilton a las armadoras de automóviles.[10]

[9] PASTORE, JOSÉ, "Límites e virtudes de flexibilição", *O Estado de São Paulo*, 26 de febrero de 1996, p. B2.

[10] BETING, JOELMIR, "Sem quebrar os ovos", *O Estado de São Paulo*, 6 de marzo de 1996, p. B2.

Como la remuneración tradicional es fija y permanente, las personas no tienen motivo para desempeñarse mejor, sobre todo cuando los salarios de la empresa son iguales y los desempeños son desiguales. Las organizaciones han hecho grandes esfuerzos por aumentar la productividad y la eficiencia. No obstante, cuando los trabajadores aumentan su productividad, surge una duda. ¿Quién se beneficia más con lo anterior, sólo la empresa, o la empresa y el trabajador en conjunto? La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene cuando también están interesadas en producir más. Y la remuneración variable impulsa el aumento de la productividad personal.

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) en favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador. Algunas empresas brasileñas optan por este sistema, como Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e Iochpe-Maxion, y ahora se adhieren a la nueva figura. Las denominaciones varían según la empresa: *pago por desempeño*, remuneración variable, participación de utilidades, salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa.

Nota interesante

Pago por desempeño

En Ivix, una subsidiaria de productos y servicios de IBM, cada trabajador arriesga parte de su salario para ganar más. Según el puesto, la remuneración varía entre 10 y 30%. La multiplicación de este porcentaje del salario depende de que se alcancen las metas de facturación, ganancias y proyectos estratégicos.

Citibank lanzó su programa de *pay for performance* (pago por desempeño), bautizado como programa de remuneración por superación de metas, para bajar la rotación de sus trabajadores de 18 a 13.5%. El ejecutivo de un área de negocios puede cobrar un premio de hasta 12 salarios mensuales; es decir, duplica su remuneración anual. Por tanto, no es fácil anotar ese gol. El ejecutivo tiene que superar 40% las metas establecidas. El programa no cuesta nada al banco. En este programa participa una tercera parte de los 650 trabajadores. En un año se distribuyó un premio de 730 000 dólares, correspondiente a ese mismo periodo, y en otro, un millón de dólares. La remuneración variable atrae a los trabajadores porque promete considerables ganancias, pero también les hace correr riesgos mayores. La inestabilidad es la regla y esto repercute con fuerza en el estilo de administración.

Nota interesante

La participación de utilidades en Monsanto

La filial brasileña de Monsanto, uno de los mayores grupos químicos del mundo, elaboró su programa de participación de utilidades con un objetivo bien definido: reforzar el trabajo en equipo en la compañía y poner punto final a los conflictos entre los distintos departamentos. La empresa inició el programa y ahora sus 660 trabajadores participan en el juego. Grupos de entre 10 y 12 trabajadores de diversas áreas y niveles jerárquicos se reúnen para definir las metas de cada unidad. Estos grupos, llamados equipos de diseño, deciden todo, salvo la forma de pago a los participantes. Sólo hay una regla: sin ganancias, no hay premio. La empresa divide la cantidad que supera la meta de utilidades, mitad para ella y mitad para los trabajadores. Los propios equipos de diseño establecieron algunos principios rígidos. Uno de ellos: si hay un solo accidente de trabajo en la unidad de negocios, nadie recibe premios. El lema es: "Si no estamos todos unidos, nadie recibe nada." Los trabajadores eligen a cuatro o cinco colegas como los "embajadores del reparto de utilidades". Son los encargados de divulgar y reforzar las metas que se deben alcanzar durante el año. El programa debe ser simple para que todos lo puedan seguir; la empresa inclusive creó una política para reforzar ese principio llamada *Kiss* ("beso" en inglés), por las iniciales de la frase *keep it simple stupid* (haz que las cosas sean tan simples que parezcan estúpidas). Sencillo y lucrativo. Con la remuneración flexible, la empresa transforma a cada trabajador en un pequeño empresario.

En general, el socio sólo recibe más dinero si la empresa registra los aumentos de productividad negociados al inicio del ejercicio. La remuneración variable no ejerce presión en el costo de las empresas, porque se autofinancia con el aumento de la productividad y la reducción de costos. Ante la presión de la crisis y de la apertura del mercado, en años pasados las empresas dieron una desesperada lucha contra los altos costos. Todo aumento de salario e, indirectamente, de las obligaciones sociales era un paso atrás. La remuneración flexible representó la salida. Además, la motivación que genera la remuneración flexible se convirtió en un importante motor para reanudar los negocios. Ésta resume todas las exigencias que afronta un trabajador moderno, porque obliga al profesional a fijarse en los resultados y a ser un emprendedor.

Una gran ventaja de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en números rojos, fija su blanco principal en las ganancias. Si necesita ganar espacio de competencia, elige la participación de mercado como meta principal.

La condición fundamental para la remuneración variable es que la empresa cuente con una estructura de puestos y salarios útil como base del sistema. Además, la remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos.

1. La planeación estratégica de la empresa debe orientarse a una administración por objetivos (APO) eminentemente participativa, democrática e incluyente. La APO se convierte en un potente instrumento de evaluación del desempeño y el rendimiento cuando:
   a) Los objetivos se establecen y desempeñan por los trabajadores que deben laborar con ellos, sin presiones ni normas coercitivas.
   b) Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio.
   c) Existe un contrato vivo y no un esquema de reglas y normas.
2. Proceso simple y fácil de comprender y de seguir, que permite la cuantificación objetiva del desempeño de la organización, las unidades y los trabajadores.
3. Flexibilidad, de modo que permita hacer ajustes siempre que sea necesario.
4. Transparencia en los criterios de premiación, que deben negociar y aceptar todos los trabajadores implicados.

Remuneración por habilidades

La remuneración por habilidades pretende pagar los salarios con base en lo que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan. Los planes apoyados en las habilidades se agrupan en dos categorías:

1. *Plan basado en el conocimiento:* vincula la remuneración al grado de conocimiento relacionado con un puesto o función, como el de científicos y profesores. Para ingresar en la carrera, el requisito mínimo es un título universitario.

Nota interesante

Énfasis en la remuneración flexible

Las empresas mejoran las prestaciones sociales y reducen antiguas regalías. Tigre, fabricante de tubos y conexiones de Joinville, Santa Catarina, pasó un peine fino entre su paquete de prestaciones. Los ejecutivos recibían 250 litros de combustible al mes, pagados por la empresa. ¡Suspendido! Los directores podían gastar 200 dólares, por cuenta de la empresa, en la tienda interna. ¡Suspendido! Cada director tenía seguro de su casa. ¡Suspendido! Tigre suspendió esas prestaciones y las incorporó a los salarios. El adelgazamiento de las prestaciones ocurrió por causa de la remuneración variable; es decir, por la retribución basada en los objetivos alcanzados. La práctica de este sistema explica la poca agresividad de las políticas salariales. Al componer el monto de la remuneración total de sus ejecutivos, las empresas prefieren disminuir el peso relativo del salario mensual y optan por la posibilidad de ganar más en forma de bonos y de participación de las ganancias.

Para avanzar en la carrera y recibir salarios más elevados se precisan estudios adicionales. La remuneración se basa en el conocimiento de la persona que desempeña el puesto (medido por el número de créditos académicos o de capacitación adicional) y no en el contenido del trabajo.

2. *Plan basado en habilidades múltiples:* vincula la remuneración a la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones (amplitud de conocimientos), como actividades operativas de producción. El aumento salarial se deriva de la adquisición de conocimientos, pero orientados a un conjunto de tareas interrelacionadas. La diferencia entre el sistema basado en el conocimiento y el basado en las habilidades múltiples es que en este último las responsabilidades del trabajador pueden cambiar drásticamente en un periodo corto. En el primero, las personas profundizan sus conocimientos de una función básica única; en el segundo, desempeñan una gran variedad de funciones, lo cual requiere un sistema de evaluación y de capacitación para que las personas alcancen la excelencia en el desempeño por el cual se les remunera. Borg-Warner Corp. produce engranajes para cajas de cambio de automóviles. Antes, este proceso implicaba siete funciones, como muestra la figura 10.36. La empresa optó por el sistema de remuneración basado en las habilidades y esas siete funciones se agruparon en tres amplias categorías, denominadas núcleo operacional *A*, *B* y *C*. Los trabajadores de cada núcleo pueden desarrollar todas las funciones de su núcleo en las que demuestren excelencia y también las del núcleo que está debajo de ellos.

La creación de la estructura basada en las habilidades es semejante a la de la estructura tradicional apoyada en puestos y funciones. En este caso, en lugar de empezar por el perfil del puesto, se comienza por el análisis de las habilidades. Este análisis es un proceso sistemático para reunir información sobre el conocimiento o las capacidades necesarias para desempeñar una función en la organización.[12] La premisa fundamental es

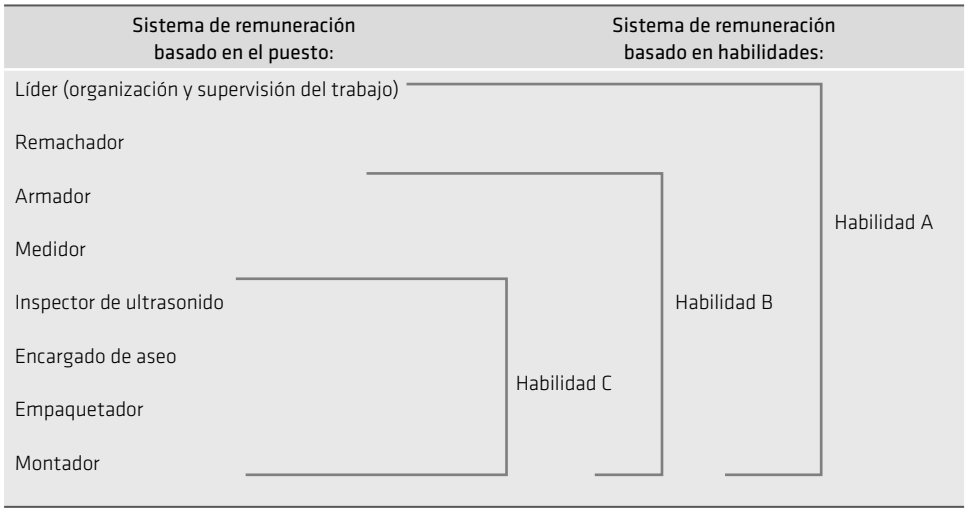


Figura 10.35 Clasificación de una línea de montaje.[11]

[11] O'NEILL, GRAHAM L. y LANDER, DEIRDRE, "Linking Employee Skills to Pay: A Framework for Skill-Based Pay Plans", *ACA Journal*, invierno de 1993-1994, pp. 14-27.

[12] MILKOVICH, GEORGE T., Y BOUDREAU, JOHN W., *Human Resource Management*, Burt Ridge, Illinois, Irwin, 1994, p. 562.

Criterio	Valuación de puestos	Remuneración por habilidades	Remuneración por competencias
Base de comparación	Factores de valuación	Bloques de habilidades	Competencias
Cuantificación	Graduación y peso específico para cada factor	Niveles de habilidades	Niveles de competencia
Conversión en pagos	Atribución de puntos que reflejan los criterios de la estructura de remuneración	Certificación y valoración en el mercado	Certificación y valoración en el mercado
Ventajas	Pagos basados en el valor del trabajo realizado	Flexibilidad. Reducción de personal. Recompensa al aprendizaje continuo	Flexibilidad. Premio al desarrollo
Desventajas	Burocratización potencial, inflexibilidad, homogeneización	Se puede volver onerosa y/o burocrática. Se puede volver obsoleta	Indefinición. Difícil de medir. Se puede volver obsoleta

Figura 10.36 Distintas formas de remuneración.[13]

que los bloques de habilidades requeridas se describen, evalúan y certifican mejor si se cuenta con datos precisos sobre ellos en relación con el trabajo. El desafío es el mismo que en el perfil de puestos. No obstante, el análisis de las habilidades es muy reciente y existen pocas investigaciones disponibles para ofrecer una orientación más precisa. Los bloques de habilidades son los distintos tipos de capacitación que se requieren para realizar un trabajo. Al igual que los factores de valuación de puestos, los bloques de habilidades deben:

1. Derivar del trabajo que se realiza.
2. Dirigir al desarrollo de un cuadro de trabajadores muy flexible.
3. Comprenderse y aceptarse por los grupos interesados.

Los niveles de habilidades corresponden a grados dentro de un mismo bloque, por ejemplo:

1. Capacidad limitada para aplicar principios.
2. Competencia parcial.
3. Competencia total.

La forma de certificar la competencia de los trabajadores en una habilidad, así como su capacidad para aplicarla, varía mucho de un lugar a otro. Algunas empresas utilizan los diplomas de los trabajadores como evidencia para la certificación. Otras utilizan la evaluación del desempeño, demostraciones en la práctica y exámenes de certificación. Algunas empresas cuentan con una comisión de certificación, formada por ejecutivos y trabajadores, que se encarga de evaluar y certificar las habilidades.

Remuneración por competencias

Las competencias se refieren a las características que las personas necesitan para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Por lo común, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades. Las primeras se refieren sobre todo al trabajo administrativo y profesional, mientras que las habilidades sirven para evaluar funciones técnicas y operativas. Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización.

La definición de las competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí.

Planes de incentivos

En una era de competitividad, la remuneración fue insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.

Los principales planes de incentivos en el mercado son los siguientes:[14]

[13] *Idem.*

[14] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2008, pp. 247-269.

Nota interesante

Transformar a los colaboradores en *intrapreneurs* (empresarios)

En São Paulo, una red de establecimientos de productos de higiene y belleza, Abaeté, transformó a sus ejecutivos en verdaderos *intrapreneurs* (empresario) capaces de manejar las 14 tiendas como pequeñas empresas independientes. Orientada al comercio minorista y mayorista de productos de higiene y belleza, la empresa siempre se enfrentó a competidores como las grandes tiendas departamentales y los supermercados. La agilidad y la flexibilidad se convirtieron en la principal receta para el éxito en esa disputa. Por tal motivo, Abaeté optó por una administración descentralizada, en la cual cada tienda tuviese autonomía para funcionar como pequeña empresa. Al inicio fue una ecuación compleja. Por una parte, necesitaba que los profesionales de primer nivel desarrollaran su capacidad de emprendedores. El primer paso fue definir la actividad mercantil real de la empresa. La mayoría de los ejecutivos no conoce con exactitud el objeto básico de su empresa. Abaeté entrevistó a clientes, proveedores y trabajadores para definir su identidad. "Somos una empresa que comercia productos de higiene y belleza para mujeres, hombres y niños", resalta el presidente. Esta definición fue fundamental, pues en algunas ocasiones los gerentes de las tiendas llegaron a vender jabón en polvo y juguetes, lo que perjudicó la imagen de la empresa. En el mejor estilo de las empresas estadounidenses, Abaeté estableció un credo. "Ésta es nuestra constitución." A partir de ahí, Abaeté invirtió mucho en el desarrollo de sus 58 ejecutivos, considerados personas clave de la organización. Empezó a distribuir trimestralmente una parte de sus utilidades, en el momento en que llegasen a una meta preestablecida. El resto de los 600 trabajadores recibe bonos, cada tres meses, calculados a partir del volumen de ventas de cada tienda. Con la distribución de las ganancias, consiguió motivar a los gerentes y comprometerlos con los resultados de la empresa. Pero les faltaba una visión general. Abaeté creó entonces una especie de torneo entre las tiendas. Al final del año, el gerente o el subgerente de la unidad triunfadora gana un viaje con todos los gastos pagados. Los criterios de evaluación son 13, y van desde las utilidades hasta la rotación de inventarios, desde el índice de rotación de personal hasta la reducción de costos. De tal manera, sólo hay una preocupación real: la de no vender más al menor precio y no alcanzar excelentes utilidades. Así, los gerentes ven el negocio en su totalidad.

1. *Plan de bonificación anual:* se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Por lo general se mide con indicadores como rentabilidad, productividad, aumento de participación en el mercado, etcétera. El bono no suele formar parte del salario.
2. *Reparto de acciones de la organización a los colaboradores:* la distribución gratuita de acciones entre determinados colaboradores es una forma de retribución orientada a la remuneración flexible. El bono pagado en dinero se sustituye por papel de la empresa.
3. *Opción de compra de acciones de la organización:* es la oferta de acciones vendidas a precio subsidiado o transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios. El objetivo es convertir al colaborador (el socio principal) en accionista independiente, pero con ayuda de la organización.
4. *Participación de los resultados:* se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y resultados establecidos para determinado periodo. La participación de los resultados es un porcentaje o cantidad de valores que se proporciona a cada colaborador por los resultados de la empresa o el departamento que él ayudó a alcanzar con su trabajo personal o en equipo.
5. *Remuneración por competencia:* es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.
6. *Reparto de utilidades a los colaboradores:* la participación de las utilidades y los resultados está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores.

En la práctica, lo que se busca es la flexibilidad en la organización del trabajo, pero con ciertas derivaciones, como

Nota interesante

Reparto de utilidades

Promon Engenharia distribuye una tercera parte de sus utilidades entre todos los trabajadores que llevan más de un año en la empresa. Con base en el ejercicio anual, se les acreditaron cerca de 5.5 millones de dólares en el reparto del año siguiente. Este monto se repartió en función de los factores (puntos), los cuales van de uno a cuatro para los trabajadores comunes, hasta seis para los puestos ejecutivos. La cantidad de factores se asigna conforme al desempeño del trabajador, de acuerdo con criterios como trabajo en equipo, flexibilidad, innovación, etcétera. Se calcula que el valor de cada factor equivale a un salario. Así, el trabajador que obtiene la nota máxima puede recibir cuatro salarios más en el año.

Caso final

La búsqueda de resultados como base para remunerar al personal[15]

Muchas empresas de servicios de energía eléctrica pasan por una situación parecida. Southern California Edison (SCE) sufrió uno de los mayores cambios de su historia cuando el gobierno estatal decidió desreglamentar los servicios de energía eléctrica. El mayor desafío de SCE fue aumentar su competitividad. Por desgracia, el programa de remuneración de la compañía era adecuado para una situación de monopolio y no para una organización que operara en un ambiente tan competitivo. El gerente del departamento de remuneración advirtió que todo el programa de sueldos, salarios y prestaciones, así como los demás programas de recursos humanos, estaban diseñados para una compañía antigua. Así, SCE tendría que transformarse velozmente, en términos de estructura de negocios y sistemas de apoyo, para enfrentar los cambios. El sistema de remuneración debía apoyar los nuevos objetivos que la organización quería alcanzar.

El primer cambio ocurrió con la introducción del Programa de Integración de la Remuneración (PIR). Parte del programa eliminó el tradicional sistema de clases y bandas salariales, que incluía 3 200 títulos de puestos. En su lugar sólo quedaron 170 títulos de puestos, organizados en amplias bandas de salarios muy flexibles. La amplitud de cada banda aumentó 250%.

Otra estrategia de remuneración fue el inicio del programa de *gain sharing* (reparto de utilidades), denominado *results sharing*. Se reservó una fracción de 5% del pago para que los colaboradores pudieran aumentar más de 10% sus salarios anuales en función de las reducciones de costos o de las economías que lograran. En el primer año, el programa de *results sharing* ahorró a la empresa más de 96 millones de dólares, contra un pago de incentivos del orden de 60 millones para los trabajadores.

Una de las principales medidas del éxito de la organización es la satisfacción de los clientes. Ahora, hay un creciente interés por utilizar medidas de la satisfacción del cliente (MSC) como base para la evaluación del desempeño y de los premios salariales de los trabajadores. Una investigación sobre siete ganadores del premio Malcolm Baldrige Quality Award (Federal Express [FedEx], Xerox, American Telephone and Telegraph [AT&T], Network Systems, Granite Rock, IBM Rochester y AT&T Card) demostró que todas esas empresas utilizan el proceso de las MSC como referencia básica para la remuneración de su personal por los siguientes puntos:

1. Para demostrar un profundo compromiso con el cliente.
2. Para conseguir que sus colaboradores se comprometan con el cliente.
3. Para fomentar el cambio organizacional.

La principal razón para establecer las MSC es que los colaboradores se enfoquen al objetivo más importante de todos: concentrar toda su atención en la interacción con el cliente. Si bien las organizaciones utilizan las MSC como base para el sistema de premios con diversos medios, el proceso suele tener el formato siguiente:

1. La organización reúne e investiga datos que identifican los principales factores relacionados con la satisfacción del cliente. Así, realiza una investigación entre los clientes para cuantificar los niveles de desempeño actual de la organización.
2. La organización establece los objetivos futuros de las MSC. Éstos identifican las áreas que se deben mejorar, los grados de mejoría esperados y el periodo para alcanzar el objetivo. Por ejemplo, se establecen metas para mejorar —del producto que percibe el cliente— el índice de calidad en dos puntos porcentuales al año y entonces se establecen las mejoras continuas por trimestre.
3. Los objetivos de las MSC se vinculan al pago de los incentivos, y un colaborador puede obtener un bono de entre 10 y 100% por alcanzar los objetivos.
4. La organización comunica los objetivos a los colaboradores y diseña planes de acción de sustento y apoyo. Estos planes establecen la forma en que los participantes deben alcanzar los objetivos.
5. Al final de cada periodo, la organización investiga de nuevo con los clientes para revaluar su desempeño en las áreas de los objetivos. Después incorpora estos resultados a las evaluaciones del desempeño, lo cual proporciona a los colaboradores una visión objetiva de cómo repercute su trabajo en los clientes. El beneficio de un programa de MSC es contar con resultados cuantificados que ocupen el lugar del proceso tradicionalmente laxo con que se mide la satisfacción del cliente. El ciclo continúa con el establecimiento de nuevos objetivos de MSC para el siguiente periodo.

aumento de productividad, de calidad, de asistencia al trabajo, de niveles de seguridad, de satisfacción de los trabajadores y de disminución de rotación de personal. En el fondo, se busca proporcionar condiciones tales que las personas agreguen valor a la organización.

[15] Adaptado de YAKOVAC, MICHELLE A., "Paying for Satisfaction", HRFocus, San Francisco, 3 de junio de 1996, vol. 73, núm. 3, pp. 10-11.

Resumen

Todas las organizaciones cuentan con un complejo sistema de premios y sanciones cuyo objetivo es que sus miembros observen los comportamientos esperados; es decir, premian (por medio del refuerzo positivo) los comportamientos que consideran correctos y sancionan los incorrectos. Sin embargo, los miembros comparan estos premios con sus contribuciones, lo que genera un sentimiento subjetivo de equidad o

de inequidad pero define su interpretación de cómo los tratan las organizaciones.

El salario es el premio principal, cuya administración resulta muy compleja por su carácter multivariado. La administración de sueldos y salarios pretende implantar y/o conservar las estructuras salariales en el interior (por medio de la valuación y clasificación de puestos), al mismo tiempo que una coherencia o un equilibrio con el exterior (por medio de la encuesta salarial); ambas se conjugan en una política salarial que define las decisiones de la organización respecto de la remuneración de su personal. La valuación de puestos se realiza con métodos como jerarquización de puestos, escalas por categorías predeterminadas, comparación de factores y de valuación de puestos por puntos. Los puestos se clasifican por puntos, puestos de carrera, grupos ocupacionales, áreas de servicio, categorías, etcétera. La encuesta salarial debe incluir puestos de referencia en empresas representativas del mercado de los salarios. La política salarial de la organización se define con base en los datos internos (valuación y clasificación de puestos) y externos (encuesta salarial). En fechas recientes se han planteado nuevas estrategias para la remuneración, como la remuneración variable y los planes de incentivos.

Conceptos clave

Bandas salariales	Inequidad
Clasificación de puestos	Jerarquización de puestos
Comparación de factores	Planes de incentivos
Composición del salario	Política salarial
Curva salarial	Premios
Encuesta salarial	Puestos de referencia
Equidad	Refuerzo positivo
Escalas por grados predeterminados	Remuneración variable
	Sanciones
Factores de valuación	Valuación por puntos

Preguntas de análisis

1. Explique el sistema de premios y sanciones.
2. ¿Qué es el refuerzo positivo?
3. Explique la teoría de la equidad.
4. Explique el carácter multivariado del salario.
5. ¿En qué consiste la composición del salario? Explique.
6. Defina la administración de sueldos y salarios y sus repercusiones.
7. Defina la valuación y la clasificación de puestos.
8. Compare los métodos de valuación de puestos.
9. Explique con detalle el método de jerarquización.
10. Explique con detalle el método de escalas por grados predeterminados.
11. ¿Qué son los puestos de referencia y cómo se utilizan?
12. ¿Qué es una comisión de valuación de puestos y cómo se utiliza?
13. Explique con detalle el método de comparación de factores.
14. Explique detalladamente el método de valuación por puntos.
15. ¿Cuáles son los criterios de la clasificación de puestos? Explique.
16. ¿Cómo se seleccionan los puestos de referencia para una investigación sobre salarios?
17. ¿Cuáles son los criterios para seleccionar a las empresas que participan en una encuesta salarial?
18. Defina la política salarial y su contenido.
19. Mencione los nuevos planteamientos para la remuneración.
20. Explique la remuneración variable.
21. Explique los planes de incentivos.

Ejercicio 10

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), es una empresa que puede presumir de haber analizado, descrito y reclasificado todos sus puestos. Además, es una empresa en la cual la evaluación del desempeño es una realidad en todos los niveles de la organización.

No obstante, para Alberto Oliveira, gerente de relaciones humanas de Mesarisa, todavía faltan muchas cosas por hacer. El siguiente paso que pretende dar es implantar un sistema de administración de sueldos y salarios basado en la valuación y la clasificación de puestos y en la implantación de encuestas salariales periódicas. No obstante, Alberto necesita el consenso de la Dirección para la aprobación de su plan. Como las cosas no marchan muy bien para la empresa (fuerte inflación, desempleo, fantasma de recesión, altos intereses que elevan aún más el precio del dinero, baja producción que lleva a la empresa a tener incluso más tiempo ocioso, ventas en ultramar, dificultades para exportar, incertidumbre respecto del futuro), los vientos no son muy favorables para grandes innovaciones en el área. A pesar de todo, Alberto piensa que, en un momento como éste, el personal recibiría muy bien la implantación de un sistema racional de administración de sueldos y salarios, que lo verían como una señal de lealtad de la empresa, aunque el sistema no redituase grandes beneficios inmediatos a los empleados.

Con esas ideas en mente, Alberto se puso a trabajar. Antes de preparar un plan que pueda presentar a la Dirección, para obtener su aprobación, primero tendría que definir muchas cosas:

1. ¿Dividiría los puestos de la misma forma que para el programa de perfil y descripción?
2. ¿Cuáles serían los conjuntos de puestos?
3. ¿Cuáles métodos de valuación aplicaría a cada conjunto de puestos?
4. ¿Cuáles serían las escalas de la clasificación?

5. ¿Cómo prepararía las encuestas salariales?
6. ¿Qué criterios aplicaría para escoger las empresas y los puestos de referencia?
7. ¿Cómo serían los cuestionarios de la encuesta salarial?
8. ¿Cómo definiría una política salarial para Mesarisa? ¿Cuáles serían los puntos que debería proponer primero a la Dirección?

Con todas estas dudas, Alberto no sabía por dónde empezar a preparar el esquema de un plan de administración de sueldos y salarios para su empresa.

Paseo por internet

www.payscale.com
www.bettermanagement.com
www.hay.com.br
www.vnutravel.typepad.com
www.outsourcing.com
www.onelook.com
www.gartner.com
www.ikmagazine.com
www.accenture.com
www.prossiga.br
www.optiprise.com
www.boozallen.com

Capítulo **11**

Planes de prestaciones sociales

Lo que verá en este capítulo:

- Origen de las prestaciones sociales.
- Tipos de prestaciones sociales.
- Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social.
- Objetivos del plan de prestaciones sociales.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar los criterios para planear y organizar prestaciones sociales.
- Señalar parámetros para medir costos y beneficios.
- Explicar cómo se definen y eligen los objetivos de los planes de prestaciones sociales.

Caso introductorio

Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Cuando Pedro Naval, director de Recursos Humanos de la compañía, se reunió con sus trabajadores para festejar juntos la Navidad, le extrañó mucho que el gerente de mantenimiento y un mecánico comentaran que el plan de prestaciones que ofrecía la empresa no les satisfacía. Este gerente tiene 58 años, lleva 30 años de casado y es abuelo de tres nietos. El mecánico tiene 19 años, es soltero y acaba de ingresar a la compañía. Los dos tienen perspectivas de vida y necesidades personales por completo diferentes. Pedro se dio cuenta de que era necesario modificar el plan de prestaciones de Oceanic. ¿Usted cómo podría ayudarle?

El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona sólo representa una parte del paquete de remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, la remuneración se compone de otros elementos además del salario: una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representan el costo de tener personal. Sin embargo, uno de los costos más importantes y relevantes de las organizaciones industriales, y sobre todo de las de servicios, es la remuneración (directa o indirecta) que pagan a sus empleados de todos los niveles. En este caso, la remuneración directa (es decir, el salario) es proporcional al puesto ocupado, mientras que la remuneración indirecta (prestaciones y seguridad social) es común para todos los empleados, independientemente de su puesto. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados: directores, gerentes, jefes, empleados por mes y por hora, etcétera.

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera.

Origen de las prestaciones sociales

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la toma gradual de conciencia de la responsabilidad social de las empresas. El origen y crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado en razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para reducir sus obligaciones tributarias.

Al principio, los planes de seguridad y prestaciones sociales se inclinaban a un planteamiento paternalista y limitado, que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y disminuir la rotación de personal. Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas, en las cuales se necesitaba la definición de incentivos económicos y extraeconómicos para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general. Hoy en día, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados.

Nota interesante

Perspectivas diferentes

Desde el punto de vista del empleador, las prestaciones se analizan en términos de su relación con los costos de la remuneración total, los costos proporcionales de las prestaciones, la oferta de mercado (lo que otras empresas ofrecen a sus empleados) y el papel que desempeñan para atraer, retener y motivar a personas talentosas. Desde el punto de vista de los empleados, las prestaciones se conciben en términos de equidad (distribución justa) y adecuación a sus expectativas y necesidades personales. Éstos son los dos principales parámetros.

Nota interesante

Responsabilidad social de las organizaciones

En realidad, las prestaciones y la seguridad social que ofrecen las organizaciones demuestran su grado de responsabilidad social; es decir, la manera en que pretenden compensar el esfuerzo de las personas mediante una serie de actividades de apoyo y sostén que garanticen su calidad de vida. En ese sentido, las organizaciones superan el antiguo enfoque de responsabilidad legal, para ampliar su espectro y prestar un servicio valioso a la sociedad.

Tipos de prestaciones sociales

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

1. *En el ejercicio del puesto:* con gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera.
2. *Fuera del puesto, pero dentro de la empresa:* con cafetería, transporte, ocio, etcétera.

3. *Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad:* con recreación, actividades comunitarias, etcétera.

Los planes de prestaciones y de seguridad social se clasifican de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

Respecto de su exigencia

Los planes se clasifican en legales o prestaciones superiores a la ley o adicionales, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

1. *Prestaciones legales:* son las que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo:

   a) Aguinaldo.
   b) Vacaciones.
   c) Vivienda.
   d) Prima de antigüedad.
   e) Ayuda para enfermedad.
   f) Prima vacacional.
   g) Ayuda por maternidad.
   h) Horas extras.
   i) Prima dominical.

   La empresa paga algunas de estas prestaciones, y otras las pagan las instituciones encargadas de la seguridad social.
2. *Prestaciones superiores a la ley o adicionales:* son las otorgadas por la generosidad de las empresas, no las exige la ley ni alguna negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley (en inglés, *fringe benefits*), e incluyen:

   a) Gratificaciones.
   b) Seguro de vida colectivo.
   c) Alimentos.
   d) Transporte.
   e) Préstamos.
   f) Gastos médicos
   g) Ayuda para vivienda.

Respecto de su naturaleza

Los planes se clasifican como económicos o extraeconómicos, por ejemplo:

1. *Prestaciones económicas:* son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas:

   a) Aguinaldo.
   b) Vacaciones.
   c) Vivienda.
   d) Ayuda para jubilación.
   e) Gratificaciones.
   f) Planes de préstamo.
   g) Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad.
   h) Reembolso o pago de medicinas y medicamentos.

2. *Prestaciones extraeconómicas:* son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, por ejemplo:

   a) Alimentos.
   b) Gastos médicos y plan dental.
   c) Servicio social y asesoría.
   d) Club o agrupación gremial.
   e) Seguro de vida en grupo.
   f) Transporte de casa a la empresa y viceversa.
   g) Horario flexible para la entrada y la salida del personal de oficina.

Respecto de sus objetivos

Los planes se clasifican como asistenciales, recreativos y complementarios.

1. *Planes asistenciales:* son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen:

   a) Gastos médicos.
   b) Asistencia odontológica.
   c) Ayuda económica por medio de préstamos.
   d) Seguridad social.
   e) Ayuda para jubilación.
   f) Complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad.
   g) Seguro de vida en grupo.
   h) Seguro de accidentes personales.

2. *Planes recreativos:* son las prestaciones y los servicios que proporcionan al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

   a) Agrupación gremial o club.
   b) Áreas destinadas para los momentos de descanso en el trabajo.
   c) Música ambiental.
   d) Actividades deportivas.
   e) Excursiones y paseos programados.

Algunas actividades recreativas están llenas de objetivos sociales, como el caso de los festejos y reuniones, que buscan fortalecer la organización informal.

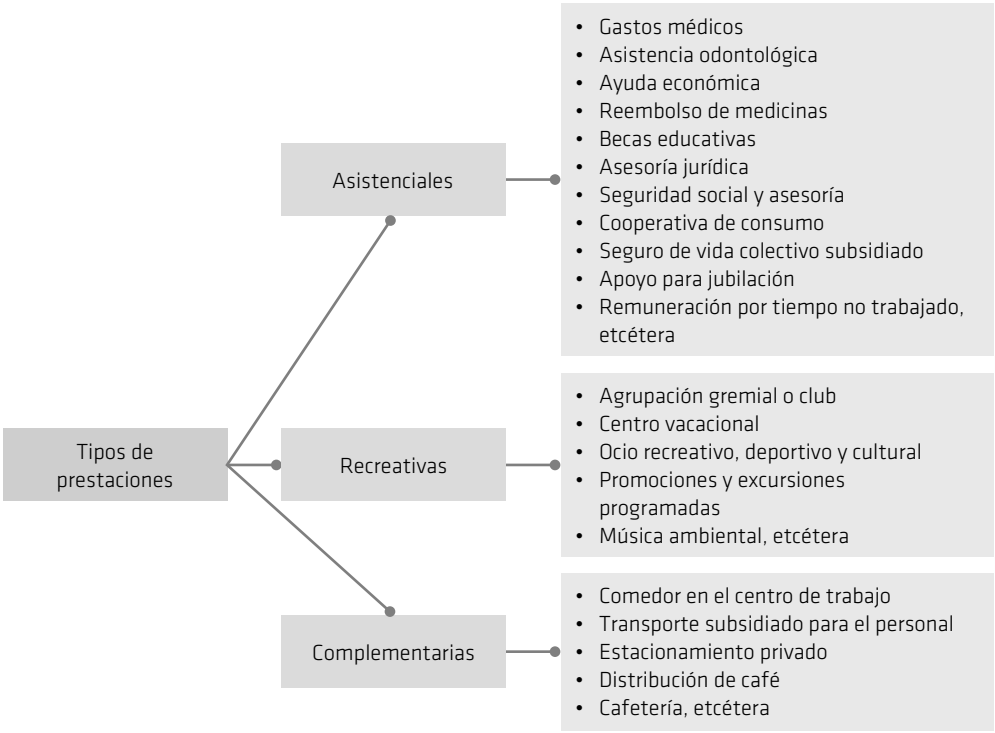


Figura 11.1 Tipos de prestaciones y seguridad social de acuerdo con sus objetivos.

3. *Planes complementarios:* son las prestaciones y servicios con los que se proporciona a los empleados facilidades, comodidad y utilidad para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

   a) Transporte o traslado del personal.
   b) Comedor en el centro de trabajo.
   c) Estacionamiento privado para los empleados.
   d) Horario de trabajo flexible.
   e) Cooperativa de productos alimenticios.
   f) Sucursal bancaria en el centro de trabajo.

Los planes complementarios son las facilidades que el empleado tendría que conseguir por cuenta propia si la empresa no las ofreciera.

Planes de jubilación social y jubilación privada

Ante la crisis de la seguridad social que experimentan instituciones de seguridad social en Latinoamérica, como el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) de Brasil y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en México, pues registran un déficit continuo, muchas organizaciones utilizan planes de jubilación privada para garantizar el futuro de sus empleados.[2]

Recuerde

Factores de satisfacción e insatisfacción

El plan de prestaciones sociales suele ofrecerse para cubrir las distintas necesidades de la gente. Según esta concepción que busca cubrir las necesidades humanas, las prestaciones y la seguridad social son como un software de apoyo; es decir, un esquema integrado capaz de satisfacer los factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos), así como los factores de satisfacción (motivacionales o intrínsecos) descritos por Herzberg.[1] Esto requiere que las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los colaboradores se estructuren de manera integral.

De vuelta al caso introductorio

Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Pedro Naval decidió evaluar las prestaciones sociales que Oceanic ofrecía a sus trabajadores. Como eran muchas y estaban dispersas, trató de agruparlas. ¿Usted cómo le ayudaría?

[1] HERZBERG, FREDERICK, "O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho", en Hampton, David R. (org.), *Conceitos de comportamento na administração*, São Paulo, EPU, 1973, pp. 53-62.

[2] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2008, pp. 279-283.

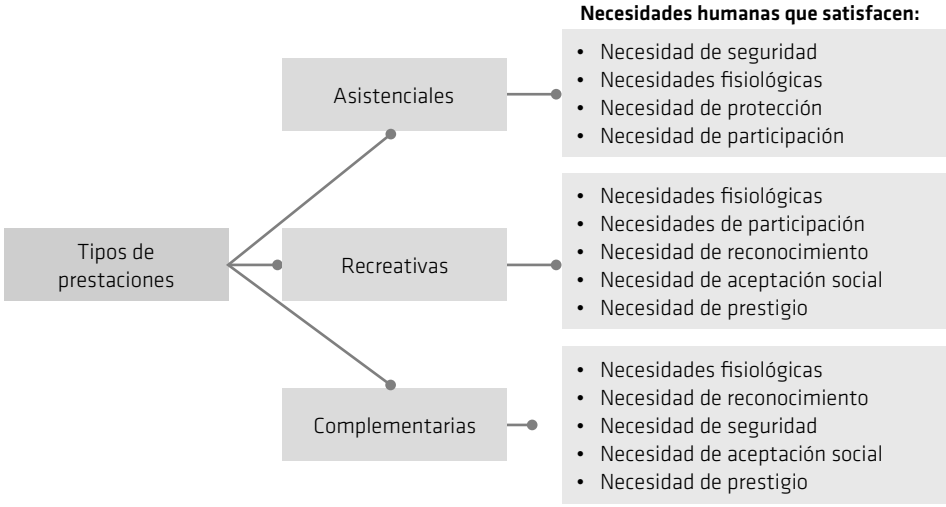


Figura 11.2 Tipos de prestaciones sociales y su vínculo con las necesidades humanas.

Los planes de jubilación privada se basan en contribuciones mensuales o en forma periódica durante varios años, que constituyen un monto acumulado a nombre del participante, y que funciona como un colchón que tendrá el capital suficiente para pagar las prestaciones futuras: un valor mensual a título de pensión para el beneficiario. El capital se actualiza de acuerdo con la inflación (corrección monetaria) y se remunera con intereses. Todo plan de jubilación implica dos fases: una en que el plan recibe las contribuciones del participante (y/o de la empresa) para formar las reservas de capital, y otra en que el plan paga un beneficio mensual al participante, en forma de complemento de su jubilación, desde el inicio del periodo contratado hasta el final de su vida o hasta el final de su relación laboral con la empresa.

El mercado ofrece diversos tipos básicos de inversiones de largo plazo diseñados para complementar la jubilación: la jubilación privada tradicional, cerrada o abierta, el Fondo programado de jubilación individual (FAPI, por sus siglas en portugués), el Plan generador de beneficios libres (PGBL) y el Vida generador de beneficios libres (VGBL).* Veamos cada uno de ellos.

1. *Planes tradicionales:* algunos planes de seguridad social privada son cerrados (por ejemplo, los fondos de pensión creados específicamente por las organizaciones para sus trabajadores, como los de Petrus de Petrobras, Previ del Banco de Brasil, Aeros de Varig), pero otros son abiertos, es decir, están disponibles por medio de aseguradoras, instituciones bancarias y empresas del sector, como Prever, Brasilprev, Bradescoprev, Itaú, etcétera.
2. *Fondo programado de jubilación individual (FAPI):* funciona como un plan privado de seguridad social, en cuyo caso el participante adquiere acciones de un fondo de inversión y se compromete a efectuar aportaciones periódicamente (por lo menos una vez al año). La persona que paga la aportación escoge el perfil de la mezcla financiera (conservadora, moderada o agresiva) y al final del plazo contratado puede rescatar todo el capital o recibir una renta mensual vitalicia.
3. *Plan generador de beneficios libres (PGBL):* el participante adquiere acciones de un fondo de inversión, pero sin que exista una periodicidad mínima para sus aportaciones. Puede escoger el perfil de la mezcla financiera y puede solicitar el rescate a partir de los 60 días de la adquisición; también puede optar por una renta mensual vitalicia. Al igual que el FAPI, el PGBL no tiene una rentabilidad mínima garantizada y el rendimiento se traslada íntegramente al participante.
4. *Vida generador de beneficios libres (VGBL):* este plan está diseñado para personas que poseen un horizonte de inversiones de largo plazo. Permite la acumulación de recursos para el futuro, que pueden rescatarse en forma de renta mensual o de un pago único a partir de la fecha elegida por el participante. Durante el periodo de acumulación, los recursos aplicados están exentos de impuesto sobre los rendimientos. Sólo en el momento de recibir la renta o el rescate se aplica el impuesto sobre la renta, pero sólo sobre los rendimientos estimados. Al igual que en el caso del PGBL, la tasa tributaria disminuye de acuerdo con el valor de la contribución. La diferencia principal entre el PGBL y el VGBL está precisamente en la tributación. En el primero se deduce el valor de las contribuciones de la base de cálculo del impuesto sobre la renta conforme el límite establecido por la Secretaría de Hacienda.

* En México, las Afores serían el plan equivalente. (N. de T.)

Nota interesante

Utilidad y eficacia de las prestaciones sociales

Un aspecto fundamental de las prestaciones es que sirvan para todos los empleados de la organización. Por tanto, en principio, deben ser iguales para todos. ¿Pero qué pasa con las diferencias individuales? Para que los trabajadores perciban las prestaciones como algo útil y eficaz, se deben adaptar al perfil de cada quien. La utilidad y eficacia de un plan de prestaciones dependen de eso. De ahí la fuerte tendencia a flexibilizar las prestaciones. Cada persona tiene necesidades propias que cambian con el transcurso del tiempo. Muchas prestaciones pueden ser muy útiles para una persona e inútiles para otra. Además, cambian con el crecimiento y la historia de cada persona.

Prestaciones flexibles

Los antiguos paquetes tradicionales de prestaciones fijas y generales sufren cambios y ahora son más flexibles. Antes eran homogéneos y fijos, pero ahora se adecuan a la conveniencia de cada trabajador. Esto significa la adaptación a las diferentes necesidades individuales.

Algunos motivos para flexibilizar las prestaciones son mejorar su calidad, reducir su costo, establecer una nueva relación entre empresa y colaboradores, alinear las prestaciones con las estrategias de recursos humanos, apoyar los cambios culturales y maximizar el valor percibido de las prestaciones. La idea básica es que los propios colaboradores administren como mejor les parezca el monto al que tienen derecho. Las organizaciones respaldan esta nueva práctica y, cada una a su manera, trata de adecuar las prestaciones a las necesidades de sus colaboradores. Lo importante es que las prestaciones sean útiles a cada persona, según sus expectativas y necesidades particulares.

Las opciones para flexibilizar los planes de prestaciones son cuatro:

1. *Prestaciones estándar y prestaciones flexibles:* las es-tándar son los tradicionales paquetes de presta-ciones ofrecidos a todos los empleados. Algunas organizaciones mantienen el esquema estándar y ofrecen algunas prestaciones flexibles, que cada quien utiliza de acuerdo con sus necesidades específicas. Se trata de la solución en la mayor parte de las empresas.
2. *Prestaciones modulares:* algunas empresas ofrecen un abanico de opciones de planes de salud y de seguridad social privada, con un valor límite determinado. También permiten que un ejecutivo escoja el automóvil que quiera, dentro del límite establecido, pero si optara por un automóvil que sobrepase ese valor puede reunir el capital necesario para comprarlo.
3. *Elección libre:* la empresa otorga a cada trabajador prestaciones por cierto valor y éste lo aplica a voluntad. Se trata de un programa de prestaciones flexibles, porque cada trabajador tiene la libertad para escoger lo que le interesa dentro de una determinada asignación mensual. Por ejemplo, Hewlett Packard paga 70% de las partidas en forma de servicios de salud, estudios y guardería. El restante 30% es un monto acumulable en caso de que no se utilice en un periodo mensual.
4. *Efectivo libre:* la empresa determina y paga una cantidad límite mensual o anual para prestaciones a cada trabajador, quien la administra durante ese periodo.

Las principales ventajas de la flexibilidad de las prestaciones radican en la facilitación del control de los costos y que permiten a los trabajadores mayor participación en la administración del sistema.

Costos de las prestaciones sociales

En las organizaciones es fundamental hablar en términos de costos y, para ellas, uno de los costos más importantes es el de

Nota interesante

Cómo se flexibilizan las prestaciones

Las prestaciones flexibles funcionan sobre uno de los siguientes esquemas:

1. Con un menú de prestaciones: cada trabajador escoge la combinación de prestaciones que necesita, con la condición de que el total no pase de cierto límite.
2. Con dos planes de prestaciones: básicas y flexibles. Cada trabajador tiene una porción adicional (calculada con base en un porcentaje de su salario) que puede gastar en prestaciones flexibles. Este dinero se suma a las prestaciones básicas que la empresa ofrece indiscriminadamente a todo el mundo. Cada trabajador escoge, de acuerdo con su necesidad y conveniencia, en qué gasta su porción. Puede utilizar el dinero para pagar gastos que no cubren los planes de salud, por ejemplo cirugía estética y tratamiento psiquiátrico. La empresa reembolsa cierto porcentaje (entre 60 y 80%) de los cursos universitarios, de posgrado y de inglés, así como un porcentaje de los gastos médicos. En promedio, la cuenta per cápita de las prestaciones variables de los trabajadores varía entre 250 y 500 reales (más o menos 1 780 a 3 600 pesos mexicanos) mensuales. En algunos casos, es una cantidad acumulativa. Si el trabajador no utilizó ese dinero un mes, se guarda para los meses siguientes. Si el trabajador tuviera una emergencia, puede tomar anticipadamente su porción de los seis meses siguientes. El dinero es del trabajador, quien dispone de él como desee. Lo único que no puede es retirarlo en forma de dinero.

De vuelta al caso introductorio

Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Sin embargo, lo importante era definir los módulos de prestaciones para que los trabajadores de Oceanic las aprovecharan de forma personal e individual, de acuerdo con sus necesidades específicas. ¿Qué puede hacer Pedro?

la remuneración (directa e indirecta) de todos los empleados. En la política de remuneración global de la empresa, las prestaciones adicionales a las de ley (las otorgadas además de las exigidas por ley y del salario base) absorben una parte sustancial del presupuesto de egresos de la organización.

En rigor, la remuneración global que la empresa paga a los empleados se compone de dos elementos:

1. *Remuneración pecuniaria total:* incluye salario base, comisiones, gratificaciones y todas las demás cantidades pagadas en forma de dinero.
2. *Programa total de prestaciones:* traducido a su equivalente salarial. Esto explica que muchas investigaciones de los salarios incluyan también investigaciones de las prestaciones sociales y su proporción con los salarios investigados.

Nota interesante

La responsabilidad social de las organizaciones

Una forma de evaluar y comparar un plan de prestaciones de los empleados consiste en determinar un valor salarial equivalente, el cual se calcula a partir de una base aritmética para ciertas prestaciones (como vacaciones, días feriados, etcétera). Las comparaciones a partir de valores salariales equivalentes son más reales que las comparaciones de costos de los planes de prestaciones de las empresas con las que se compara, porque los costos referidos varían de una empresa a otra y están en función de variables como las siguientes:

- Cantidad de empleados.
- Nivel socioeconómico del personal.
- Política salarial de la empresa.
- Distribución de la edad del personal.
- Proporción entre mayores y menores, hombres y mujeres, solteros y casados.
- Ubicación de la empresa.
- Condiciones de infraestructura de la comunidad, etcétera.

Una empresa que incluya a trabajadores que tienen más años paga un costo más alto por la misma póliza de seguro de vida grupal o por el mismo plan de seguridad social privada que una empresa con trabajadores jóvenes.

Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social

La adopción de planes y de programas de prestaciones y seguridad social no es fortuita. Por el contrario, es resultado de ensayos, discusiones y estudios, que obedecen a criterios y objetivos. Para definir un programa de prestaciones existen diversos criterios y objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, de corto y largo plazos, respecto de los resultados del programa, mientras que los criterios son factores que pesan en la ponderación del programa,[3] como se observa en la figura 11.3.

Algunos principios sirven de criterio para encuadrar las prestaciones y la seguridad social que la organización busca implantar o desarrollar.

Principio del rendimiento de la inversión

En una economía basada en la iniciativa privada, el principio básico rector debe ser no ofrecer ninguna prestación voluntaria al empleado, a menos que la organización obtenga algo a cambio o que represente un rendimiento en términos de productividad y de estado de ánimo del empleado. La violación de este principio minaría una de las bases racionales del sistema de la libre empresa.[4]

Objetivos	Criterios
1. Disminuir la rotación de personal y el ausentismo	1. Costo del programa
2. Mejorar el clima organizacional	2. Capacidad de pago de la organización
3. Reforzar la seguridad en el empleo	3. Necesidades reales de las personas 4. Poder del sindicato 5. Consideraciones relativas a impuestos y contribuciones 6. Relaciones públicas 7. Responsabilidad social 8. Relaciones de la fuerza de trabajo y del mercado

Figura 11.3 Objetivos y criterios de los programas de prestaciones.[5]

[3] Adaptado de Sikula, Andrew F., *Personnel Administration and Human Resource Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1976, p. 322.
[4] FLIPPO, EDWIN B., *Princípios de administração de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 595.
[5] Adaptado de Sikula, Andrew F., *Personnel Administration and Human Resource Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1976, p. 322.

Nota interesante

El rendimiento de la inversión

Gray dice:

> Si bien los planes de prestaciones por lo general se refieren a los beneficios que se otorgan a los empleados, es necesario que la organización también se beneficie. La organización necesita los planes de prestaciones para reclutar y retener a empleados competentes. La organización también debe controlar los costos de las prestaciones y ser capaz de proyectar algunos costos, y podrá hacerlo con más facilidad si cuenta con planes formales que negocie a medida que surjan problemas intempestivamente.[6]

Así, toda prestación debe representar un beneficio para la organización, de forma que sea igual a sus costos o, al menos, que los compense o disminuya porque le producen algún rendimiento.

Principio de responsabilidad mutua

Los costos de las prestaciones sociales deben ser responsabilidad de las dos partes; es decir, los costos deben compartirse entre las organizaciones y los empleados que reciben las prestaciones.[7] O, cuando menos, la concesión de una prestación debe sustentarse en la solidaridad de las partes.

Algunos rubros de los planes de prestaciones y servicios los sufraga en su totalidad la empresa; por ejemplo, seguridad social, remuneración por tiempo no trabajado, etcétera. Otros rubros se cubren prorrateándolos; es decir, se pagan entre la empresa y el empleado en proporciones muy variables, como alimentos, transporte, ayuda para estudios, etcétera. Otros rubros más los pagan completamente los empleados, como el seguro de vida grupal subsidiado, la cooperativa de consumo, etcétera.

Algunos rubros que los empleados pagan total o parcialmente en algunas empresas son por completo gratuitos en otras, como transporte, agrupaciones gremiales, etcétera. En el caso de algunos rubros, la participación relativa del empleado, si bien mínima, es importante, como alimentos, plan diferenciado de asistencia médico-hospitalaria, asistencia odontológica, agrupación gremial, etcétera. Las cosas fáciles de obtener pierden interés; es decir, todo lo que una empresa ofrece gratuitamente a los empleados les puede parecer algo ordenado por ley o un servicio de mala calidad.

Nota interesante

Responsabilidad mutua

Una relación humana más profunda sólo se mantiene si ambas partes desean y son capaces de hacer más de lo que exigen los requisitos mínimos. La responsabilidad mutua es característica de las personas que cooperan entre sí para promover el propósito común del grupo. Como las prestaciones y la seguridad social son complementos lógicos de los requisitos del trabajo, la empresa tiene el derecho de esperar de los empleados estándares de eficiencia más elevados, quienes desperdician su energía cuando tienen que luchar contra condiciones adversas, como la falta de transporte para llegar a la empresa, falta de cafetería, asistencia médico-hospitalaria precaria, dificultad para obtener préstamos, etcétera.

Otros principios

Además de los principios del rendimiento de la inversión y de la responsabilidad mutua, hay otros que sirven de criterio para diseñar los planes de prestaciones y seguridad social, como los siguientes:[8]

1. Las prestaciones de los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Las prestaciones se deben limitar a las actividades en las cuales el grupo es más eficiente que el individuo.
3. La prestación se debe otorgar a la mayor cantidad posible de personas.
4. La concesión de la prestación debe evitar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de las prestaciones se deben calcular y sustentarse en un financiamiento sólido y garantizado para evitar presiones políticas.

En este contexto, todo plan de prestaciones y seguridad social debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. Debe ofrecer ventajas de largo plazo tanto para la organización como para los empleados.
2. Se debe aplicar sobre bases económico-financieras defendibles.
3. La organización y los empleados deben planearlo y costearlo en cuanto a tiempo, dinero, tareas y, sobre todo, a la administración de los servicios.

De vuelta al caso introductorio

Revaluación de las prestaciones de Oceanic

El paso siguiente de Pedro Naval fue pensar en los costos, en cómo compartirlos y en los criterios que se adoptarían. ¿Cómo puede Pedro presentar a la dirección de la empresa un plan de prestaciones y seguridad social que contenga todos estos aspectos?

[6] GRAY, ROBERT D., "Appraising and integrating employee benefits", *BIRC Publications*, Pasadena, California, Institute of Technology, Industrial Relations Section, octubre de 1956, núm. 3, p. 17.

[7] PIGORS, PAUL y MYERS, CHARLES A., *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965, p. 546.

[8] FLIPPO, EDWIN B., *Principios de administração de pessoal, op. cit.*, p. 597.

Ventajas de las prestaciones	
Para la organización	**Para el empleado**
• Elevan la moral de los empleados	• Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero
• Disminuyen la rotación y el ausentismo	• Ofrecen ayuda para resolver problemas personales
• Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa	• Aumentan la satisfacción en el trabajo
• Aumentan el bienestar del empleado	• Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual
• Facilitan el reclutamiento y la retención de personal	• Ofrecen medios para mejorar las relaciones sociales entre los empleados
• Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo	• Reducen sentimientos de inseguridad
• Muestran las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados	• Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social
• Disminuyen los disturbios y las quejas	• Ofrecen una remuneración adicional • Mejoran las relaciones con la empresa
• Promueven relaciones públicas con la comunidad	• Reducen las causas de insatisfacción

Figura 11.4 Ventajas de las prestaciones para la organización y para el empleado.

Objetivos del plan de prestaciones sociales

Las personas son atraídas y participan en la organización no sólo en función del puesto, salario, oportunidades y clima organizacional, sino también en función de sus expectativas en cuanto a las prestaciones y la seguridad social que podrán disfrutar.

Las prestaciones procuran ofrecer ventajas tanto a la organización como al empleado y, por extensión, a la comunidad, como se muestra en la figura 11.4.

Sin embargo, no siempre es posible medir o cuantificar estas ventajas. Un aspecto importante de las prestaciones y la seguridad social es su relativo mal funcionamiento cuando no son bien planeadas ni administradas; es decir, los empleados pueden aceptar algunos puntos con reticencia, mientras que otros puntos pueden provocar críticas y burlas. Los planes precarios de prestaciones y seguridad social pueden ser fuente de algunos problemas, como muestra la figura 11.5.

• Acusación de paternalismo
• Costos excesivos
• Pérdida de vitalidad cuando se vuelve hábito
• Provocar que los trabajadores sean menos productivos
• Negligencia en cuanto a otras funciones de personal
• Nuevas fuentes de quejas y reclamaciones
• Relaciones cuestionables entre motivación y productividad

Figura 11.5 Problemas de un programa de prestaciones sociales.[9]

[9] SIKULA, ANDREW F., *Personnel Administration and Human Resource Management, op. cit.*, p. 323.

En resumen, los planes de prestaciones sociales por lo general se dirigen a ciertos objetivos relacionados con las expectativas, de corto y largo plazos, de la empresa respecto de sus resultados. Los objetivos de los planes de prestaciones sociales casi siempre son:

- Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- Facilitar la atracción y retención de los recursos humanos.
- Aumentar la productividad en general.

Algunas organizaciones son más agresivas y ofrecen opciones y grandes ventajas a sus colaboradores. Son empresas "amigables" en términos de prestaciones y seguridad social. Otras no pueden conceder todo a sus colaboradores, pero sí pueden darles algo razonable. Lo importante es conocer de antemano el costo de las prestaciones y mantenerlo bajo control en términos de erogaciones del presupuesto.

Resumen

Las prestaciones sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros. Son una forma de remuneración de origen reciente. Respecto de su

De vuelta al caso introductorio

Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Por último, Pedro Naval pensó en adecuar el plan de prestaciones y seguridad social para alcanzar determinados objetivos. Pensó en varios de éstos. ¿Cómo podría usted ayudarle?

Caso final

Las empresas invierten para contrarrestar la fuga de cerebros[10]

Imagine una empresa en la cual los trabajadores no se deben sujetar a un horario de trabajo, pero deben alcanzar las metas y los resultados establecidos; que ofrece a sus trabajadores paquetes de acciones de la compañía a precio muy bajo, y que, para completar, pone a su disposición una estructura de ocio a cualquier hora del día o de la noche, todos los días de la semana, siempre que piensen que deben relajar las tensiones de una agenda muy apretada. Usted tal vez piense que ese perfil tan sólo es real en las empresas de Silicon Valley, la meca tecnológica estadounidense, donde un pequeño y selecto grupo de genios está cubierto de canonjías que les permiten elucubrar, con el máximo de comodidad, sobre los detalles de algún proyecto que dará por resultado algunos miles de millones de dólares más que irán a parar a las arcas de los inversionistas de planta.

En la práctica, esta descripción se ajusta precisamente a Comet RSVP, empresa brasileña que se especializa en transformaciones electrónicas. El negocio de la empresa, la llamada *e-transformation*, consiste en hacer que las empresas de la economía tradicional se conviertan en negocios *punto.com*. La nueva economía, que desde hace poco despertó gran pasión en el mundo de los negocios, exige la total revisión de los sistemas y del lenguaje tradicional, pero no siempre tiene éxito. El presidente de Comet RSVP menciona que mucha gente piensa que, para volverse un negocio *punto.com*, sólo requiere que su agencia de publicidad sea un sitio web, así como crear una página principal bonita y esperar a que lleguen las ventas. Sin embargo, no es así de sencillo, pues se trata de un medio cada vez más competido y, por eso, exige una solución completa, integrada, en la cual se considere al mismo tiempo el trípode de estrategia, tecnología y marketing. La estructura actual une la rigidez de los técnicos con la creatividad de la gente de marketing. Sólo faltaba descubrir cómo garantizar que sus cerebros no salieran volando a trabajar con la competencia justo en medio de un proyecto. Esto provocó que el presidente decidiera como loco encauzar a su personal de recursos humanos con la teoría de libertad con responsabilidad.

Sólo una empresa del universo electrónico podía concebir este concepto, el cual sólo es válido para una parte de los trabajadores que labora directamente con el desarrollo de soluciones y creación, pero no para el personal de las áreas administrativas. Con un grupo así, es difícil lidiar con la legislación laboral que exige horario fijo. El presidente explica que, con el crecimiento explosivo de la demanda de soluciones para internet, su mercado está sobrecalentado y siempre tienen que estar creando ventajas para que el trabajador se quiera quedar cuando otra empresa intente llevárselo. Por otra parte, admite que sería imposible dirigir una empresa en la cual la telefonista y el chofer decidieran establecer sus propios horarios de trabajo. El constante asedio del mercado para llevarse a los trabajadores de batalla de la élite electrónica explica por qué la empresa resolvió adoptar este modelo, que ya es frecuente entre los prestadores de servicios del primer mundo. Ahora, a las 11 de la mañana de un jueves, es común encontrar a un grupo de trabajadores que disfrutan de la piscina de la empresa, para después regresar al trabajo. Ellos piensan que rendirán más en el trabajo al saber que se pueden dar una zambullida o descansar después del almuerzo sin que se les cobre el tiempo perdido.

Sin embargo, la piscina y la siesta no son las únicas diferencias. Comet RSVP asegura ventajas financieras a los trabajadores, inspiradas en el ejemplo de Apple (antes Apple Computer), la cual paga los peores salarios del sector pero ofrece una calidad de vida que muchos no cambiarían por ninguna cantidad de dinero. No obstante, Comet RSVP adoptó el modelo de Microsoft. Cuando un trabajador ingresa a la empresa, tiene la opción de comprar acciones, en el plazo de un año, al valor que tenían en la fecha de su admisión, y el número de acciones aumenta cada año. Si el trabajador quisiera vender sus acciones en un momento cualquiera, lo puede hacer y, después, adquirir un volumen equivalente al vendido, al valor del día de esa recompra. Esto incentiva la permanencia de los miembros del equipo. El presidente comenta que si la empresa obtiene los resultados esperados, seguramente ocurrirá lo mismo que en Microsoft; donde el trabajador, a pesar de que tenga una buena oferta de empleo en otro lugar, opta por quedarse, después de hacer cuentas de cuánto dejará de poder comprar a precio de ganga. Las leyes del trabajo de Brasil permiten cierta flexibilidad de horarios y un acuerdo de este tipo exige que la empresa tenga cierto cuidado. Sin embargo, la ley define el número de horas que se deben trabajar (la jornada de trabajo) en las distintas actividades profesionales y permite negociar la forma en que se cumplan. La flexibilización debe ser explícita y la jornada se debe anotar en el contrato, así como el hecho de que se cumplirá en un régimen flexible, sin horario fijo.

obligatoriedad, pueden serlo por ley, o adicionales o superiores a la ley; respecto de su naturaleza, pueden ser económicas o extraeconómicas; por sus objetivos, pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias. En el fondo, las prestaciones son medios a disposición de la organización para satisfacer las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima) en el terreno de los factores higiénicos o los insatisfactores.

Los costos de los planes de prestaciones sociales puede sufragarlos la empresa en su totalidad, distribuirse mediante prorrateo proporcional entre la empresa y los empleados, o pagarlos íntegramente los empleados. Sin embargo, siempre deben sujetarse al principio de la responsabilidad mutua; es decir, sus costos deben ser compartidos, de alguna manera, entre empresa y empleados.

[10] Tomado de PASTOR, LUÍZA, "Comet RSVP investe para reter cérebros", *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 2 de mayo de 2000, Sección de Economía, p. B-6.

Los planes de prestaciones sociales tienen el objeto de ofrecer ventajas, tanto a la empresa como, principalmente, a los empleados.

Conceptos clave

Planes asistenciales
Planes complementarios
Planes recreativos
Prestaciones adicionales o superiores a la ley
Prestaciones económicas
Prestaciones extraeconómicas
Prestaciones flexibles
Remuneración directa
Remuneración indirecta
Responsabilidad mutua

Preguntas de análisis

1. ¿Qué son las remuneraciones directa e indirecta?
2. Defina el concepto de prestaciones sociales.
3. Explique el origen de las prestaciones sociales.
4. Describa las prestaciones en cuanto a su exigencia.
5. Describa las prestaciones en cuanto a su naturaleza.
6. Describa las prestaciones en cuanto a sus objetivos.
7. Relacione la oferta de prestaciones con la satisfacción de las necesidades humanas.
8. ¿Cómo se calculan los costos de los planes de prestaciones sociales?
9. Explique el principio de la responsabilidad mutua.
10. ¿Cuáles son los principales objetivos de los planes de prestaciones sociales?

Ejercicio 11

En la reunión de la dirección, Raimundo Correia hijo, director industrial de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), manifestó su indignación por las pésimas condiciones de vida de buena parte de los obreros de la empresa, sobre todo los no calificados, contratados por hora, quienes formaban el mayor contingente de mano de obra directa de la fábrica. Raimundo Correia hijo estaba preocupado por los hábitos de alimentación, higiene, vestimenta, salud e, incluso, por el bajo nivel de instrucción de este personal. Como ésos son los aspectos principales que definen la calidad de vida de las personas, su conclusión resultaba muy simple: los obreros de la empresa tienen un estándar de vida muy precario. A partir de su argumentación, se inició una acalorada discusión al respecto y, entonces, el director y presidente solicitó la presencia de Alberto Oliveira, gerente de Recursos Humanos de la empresa.

Alberto, tras escuchar rápidamente el problema que abordó la dirección, trató de mostrar una filosofía de prestaciones sociales que podría ser la de Mesarisa, basada sobre todo en las necesidades individuales de los obreros. En primer lugar, en una secuencia por orden cronológico, estarían las necesidades fisiológicas: de alimentación, vivienda, descanso y ocio. La empresa podría ayudar a sus obreros a satisfacer, en parte, algunas de esas necesidades. En segundo lugar, estarían las necesidades de seguridad (física y psicológica); es decir, de protección contra enfermedades y accidentes, y contra adversidades (desempleo, desamparo, incapacidad personal o invalidez y vejez). Alberto resaltó que estas dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) son cruciales para los empleados de bajo nivel; es decir, los obreros no calificados. En tercer lugar, estarían las necesidades sociales: la de prestigio, estatus, reconocimiento, consideración y respeto. Las necesidades sociales son más importantes entre los obreros especializados, los empleados por mes y el personal de supervisión (encargados, maestros supervisores, jefes, etc.), pero son insignificantes para los obreros no calificados. En cuarto lugar, estarían las necesidades de realización personal. Alberto trató de mostrar a la dirección que estas dos últimas necesidades se deberían abordar cuando todas las demás se hubieran tomado en cuenta en la práctica. Mostró también que estas dos últimas necesidades son parte de los llamados factores motivacionales, mientras que las otras son los llamados factores de higiene.

El director-presidente tomó algunas notas mientras Alberto presentaba los fundamentos de la filosofía de prestaciones sociales. Cuando Alberto acabó su explicación, Raimundo Correia le pidió que, en la próxima junta de la dirección, presentara un esquema inicial de un plan integral de prestaciones sociales que pudiera implantarse en etapas (las mencionadas por Alberto en la presentación de las necesidades humanas) y desarrollarse para los distintos segmentos de personal de la empresa: empleados por hora y por mes, personal de supervisión y jefes. Es más, quería que Alberto definiera las prestaciones que podría ofrecer la empresa y cómo se costearían (pagadas sólo por los empleados, pagadas sólo por la empresa o prorratearse entre empresa y empleados). Por último, solicitó a Alberto que detallara cómo se ofrecerían y que indicase la secuencia de implantación de las prestaciones. Raimundo Correia remarcó que, como director y presidente, necesitaba tener en sus manos un plan integral para decidir con el resto de la dirección lo que podría hacer la empresa en el corto, mediano o largo plazos, en términos de planes de prestaciones sociales.

¡Alberto Oliveira salió de la reunión sin ocultar su alegría por haber conseguido despertar la conciencia de la dirección respecto del problema, pero sin ocultar su preocupación por tener que presentar un plan tan complicado!

Paseo por internet

www.benefitnews.com
www.hrh.com
www.conexis.com
www.hewitt.com
www.ebri.com
www.towersperrin.com
www.hhrm.org
www.iscebs.org
www.inss.org.br

Capítulo **12**

Calidad de vida en el trabajo

Lo que verá en este capítulo:

- Higiene laboral.
- Condiciones ambientales del trabajo.
- Seguridad laboral.
- Calidad de vida en el trabajo.

Objetivos de aprendizaje:

- Señalar los medios para elaborar planes de higiene y seguridad laboral.
- Mostrar las bases de la calidad de vida en el trabajo.
- Señalar los medios para propiciar un ambiente laboral amigable y agradable.

Caso introductorio

El impulso de Megatrends

Megatrends, orientada a productos de tecnología informática (TI), opera en un mercado muy competitivo. Sarita Nogueira, presidente de la compañía, desea convertir su empresa en uno de los mejores lugares para trabajar. Entre sus objetivos se encuentra mejorar la calidad de vida en la organización. Sarita tiene claro que una organización es competitiva gracias a las personas, por lo que éstas deben recibir un trato excepcional. Sarita, en lugar de colocar a los clientes en primer lugar, quiere que las personas que los atienden ocupen el podio. Ella piensa que las personas satisfechas atienden mejor al cliente y, así, éste queda incluso más satisfecho. La fidelidad del cliente empieza por ahí. ¿Sarita puede elaborar un plan para mejorar la vida laboral en su organización? ¿Cuáles son las variables que debe tener en cuenta?

¿Qué empresa no quisiera ser el mejor lugar para trabajar? ¿A quién no le gustaría trabajar en una organización que fuera magnífica en este aspecto? Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátese de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redunda en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. Los gurúes de la calidad dicen que la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino sólo una derivación de ella. Cabe decir lo mismo de la calidad de vida de las personas.

Higiene laboral

Desde el punto de vista del área de RH, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de males o enfermedades.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el ser humano y su ambiente laboral.[1]

Un plan de higiene laboral suele abarcar los puntos siguientes:

1. *Un plan organizado:* el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. *Servicios médicos adecuados:* con dispensario para urgencias y primeros auxilios. Estas facilidades deben incluir:

   a) Exámenes médicos de admisión.
   b) Atención de lesiones personales provocadas por *males* profesionales.
   c) Primeros auxilios.
   d) Control y eliminación de áreas insalubres.
   e) Registros médicos adecuados.
   f) Supervisión de higiene y salud.
   g) Relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos.
   h) Utilización de hospitales de buena categoría.
   i) Exámenes médicos periódicos de revisión y control.
   j) Estadísticas y acciones preventivas de alimentación y hábitos, como fumar, sedentarismo, etcétera.

3. *Prevención de riesgos para la salud:* se trata de actividades de detección, diagnóstico y eliminación o reducción de riesgos ambientales, a saber:

   a) *Riesgos químicos:* intoxicaciones, dermatitis industriales, etcétera.
   b) *Riesgos físicos:* ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etcétera.
   c) *Riesgos biológicos:* agentes biológicos, microorganismos patógenos, etcétera.

4. *Servicios adicionales:* como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad, que incluye:

   a) Programa informativo para mejorar hábitos de vida y esclarecer asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos, enfermeros y especialistas de la empresa proporcionan informes en el curso de su trabajo regular.
   b) Programa formal de convenios o colaboración con autoridades e instituciones locales para que presten servicios de radiografía, recreativos, de lecturas, películas, etcétera.

Nota interesante

Cómo retener a los talentos

El área de Recursos Humanos comprende las actividades de proveer los recursos humanos que requiere la organización; reclutar y seleccionar personal; asignar puestos de trabajo; describir y analizar puestos, así como evaluar desempeño; retener a las personas mediante un espíritu constructivo y saludable; remunerarlas con base en estándares objetivos, equitativos y motivadores, y, por último, contar con planes de prestaciones sociales destinados a proporcionar una cadena de servicios y amenidades de infraestructura. Dentro del contexto organizacional, todas estas actividades son importantes para producir, desarrollar y mantener actitudes que llevan a competencias que aseguren la eficiencia y la eficacia de la organización. Estas actividades se deben desarrollar de manera sincronizada y continua. Además, se necesitan otras actividades paralelas para asegurar la presencia de estas actitudes y competencias en la fuerza de trabajo; por ejemplo, los programas de higiene y seguridad laboral, muy importantes para mantener las condiciones físicas y psicológicas del personal.

[1] "Scope, objectives and functions of occupational health programs", *Journal of the American Medical Association,* 1 de octubre de 1960, vol. 174, pp. 533-536.

c) Evaluaciones interdepartamentales (por parte de supervisores, médicos y ejecutivos) para detectar señales de desajuste que se deriven de cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.
d) Previsiones para ayuda económica que cubra casos esporádicos de ausencia prolongada del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguros colectivos de vida o médicos. De esta manera, el empleado que se ausente del trabajo percibirá su salario normal, complementado con este plan.
e) Extensión de prestaciones médicas a empleados jubilados, incluidos los planes de pensión o jubilación.

Objetivos de la higiene laboral

La higiene laboral o higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la higiene laboral se encuentra:[2]

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven las enfermedades y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral.

La higiene laboral implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, pues son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano.

Condiciones ambientales del trabajo

Tres grupos de condiciones influyen en gran medida en el trabajo:

1. *Condiciones ambientales:* iluminación, temperatura, ruido, etcétera.
2. *Condiciones de tiempo:* duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etcétera.
3. *Condiciones sociales:* organización informal, relaciones, estatus, etcétera.

Nota interesante

Higiene laboral

Para Baptista,[3] estos objetivos se alcanzan por medio de:

- La educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, etc., al señalarles los peligros existentes y cómo evitarlos.
- Constante estado de alerta contra los riesgos en la empresa.
- Estudios y supervisión de procesos o materiales nuevos.

[2] BAPTISTA, HILTON, *Higiene e segurança do trabajo*, Río de Janeiro, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisão de Ensino e Treinamento, p. 15.
[3] *Ibidem*.

La higiene laboral se ocupa del primer grupo; es decir, de las condiciones ambientales del trabajo, aunque no se desentiende por completo de los otros dos grupos. Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización; es decir, al ambiente físico del empleado mientras desempeña su función.

Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

Iluminación

Se entiende como iluminación la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Así, los estándares de la iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual específica; es decir, cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo.

La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es responsable de una parte considerable de los accidentes. Un sistema de iluminación debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. *Ser suficiente:* de modo que cada luminaria proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.
2. *Distribuir la luz de forma constante y uniforme:* para evitar la fatiga visual, la cual se deriva de sucesivas adaptaciones debidas a las variaciones de la intensidad de la luz. Se deben evitar los contrastes violentos de luz y sombra, y de claros y oscuros.

La figura 12.1 muestra los niveles mínimos de iluminación para las tareas visuales.

Categorías	Luxes
1. Tareas visuales variables y simples	250 a 500
2. Observación continua de detalles	500 a 1 000
3. Tareas visuales continuas y de precisión	1 000 a 2 000
4. Trabajos muy delicados y detallados	+ de 2 000

Figura 12.1 Niveles mínimos de iluminación para tareas visuales (cada lux corresponde a un lumen por m^2).

La distribución de la luz puede ser por:[4]

1. *Iluminación directa:* hace que la luz incida directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y común para espacios grandes.
2. *Iluminación indirecta:* hace que la luz incida sobre la superficie iluminada reflejándose en paredes y techos. Es la más dispendiosa. La luz queda oculta a la vista por medio de algunos dispositivos o pantallas opacas.
3. *Iluminación semiindirecta*: combina los dos tipos anteriores, por medio de bombillas translúcidas que reflejan la luz en el techo y las partes superiores de las paredes, las cuales la transmiten a la superficie iluminada (iluminación indirecta). La luz se difunde directamente por la bombilla (iluminación directa), lo que provoca los efectos luminosos.
4. *Iluminación semidirecta:* dirige la mayor parte de la luz directamente a la superficie iluminada (iluminación directa), pero refleja un poco de luz en las paredes y el techo.

La figura 12.2 presenta estos cuatro tipos de iluminación.

Ruido

El ruido se entiende como un sonido o barullo indeseable y tiene dos características principales: frecuencia e intensidad. La frecuencia del sonido se refiere al número de vibraciones por segundo que emite la fuente de ruido y se mide en ciclos por segundo (cps). La intensidad del sonido se mide en decibelios (db). Algunas investigaciones arrojan evidencia de que el ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, el ruido influye poderosamente en la salud del empleado, sobre todo en su audición. De cierta forma, la exposición prolongada a niveles elevados de ruido produce pérdida de audición en proporción con el tiempo de exposición. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será la pérdida de capacidad auditiva.[5]

El efecto desagradable del ruido depende de:

1. Intensidad del sonido.
2. Variación de ritmos o irregularidades.
3. Frecuencia o tono.

Tipo de sonido	Decibelios
Vibración sonora mínima audible	1
Murmullo	30
Conversación normal	50
Tráfico intenso	70
Inicio de fatiga causada por barullo	75
Ruidos industriales extremos	80
Silbatos y sirenas	85
Escapes de camiones	90
Inicio de la pérdida de audición	90
Máquinas perforadoras	110
Sierras	115
Umbral de estruendo doloroso	120
Prensa hidráulica	125
Aviones jet	130

Figura 12.3 Niveles generales de ruido.[6]

La intensidad del sonido es muy variable. La vibración sonora audible más baja corresponde a un decibelio (1 db), mientras que los sonidos en extremo fuertes suelen provocar una sensación dolorosa a partir de los 120 db. La figura 12.3 da una idea de la intensidad del sonido:

La intensidad máxima de ruido permitida legalmente en el ambiente fabril es de 85 decibelios. Se considera que el ambiente es insalubre si sobrepasa este nivel. Los ruidos entre 85 y 95 decibelios pueden producir daños auditivos crónicos, directamente proporcionales a la intensidad, frecuencia y tiempo de exposición.

Con el control de los ruidos se pretende eliminar, o al menos reducir, los sonidos indeseables. En general, los ruidos industriales pueden ser:

1. *Continuos:* máquinas, motores o ventiladores.
2. *Intermitentes:* prensas, herramientas neumáticas, forjas.
3. *Variables:* conversaciones, manejo de herramientas o materiales.

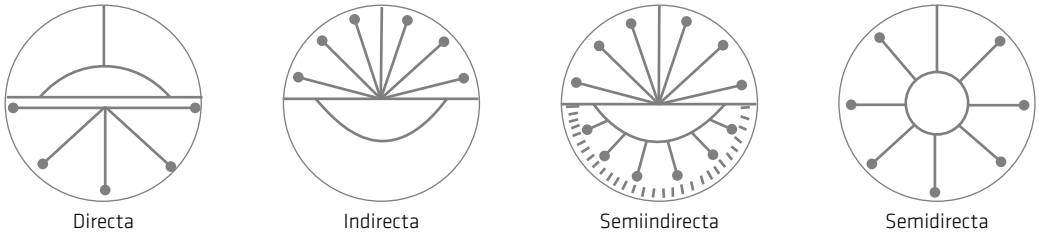


Figura 12.2 Tipos de iluminación: directa, indirecta, semiindirecta y semidirecta.

[4] BROADBENT, D.S. "Effects on noise on behavior", en Harris, C. M. (org.), *Handbook of Noise Control*, Nueva York, McGraw-Hill, 1957.

[5] TIFFIN, JOSEPH y MCCORMICK, ERNEST J., *Psicología industrial*, São Paulo, Edusp, 1975, p. 658.

[6] Adaptada de PETERSON, A. P. G. y GROSS JR., E. E., *Handbook of Noise Measurement*, New Concord, General Radio, 1963, p. 4.

Los métodos para controlar o disminuir el ruido en la industria se clasifican en las cinco categorías siguientes:

1. *Eliminar el ruido:* del elemento que lo produce, mediante la reparación o ajuste de la máquina, engranajes, poleas, correas, etcétera.
2. *Separar la fuente del ruido:* mediante barreras acústicas o defensas, o montaje de máquinas y demás equipos sobre láminas, filtros o amortiguadores de ruido.
3. *Encerrar la fuente de ruido:* con paredes a prueba de ruido.
4. *Construir techos, paredes y suelos:* en forma acústica para que absorban los ruidos.
5. *Utilizar equipo de protección individual (EPI):* protecto-res auriculares, lentes de seguridad, guantes, cascos, etcétera.

Temperatura

Una condición ambiental importante es la temperatura. Existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas —proximidad a los hornos en una siderúrgica de una empresa cerámica, o de una herrería, etc.—, en los cuales el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud. En el otro extremo, hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas, como frigoríficos, que exigen también ropa adecuada. En estos casos, la insalubridad constituye la característica principal de esos ambientes laborales.

Humedad

La humedad es consecuencia del alto contenido higrométrico del aire. Existen lugares de trabajo con condiciones ambientales de gran humedad, como en la mayor parte de las fábricas textiles, que exigen un elevado grado higrométrico para el tratamiento de los hilos. Por otra parte, existen condiciones ambientales de poca o nula presencia de humedad; por ejemplo, la industria de la cerámica donde el aire debe ser seco. En estos dos ejemplos extremos, la insalubridad constituye la característica principal.

De vuelta al caso introductorio

El impulso de Megatrends

El primer paso de Sarita Nogueira fue mejorar las condiciones ambientales de las instalaciones de Megatrends. Pensó en propiciar que los colaboradores sugirieran medidas que mejorasen el edificio, inclusive oficinas, áreas de descanso, etcétera. Cuestiones como colores, muebles, ergonomía e iluminación se sujetarían a las decisiones de los colaboradores. ¿Cómo ayudaría usted a Sarita en esta empresa?

Seguridad laboral

La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o

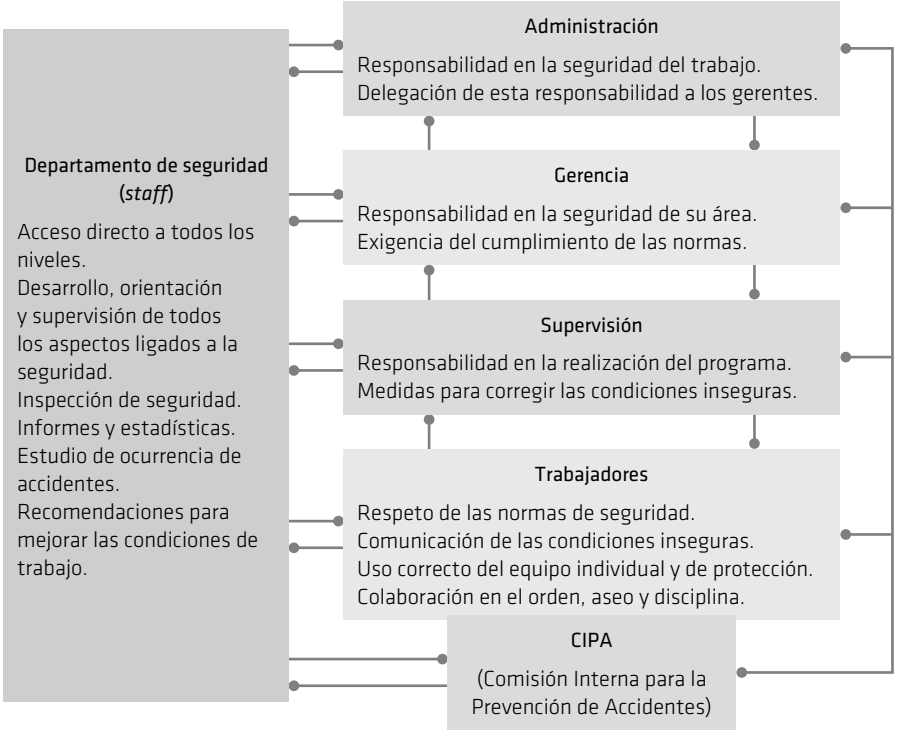


Figura 12.4 La seguridad como responsabilidad de línea y función de *staff*.

convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. Cada vez son más las organizaciones que crean sus propios servicios de seguridad. Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objeto de establecer normas y procedimientos, con la aplicación de tantos recursos como sea posible para prevenir accidentes y controlar los resultados. Muchos servicios de seguridad no generan resultados o incluso fracasan porque no se apoyaron en directrices básicas delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa o porque diversos aspectos de los mismos no se desarrollaron debidamente. El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas, y que éstas sólo se aplican bien por medio de un trabajo de equipo. En términos estrictos, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. En otras palabras, cada jefe es responsable de la seguridad de su área, a pesar de que la organización cuente con un departamento de seguridad para asesorar a los jefes sobre este asunto.

Un plan de seguridad implica los requisitos siguientes:

1. La *seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de staff* debido a su especialización. En el fondo, la seguridad es un deber de todos.
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la ubicación de la empresa, etc., determinan los medios materiales para la prevención.
3. La seguridad no se debe limitar tan sólo al área de producción. Las oficinas, almacenes, etc., también presentan riesgos que afectan a toda la empresa.
4. El plan de seguridad implica, necesariamente, que la persona se adapte al trabajo (selección de personal) y que el trabajo se adapte a la persona (racionalización del trabajo), así como los factores sociopsicológicos, lo cual explica por qué muchas organizaciones vinculan la seguridad al departamento encargado de los Recursos Humanos.
5. La seguridad laboral moviliza todos los elementos necesarios para la capacitación y el adoctrinamiento de técnicos y obreros, el control del cumplimiento de normas de seguridad, la simulación de accidentes, la inspección periódica de los equipos contra incendio, los primeros auxilios y la elección, adquisición y distribución de una serie de prendas (lentes de seguridad, guantes, overoles, botas, etc.) para el personal de ciertas áreas de la organización.

Recuerde

La CIPA

El departamento de seguridad de la organización no es lo mismo que la Comisión Interna para la Prevención de Accidentes (CIPA) (en el caso de Brasil) o la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene (para el caso de México). En Brasil, la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) ordena la existencia de la CIPA. En México, por su parte, el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo establece que

> en cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

En el caso de Brasil, en las organizaciones donde existen los dos órganos: el departamento de seguridad y la CIPA, aunque trabajen en conjunto y con el mismo objetivo, deben denominarse por su nombre correspondiente y diferenciarse. La CIPA se encarga de señalar los actos inseguros de los trabajadores y las condiciones de inseguridad. En fin, debe fiscalizar lo que ya existe, pues el departamento de seguridad señala soluciones. La CIPA tiene especial importancia para los programas de seguridad de la industria pequeña y mediana. Sin embargo, en las empresas grandes su concepto está más evolucionado y los miembros de la CIPA auxilian a los supervisores y a los jefes en asuntos de seguridad.

Es importante aplicar los principios siguientes:

1. *Apoyo activo de la administración:* que incluye un programa de seguridad completo e intensivo, comunicación en reuniones periódicas con los supervisores, presentación de los resultados alcanzados y medidas para mejorar las condiciones de trabajo. Los supervisores, con ese apoyo, deben actuar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.
2. *Contar con personal dedicado exclusivamente a la seguridad:* sea para asistencia, diseño y aplicación de normas, controles, diagnósticos o reportes de incidentes.
3. *Instrucciones de seguridad para cada actividad*.

   a) *Instrucciones de seguridad para trabajadores novatos:* deben proporcionarlas los supervisores, quienes pueden hacerlo con perfecto conocimiento de causa, en el lugar de trabajo. Las instrucciones generales corren a cargo del departamento de seguridad.
   b) *Ejecución del programa de seguridad por medio de la supervisión:* todo el mundo tiene responsabilidades definidas en el programa, pero los supervisores asumen la responsabilidad de línea. Ellos son personas clave en la *prevención de accidentes*.
   c) *Integrar a todos los trabajadores al espíritu de seguridad:* la prevención de accidentes es trabajo de equipo, sobre todo la difusión del espíritu de prevención. Se deben aprovechar todos los medios de divulgación para que los empleados lo asimilen.
   d) *Extender el programa de seguridad más allá de la compañía:* ver por la seguridad de la persona en un lugar o una actividad cualquiera, así como eliminar las consecuencias de los accidentes fuera del trabajo, tan

Nota interesante

Programa de salud y seguridad para organizaciones pequeñas[7]

La Occupational Safety and Health Administration (OSHA) de Estados Unidos (Administración para la salud y la seguridad ocupacionales) ofrece un programa para proteger a los trabajadores contra los accidentes laborales basado en cuatro puntos:

1. *Lograr el compromiso de la dirección y la participación de los trabajadores:* las actitudes de dirigentes y gerentes respecto de la higiene y la seguridad laboral se reflejan en el comportamiento de los trabajadores. La firmeza del compromiso que exhibe la organización contribuye a que los trabajadores participen en todas las actividades de higiene y seguridad.
2. *Analizar el lugar de trabajo:* los análisis del lugar de trabajo combinan procesos que ayudan a los gerentes a saber qué se debe hacer para asegurar la higiene y la seguridad laboral.
3. *Proceder a la prevención y el control de accidentes:* establecer procedimientos y políticas para la seguridad laboral, basadas en el análisis de los accidentes ya identificados. La velocidad para tomar medidas refuerza las reglas para un trabajo seguro porque permite una comprensión clara y justa del sistema.
4. *Capacitar a gerentes, supervisores y trabajadores:* para que directores y gerentes estén seguros de que todos los trabajadores conocen los equipos y materiales peligrosos con los que trabajan y que saben cómo controlar los accidentes. Un programa de prevención de accidentes requiere pleno conocimiento del lugar de trabajo.

generalizados y tan graves como los que ocurren en la industria.

4. *No se debe confundir la CIPA con el departamento encargado de la seguridad:* la primera obedece a un mandato legal, el segundo es creación de la empresa.

La seguridad laboral opera en tres áreas principales de actividad, a saber:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

Trataremos cada área por separado.

Prevención de accidentes

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define "accidente" como "un hecho no premeditado del cual se deriva un daño considerable". El National Safety Council (Consejo nacional de seguridad) define "accidente" como "una serie de hechos que, cuando ocurren, en general y sin intención, producen lesiones corporales, muerte o daños materiales". Baptista recuerda que

> estas definiciones se caracterizan porque siempre consideran que el accidente es un hecho súbito, inesperado e imprevisto (aunque algunas veces sea previsible), no premeditado ni deseado, y causante de daños considerables, aunque no se especifique si se trata de daños económicos (perjuicio material) o físicos (padecimientos, invalidez o muerte).[8]

La seguridad busca reducir los accidentes laborales. Podemos definir "accidente laboral" como el que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. La palabra "accidente" significa acto imprevisto o, en la mayoría de los casos, perfectamente evitable. La relación de accidentes laborales señalados por la ley también incluye los accidentes durante el trayecto al trabajo; es decir, los que ocurren cuando el empleado transita de su casa a la organización y viceversa.

Los accidentes laborales se clasifican en:

1. *Accidentes sin ausencia*. Después del accidente, el empleado continúa trabajando. Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de la frecuencia y la gravedad; sin embargo, se debe investigar y anotar en un informe, además de exponerlo en las estadísticas mensuales.
2. *Accidente con ausencia*. Es el que da como resultado:

   a) *Incapacidad temporal:* y pérdida total de la capacidad para trabajar el día en que se sufre el accidente o que se prolonga durante un periodo inferior a un año. Al regreso, el empleado asume su función sin reducción de su capacidad. En caso de un accidente sin ausencia, pero con una lesión que después se agrave y determine la ausencia, se designa de otra manera: accidente con ausencia, y el periodo de la separación inicia el día en que se confirme la mayor gravedad de la lesión. Esto se menciona en el informe del accidente y en el informe mensual.
   b) *Incapacidad parcial y permanente:* así como reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar, que se presenta el mismo día del accidente o que se prolongue durante un periodo inferior a un año. La incapacidad parcial y permanente se deriva de:

      i) La pérdida de un miembro o parte del mismo.
      ii) La reducción de la función de un miembro o parte del mismo.
      iii) La pérdida de la vista o la reducción de la función de un ojo.

[7] OSHA (Occupational Safety and Health Administration), Department of Labor, Estados Unidos.

[8] BAPTISTA, HILTON, *Higiene e segurança do trabalho*, *op. cit.*, p. 9.

iv) La pérdida de audición o la reducción de la función de un oído.
v) Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psiquiátricas que, en opinión de un médico, den por resultado la reducción de menos de tres cuartos de la capacidad para trabajar.

c) *Incapacidad total y permanente:* es la pérdida total de la capacidad para trabajar de manera permanente. La *incapacidad total y permanente* se debe a:

i) Pérdida de la vista en ambos ojos.
ii) Pérdida de la vista en un ojo y la reducción de más de la mitad de la capacidad visual en el otro.
iii) Pérdida anatómica o incapacidad funcional de las partes esenciales de más de un miembro (mano o pie).
iv) La pérdida de la vista en un ojo, al mismo tiempo que la pérdida anatómica o la incapacidad funcional de una de las manos o de un pie.
v) La pérdida de audición en ambos oídos o, incluso, la reducción de más de la mitad de su función.

Nota interesante

Razones para tener un programa de seguridad[9]

a) *Pérdidas personales:* el padecimiento físico, los daños personales y la angustia están muy ligados a las lesiones por accidentes.
b) *Pérdidas económicas sufridas por los trabajadores accidentados:* en general, los planes de seguros de accidentes personales cubren los accidentes, pero no siempre cubren debidamente las pérdidas personales.
c) *Pérdida de productividad:* cuando un trabajador se accidenta, la productividad de la empresa también registra cierta pérdida.
d) *Aumento de las primas de las aseguradoras:* las primas que se pagan a las aseguradoras dependen del historial de la empresa en cuanto a la frecuencia y gravedad de los accidentes.
e) *Problemas legales:* las leyes prevén penas legales para el empleador que infringe ciertas normas de seguridad para sus trabajadores.
f) *Responsabilidad social:* muchas organizaciones se hacen responsables de la seguridad y el bienestar de sus empleados.
g) *Imagen de la organización:* los accidentes grandes pueden afectar negativamente la imagen de la empresa en el mercado.

[9] MONDY, WAYNE R., NOE, ROBERT M. y PREMEAUX, SHANE R., *Human Resource Management*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 2002, p. 396.

vi) Cualesquiera otras lesiones orgánicas y perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que, en opinión de un médico, ocasionen la pérdida de tres cuartos o más de la capacidad para trabajar.

d) *Muerte del accidentado.*

Estadísticas de accidentes

La VI Conferencia Internacional de Estadísticas Laborales estableció el coeficiente de frecuencia y el coeficiente de gravedad como medidas para el control y evaluación de accidentes. Los dos coeficientes se utilizan en casi todos los países y ello permite comparaciones internacionales, así como entre diferentes ramos industriales.

1. La fórmula del *coeficiente de frecuencia* (CF) es la siguiente:

$$CF = \frac{\text{núm. de accidentes con ausencia} \times 1\,000\,000}{\text{núm. de horas trabajadas/hombres}}$$

El coeficiente de frecuencia (CF) representa el número de accidentes con ausencia por cada millón de horas trabajadas/hombres durante el periodo en cuestión. Este índice relaciona el número de accidentes sufridos por cada millón de horas trabajadas, a efecto de permitir las comparaciones con varios tipos y tamaños de empresas. El cálculo del CF requiere la siguiente información:

a) *Número promedio de empleados de la empresa en determinado periodo (día, mes o año):* es la relación entre el total de horas trabajadas por todos los empleados en ese intervalo y la duración normal de la jornada laboral en el mismo intervalo (con base en ocho horas al día, 25 días o 200 horas al mes, y 300 días o 2 400 horas al año).
b) *Horas trabajadas/hombres:* es la suma de todas las horas trabajadas por todos los empleados de la empresa, incluso oficinistas, administradores, vendedores o de otras funciones. Son horas en las cuales los empleados pueden sufrir un accidente laboral. En el número de horas trabajadas/hombres se deben incluir las horas extras y excluir las remuneradas no trabajadas, como faltas justificadas, licencias, vacaciones, enfermedades y descanso remunerado. Se considera que la jornada laboral es de ocho horas. El número de horas trabajadas/hombres se refiere a todos los empleados de la empresa o del departamento.

2. La fórmula del *coeficiente de gravedad* (CG) es la siguiente:

$$CG = \frac{\text{días perdidos} + \text{días computados} \times 1\,000\,000}{\text{núm. de horas trabajadas/hombres}}$$

El coeficiente de gravedad representa el número de días perdidos y computados por cada millón de horas traba-

jadas/hombres durante el periodo en cuestión. Este índice relaciona la cantidad de ausencias por cada millón de horas trabajadas, a efecto de comparar con industrias de otros tipos y tamaños. El cálculo del CG requiere la información siguiente:

a) *Días perdidos:* es el total de días en los cuales el accidentado está incapacitado para trabajar por consecuencia de un accidente con incapacidad temporal. Los días perdidos se cuentan a partir del día siguiente al accidente hasta, inclusive, el día de la alta médica. En la cuenta de los días perdidos se incluyen domingos, vacaciones y otro día cualquiera en que no trabaje la empresa. En caso de un accidente al principio considerado sin ausencia pero que por justa razón se reconsidere accidente con ausencia, la cuenta de los días perdidos comienza el día del aviso de que la lesión se agravó.

b) *Días perdidos trasladados:* son los días perdidos durante el mes por un accidente en el mes o meses anteriores.

Tipo de industria	Núm. de empresas	Núm. promedio de trabajadores al riesgo	Hombres/horas de exposición	Coeficientes de frecuencia (CF)	Coeficientes de gravedad (CG)
00-Extracción de minerales	15	9 202	22 956 778	57.02	2 527
10-Productos de minerales no metálicos	45	41 279	101 534 969	30.13	1 843
11-Metalúrgica	147	153 094	373 983 576	56.46	2 049
12-Mecánica	64	65 277	147 512 081	36.41	1 359
13-Material eléctrico y de comunicaciones	70	80 567	187 293 840	19.83	572
14-Material de transporte	63	166 890	384 051 084	25.33	773
15-Madera	12	7 741	20 143 212	49.55	2 274
16-Mobiliario	6	2 810	6 610 087	54.31	506
17-Papel y derivados	21	16 680	42 076 021	40.28	1 275
18-Hule	5	11 056	25 576 099	25.96	853
19-Cuero, piel y productos similares	2	2 674	7 569 845	25.62	867
20-Química	82	50 943	121 643 858	28.35	1 196
21-Productos farmacéuticos y veterinarios	17	14 213	33 924 470	26.26	916
22-Perfumes, jabones y parafinas	6	7 274	17 950 220	11.59	842
23-Productos de materiales plásticos	19	9 912	23 821 975	42.82	1 362
24-Textil	50	48 695	113 669 562	29.18	904
25-Ropa, calzado y tejidos	4	2 205	5 005 976	43.95	518
26-Productos alimenticios	51	33 997	92 580 395	38.32	1 244
27-Bebidas	10	3 904	10 149 034	43.16	1 071
28-Tabaco	15	10 411	21 508 654	38.17	827
29-Editorial y gráfica	2	444	1 041 082	-	-
30-Otras	12	11 565	27 642 444	24.78	597
Servicios de construcción civil	26	51 085	130 269 006	76.88	2 494
Servicios de transporte	8	45 326	105 316 512	39.18	1 579
Servicios de depósito y distribución de petróleo	2	2 603	5 820 331	-	-
Servicios de depósito y distribución de gas	2	2 348	5 216 694	-	-
Servicios de producción y distribución de energía eléctrica	23	84 678	201 366 817	20.93	2 074
Otros servicios	28	66 802	156 295 744	63.48	2 561
Industria de aceites vegetales	1	8 420	18 718 863	56.89	1 719
Total	808	1 012 095	2 411 249 229	38.39	1 486

Figura 12.5 Estadística de accidentes laborales (808 empresas de la región de São Paulo y Río de Janeiro).[10]

[10] Asociação Brasileira para Prevenção de Acidentes, São Paulo, 1975.

c) *Días acreditados:* o días computados por reducción de capacidad o muerte; son los días que convencionalmente se atribuye en caso de accidentes que resultan en muerte o incapacidad permanente, total o parcial, debido a la pérdida total o la reducción de la capacidad para trabajar, de acuerdo con la Tabla de Evaluación Convencional de la Reducción Permanente de la Capacidad para Trabajar.

De vuelta al caso introductorio

El impulso de Megatrends

El siguiente paso de Sarita Nogueira fue concentrarse en lo relacionado con los accidentes. Quería delegar por completo las cuestiones sobre cómo evitar accidentes a comisiones de trabajadores. ¿Cómo ayudaría usted a Sarita?

* Número de accidentes con ausencia por horas/hombre trabajadas durante un periodo.
** Accidentes promedio por horas/hombre en un periodo.

Figura 12.6 CF y CG de empresas estadounidenses.[11]

[11] National Safety Council, *Accident Facts*, 1963, p. 23.

Cómo identificar las causas de los accidentes

Los accidentes tienen causas que pueden identificarse y eliminarse para que no provoquen nuevos accidentes. Según la American Standards Association, las principales causas de los accidentes son:

1. *El agente:* es el objeto o sustancia (máquina, lugar o equipo que se puede proteger adecuadamente) que de manera directa se relaciona con la lesión, como una prensa, mesa, martillo, herramienta, etcétera.
2. *La parte del agente:* la estrechamente asociada o relacionada con la lesión, como el volante de la prensa, la pata de la mesa, la cabeza del martillo, etcétera.
3. *La condición insegura:* es la condición física o mecánica en el lugar, máquina, equipo o instalación (que se pudo proteger o corregir), y puede generar un accidente. Por ejemplo, un piso resbaladizo, con aceite, mojado, con salientes o agujeros, una máquina sin protección, una instalación eléctrica con cables pelados, motores que no tienen tierra, iluminación deficiente o inadecuada, etcétera.
4. *El tipo de accidente:* es la forma o modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, o incluso el resultado de ese contacto, como golpes, caídas, resbalones, choques, etcétera.
5. *El acto inseguro:* es la violación del procedimiento aceptado como seguro; es decir, no usar equipo individual de protección, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en un área prohibida, o lubricar o limpiar una máquina en movimiento.
6. *El factor personal de inseguridad:* es la característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física (accidental o permanente) que permite el acto inseguro. Éste se deriva de vista defectuosa, fatiga, intoxicación, problemas personales o desconocimiento de las normas y reglas de seguridad.

Costos directos e indirectos de los accidentes

El accidente laboral constituye un factor negativo para la empresa, para el empleado y para la sociedad. Sus causas y costos merecen estudio. El seguro de accidentes laborales cubre tan sólo erogaciones médicas e indemnizaciones para el accidentado. Las demás modalidades de seguro contra riesgos fortuitos, como incendios, permiten que la aseguradora fije tasas de acuerdo con el riesgo propio de cada empresa.

La norma 18-R de la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) establece que el costo directo del accidente es el total de gastos que se deriva de las obligaciones contraídas con los empleados expuestos a los riesgos inherentes al ejercicio del trabajo, como gastos médicos y hospitalarios a los accidentados y las respectivas indemnizaciones, sean diarias o por incapacidad permanente. En general, las compañías de seguros cubren estos gastos.

Nota interesante

Las diferentes perspectivas

Las cifras de accidentes laborales son apabullantes. Brasil ostenta un número elevadísimo de accidentes laborales, con enormes perjuicios sociales y económicos. Éstos casi siempre se deben a infracciones de las normas laborales de seguridad que, si se observaran, reducirían en gran medida esa lamentable incidencia. La falta de capacitación, orientación, inversión, concientización, la prisa, la falta de atención y supervisión, así como la infracción de las normas técnicas, son las principales causas de accidentes laborales. Cabe recordar que la enfermedad profesional y el accidente laboral confieren una responsabilidad civil y penal al empleador en casos de dolo o culpa.

El costo indirecto del accidente laboral, según la ABNT, implica gastos de fabricación, generales, utilidades no percibidas y otros factores cuya incidencia varía conforme a la industria. El INPS incluye los siguientes puntos en el costo indirecto del accidente laboral: gastos por el primer tratamiento, gastos sociales, costo del tiempo perdido por la víctima, pérdida por la disminución de rendimiento cuando el accidentado retorna al trabajo, pérdida por el menor rendimiento del trabajador que sustituye temporalmente al accidentado, cálculo del tiempo perdido por los colegas, etcétera.

En varios países se acepta que la proporción de los valores del costo indirecto a los del directo es de cuatro a uno. Por tanto, el costo indirecto del accidente laboral representa cuatro veces el costo directo, por no hablar de la tragedia personal y familiar que provoca un accidente laboral.

Prevención de robos (vigilancia)

En términos generales, cada organización tiene su servicio de vigilancia con características propias. Además, las medidas preventivas se deben revisar con frecuencia para evitar que la rutina deje estos planes obsoletos.

Un plan de prevención de robos (vigilancia) suele incluir:

1. *Control de entrada y salida de personal:* por lo general, este control tiene lugar en la puerta de la industria, cuando el personal entra o sale. Se trata de un control visual o de revisión personal de cada individuo que ingresa o sale de la fábrica. Se puede realizar en forma aleatoria (un aparato electrónico que accione cada empleado) o a todo el personal. Este control suele limitarse a los obreros y presenta aspectos poco enaltecedores, pues está acorde con la teoría X de Douglas McGregor y se parece al sistema 1 (autoritario-coercitivo), descrito por Likert. Es muy co-

mún en las fábricas, pero no se debe abusar de él, pues hiere la dignidad de las personas.

2. *Control de entrada y salida de vehículos:* la mayor parte de las empresas fiscaliza los vehículos, con más o menos rigidez, sobre todo los camiones de su flotilla de transporte o los vehículos que entregan o llevan mercancías o materias primas. Cuando se trata de camiones, camionetas o automóviles de la empresa, el vigilante anota el contenido que entra o sale de la fábrica, el nombre del conductor y, a veces, el kilometraje.
3. *Estacionamiento fuera del área de la fábrica:* en general, las industrias asignan el estacionamiento para sus empleados fuera del área de la fábrica, con el objeto de evitar el transporte clandestino de productos, componentes o herramientas. Algunas industrias no permiten que los empleados tengan acceso a sus automóviles en el estacionamiento durante el horario de trabajo.
4. *Rondines por el interior y por los terrenos de la fábrica:* son muy comunes los esquemas de *rondines* en el interior y los alrededores de la fábrica, sobre todo fuera del horario de trabajo, no sólo por vigilancia, sino también para prevenir incendios.
5. *Registro de máquinas, equipos y herramientas:* las máquinas, equipos y herramientas que utiliza el personal se registran y someten a inventarios periódicos. Las herramientas e instrumentos con que trabajan los obreros se regresan al término de cada jornada laboral en sus respectivos depósitos, como control y para prevenir hurtos. Algunas empresas, cuando admiten a los obreros, preparan recibos de entrega de herramientas, por lo que dejan así en manos del obrero la responsabilidad de conservarlos.
6. *Controles contables:* las áreas de compras, almacenaje, expedición y recepción de mercancías están sujetas a ciertos controles contables. Asimismo, empresas externas de auditoría realizan estos controles contables periódicos. La sobrefacturación (compra de productos a precios mayores de lo que estipula la factura oficial), subfacturación (venta a precios menores de lo que consta en la factura) o el pago de facturas sin darse de baja en el registro permiten ubicar la evasión de mercancías.

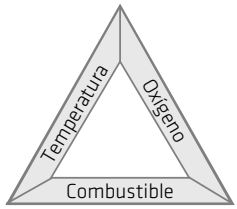


Figura 12.7 Triángulo del fuego.

Prevención de incendios

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando se deben proteger instalaciones y equipos valiosos, exigen una planeación cuidadosa que incluya no sólo un conjunto adecuado de extintores, sino también las dimensiones del depósito de agua, sistemas de detección y alarma, así como la capacitación del personal para que conozca los puntos clave.

El fuego que provoca un incendio es una reacción química de oxidación exotérmica, es decir, quema de oxígeno con liberación de calor. Para que haya una reacción, como muestra la figura 12.7, debe haber:

- Combustible (sólido, líquido o gaseoso).
- Carburante (por lo general, el oxígeno de la atmósfera).
- Catalizador (la temperatura).

Clasificación de incendios

Para facilitar la estrategia de su extinción, los incendios se clasifican en cuatro categorías principales, como muestra la figura 12.8.

Cada categoría de incendio requiere un método de extinción apropiado, como se ilustra en la figura 12.9.

Métodos de extinción de incendios

El fuego es el resultado de la reacción de tres elementos (combustible, oxígeno del aire y temperatura), y su extinción exige la eliminación de al menos uno de los elementos que compo-

Categoría de incendio	Tipos de combustibles	Principales agentes extintores	Cuidados principales
A	Papel, madera, tejidos, trapos empapados en gasolina, basura y otros	• Espuma • Sosa ácida • Agua	Eliminar el calor por saturación con agua
B	Líquidos inflamables, aceites y derivados del petróleo (tintas, gasolinas, etcétera)	• Gas carbónico (CO_2) • Polvo químico seco • Espuma	Neutralizar el carburante con sustancia no inflamable
C	Equipos eléctricos conectados	• Gas carbónico (CO_2)	Lo mismo
D	Gases inflamables sujetos a presión	• Polvo químico seco • Gas carbónico (CO_2)	Lo mismo

Figura 12.8 Clasificación de incendios en cuatro categorías.

Categoría A
Incendios cuyo combustible son materiales que dejan residuos después de quemarse: madera, papeles, tela, fibras, hule y otros.

Categoría B
Incendios producidos por la quema de combustibles líquidos o gaseosos, materiales que no dejan residuos después de quemarse: gasolina, aceite, solvente, grasas, etcétera.

Categoría C
Incendios en equipos o instalaciones eléctricas con corriente activada.

Figura 12.9 Categorías de incendios.

nen el "triángulo del fuego". Así, un incendio se debe extinguir de acuerdo con los principios siguientes:

1. *Remoción o aislamiento, neutralización del combustible:* consiste en retirar el material en combustión o aislar los materiales que puedan alimentar o propagar el fuego (véase la figura 12.10). Ejemplos:
   - Cerrar la llave del tubo de combustible que alimenta el incendio.
   - Retirar materiales próximos al fuego para delimitar su campo de acción.
   - Retirar una parte del material incendiado, lo que se logra con más facilidad al inicio del incendio.
2. *Sofocación, neutralización del carburante:* consiste en eliminar o reducir el oxígeno del aire en la zona de la llama para interrumpir la combustión del material. Es el principio de apagar el fuego con un cobertor o con arena, como ilustra la figura 12.11.
3. *Enfriamiento, neutralización de la temperatura:* consiste en reducir la temperatura del material incendiado hasta cesar la combustión. El agua es el elemento más común para este fin, por su poder de enfriamiento y porque es el agente extintor más económico.

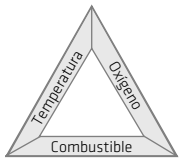


Figura 12.10 Neutralización del combustible.

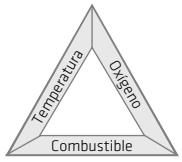


Figura 12.11 Neutralización del carburante.

Tipos de extintores

Existen varios agentes y aparatos extintores de incendio. Los agentes extintores son materiales para combatir incendios. Para extinguir el fuego es necesario, además de identificar su categoría, conocer el tipo de extintor adecuado. Existen sistemas móviles y fijos para extinguir incendios. En la figura 12.13 se identifica el tipo de extintor móvil apropiado para cada categoría de incendio.

1. *Espuma:* equipo móvil que emulsiona espuma. Se compone de una estación emulsionante, un sistema de distribución de la espuma y diques de protección.
2. *Gas carbónico:* las instalaciones fijas o móviles de gas carbónico se destinan a proteger locales muy peligrosos, como cabinas de pintura, salas de equipo electrónico, depósitos o bodegas de barcos, máquinas de precisión gráfica o depósitos de aceites. El gas se introduce en cilindros de acero y se conduce a los difusores por medio de tubos de cobre.

Administración de riesgos

La administración de riesgos implica identificar, analizar y administrar las condiciones que pueden provocar infortunios. Un riesgo es un hecho imprevisible, pero probable. Además del sistema de protección contra incendios (aparatos portátiles, hidrantes y sistemas automáticos), la administración de riesgos requiere pólizas de seguro contra incendio e interrupción de ganancias como complemento para asegurar el patrimonio y el funcionamiento de la empresa.

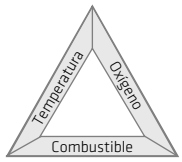


Figura 12.12 Neutralización de la temperatura.

Categorías de incendios y sus agentes extintores			
Categorías de fuego	**Categoría A**	**Categoría B**	**Categoría C**
Agentes extintores	Papel, madera, tejidos, fibras, etcétera	Líquidos inflamables, tintas, aceites, grasas, etcétera	Equipos eléctricos con corriente activada
CO_2 (gas carbónico)	Sólo tiene acción sobre las llamas	Sí Apaga por enfriamiento o sofocación	Sí Apaga por enfriamiento o sofocación
Espuma	Sí Para fuegos de superficie y pequeña extensión	Sí La espuma flota sobre los líquidos inflamables y neutraliza la flama	No La espuma es conductora de electricidad
Carga líquida	Sí Apaga por enfriamiento y satura el material combustible	No La carga puede desparramar el líquido inflamable además de no apagar el fuego	No La carga líquida es conductora de electricidad
Polvo	Sólo tiene acción sobre las llamas	Sí Apaga por sofocación	Sí Apaga por sofocación
Agua	Sí Apaga por enfriamiento y satura el material combustible	Sí El agua en forma de neblina enfría y sofoca el fuego	No El agua es conductora de electricidad

Figura 12.13 Identificación del tipo de extintor adecuado para cada categoría de incendio.

Nota interesante

Sistemas fijos para combatir incendios

Estos sistemas pueden ser manuales o automáticos. Un especialista debe escoger el mejor proceso. Entre los sistemas fijos tenemos:

1. *Hidrantes y mangueras:* constituye el sistema fijo de prevención de incendios más común. Los hidrantes son conexiones instaladas estratégicamente en las partes internas y externas de los predios, y en ellos se acoplan las mangueras para combatir los incendios. Los hidrantes se conectan a la tubería principal de agua destinada exclusivamente a esto. Los hidrantes deben ser de largo calibre, y la presión del agua, corresponder al volumen de libras por centímetro cúbico exigido por ley. Junto a los hidrantes se instalan mangueras con llave para el acoplamiento e inyectores. Cuando los hidrantes se instalan en la parte externa de los predios, las mangueras y acoplamientos deben permanecer guardados en cubiertas metálicas que los protejan contra la intemperie, y deben ser fácilmente visibles y accesibles. Cuando se instalan en el interior de los predios, se deben colocar sobre soportes especiales y protegerlos por una cubierta libre de obstáculos.

   Las mangueras son conductores flexibles de agua a presión, del punto de la toma al lugar donde se utilizarán para extinguir el fuego. El equipo hidráulico que exigen las mangueras incluye varios accesorios, como uniones (de acoplamiento rápido), inyectores y espita. Las uniones sirven para acoplar la manguera al hidrante y al inyector, por lo que quedan así conectadas las extremidades de la manguera. La espita consta de piezas metálicas montadas en la punta de las mangueras, y tiene el propósito de dirigir, dar forma y controlar el chorro de agua. Existen espitas de chorro y de rocío. Las espitas o puntas móviles están en la boca del inyector y poseen distintos diámetros, según las condiciones de la presión, el volumen de agua y la necesidad del servicio. Muchas veces se necesitan varias mangueras ligadas para poder acercarse al fuego.
2. *Aspersores (rociadores):* el equipo fijo consta de rociadores automáticos de agua. Es indicado para incendios de categoría A en su fase inicial y contraindicado para incendios de categoría B o C. Pretende impedir que se extienda el fuego. Las compañías de seguros lo reconocen como un equipo de gran calidad y conceden un descuento de hasta 60% en las primas de seguros de riesgos protegidos por este equipo. Se caracteriza por su bajo costo de mantenimiento y larga duración. Sin embargo, debe contar con depósitos de agua de las debidas dimensiones. Su costo de instalación es elevadísimo.
3. *Emulsificadores:* equipo fijo que arroja agua a gran presión mediante el principio de emulsificación de los aceites, que así no se queman. Es indicado para incendios de categoría B, como en fábricas termoeléctricas o calderas de aceite, llaves protectoras de petróleo, generadores de vapor, transformadores, etcétera.

De vuelta al caso introductorio

El impulso de Megatrends

El tercer paso de Sarita Nogueira fue crear equipos o brigadas de incendio con líderes escogidos por los propios colaboradores. ¿Qué ideas daría usted a Sarita?

Calidad de vida en el trabajo

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa: se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende sobre todo de la optimización del potencial humano, lo cual opera en función del bienestar de los trabajadores de la organización.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. La CVT no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y

Materias primas
1. ¿En el proceso de producción hay materias primas muy inflamables?
2. ¿Existe un sistema adecuado para controlar su calidad?
3. ¿Las condiciones de almacenaje son correctas?
4. ¿Hay sustancias químicas tóxicas peligrosamente expuestas?
5. ¿Se manipulan correctamente los materiales inflamables?
6. ¿Sus obreros tienen instrucciones para casos de urgencia y derrames?
7. ¿Cuáles son las precauciones para el control de incendios en las áreas donde se almacenan estos materiales? ¿Emplear agua en ese lugar puede producir gases tóxicos?
Proceso
1. ¿La reacción es exotérmica?
2. ¿Hay instalaciones para retirar el calor resultante?
3. ¿Cuál es el efecto de contaminantes externos en la reacción?
4. ¿Los intermediarios del proceso son estables?
5. ¿Se conocen los límites de seguridad en la manipulación de los materiales estables?
6. ¿Existen instrucciones para una acción urgente en el área de producción si falta energía, si hay vapor, etcétera?
7. ¿Se forman subproductos o gases por el contacto accidental con agua, solventes, ácidos, etcétera?
8. ¿Existen condiciones para controlar estas reacciones paralelas?
9. ¿Los trabajadores están capacitados para enfrentar una situación de urgencia?
10. ¿Los dispositivos de urgencia (máscaras antigases, extintores, etc.) están accesibles y en condiciones de funcionamiento?
Productos acabados
1. ¿Los materiales de embalaje ofrecen condiciones de seguridad en cuanto a toxicidad y fuego?
2. ¿El empleo de recipientes obedece a las especificaciones de toxicidad, estabilidad química, inflamabilidad, etcétera?
3. ¿Cuáles serían las consecuencias de que se rompiera el embalaje? ¿Existen recursos de urgencia para enfrentarlas?
4. ¿Los distribuidores de los productos reciben instrucciones sobre las condiciones de manipulación y almacenamiento?
5. ¿El almacén dispone de instrucciones sobre precauciones que se deben tener con los productos que presentan riesgos?
Equipo y distribución física
1. ¿Se conocen las limitaciones del equipo (presión máxima, límite de velocidad, etcétera)?
2. ¿Los dispositivos de protección son adecuados (válvulas de escape, discos de ruptura, etcétera)?
3. ¿Las válvulas y puntos vulnerables son accesibles?
4. ¿Es mínimo el número de "puntos críticos"? ¿Están identificados? ¿Reciben atención especial de los obreros?
5. ¿Los tanques y las tuberías se instalaron de modo que no corran riesgos en caso de vaciamientos?
6. ¿Se ha tenido el cuidado de instalar rociadores y aspersores?
7. ¿El sistema de ventilación es adecuado?

Figura 12.14 Las cuatro áreas críticas para prevenir incendios.

Recuerde

Las mejores empresas para trabajar[12]

A lo largo de todo el año, la revista *Exame* emplea la metodología de Robert Levering para investigar cuáles son las mejores empresas de Brasil para trabajar. Las empresas de la lista se analizan en dos aspectos: ambiente laboral y perfil de la empresa. Veamos:

Ambiente laboral

- *Credibilidad:* significa la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica la calidad de la comunicación interna, la ética en la conducción de los negocios, la forma de dividir las tareas y de resolver problemas.
- *Respeto:* el trato a las personas, cuántas participan en las decisiones que afectan su trabajo, qué oportunidades hay de crecimiento y desarrollo profesional, y cómo se compone su paquete de prestaciones. Además, reconocimiento en el trabajo y valoración del ser humano.
- *Imparcialidad:* justicia en los ascensos y ausencia de favoritismo.
- *Orgullo:* el brillo en los ojos de las personas. Es el placer en lo que uno hace o ponerse la camiseta de la empresa con sentimiento de dignidad, brío y altivez.
- *Camaradería:* refleja la convivencia agradable entre los colegas. Depende de las relaciones personales y de la valoración del trabajo en equipo, lo que evita la competencia desleal.

Perfil de la empresa

- *Prestaciones:* lo que importa es la creatividad y la capacidad de la empresa para enfocarse en las necesidades específicas de su personal. Las inversiones importantes para los trabajadores no siempre son económicas.
- *Remuneración:* una simple evaluación de los valores sería una manera ineficaz de comparar empresas situadas en lugares distintos, sectores distintos y estructuras distintas. La remuneración se refiere a la forma como los empleados se sienten en relación con lo que reciben por su trabajo. En este rubro entran salarios, bonos, participación de utilidades y otras formas de reconocimiento económico.
- *Ética y ciudadanía:* la ética se refiere a los mecanismos oficiales (como un ombudsman o una línea telefónica de denuncia) y a la facilidad de acceso a ellos de acuerdo con los trabajadores. La ciudadanía se refiere a los programas creados con miras al bienestar de la comunidad donde opera la empresa, así como a programas abiertos a la participación de los empleados como voluntarios.
- *Desarrollo profesional:* se refiere a las oportunidades de crecimiento en equipo, como cursos para renovación, apoyo a la educación continua, capacitación y posibilidades reales de ascenso. El número de estrellas que tengan señala la cantidad y calidad de oportunidades ofrecidas y lo que los empleados consideran que está a su alcance para mejorar su propia carrera.
- *Equilibrio (entre trabajo y vida personal):* la puntuación máxima corresponde a las compañías que consiguen que sus colaboradores armonicen su vida personal con la profesional. Un espacio físico que permita momentos de ocio en los descansos, políticas de incentivos para la práctica de deportes y preocupación por la salud y el bienestar personal son fundamentales para este equilibrio.

Cada uno de los puntos anteriores se estima de una a cinco estrellas. ¿Que tienen de especial las mejores empresas para trabajar en ellas? La respuesta es:[13]

a) Con sinceridad creen que las personas son imprescindibles para el éxito en los negocios.
b) No cesan de comunicar, comunicar y comunicar. De este modo, se permite que todos influyan en las decisiones que afectan a las empresas.
c) Conocen su cultura. Esto determina su fórmula de reclutamiento y remuneración. Las prestaciones también se diseñan para satisfacer a este público en especial.

Nota interesante

Cómo instituir un programa de bienestar en la organización[14]

1. Lleve un registro permanente de los riesgos de salud de los trabajadores.
2. Verifique dónde se gasta más dinero por concepto de servicios médicos.
3. Incluya a miembros de la familia y dependientes en el programa de instrucciones sobre la salud.
4. Proporcione asesoría nutricional por medio de un nutriólogo profesional.
5. Incluya opciones de alimentos bajos en calorías y nutrientes adecuados en los menús de comedores, quioscos y máquinas expendedoras.
6. Prohíba fumar en las instalaciones laborales.
7. Negocie descuentos en clubes deportivos y gimnasios para los trabajadores.
8. Cree un diario o semanario sobre salud y bienestar físico.
9. Proponga a los trabajadores que se concentren en reducir uno o más factores de alto riesgo para la salud.

[12] BARBOSA, MARTA, "Como participar e entrar no guia". *As melhores empresas para você trabalhar*, São Paulo, abril de 2003, pp. 28-36.
[13] GOMES, MARIA TEREZA, "O guia cresceu", *As melhores empresas para você trabalhar,* São Paulo, abril de 2003, p. 4.
[14] Adaptado de WITTING, PAMELA, "Starting a health promotion program", *Occupational Health Hazards*, Nueva York, abril de 1996, vol. 58, núm. 4, p. 53.

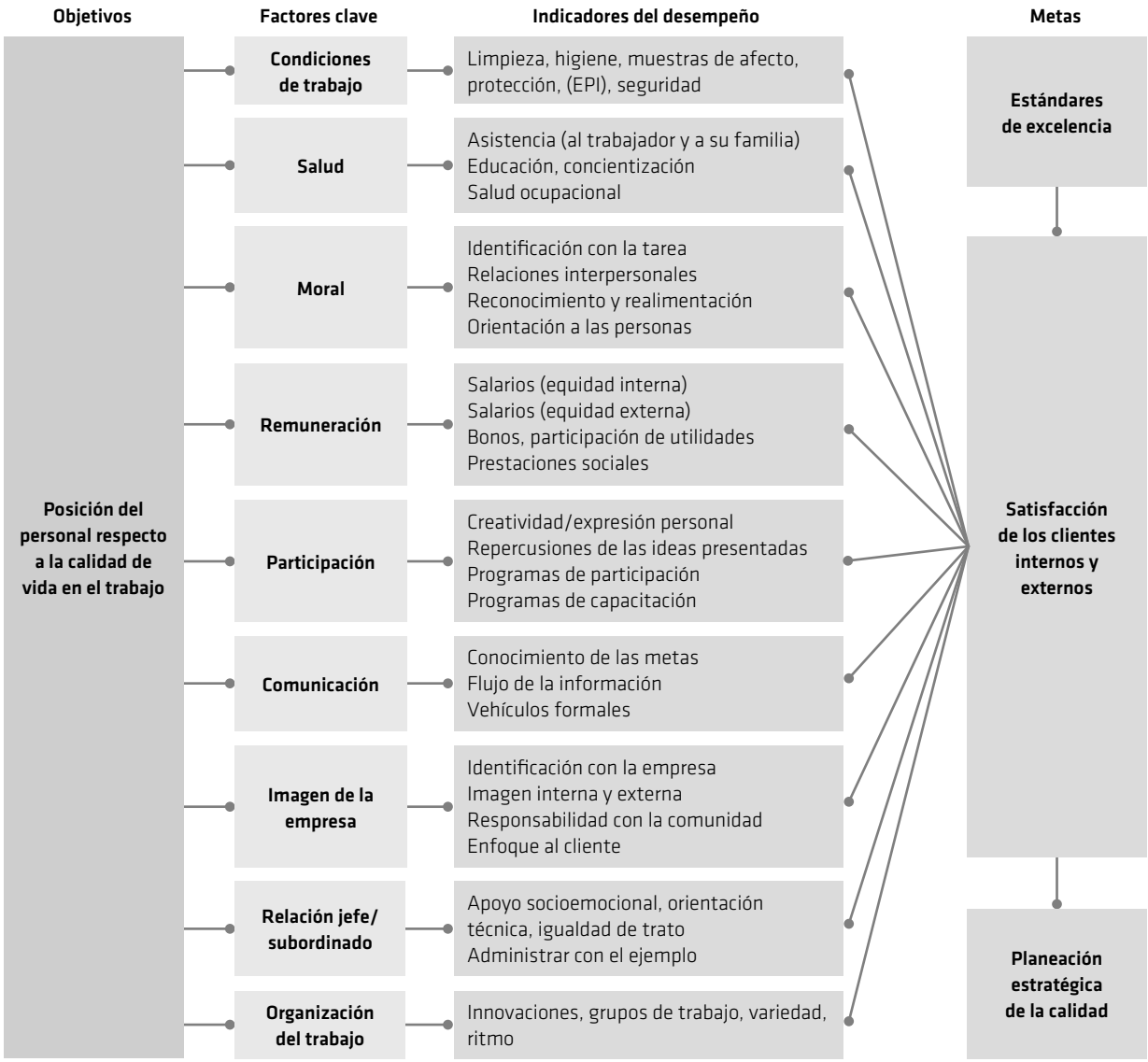


Figura 12.15 Modelo de investigación de la calidad de vida en el trabajo.[15]

contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar.

La figura 12.16 muestra los principales factores que determinan la CVT identificados en una investigación reciente de Fernandes.[16]

Principales factores que determinan la CVT

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida se dirige, desde hace poco, a la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y un ambiente heterogéneo. La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y satisfacción laboral; por otro, el interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que éstos tienen en la productividad y la calidad. Como las necesidades humanas varían de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y las situacionales (estructura de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida, pues la actuación sistémica de las características individuales y las organizacionales también son importantes.

[15] FERNANDES, EDA CONTE, Auditoria operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no contexto da readministração, en Bjur, Wesley, y Caravantes, Geraldo R., *Readministração em ação: a prática da mudanca rumo ao sucesso,* Porto Alegre, AGE, 1995, p. 179.

[16] FERNANDES, EDA CONTE, *Auditoria operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no contexto da readministração, op. cit.,* pp. 172-200.

Nota interesante

Medios para aumentar la satisfacción en el trabajo[17]

Algunos medios elevan la satisfacción de las personas en el trabajo, como los siguientes:

1. *Hacer que los puestos sean más amenos:* muchas empresas (como Southwestern) tienen una cultura de relajación entre sus colaboradores. La administración deja clara su irreverencia, pero toma la competencia muy en serio. El ambiente divertido hace que las personas estén más satisfechas con lo que hacen, y así elimina la rutina y la monotonía.
2. *Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para ascensos:* esto representa buenos salarios, prestaciones acordes a las necesidades y presupuestos de cada quien; un planteamiento sencillo. No debe haber discrepancias entre lo que las personas reciben y lo que desean.
3. *Adecuar a las personas a los puestos según sus intereses y habilidades:* de ahí la necesidad de admitir a personas con potencial para desarrollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos correctos.
4. *Diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios:* esto implica delegar más responsabilidad a la gente y proporcionarle mayor variedad, significado, identidad, autonomía y realimentación.

Nota interesante

Prepararse para el cambio

El desempeño en el puesto y el clima organizacional son factores de peso al determinar la CVT. Una mala calidad provoca alienación e insatisfacción en el empleado, mala voluntad, descenso de productividad y comportamientos contraproducentes (ausentismo, rotación, robo, sabotaje, demandas sindicales, etcétera).[19] Una buena calidad fomenta un clima de confianza y respeto recíproco, en el cual el individuo tiende a aumentar sus contribuciones y a elevar sus oportunidades de éxito psicológico; a su vez, la administración tiende a disminuir los mecanismos rígidos de control social.

De vuelta al caso introductorio

El impulso de Megatrends

El paso final de Sarita Nogueira, y el más importante, es mejorar la calidad de vida en el trabajo. ¿Cómo ayudaría usted a Sarita a elaborar un plan amplio al respecto?

Orden	Denominación del factor	Variables determinantes
1a.	Competencia gerencial	Apoyo socioemocional Orientación técnica Igualdad de trato Administrar con el ejemplo
2a.	Identificación con la empresa	Identificación con la tarea Identificación con la empresa Imagen de la empresa
3a.	Preocupación por brindar apoyo a los trabajadores	Apoyos a los trabajadores Apoyos a la familia
4a.	Oportunidades efectivas para participar	Creatividad Expresión personal Repercusión de las ideas presentadas
5a.	Visión humanista de la empresa	Educación/concientización Orientación a las personas Responsabilidad con la comunidad
6a.	Equidad salarial	Salarios con equidad interna Salarios con equidad externa

Figura 12.6 Principios que determinan la CVT.[18]

[17] GREENBERG, JERALD y BARON, ROBERT A., *Behavior in Organizations*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 2000, pp. 179-180.

[18] Adaptada de FERNANDES, EDA CONTE, *Auditoria operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no contexto da readministração, op. cit.*, p. 198.

[19] HACKMAN, J. RICHARD y SUTTLE, J. L., *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Goodyear, Santa Monica, 1977.

Caso final

Serasa: así se construye una sede[20]

Cuatro años fue el tiempo que Elcio Aníbal de Lucca (presidente de Serasa, empresa dedicada al análisis de crédito) tardó en encontrar un lugar donde construir una nueva sede para la empresa, ahora instalada en el centro de São Paulo. Elcio comenta que quería un lugar que tomara en cuenta la calidad de vida. Era difícil conciliar los requisitos previos de ese espacio ideal, sobre todo en una ciudad como São Paulo. Los ejecutivos de Serasa buscaban un edificio más horizontal que vertical, cerca de una estación de metro y con un amplio jardín. La historia de cómo eligieron y construyeron esa nueva sede muestra que la empresa tomó en serio la participación de los trabajadores.

Encontraron el lugar adecuado a finales de 2000: era la antigua sede de un laboratorio farmacéutico, rodeada por un bello jardín y cerca de una estación de metro, en un barrio residencial. Una vez escogido el lugar, llegó la hora de difundir entre los trabajadores, arquitectos e ingenieros, el concepto que debía incluirse en la reforma: que la seguridad y la comodidad debían estar presentes en todas partes. Al poco tiempo se incorporaron las pequeñas sugerencias y detalles al proyecto del arquitecto. La cúpula fue idea del propio presidente, así como las fuentes exteriores, porque el murmullo del agua produce una calma esencial en la rutina del trabajo.

Iniciada la obra, comenzaron las opiniones de los 2 200 trabajadores de la empresa. Durante dos años, se dividieron en grupos que visitaban el lugar con regularidad. Fueron los responsables de elegir el tipo de alfombra (del tipo que no acumula bacterias), los muebles para las estaciones de trabajo (ergonómicos y ajustables) y el color que predominaría en la decoración (verde). Ellos también tuvieron la idea de instalar bancos en el jardín. El presidente comenta que para conocer lo que deseaba la mayoría, prefería reunir a todos para hacerles preguntas y oír sus sugerencias de manera informal. En su respuesta sólo indicaba si las ideas eran viables en términos financieros, mientras que los trabajadores se encargaban de ponerlas en práctica.

Para facilitar la comunicación de todo mundo con los ingenieros, el presidente decidió exhibir los presupuestos y los gastos de la reforma en el salón de entrada de la antigua sede, y también instaló una sala de exposición del material de construcción del nuevo edificio. En una ocasión, un trabajador (en silla de ruedas) pidió que se ampliara la extensión de las rampas para facilitar el camino a los discapacitados, y se le dio libertad para intervenir en la arquitectura del predio siempre que encontrase obstáculos para el movimiento de personas con discapacidad. Las adaptaciones para los discapacitados se convirtieron en un punto central de la reforma de Serasa. En algunos puntos se lijó el suelo para facilitar el movimiento de los trabajadores ciegos. Estos cuidados permitieron que la empresa obtuviera la certificación NBR 9050:94, que trata de la seguridad en los edificios para personas con discapacidades.

La elección de una zona predominantemente residencial para la nueva sede irritó a algunos vecinos. Serasa resolvió esto al invitarlos a tomar café una mañana para explicarles que la presencia de la empresa no perturbaría la rutina del barrio. El presidente prometió mantener el jardín impecable para embellecer la zona y hacer que la seguridad del predio también contribuyese a la seguridad local. Como parte de la política del buen vecino, Serasa siempre los invita a participar en las exposiciones que realiza en la sede. El próximo paso será extender el programa de reciclaje de basura a los habitantes de la zona.

¿Y el costo? ¿Es más caro construir la sede de una empresa al gusto de los trabajadores? El presidente dice que no, porque cuando se planean los detalles de la utilización de un área, el costo acaba por disminuir. El auditorio es un ejemplo. Gracias a un mecanismo que levanta las butacas, también sirve como anfiteatro. Esto significa tres ambientes en uno, pues el espacio también funciona como sala de juntas. Es mucho más económico.

Resumen

Los subsistemas para retener a los recursos humanos también exigen que las condiciones de trabajo garanticen condiciones de salud y bienestar. Por tanto, se deben abatir las condiciones de insalubridad y peligrosidad. La higiene laboral se enfoca tanto a las personas (servicios médicos y servicios adicionales) como a las condiciones ambientales del trabajo (iluminación, ruido) y las condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, ventilación, etcétera).

La seguridad laboral se concentra en la prevención de accidentes, robos e incendios. En la prevención de accidentes, la CIPA complementa al departamento encargado de la seguridad. Los accidentes se evalúan con el coeficiente de frecuencia (CF) y el de gravedad (CG), y ambos permiten comparar la situación con otras empresas. La prevención de accidentes procura identificar sus causas con el objeto de remediarlas y evitar nuevos accidentes. El costo indirecto de los accidentes laborales suele representar su costo directo multiplicado por cuatro. La prevención de robos incluye esquemas de vigilancia y controles internos en la empresa. La prevención de incendios parte del concepto del triángulo del fuego, según el cual se clasifican los tipos de incendios y los métodos más eficaces para prevenir y combatir cada uno de ellos.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) está adquiriendo una importancia sin precedente para el éxito de la organización. Ésta depende del grado de satisfacción de las personas en relación con la empresa y el ambiente laboral.

[20] ROSENBURG, CYNTHIA y DINIZ, DANIELA, "Assim se faz uma sede", *Exame*, 4 de febrero de 2004, núm. 810, pp. 90-91.

Conceptos clave

Accidente
CIPA
Coeficiente de frecuencia
Coeficiente de gravedad
Condiciones atmosféricas
Higiene laboral
Iluminación
Incendio
Medicina laboral
Ruido
Seguridad laboral
Triángulo del fuego

Preguntas de análisis

1. Defina higiene laboral.
2. Explique el contenido de un plan de higiene laboral.
3. ¿Qué objetivos persigue la higiene laboral?
4. ¿Qué es la iluminación y cuáles son los requisitos de un sistema de iluminación?
5. Describa los tipos de distribución de la luz y sus aplicaciones.
6. ¿Qué es el ruido, cómo se mide y controla?
7. Defina seguridad laboral.
8. Explique el contenido y requisitos de un plan de seguridad laboral.
9. ¿Cuál es la diferencia entre la CIPA y el departamento encargado de la seguridad?
10. ¿Qué es un accidente? ¿Cómo se clasifican los accidentes?
11. Explique el coeficiente de frecuencia.
12. Explique el coeficiente de gravedad.
13. ¿Cuáles son las principales causas de los accidentes?
14. Explique los costos directos e indirectos de los accidentes.
15. Explique el contenido de un plan de prevención de robos (vigilancia).
16. Describa la clasificación de incendios.
17. Explique el triángulo del fuego.
18. Explique los métodos para combatir incendios.
19. Describa la calidad de vida en el trabajo.
20. Explique los factores relacionados con la CVT.

Ejercicio 12

En una reunión de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) se ventiló la idea de que la Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), debería recibir el trofeo de empresa líder en el mercado en cuanto al número de accidentes y la gravedad de las consecuencias provocadas por ellos. Se comprobó que las empresas del ramo metalúrgico en 1976 registraron un coeficiente medio de frecuencia (CF) de 2 049. Fernando Torres, jefe de la sección de higiene y seguridad de Mesarisa, no creyó en esas cifras y pidió tiempo a los responsables de ellas para comprobar esos datos y preparar un programa de prevención de accidentes para la fábrica. Al verificar sus números, Fernando hizo las anotaciones siguientes:

Meses	Núm. de hombres/horas trabajadas	Núm. de accidentes con separación	Núm. de días perdidos o acreditados
Enero	224 700	18	2 850
Feb.	239 300	25	3 160
Marzo	305 900	38	3 820
Abril	266 300	22	3 300
Mayo	279 200	29	3 450
Junio	276 300	36	3 930
Julio	292 600	38	4 020
Agosto	290 900	40	4 220
Sept.	280 300	37	4 160
Oct.	279 200	32	3 850
Nov.	252 100	28	3 230
Dic.	224 800	19	2 820

Con estos datos, Fernando pretende mostrar a los encargados de las cifras cuál es la posición del CF y el CG de Mesarisa en relación con las demás empresas del ramo metalúrgico, así como presentar un programa de prevención de accidentes que se aplique con éxito para que ocurran menos siniestros en la fábrica.

Paseo por internet

www.fastsearch.com
www.gartner.com
www.lkmagazine.com
www.gurteen.com
www.accenture.com
www.prossiga.br
www.adam.com
www.humamphi.com.uy
www.sas.com/tecnologies
www.isss.org
www.optiprise.com
www.kenexa.com
www.blanchard.com
www.ilacet.org
www.caesp.org.br

Capítulo **13**

Relaciones con las personas

Lo que verá en este capítulo:

- Relaciones con los empleados.
- Conflictos.
- Resultados del conflicto.
- Contrato colectivo.
- Política de relaciones laborales.
- Medios para la acción sindical.
- Medios para la acción patronal.

Objetivos de aprendizaje:

- Idear alternativas para resolver constructivamente los conflictos en la organización.
- Señalar cómo establecer relaciones excelentes con los colaboradores.
- Mostrar los medios de representación del personal en la organización.

Caso introductorio

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez asumió hace poco la dirección de Recursos Humanos de Alcántara, S.A., pero no imaginaba el tamaño del problema que tendría que afrontar. Su antecesor en el puesto quiso aplicar una administración participativa y democrática en la empresa, pero no se ocupó de definir criterios y reglas para el comportamiento de los trabajadores. El antiguo director, al abrir demasiado el sistema, también abrió las puertas a los comportamientos indeseables. Con la eliminación de todas las reglas burocráticas, las relaciones con los empleados se volvieron tumultuosas debido al exceso de libertad y a la tolerancia de los jefes. El ambiente de la empresa se convirtió en un auténtico ambiente de vagancia. ¿Cómo podrá Marcia poner la casa en orden?

El subsistema para el mantenimiento de los recursos humanos exige relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado, en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por otro, en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos. En este capítulo abordaremos primero las relaciones internas.

Relaciones con los empleados

Se refiere a las actividades de RH asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de RH actúa en la retaguardia como función de *staff,* es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de Recursos Humanos.

Movimientos del personal

Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de su estructura. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones (que ya explicamos en la parte sobre subsistemas de integración), transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos.

Recuerde

Decisiones de los gerentes y los supervisores de línea[1]

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe incluir:

a) *Comunicación:* la organización debe comunicar su filosofía de Recursos Humanos a los empleados y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.
b) *Cooperación:* la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a efecto de que éstos cooperen.
c) *Protección:* el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.
d) *Asistencia:* la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador y brindarle ayuda para tal efecto.
e) *Disciplina y conflicto:* la organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y resolver los conflictos.

Transferencias

Ocurren mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. La transferencia puede ocurrir por iniciativa de la organización o del empleado, y cumple con diversos propósitos. Permite que la organización se reestructure con la creación o cierre de departamentos en función de sus necesidades, lo cual provoca la reubicación de personas en puestos del mismo nivel jerárquico. También permite emplear los puestos como canales para el ascenso. Algunas organizaciones todavía tienen una estructura de jerarquía piramidal, con puestos que deben llenarse por medio de movimientos laterales. Las transferencias satisfacen algunas aspiraciones de los trabajadores, por ejemplo, al ofrecerles un nuevo puesto de trabajo. Como la cantidad de niveles administrativos es limitada, cada vez es más necesario ofrecer una amplia variedad de experiencias para que las personas consigan un ascenso.[2]

Ascensos

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube un puesto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso adelante en la carrera del empleado.

Separaciones por jubilación

Se trata de un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonan la organización. Esta separación genera una oportunidad para que otras personas se transfieran o asciendan, y requiere que la organización prepare y proporcione sustitutos adecuados.

Separación

También es un movimiento de salida de la organización y puede ser de dos tipos:

a) *Separación por iniciativa del empleado o renuncia:* cuando el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización.
b) *Despido por iniciativa de la organización:* cuando la organización separa de su puesto al empleado por alguna razón específica; por ejemplo, adelgazamiento (*downsizing*), reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, etcétera.

Políticas de despidos

Los despidos por iniciativa de la organización se deben realizar con sumo cuidado y tacto, sobre todo cuando implican una cantidad importante de personas, como en los casos de adel-

[1] MILKOVITCH, GEORGE T. y BOUDREAU, JOHN W., *Human Resource Management*, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p. 708.

[2] MONDY, R. WAYNE, NOE, ROBERT M. y PREMEAUX, SHANE R., *Human Resource Management*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 2002, p. 491.

Nota interesante

Investigación de actitudes

La investigación de las actitudes averigua lo que opinan los trabajadores sobre temas como trabajo desempeñado, supervisor, ambiente laboral, flexibilidad del centro de trabajo, oportunidades de crecimiento, oportunidades de capacitación y desarrollo, y sistema de remuneración de la empresa.

gazamiento (*downsizing*) y de recortes de personal por distintas causas. El despido es la sanción más severa que la organización puede imponer a un trabajador.

En general, las organizaciones adoptan algunos procedimientos para aminorar los efectos de un despido; por ejemplo, la política de despidos selectivos, la colocación en otra empresa (*outplacement*) y los planes de renuncia voluntaria.

a) *Política de despidos selectivos:* es el procedimiento de la organización para definir los criterios de la elección de las personas despedidas en casos de recorte de personal; por ejemplo, la preferencia por personas solteras y jóvenes, en lugar de personas mayores, casadas, y con hijos.

b) *Colocación en otra empresa* (*outplacement*)*:* es el procedimiento de la organización para asistir y ayudar a los trabajadores despedidos por medio de organismos especializados en el ramo para conseguirles un nuevo empleo. En general, se utiliza cuando ocurre un adelgazamiento (un recorte de las personas empleadas en una organización), situación contraria al crecimiento de la organización. El adelgazamiento puede ocurrir debido a una reestructuración o al *rightsizing*, es decir, cuando la organización busca adecuar su tamaño a las condiciones externas del mercado. Existen muchas organizaciones especializadas en la colocación en otras empresas que sirven así de enlace entre el trabajador despedido y el mercado de trabajo.

c) *Plan de renuncia voluntaria:* se trata del plan que la organización ofrece a sus empleados para motivarles a pedir su separación por iniciativa propia. En general, estos planes ofrecen incentivos como una indemnización más elevada, extensión del plan de prestaciones durante cierto tiempo después de la separación, oferta de una colocación en otra empresa, etcétera.

Disciplina

En el pasado, el término "disciplina" significaba que las personas se conformaban a las reglas y normas establecidas por la organización, porque éstas eran las adecuadas para alcanzar sus objetivos. Por tanto, era necesario contar con un control externo intenso y rígido para vigilar el comportamiento de las personas, el cual se basaba exclusivamente en los medios, como horario de trabajo, deserción del puesto, reglas y procedimientos laborales, prohibiciones, comportamientos, etc., pero casi nunca se ocupaba de los fines, como la consecución de metas o resultados. Por tanto, era necesario fiscalizar comportamientos como asiduidad, puntualidad, orden, obediencia al jefe y a las normas internas. Sin embargo, con esta posición, las organizaciones dejaban de lado lo que debía ser lo más importante: eficiencia, eficacia, consecución de metas *f* y objetivos, agregar valor a la organización, mejorar la calidad y productividad, innovación y creatividad, atención al cliente y otros aspectos de auténtico valor para la organización.[3]

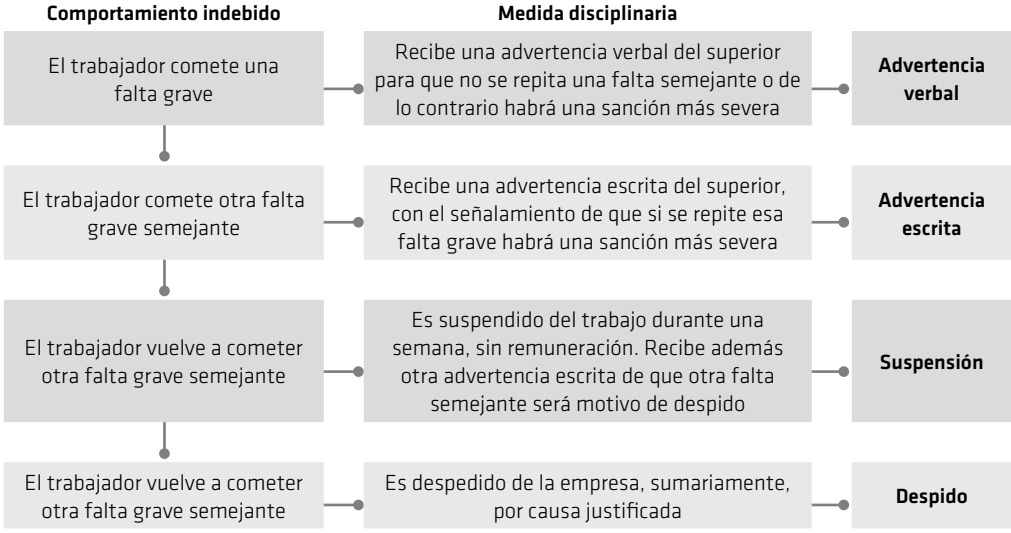


Figura 13.1 Planteamiento progresivo de medidas disciplinarias.[4]

[3] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 1999, p. 355.

[4] Adaptado de CHIAVENATO, IDALBERTO, *Gestão de pessoas, op. cit.*, p. 357.

De vuelta al caso introductorio

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez, la nueva directora de Recursos Humanos de Alcántara (AE), defendía la administración participativa, pero también la existencia de reglas de comportamiento para que las personas pudieran participar con libertad sin perjudicar a las demás. Marcia llegó a la conclusión de que AE pasó súbitamente de un sistema 1 a un sistema 4, según la metodología de Likert, sin la debida preparación de los ejecutivos ni de las personas. Al discutir el asunto con la cúpula de la organización, Marcia concluyó que debería trabajar con los gerentes de línea para preparar un plan de acción. ¿Cómo ayudaría usted a Marcia?

Hoy en día, el término "disciplina" se refiere a la forma en que las personas se conducen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización. Se trata de la llamada autodisciplina, o el control que ejercen las personas sobre sí mismas sin necesidad de vigilancia externa. Por tanto, disciplina se entiende como el estado de autocontrol del trabajador, así como su conducta ordenada y responsable. Indica el grado de auténtico trabajo en equipo en la organización.

En general, la bibliografía sobre el área de RH destaca la adopción de medidas disciplinarias, las cuales consisten en aplicar alguna sanción contra el empleado que viola las normas de la organización o que infringe sus reglas internas.

Conflictos

Las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre generan alguna especie de conflicto. En general, los conflictos personales provocan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones. Un aspecto crítico del área de RH es resolverlos dentro de un marco global y de largo plazo. Cuando se solucionan y resuelven bien, siempre permiten cambios en la organización que propician la innovación. No obstante, cuando no se resuelven bien, o sólo en parte, producen un enfrentamiento entre la organización, sus miembros y el sindicato, lo cual puede afectar de forma negativa el desempeño organizacional.

Noción de conflicto

El conflicto y la cooperación forman parte de la vida de las organizaciones. Las teorías recientes de la organización dedican atención a los dos, y hoy se considera que la cooperación y el conflicto son aspectos de la actividad social, o, más bien, dos caras de la misma moneda. En la práctica están ineludiblemente ligados, de modo que la resolución del conflicto se entiende mejor como una fase del esquema conflicto-cooperación y no como una resolución final del conflicto.[5] El pensamiento administrativo se ha ocupado a fondo de cómo lograr la cooperación y solucionar los conflictos. El conflicto no es casual ni accidental, sino algo inseparable de la vida de la organización, o, en otras palabras, inherente al ejercicio del poder.

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras suponen la existencia o inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto. El conflicto es condición natural del mundo animal.[6] El hombre sobresale entre los animales por su capacidad para atenuar esa condición, si bien no siempre para eliminarla. La sociedad y la civilización, requisitos básicos de la vida humana, son viables gracias al grado elevado de congruencia de los objetivos de los hombres, o, cuando menos, respecto de algunos mecanismos o reglas de conducta que impongan orden y concierto.

Así como las fuentes de cooperación residen en las semejanzas, reales o supuestas, de intereses de individuos y organizaciones, de igual manera las fuentes de conflictos se encuentran en algún grado de divergencia, real o supuesta, de los intereses. Un propósito de la administración debe ser crear condiciones o situaciones en las cuales el conflicto, como parte integral de la vida industrial y organizacional, se controle o dirija a canales útiles y productivos. En situaciones de conflicto, las respuestas de un grupo o individuo se tipifica en una escala que va desde los métodos de supresión total hasta los métodos de negociación y resolución de problemas dentro de un *continuum*, como muestra la figura 13.2.[7]

Nota interesante

Los conflictos son inevitables

Como las personas no son iguales y las organizaciones tampoco, los conflictos son fricciones que se derivan de la interacción entre distintos individuos o grupos, en la que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto tiene en su seno fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición. Sin embargo, la ausencia de conflictos significa conformismo, apatía y estancamiento, pues el conflicto existe porque hay puntos de vista e intereses diferentes que normalmente chocan. Así, desde cierto punto de vista, la existencia de conflictos significa la existencia de dinamismo y de fuerzas vitales que chocan entre sí.

[5] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Teoria geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2000, pp. 365-366.
[6] *Ibidem*, p. 121.
[7] LORENZ, KONRAD, *On Agression*, Nueva York, Harcourt, Brace & World, 1966.

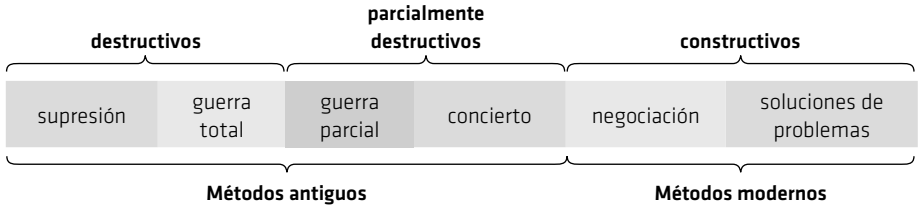


Figura 13.2 Situaciones de conflicto y métodos de resolución.

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes (sea individuo, grupo u organización) percibe que la otra entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses. A medida que se da el cambio, las situaciones se alteran, asimismo la cantidad y calidad de los conflictos tiende a aumentar y a diversificarse.

El conflicto ocurre dentro de un contexto de relaciones continuas entre personas, grupos y organizaciones, y puede implicar a personas, grupos y organizaciones. Por lo general, una de las partes procura alcanzar sus objetivos o intereses mediante sus relaciones con las demás partes. El conflicto adquiere vida cuando una parte sufre una interferencia deliberada de alguna de las otras partes. Esta interferencia es condición necesaria para el conflicto, y puede ser activa (cuando se realiza por medio de una acción) o pasiva (cuando se hace por omisión). De este modo, el conflicto es algo más que un desacuerdo o choque de intereses: es una interferencia deliberada en el intento de alcanzar sus objetivos de la otra parte.

Condiciones que predisponen al conflicto

Las condiciones antecedentes, inseparables de la vida de la organización y que suelen generar conflictos, son tres:[8]

1. *Diferenciación de actividades:* a medida que la organización crece, no sólo se vuelve más grande, sino que también desarrolla partes o subsistemas especializados. Como resultado de esa especialización, al realizar distintas tareas y relacionarse con distintas partes del ambiente, los grupos empiezan a manifestar maneras específicas de pensar, sentir y actuar; es decir, empiezan a tener su propio idioma, objetivos e intereses. Esa perspectiva diferente, resultado de la especialización, se llama diferenciación, concepto que explicamos en el capítulo sobre las organizaciones. Los objetivos e intereses diferentes, o incluso antagónicos, suelen provocar conflictos.
2. *Recursos compartidos:* por lo general, los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen en forma proporcional entre las diversas áreas o grupos de la organización. Así, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o liberar una parte de los suyos. De ahí la percepción de que algunas áreas o grupos tienen objetivos e intereses diferentes, o, tal vez, antagónicos e incompatibles.
3. *Actividades interdependientes:* los individuos y los grupos de una organización dependen unos de otros para realizar sus actividades. La interdependencia existe en la medida en que un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que otro grupo desempeñe el suyo. Todas las personas y los grupos de una organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos se vuelven muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de otros.

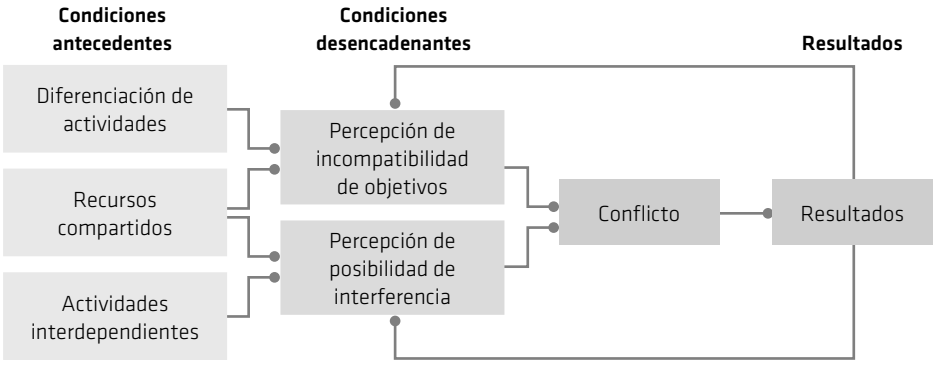


Figura 13.3 Condiciones antecedentes y condiciones desencadenantes de un conflicto.[9]

[8] NADLER, DAVID A., HACKMAN RICHARD J. y LAWLER III, EDWARD E., *Comportamento organizacional*, Río de Janeiro, Campus, 1983, pp. 210-212.

[9] Adaptado de NADLER, DAVID A., HACKMAN, J. RICHARD y LAWLER III, EDWARD E., *Comportamento organizacional*, *op. cit.*, p. 211.

Estas tres condiciones antecedentes (diferenciación de actividades, recursos compartidos e interdependencia) crean las condiciones que predisponen al conflicto.

Condiciones que desencadenan el conflicto

El conflicto es un proceso que se deriva de dos condiciones desencadenantes, a saber:

1. Percepción de incompatibilidad de objetivos.
2. Percepción de una posible interferencia.

Por consiguiente, la parte afectada adopta un comportamiento de conflicto.

Así, las condiciones antecedentes crean la situación favorable para que ocurran los conflictos. Una de las partes percibe que existe una condición desencadenante (incompatibilidad de objetivos o intereses y posibilidad de una interferencia de la otra parte) y empieza a tener sentimientos de conflicto respecto de la otra. Por consecuencia, surge el comportamiento conflictivo. Una parte, para alcanzar sus objetivos o intereses, utiliza una serie de tácticas durante el conflicto, las cuales van desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.

La resolución representa el fin del episodio del conflicto. Resolución no significa que el conflicto se solucionó o administró, sino tan sólo significa que, de alguna forma, se puso fin al episodio del conflicto. Por lo general, la resolución se presenta cuando una parte gana y la otra pierde, cuando hay negociación, cuando se llega a un compromiso, o por otros medios en que ambas partes salen ganando algo.

A partir del comportamiento que las partes observen durante el conflicto y del tipo de resolución, quedarán percepciones y sentimientos residuales, que se llaman secuelas del conflicto.[10] Éstas generarán las percepciones y los sentimientos de las partes cuando se presente un nuevo episodio de conflicto. En realidad, el episodio del conflicto es un ciclo que se repite, en el cual la resolución y la secuela de un episodio determinan la naturaleza y las características del próximo.

Nota interesante

Echar leña al fuego

Para complicar las cosas, la acción de una de las partes en general provoca alguna forma de reacción de la otra, y, como consecuencia de estas reacciones, ocurre una serie de cosas: la reacción de la otra parte influye, positiva o negativamente, en las percepciones o los sentimientos de la primera parte respecto del conflicto y provocar que se intensifique éste o que haya alguna forma de resolución.

[10] Adaptado de NADLER, DAVID A., HACKMAN, J. RICHARD y LAWLER III, EDWARD E., *Comportamento organizacional*, *op. cit.,* p. 213.

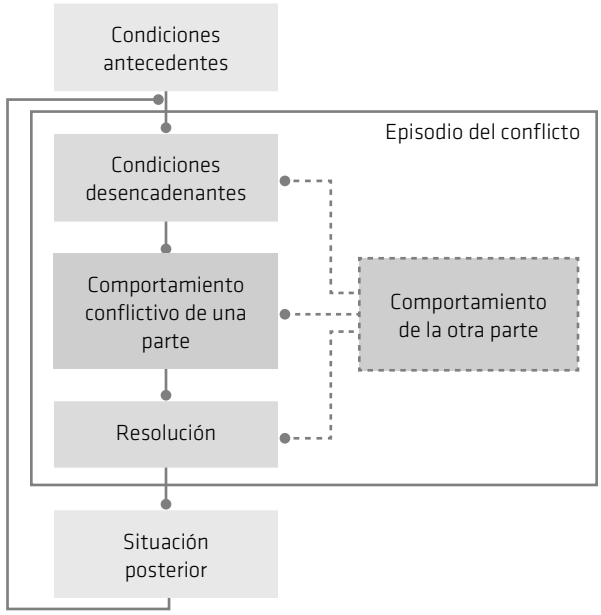


Figura 13.4 El proceso del conflicto.[11]

Resultados del conflicto

El conflicto puede tener resultados constructivos o destructivos para las partes, sean personas, grupos u organizaciones. Así, el desafío reside en administrar el conflicto de modo que permita maximizar los efectos constructivos y reducir los destructivos.

Resultados constructivos del conflicto

El conflicto puede crear efectos potencialmente positivos:[12]

1. *El conflicto despierta sentimientos y estimula energías:* un conflicto hace que las personas estén más atentas y abiertas, y que se esfuercen más. Esta estimulación de energía despierta su curiosidad e interés por descubrir mejores medios para desempeñar tareas y nuevos planteamientos para resolver problemas.
2. *El conflicto fortalece sentimientos de identidad:* cuando un grupo entra en conflicto, se une y cohesiona, además de que se identifica más con sus objetivos e intereses. La cohesión suele aumentar la motivación por el desempeño del grupo. Si el grupo "gana", sus miembros se sentirán más motivados para trabajar en equipo.
3. *El conflicto despierta la atención hacia los problemas:* por lo general, un conflicto es un medio de llamar la atención sobre los problemas existentes.

[11] PONDY, L.R., "Organizational conflict: Concepts and models", *Administrative Science Quarterly,* 1967, núm.12, pp. 296-320.

[12] NADLER, DAVID A., HACKMAN, J. RICHARD y LAWLER III, EDWARD E., *Comportamento organizacional*, *op. cit.,* p. 213.

4. *El conflicto pone a prueba el equilibrio de poder:* el conflicto puede llevar a que se apliquen recursos (por ejemplo, tiempo de la gerencia) para su resolución y equilibra así la diferencia de poder entre las partes.

Resultados destructivos del conflicto

El conflicto es más conocido por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables:

1. *El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad:* como una parte ve que la otra bloquea sus esfuerzos, hace presión por ganar y se genera un ambiente estresante de frustración y hostilidad que puede perjudicar el buen juicio y la habilidad para desempeñar las tareas, así como afectar el bienestar de los involucrados.
2. *El conflicto aumenta la cohesión del grupo:* con el aumento de la cohesión se eleva la presión social para que las personas se conformen a los objetivos del grupo o de la parte implicada. Esto disminuye la libertad individual en demérito de la eficacia del desempeño del grupo.
3. *El conflicto desvía energías hacia sí mismo:* gran parte de la energía generada por el conflicto se dirige y gasta en él mismo, a diferencia de la energía que se aplicaría al desempeño de un trabajo productivo. Así, ganar un conflicto pasa a ser un objetivo más importante que trabajar con eficacia.
4. *El conflicto provoca que una parte entorpezca las actividades de la otra:* un comportamiento característico del episodio de conflicto entre las partes es entorpecer las actividades de la otra y negarse a cooperar con ella. Esto produce una desaceleración del desempeño del sistema entero.
5. *El conflicto se alimenta solo y perjudica las relaciones entre las partes:* el conflicto influye en la naturaleza de las relaciones entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y distorsiona sus percepciones y sentimientos. Cada parte, a medida que el conflicto aumenta, tiende a estereotipar a la otra y verla como "enemiga", y le atribuye motivos e intenciones negativos. En consecuencia, se fortalecen las percepciones y los sentimientos de que los objetivos y los intereses de la otra parte son incompatibles con los suyos y que no se puede cooperar con ella. Así, el conflicto se realimenta solo: las comunicaciones y las distorsiones de la percepción tienden a ampliar el conflicto, lo cual a su vez maximiza sus efectos negativos y destructivos.

Resultados con potencial constructivo	Resultados con potencial destructivo
• Estimula los intereses y la curiosidad	• Provoca frustración, hostilidad y ansiedad
• Aumenta la cohesión del grupo	• Crea presión para el conformismo de las personas
• Aumenta la motivación por la tarea	• Provoca dispersión de energía
• Despierta la atención a los problemas	• Produce acciones de bloqueo y negativa a cooperar
• Pone a prueba y disminuye las diferencias de poder	• Genera distorsiones en la percepción

Figura 13.5 Resultados del conflicto.[13]

[13] Adaptado de NADLER, DAVID A., HACKMAN, J. RICHARD y LAWLER III, EDWARD E., *Comportamento organizacional*, *op. cit.*, p. 216.

Administración del conflicto

La manera de resolver el conflicto influye en sus resultados, constructivos o destructivos, y, por tanto, en los episodios futuros de conflicto.

Un conflicto se resuelve de tres maneras:[14]

1. *Resolución ganar-perder:* mediante varios métodos, una parte vence en el conflicto, con lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra en su intento. De ese modo, una parte gana y la otra pierde.
2. *Resolución perder-perder:* cada parte desiste de algunos de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso. Ninguna parte alcanza todo lo que deseaba, ambas dejan ir algo, es decir, ambas pierden.
3. *Resolución ganar-ganar:* las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos que desean. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que ambas partes ganen.

Los dos primeros patrones de resolución: ganar-perder y perder-perder, tienden a perpetuar el conflicto. Cuando una parte o ninguna alcanza sus objetivos, ambas perciben que el conflicto no ha terminado y siguen motivadas para iniciar otro episodio en el cual quizá puedan ganar. En el tercer patrón de resolución, ganar/ganar, el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe y disminuye la probabilidad de conflictos futuros, porque las dos partes dejan de perder.

Nota interesante

Cómo preparar a las personas para enfrentar conflictos

Aquí reside la importancia de la capacitación de los gerentes y supervisores para administrar conflictos, así como la adquisición de habilidades para la negociación. No siempre es posible la resolución ganar-ganar dadas las circunstancias, sobre todo cuando se trata de conflictos laborales.

[14] SCHERMERHORN JR., JOHN R., HUNT, JAMES G. y OSBORN, RICHARD N., *Basic Organizational Behavior*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1995, p. 206.

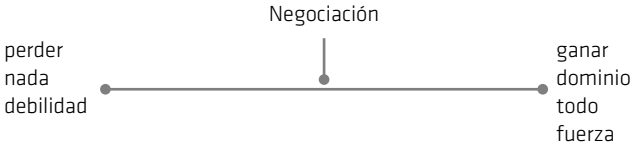


Figura 13.6 La negociación en la administración de conflictos.

Reivindicaciones en los conflictos laborales

Los conflictos laborales son diferencias que surgen entre dos sujetos —organizaciones y sindicatos— en torno a intereses individuales o abstractos, generales, de gremios o económicos.[15] Se trata de conflictos colectivos de trabajo o tan sólo disensiones colectivas, y retratan un antagonismo entre los intereses de una categoría profesional (grupo de trabajadores) y de una categoría económica (grupo de organizaciones). Cuando se agregan intereses individuales de las partes, es decir, de los empleados y de una organización, pero no de las categorías de profesionales o económicas a las que pertenecen, se conocen como conflictos laborales individuales o sólo disensiones individuales.

Los conflictos laborales implican varios tipos de reivindicaciones:

1. *Condiciones legales de trabajo:* son las condiciones contractuales del trabajo, como jornada semanal, horarios de trabajo, intervalos de descanso y para comer, descanso semanal remunerado (domingos y días feriados), condiciones de trabajo de la mujer y del menor, contratos a prueba, condiciones de despido y de aviso previo, etcétera.
2. *Condiciones económicas del trabajo:* son las condiciones que se refieren a la remuneración, como salario profesional (salario normativo o por categoría), índice de reajuste salarial, índice de aumento real o índice de productividad de la categoría, primas por peligrosidad o insalubridad, primas por trabajo extraordinario (horas extras) en días normales o domingos y días feriados, homologación salarial, aumentos por méritos o ascenso, canonjías, comisiones, etcétera.
3. *Condiciones físicas del trabajo:* son las condiciones ambientales que rodean a los empleados mientras trabajan, como exposición a ruidos, temperaturas extremas, gases tóxicos, agentes químicos, mala o excesiva iluminación, exposición a la intemperie, descargas eléctricas, alturas, así como los equipos de protección individual, vestimenta, uniformes y los esquemas de higiene y seguridad que proporciona la organización.
4. *Condiciones sociales del trabajo:* son las condiciones que promueven servicios y prestaciones, previstos o no en la ley, como comedor en el centro de trabajo, alimentación subsidiada o gratuita, transporte subsidiado o gratuito, lugares de esparcimiento y reposo, asistencia médico-hospitalaria, seguridad social, asistencia odontológica, asistencia por embarazo, guarderías, estacionamiento, seguro de vida de grupo, complemento para jubilación o fondos de pensión, complemento de ayuda por enfermedad, entre otros.
5. *Condiciones de representatividad en el trabajo:* son condiciones que aseguran a los empleados alguna forma de participación en el proceso de decisión o su representación en ese proceso, como comisiones de fábrica, comisiones de empresa o consejos de empresa.

Nota interesante

La estrategia para los conflictos en la era industrial

Algunos autores prefieren abordar los conflictos laborales como conflictos en las relaciones entre capital y trabajo, como se hizo durante toda la era industrial. En realidad, los conflictos laborales son de mayor amplitud, pues implican intereses y objetivos que trascienden las simples relaciones de trabajo o las simples relaciones entre empleador y empleado. En tiempos modernos, las expectativas de los empleados sobrepasan las meras relaciones de empleo y se proyectan en forma de factores motivacionales o intrínsecos, los cuales no se expresan en ningún convenio o contrato colectivo de trabajo y escapan a la visión de las relaciones o las leyes que muchos autores pretenden delimitar.

De vuelta al caso introductorio

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez pensaba que los empleados de Alcántara estaban perdidos y que no tenían una línea de conducta a seguir. Era necesario establecer un programa de relaciones con los empleados diseñado por varias manos, es decir, con la participación de los ejecutivos de la empresa. ¿Cómo procedería usted en este caso?

Contrato colectivo

El contrato colectivo de trabajo o el convenio colectivo de trabajo es un acuerdo de carácter normativo mediante el cual dos o más sindicatos representativos de ramas económicas o profesionales estipulan las condiciones de trabajo aplicables, en el ámbito de sus respectivas representaciones, a las relaciones individuales de trabajo.[16] La vigencia del contrato colectivo es, cuando mucho, de dos años. Así, todo el contrato colectivo tiene una extensión determinada en tiempo y espacio. La celebración de contratos colectivos de trabajo es uno de los medios más comunes para resolver conflictos colectivos

[15] TOLEDO, FLÁVIO DE y MILIONI, B., *Diccionario de recursos humanos,* São Paulo, Atlas, 1986, p. 55.

[16] FALJONE, ADEMAR, *Prática das negociações sindicais,* São Paulo, Tama, 1984, pp. 14-23.

Nota interesante

El contenido del contrato colectivo

El contrato colectivo de trabajo describe al detalle las condiciones de trabajo que regirán los contratos individuales en las organizaciones, como horarios de trabajo, horarios de descanso, descanso semanal remunerado (domingos y días feriados), jornada semanal, salario profesional (salario mínimo de la categoría, también llamado salario normativo o salario base), índice de reajuste salarial, índice de productividad de la categoría, aumento real de los salarios en relación con la inflación, condiciones de trabajo de la mujer y el menor, primas por insalubridad y peligrosidad, primas por horas extras en días normales, domingos y feriados, condiciones de despido del personal, homologación salarial, etcétera.

y evitar huelgas, y permite, por medio de negociaciones y el consiguiente acuerdo entre las partes, mantener la paz social basada en el consenso.

Negociación colectiva

Así, el contrato colectivo exige un proceso previo de negociaciones entre las partes, la llamada negociación colectiva, que se realiza en tres niveles: empresa, sindicato y confederación de sindicatos.

En un sentido más amplio,

> negociación es el proceso de búsqueda de la aceptación de ideas, propósitos o intereses, con la intención de alcanzar el mejor resultado posible, de modo que las partes implicadas terminen la negociación conscientes de que se les escuchó, de que tuvieron la oportunidad de presentar todas sus argumentaciones, y de que la suma de las contribuciones individuales dará un total mayor que cualquiera de las partes.[17]

Nota interesante

El proceso de la negociación colectiva

El proceso de la negociación colectiva es fruto de la estructura sindical de Brasil y de los propios intereses en juego. El sindicato de los trabajadores no pretende dividir sus bases por actividad industrial (por ejemplo, autopartes, automotriz, etc.), pues dividiría sus fuerzas y, por consiguiente, su poder de reivindicación; por ello, desea negociar directamente con las grandes empresas y no acepta la división de sus bases para tal fin. Por otra parte, los sindicatos patronales no pretenden negociar aisladamente con los sindicatos de trabajadores debido a que no representan aisladamente la categoría en cuestión.

[17] JUNQUEIRA, LUIZ y COSTACURTA, AUGUSTO, *Negociação: tecnología de comportamento,* São Paulo, Cop Edit, 1984, p. 12.

Nota interesante

Capacitación para la negociación

En Estados Unidos, Inglaterra y Francia, la capacitación para la negociación forma parte de los programas de capacitación gerencial desde 1950. En Brasil, con el inicio de la apertura política a finales de la década de 1970, la revitalización del movimiento sindical y la mayor participación de los empleados en el proceso de decisión, la negociación se empezó a tratar como herramienta administrativa importante.

Esta definición abarca conceptos como proceso, consenso y sinergia. El proceso de negociación requiere habilidades para la toma de decisiones, comunicación, motivación, administración de conflictos y reunión. De este modo, la capacitación para negociar es un camino para consolidar las habilidades básicas de un administrador.

El proceso de negociación es muy semejante al de toma de decisiones. En cierto sentido, se puede decir que la negociación no es mucho más que una toma de decisiones. Según la concepción sistémica de la organización, los procesos de toma de decisiones y de comunicación son básicos para integrar las partes del sistema. La toma de decisiones y la negociación entrañan un diagnóstico de la situación presente para formular objetivos, establecer opciones y criterios de decisión, y para planear, ejecutar y controlar la decisión tomada.[18]

La negociación es una situación en la cual ambas partes (sean individuos o grupos) tienen intereses en conflicto y tratan de llegar a un acuerdo sobre cómo se comportarán una con la otra. La negociación forma parte de la dinámica de las organizaciones, sea en el contexto de sus relaciones internas, o en su relación con las organizaciones e instituciones externas en general. Se trata de una acción cada vez más necesaria para el desempeño de cualquier tipo de liderazgo.

La negociación sindical es un proceso conductor de la toma de decisiones sobre convenios colectivos en que participan representantes de los trabajadores y de los empleadores. En esos acuerdos se confrontan los distintos puntos de vista, las expectativas, reclamaciones y exigencias, con el objeto de llegar, por consenso o por mecanismos de concesiones mutuas, a una solución conciliatoria.[19]

Ciertos conceptos permiten mejorar las relaciones laborales:[20]

1. La organización debe definir con claridad su política de recursos humanos y divulgarla entre sus empleados.

[18] *Ibidem,* p. 14.
[19] TOLEDO, FLÁVIO DE y MILIONI, B., *Diccionario de recursos humanos, op. cit.,* p. 14.
[20] HUMBERG, MÁRIO ERNESTO, "Un novo jeito de negociar com os sindicatos", *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 de octubre de 1968, p. 5.

Nota interesante

En busca del consenso o de la mayoría

Para crear un contrato colectivo de trabajo es preciso un largo y exhaustivo proceso de negociación colectiva, el cual suele seguir de un movimiento sindical, que es una movilización de los integrantes de un sindicato o de una confederación de sindicatos en torno a sus reivindicaciones. El movimiento sindical se lleva a cabo sobre todo con reuniones, asambleas, propaganda en el ámbito socioeconómico específico, reuniones de negociaciones entre las partes, manifestaciones, presiones y huelgas, de acuerdo con las estrategias escogidas y conforme al momento sociopolítico y económico del país.[21]

2. La organización debe desarrollar sistemas y canales de comunicación bidireccionales adecuados para sentir y percibir las expectativas y reivindicaciones de sus empleados, localizar las fuentes de problemas y de conflictos e identificar sus causas.
3. La organización debe mantener un diálogo permanente y abierto con los líderes sindicales.
4. La organización debe preparar y capacitar a todos los jefes, sobre todo a los más próximos a los obreros (supervisión de primer nivel), para que afronten la nueva realidad sindical y la naciente democracia, porque la habilidad para negociar será fundamental.
5. La organización no debe tomar declaraciones y posturas "revolucionarias" de algunos líderes sindicales como representativas de una tendencia de los obreros, sino ventilarlas en una confrontación directa y en su debida oportunidad.
6. La organización debe entender que la época del paternalismo terminó y que debe sustituirse por un trato respetuoso e igualitario, como supone una sociedad democrática al conferir la misma representatividad al patrón y al empleado en las relaciones de trabajo.

Nota interesante

Los efectos de la democracia

Si la clase patronal se prepara bien para las relaciones laborales en una sociedad democrática, verá surgir al mismo tiempo dos efectos: el primero se remite al huelguismo actual (la huelga como tal, es decir, como un fin en sí mismo y no como un medio de presión para conquistar reivindicaciones), y el segundo, a las huelgas que, de estallar, deben encararse con normalidad, dentro de lo que cabe en una situación de confrontación y conflicto de intereses, que es natural y hasta productiva sólo si las partes son capaces de negociar de manera fructífera.

[21] *Ibidem*, p. 55.

Políticas de relaciones laborales

El subsistema de mantenimiento de los recursos humanos también involucra las relaciones externas de la organización con las entidades representativas de sus colaboradores; es decir, con los sindicatos. Estas relaciones se llaman relaciones laborales porque implican cuestiones ligadas al trabajo del personal y porque se negocian y acuerdan con los sindicatos. En otras palabras, las relaciones laborales se basan en las políticas de la organización respecto de los sindicatos, tomados como representantes, al menos en teoría, de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales son, en el fondo, la política de relaciones de la organización con sus propios miembros por conducto de sindicatos. En la práctica, se trata de una especialidad política, pues el añejo conflicto entre capital y trabajo en una sociedad en transformación se resuelve mediante una negociación política inteligente.

La política de las relaciones con los sindicatos refleja de manera fiel la ideología, cultura y valores adoptados por la alta dirección de la organización y que, a su vez, está sujeta, entre otros factores ambientales, a la influencia de la etapa de desarrollo del sindicalismo, al régimen político del gobierno y a la situación coyuntural de la economía del país.

Las organizaciones pueden adoptar cuatro políticas de relaciones laborales:[22] paternalista, autocrática, de reciprocidad y participativa.

Política paternalista

Se caracteriza por la fácil y rápida aceptación de las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, incapacidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. A medida que los sindicatos consiguen satisfacer las necesidades o las reivindicaciones de sus bases, crean otras de interés colectivo o privativo de sus propios líderes, que presentan como si vinieran de las bases que representan. El sindicato se fortalece por medio de un esfuerzo positivo; es decir, a cada necesidad satisfecha surge otra mayor, con la expectativa de que también será satisfecha. Cada concesión representa un costo adicional para la organización. La visión global de las necesidades y aspiraciones de los empleados se sustituye por el casuismo y la inmediatez para resolver cada reivindicación conforme surge. Esa postura de corto plazo para resolver problemas debilita a la organización y provoca la inseguridad de los gerentes y supervisores de la línea del frente ante las constantes y variadas presiones sindicales.

Política autocrática

Se caracteriza por la postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de forma arbitraria y legalista al hacer sólo concesiones dentro de la ley o de acuerdo con sus propios

[22] FALJONE, ADEMAR, *Prática das negociações sindicais*, *op. cit.*, pp. 14-23.

intereses. No siempre se atienden las reivindicaciones, lo que provoca que surjan focos de indisciplina y grupos de oposición dentro del sindicato ante los fracasos en las tentativas de negociación. Estos fracasos generan un refuerzo negativo respecto de la imagen de la organización y cierto grado de tensión en las relaciones entre la organización y sus miembros. La falta de diálogo perjudica a la gerencia y a la supervisión, que carecen de autoridad para atender las aspiraciones y necesidades de los subordinados, lo cual da por resultado el descontento, insubordinación e indisciplina del personal. Los supervisores quedan al servicio de sus superiores y se tornan más rígidos con sus subordinados. La política autocrática, por su carácter unilateral e impositivo, no es sostenible durante un largo periodo y genera en el personal frustración y actitudes de rebeldía.

Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven, directa y exclusivamente, entre la dirección de la organización y el sindicato, con una participación mínima de los trabajadores y los supervisores. El objetivo es constituir un acuerdo y atribuir al sindicato toda la responsabilidad de vigilar que las partes no violen las cláusulas pactadas. Este pacto no siempre cumple con las aspiraciones de los trabajadores y las demandas de los supervisores, lo que hace que los primeros queden sometidos a la presión del sindicato, y los segundos, a la presión de la dirección de la organización. En realidad, esta política no siempre se cumple, además de que no cuenta con el apoyo y compromiso de los trabajadores y supervisores, y genera la desconfianza de los trabajadores, que dejan de creer en los dirigentes del sindicato, como ocurre con los supervisores en relación con los directivos de la organización.

Política participativa

Se caracteriza por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado, y a la organización, sus dirigentes y sus supervisores por el otro, lo que propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación en cuanto a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y, sobre todo, a su integración e identificación con las demás políticas y objetivos de la organización. Se supone que las soluciones se negocian y discuten con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no se basan en opiniones personales. Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable, en el cual los gerentes y supervisores reciban asesoría de especialistas de *staff* no sólo en asuntos tocantes a las relaciones laborales, sino también a la solución de problemas que implican las relaciones humanas en el trabajo.

La política participativa considera al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo como un simple factor de producción. El cumplimiento de los acuerdos y la solución de problemas, quejas y reclamaciones individuales de los empleados se delegan a los supervisores de primera línea. Los problemas referentes a grupos o situaciones más amplias, interpretación de la ley o condiciones del contrato colectivo se tratan con la gerencia y con la participación de especialistas en relaciones laborales, para que la solución no siente un precedente de usos y costumbres en problemas futuros. Una vez encontrada la solución, su aplicación se delega al supervisor directo. La dirección de la organización y el sindicato resuelven los problemas generales que implican a todos los empleados. La política participativa deposita en el sindicato la corresponsabilidad de mantener un ambiente de armonía en las relaciones laborales y de vigilar el cumplimiento de los acuerdos colectivos. Se trata de una política que se basa en el consenso de las partes y es estrictamente preventiva, no correctiva, pues se anticipa a los problemas o, cuando menos, los trata en la medida en que sean controlables. Al privilegiar las negociaciones para llegar a un acuerdo, compromiso o contrato colectivo, se refuerza y legitima la autoridad de la gerencia y de los supervisores de la organización, al tiempo que se da prestigio al sindicato.

Nota interesante

Relaciones laborales

Uno de los mayores desafíos que enfrenta hoy en día el área de RH, producto de la apertura política del país y del creciente desarrollo del sindicalismo, es que debe convivir con la evolución sindical, por un lado, y la naciente participación de los trabajadores, por otro; además, debe propiciar que todos los niveles administrativos de la organización estén conscientes de la nueva realidad laboral y la creciente participación de la clase trabajadora en movimientos reivindicatorios. Así, es evidente que se debe preparar a las empresas en todos los niveles de la administración para que adopten una postura democrática, fundada en una política participativa de relaciones laborales.

El segundo desafío que afronta el área de RH es la necesidad de conquistar espacio en la organización para actuar en un nivel estratégico y táctico. Para ello requiere gozar de mayor credibilidad ante la alta gerencia y los demás niveles de la organización, y también tener mayor autonomía y poder de decisión.

El sindicalismo

En la historia de las relaciones entre las organizaciones y sus miembros, los sindicatos no son cosa reciente. Sus orígenes se remontan al surgimiento del sistema capitalista que se desarrolló a partir del siglo XVIII, con la Revolución industrial en Inglaterra. Los sindicatos surgieron cuando los empleadores empezaron a quedar oprimidos entre los trabajadores y los consumidores; es decir, cuando se desarrolló el sistema de remuneración. Este sistema fue resultado del aumento de la población local (urbanización) y de la expansión de los mercados internos. La

presión de la competencia de precios entre los productores de bienes o servicios ejerció presión en los salarios, y los trabajadores buscaron protección mutua contra tales presiones. Los sindicatos no surgieron dentro de las fábricas, sino en establecimientos pequeños, como zapaterías, alfarerías, constructoras, etc., cuando empezaron a producir para mercados mayores y para la demanda futura. Desde antes de 1800, varios grupos de trabajadores comenzaron a organizarse para luchar contra las condiciones laborales inhumanas. Una serie de persecuciones legales obstaculizó el desarrollo inicial de estas organizaciones; las leyes inglesas consideraban a los sindicatos conspiraciones criminales. Los empleadores procuraban luchar a toda costa contra estas organizaciones subversivas. Los sindicatos consiguieron afiliar miembros, sobre todo en tiempos de aumento de precios, y hacer presión para que se elevaran sus salarios para poder vivir. El movimiento sindical, a pesar de que tuvo decrementos temporales, experimentó un avance constante y sólido, incluso en tiempos de depresión económica.

Al hablar de la historia del movimiento sindical, Gramsci[23] subraya que los sindicatos constituyen una clase de organización proletaria específica del periodo de la historia dominado por el capital. En cierto sentido, el sindicato forma parte de la sociedad capitalista, y su función es inherente al régimen de propiedad privada. Añade que la naturaleza esencial del sindicato es de competencia y que no es comunista. El sindicato no puede ser instrumento de renovación radical de la sociedad; es decir, puede ofrecer al proletariado la posibilidad de ser burócratas experimentados y técnicos especialistas en cuestiones de trabajo, pero no puede ser la base del poder proletario. Su razón de ser está en el trabajo, en la producción industrial y no en la división de clases. Para Gramsci, el sindicalismo no es un medio para la revolución, sino sólo una forma de la sociedad capitalista que organiza a los obreros no como productores, sino como asalariados, es decir, como criaturas del régimen capitalista de propiedad privada y como vendedores del producto del trabajo. El sindicalismo une a los obreros de acuerdo con la forma que les imprime el régimen capitalista, el régimen del individualismo económico.

Nota interesante

La nueva cara del sindicalismo

El sindicalismo evolucionó, dejó de ser una reacción ante las precarias condiciones laborales y se convirtió en una representación sólida y legítima de los derechos y expectativas de las clases trabajadoras. Hoy en día, el sindicalismo representa un proceso para la reivindicación de mejores salarios y condiciones de trabajo; más que eso, representa una fuerza política que forma parte de la natural lucha por el poder en un régimen democrático.

Nota interesante

Los sindicatos

Como organización, el sindicato es una agrupación o asociación que defiende los intereses comunes de sus miembros. Existen sindicatos de empleados o de trabajadores, y sindicatos patronales o de empleadores. En el ámbito estatal, los sindicatos se agrupan en federaciones, las cuales son instituciones que congregan a sindicatos representativos del mismo ramo de actividad (sean empleados o empleadores) en número mínimo de cinco de ellos. Las federaciones son asociaciones sindicales con un grado superior y que suelen agruparse en confederaciones, las cuales son asociaciones sindicales de ámbito nacional con un grado superior y congregan al menos a tres federaciones de sindicatos de empleados o de empleadores; por ejemplo, la Confederação Nacional da Indústria (CNI) o la Confederação Nacional de Trabalhadores na Indústria (CNTI) de Brasil.

Medios para la acción sindical

A efecto de conquistar las reivindicaciones de sus bases, el sindicato de empleados puede utilizar varios medios de acción para presionar a las organizaciones; por ejemplo, la huelga, los grupos de activistas en favor de un movimiento y formas ilícitas de presión sindical.

Nota interesante

La huelga

En francés llamada *grève*, debe su nombre a una plaza de París donde se reunían los trabajadores que no estaban de acuerdo con las condiciones de trabajo que enfrentaban en las fábricas a principios del siglo XIX. El nombre de la plaza pasó a significar una situación en la cual los empleados de una organización paralizan colectivamente el trabajo, de forma general o parcial, o que disminuyen intencionalmente el ritmo normal de su labor, con el propósito de conseguir que se modifiquen sus condiciones laborales. Si los trabajadores de alguna organización faltaran al trabajo para asistir a un partido de futbol no habría una huelga, sino una falta colectiva al trabajo, precisamente porque no buscan alterar sus condiciones laborales, sino entretenerse durante cierto tiempo.[24] Una huelga significa una suspensión temporal, colectiva y pacífica del trabajo como forma para conquistar cierta reivindicación laboral, la cual suelen determinar el sindicato de los trabajadores o los propios trabajadores.

[23] GRAMSCI, ANTONIO, *Escritos políticos*, Lisboa, Seara Nova, 1977, vol. 2, pp. 41-44.

[24] MARTINS, ITABORAÍ, "Na greve, como na guerra", *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 6 de agosto de 1985, p. B2.

La huelga

Una huelga es el derecho de toda persona a abstenerse de trabajar como medio para presionar al empleador y conseguir una reivindicación de interés general. La huelga es la paralización colectiva del trabajo, y que necesariamente debe ser un acto colectivo, que se produce a voluntad y que persigue un objetivo predeterminado, el cual se manifiesta en el exterior con la suspensión colectiva, durante un periodo predeterminado o no, del trabajo prestado al empleador.[25] Así, una huelga suspende el contrato laboral, afecta sólo las relaciones de trabajo remunerado, implica la interrupción del salario y requiere una deliberación previa. En general, la huelga representa una ruptura de las relaciones entre capital y trabajo, ocasionada por un conflicto de intereses entre patrones y empleados. Es la antítesis de una salida política de RH.

Una huelga estalla por consideraciones objetivas, subjetivas o políticas, a saber:

a) *Desde el punto de vista objetivo:* cuando una clase o grupo de trabajadores recurre a la huelga para reforzar la reivindicación de mejores condiciones laborales, salarios o prestaciones, mejores condiciones para los ascensos, el avance, la seguridad y la estabilidad, mejores relaciones con los jefes, etcétera.
b) *Desde el punto de vista subjetivo:* cuando un grupo de trabajadores recurre a la huelga porque se siente perjudicado por alguna decisión o acción de la empresa.
c) *Desde el punto de vista político:* cuando un grupo de trabajadores recurre a la huelga en busca de mayor espacio de participación o de ejercicio de poder, sea dentro o fuera de la organización. En este sentido, los empleados y sus líderes descubren que mediante el ejercicio del poder político obtienen mejores condiciones para alcanzar sus objetivos.

Nota interesante

Condiciones para una huelga

Existen condiciones que predisponen la aplicación del procedimiento de huelga:

1. La violación de alguna ley.
2. La violación de alguna cláusula del contrato colectivo o individual de trabajo.
3. Violación de alguna regla de la organización.
4. Cambio en las condiciones de trabajo o en las prácticas regulares de la organización.
5. Violación de las normas de higiene o de seguridad en el trabajo.

[25] FALJONE, ADEMAR, *Prática das negociações sindicais*, *op. cit.*, pp. 33-34.

Nota interesante

El arbitraje

El arbitraje es un procedimiento por medio del cual las partes someten su disputa a un tercero imparcial para su resolución. El árbitro actúa básicamente como juez y jurado. En general, las dos partes implicadas deben acordar la elección del árbitro y aceptar su decisión.

Nota interesante

El derecho de huelga

El derecho de huelga es materia pacífica en el orden jurídico contemporáneo nacional e internacional.[26] Ya en 1776, en *El origen de la riqueza de las naciones*, Adam Smith, creador de la escuela de la economía clásica, aseguraba que en tanto el patrón por sí mismo constituye una alianza económica, los obreros se fragmentan en infinidad de lugares de trabajo. Así, los derechos económicos y sociales están destinados a corregir las desigualdades económicas y sociales que sufre un grupo de trabajadores. Desde luego, la huelga es un correctivo del desequilibrio entre un grupo de trabajadores subordinados y de los jefes de la empresa, los cuales están dotados de un poder casi soberano en materia económica.

En los países civilizados, la huelga es el último recurso de presión y el argumento final del conflicto colectivo de trabajo. La huelga es, incluso más que el salario, un rasgo distintivo y fundamental entre el trabajo libre y el trabajo servil. La adhesión a una huelga no siempre es general, y de ahí que surjan grupos de activistas en favor de un movimiento como forma de presión para que los colegas se sumen a la huelga.

Una huelga significa que los trabajadores paralizan las actividades, parcial o totalmente, como medio de presión para negociar sus intereses o alcanzar sus objetivos. El término movimiento de huelga es muy amplio, e incluye las fases de la preparación y el estallamiento de la huelga, así como la extensión de las actividades para reivindicar los derechos, condiciones y conquistas de la clase trabajadora. El movimiento de huelga comprende las articulaciones políticas, las asambleas generales, la distribución de panfletos, comunicados, manifiestos, la movilización del segmento obrero correspondiente y la atracción de fuerzas de apoyo derivadas de todos los estratos de la sociedad. Estas actividades van seguidas del estallamiento de la huelga propiamente dicha.[27]

[26] MORAES FILHO, EVARISTO DE, "Direito de greve", *Revista LTr,* São Paulo, julio de 1986, vol. 50, núm. 7, p. 780.
[27] TOLEDO, FLÁVIO DE y MILIONI, B., *Diccionario de recursos humanos, op. cit.*, p. 55.

De este modo, el derecho de huelga se presenta como derecho económico y social.[28] La huelga constituye un medio y no un fin en sí mismo; es un medio de defensa y de presión, y no puede ser otra cosa.[29]

Piquetes

Son grupos de huelguistas que tratan de allegarse a sus colegas e impedir que los empleados que desean trabajar entren; incluso coaccionan a quienes no se han adherido a la huelga. El Código Penal prohíbe los grupos de activistas en favor de un movimiento porque propician actos de coacción y de intimidación que restringen la libertad individual de quienes no están de acuerdo con la huelga. Los activistas de un movimiento pueden ser:

1. *Piquetes en la entrada de la empresa:* para impedir el ingreso al trabajo.
2. *Piquetes en puntos estratégicos:* por donde deben pasar los empleados, a efecto de impedir que ingresen al trabajo.

Formas ilícitas de presión sindical

Los movimientos laborales reivindicatorios se pueden manifestar en acciones indebidamente llamadas huelga que constituyen formas ilegales de presión sindical por no apoyarse en la deliberación del grupo con jerarquía de los trabajadores y por no tener el antecedente de negociaciones previas o malogradas. Dentro de las formas ilícitas de presión sindical por parte de los trabajadores podemos señalar:

1. *Huelga simbólica:* es una paralización colectiva de corta duración y sin abandonar el centro de trabajo. Es una "huelga" demostrativa, con una interrupción del trabajo durante el horario normal de actividades, pero el personal permanece en sus puestos de trabajo. Es un medio de presión utilizado por grupos pequeños y restringidos de empleados.
2. *Huelga de advertencia:* es la paralización que pretende afirmar la importancia de la reivindicación, la disposición de la jerarquía de trabajadores a declararse en huelga o el grado de movilización de ese mismo grupo. Es una interrupción súbita del trabajo durante un lapso determinado, generalmente breve, antes del término de la jornada, e involucra a todo el personal, el cual abandona el centro de trabajo. Es una forma de presión ilícita porque representa una violación a las normas contractuales de acuerdo con las formas que se habían convenido; asimismo, es un incumplimiento del trabajo. Cuando se repite, aumenta en gran medida el poder de presión de los obreros.
3. *Paro por esmero:* también llamado operación estándar, pues el trabajo se desempeña estrictamente de acuerdo con los reglamentos internos, pero distorsiona la relación laboral porque se cumple el contrato de trabajo con tanta minuciosidad que impide la marcha regular de la producción, lo que ocasiona trastornos e inconvenientes a la organización. También es una forma de presión ilícita por su evidente mala fe. Para el empleado, tiene la ventaja de que conserva la vigencia del contrato de trabajo y, por tanto, continúa la percepción normal de su salario. El trabajo no se interrumpe ni paraliza, porque las tareas se desempeñan, si bien con tropiezos, sin abandonar el centro de trabajo. Lo suelen aplicar empleados calificados y su práctica exige el conocimiento de los reglamentos de la organización, gran cohesión de grupo y disciplina personal.
4. *Tortuguismo:* también llamado huelga blanca, porque el trabajo se efectúa con lentitud o en condiciones técnicas no adecuadas. El tortuguismo disminuye el volumen de trabajo producido o la calidad de la producción.
5. *Paros relámpago:* son interrupciones colectivas, rápidas e intempestivas en uno o varios sectores de la misma organización o en organizaciones diferentes. Los paros relámpago también se denominan "operación toro bravo" cuando se presentan sin previo aviso en muchos sectores de una o de varias organizaciones; esto impide que las organizaciones tomen previsiones y se dificulten las medidas para neutralizarlos.
6. *Faltas o retrasos del personal en sectores vitales:* muchas veces, los empleados que trabajan en áreas vitales para el funcionamiento de la organización faltan al trabajo o llegan tarde intencionalmente, por lo que crean graves problemas para la normalidad de las operaciones.
7. *Paralización de proveedores vitales:* es un intento por perjudicar a una organización al paralizar a las organizaciones satélites que suministran materia prima o servicios indispensables para su funcionamiento. Así, las organizaciones intermediarias o proveedoras son las consideradas para perjudicar a determinada organización terminal.
8. *Proscripción de horas extras:* cuando el personal se niega a trabajar horas extras si lo solicita la organización.
9. *Ocupación del centro de trabajo:* se trata de una forma agresiva de presión sindical. El personal ocupa el centro de trabajo y no lo desocupa durante cierto periodo que, en casos extremos, puede ser de muchos días. La ocupación puede acompañarse de efectos propagandísticos, como tiendas de campaña dentro de la fábrica, asambleas internas, carteles y bandas, guardias, etcétera. La ocupación del establecimiento tiene por objeto impedir por completo la producción cuando la organización piensa en admitir a nuevos empleados o a los empleados que no se han adherido al movimiento. Es una agresión contra la libertad de trabajo y contra la propiedad privada, y, al mismo tiempo, un ilícito civil y penal.

[28] SIMI, V. *Il Diritto di Sciopero,* Milán, 1956, p. 83.
[29] MACHADO FILHO, SEBASTIÃO, "Sindicato, política e direito", *Revista LTr*, São Paulo, mayo de 1986, vol. 50, núm. 5, p. 543.

Nota interesante

Mediación

En la mediación, un tercero neutral interviene en la disputa cuando las negociaciones llegan a un punto muerto. El mediador opera como facilitador. El objeto de la mediación es convencer a las partes de que prosigan con la negociación y lleguen a un acuerdo. El mediador no tiene facultades para obligar a un acuerdo, pero puede ayudar a buscar soluciones. La mediación depende del trato, diplomacia, paciencia y perseverancia del mediador. Los pasos de la mediación son muy variados y dependen del desarrollo de las negociaciones.

10. *Sabotaje:* con medios violentos y ocultos se destruyen bienes materiales o se dañan máquinas, instalaciones, bienes de la organización, productos o servicios, materias primas, etcétera. Es un atentado contra la propiedad y, por tanto, un acto ilícito.

Medios para la acción patronal

Si los trabajadores ejercen medios de acción sindical para hacer valer sus reivindicaciones, las organizaciones también aprovechan ciertos medios de presión contra los trabajadores, como el cierre temporal o la lista negra.

Cierre temporal (*lockout*) o huelga patronal

Se trata de un paro patronal, es decir, del cierre temporal de la empresa determinado por sus dirigentes o por el sindicato patronal como medio de presión en las negociaciones sindicales con sus empleados. En general, la decisión de la empresa es dejar a los empleados fuera del centro de trabajo para operar con el personal administrativo o con personal temporal. Este cierre provoca problemas no sólo para los empleados que dejan de trabajar y percibir su remuneración, sino también para la propia comunidad que deja de recibir productos o servicios. Esto puede influir para que la opinión pública favorezca a la organización.

Nota interesante

Cierre temporal

Con un cierre temporal (*lockout*), los empleadores se defienden contra formas ilegales o atípicas de huelga y otros medios ilícitos de presión ejercidos por los trabajadores, con el objeto de obligarles a ceder en ciertas reivindicaciones exageradas. El paro patronal no significa el despido de los empleados, sino una suspensión temporal de la relación laboral. El cierre temporal puede ser ofensivo o defensivo, pero siempre es un acto unilateral del empleador o del sindicato patronal. El cierre debe ser producto de la legítima defensa de la organización con el propósito de evitar daños o males que se presentarían si la empresa continuara funcionando o si las pretensiones laborales de los empleados imposibilitan que la organización continúe con sus operaciones, una vez agotadas la negociación y la conciliación.

De vuelta al caso introductorio

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez quería un tipo de colaboración que permitiera ganar a todos, con un programa de relaciones con los empleados de verdad participativo y no conflictivo. ¿Qué ideas daría usted a Marcia?

Lista negra

La lista negra es una relación de trabajadores despedidos por sus acciones sindicales (activismo sindical), la cual se distribuye a todas las empresas afiliadas a determinado sindicato patronal con el propósito de que se defiendan negando la admisión a esas personas. La lista negra es un medio ilícito de coacción, porque los empresarios inscriben a los candidatos indeseables desde el punto de vista patronal, y así impiden que obtengan empleo y que se ganen la vida.

Representación de los trabajadores en la organización

El mundo del trabajo ha sufrido grandes cambios. Con el surgimiento de las grandes organizaciones, de la democracia económica y de la democracia industrial, la participación de los trabajadores en las decisiones de la organización es uno de los temas más controvertidos y debatidos. El desarrollo tecnoló-

Medios de acción	
Sindical	**Patronal**
Huelga	Cierre temporal (*lockout*)
Formas ilícitas de presión sindical	Lista negra
Huelga simbólica	
Huelga de advertencia	
Paro por esmero	
Tortuguismo	
Paralización relámpago	
Faltas o retrasos	
Paralización de los proveedores	
Prohibición de horas extras	

Figura 13.7 Medios de acción patronal.

Nota interesante

Democracia industrial

La democracia industrial surgió en Europa para evitar que la economía se impulsara exclusivamente por instrucciones de los directivos de las organizaciones y para permitir la inclusión de la voluntad de todas las partes interesadas, en especial la de los trabajadores.

gico de las organizaciones, al trascender los límites del mercado local, alejó a los dueños del capital (los capitalistas) de los asuntos productivos, y éstos se delegaron a un cuerpo de administradores y técnicos especializados. Así, el capitalista (sea empresario o accionista) empezó a perder el control directo de la producción. El progreso económico y tecnológico provocó que no se pudiera dirigir la producción sin el consentimiento de los trabajadores, más aún cuando poseen cierto grado de educación y cultura y empiezan a presionar para conquistar modificaciones tendientes a democratizar las empresas. Si bien en los países socialistas el Estado toma las decisiones económicas por encima de las empresas, en los países capitalistas surgieron modelos de representación de los trabajadores en las decisiones empresariales.

Con la democracia industrial surgieron los modelos de representación de los trabajadores en la administración de las empresas, los cuales se clasifican en dos tipos: representación directa o antisindical y representación sindical.[30]

1. *Representación directa o antisindical:* es la que implica esquemas internos, como consejos de fábrica y comités de empresa, con facultades que van desde la simple información hasta la participación efectiva en las decisiones de la empresa. Los tipos principales de representación directa o antisindical son:

a) *Consejos de fábrica o comités de empresa:* son grupos de empleados elegidos por votación de los demás colegas, con atribuciones que van desde la información y la opinión hasta la participación en las decisiones de la empresa. Los consejos de fábrica (en el caso de industrias) y los comités de empresa (en el caso de organizaciones terciarias) tienen miembros electos para periodos de uno o dos años por voto directo de los empleados.

Según la doctrina francesa, los consejos de fábrica y los comités de empresa tienen por objeto asegurar la expresión colectiva de los asalariados, que permite la protección permanente de sus intereses, en las decisiones relacionadas con la administración y la evolución económico-financiera de la empresa, con la organización del trabajo y las técnicas de producción.[31]

b) *Coadministración o administración compartida:* es un término polémico que no sólo significa un estilo organizacional que permite una fuerte participación de los trabajadores en su planteamiento y control, sino también un estilo organizacional en el cual los empleados y los obreros asumen una posición formal en la dirección de la empresa. Es lo que ocurría en la antes Alemania Occidental, donde las empresas que tenían más de 2 000 empleados eran dirigidas conjuntamente por administradores y por representantes de

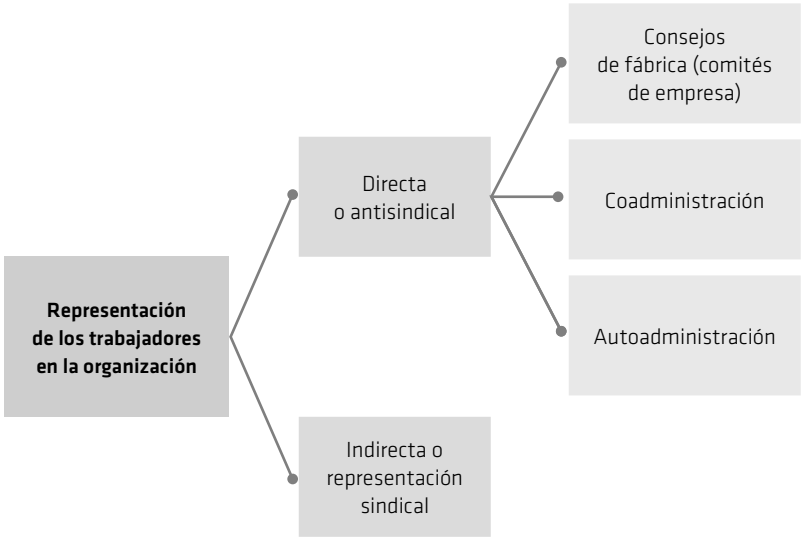


Figura 13.8 Medios de representación de los trabajadores en la organización.

[30] BARROS, CÁSSIO MESQUITA, "Representação dos trabalhadores na empresa", *Revista LTr,* São Paulo, noviembre de 1985, vol. 49, núm. 11, pp. 1298-1300.

[31] *Révue du Droit Social,* junio de 1985, núm. 6, p. 395.

Caso final

Spring Carrier Gaucha[32]

Algunas fábricas de Brasil deslumbran al visitante. El punto de coincidencia no es la perfección de los procesos, la reducción de costos, los récords de productividad ni el incremento de la rentabilidad, aunque éstos sean los objetivos que persigan y, muchas veces, alcancen. Lo que deslumbra es el hecho de que, en varios aspectos, están adelantadas a su tiempo. Se trata de proyectos visionarios, con todas las oportunidades y riesgos que esto conlleva.

Inaugurada hace más de 30 años, la unidad gaucha de Spring Carrier, líder en sistemas de aire acondicionado, podría ser una especie de museo de la obsolescencia. Todo en ella parece llevar al pasado: los obreros con sus overoles azules, la maquinaria pesada, la grasa. Sin embargo, nada de eso impide que la fábrica, instalada en Canoas, Porto Alegre, sea un modelo de modernidad para la compañía estadounidenses Carrier, presente en más de 100 países, con 40 000 trabajadores y una facturación de 10 000 millones de dólares en 2000. Sus proyectos para el uso racional de la energía y el agua siguen los preceptos del crecimiento sustentable, una de las grandes tendencias de este siglo. Su estrategia en la web es uno de los orgullos de Jonatham Ayers, el estadounidense presidente mundial de Carrier.

Desde hace tiempo, Spring Carrier se ocupa por completo de la formación educacional de los 1 400 trabajadores de la fábrica de Canoas. Hoy, 35% de ellos estudia. Entre los obreros encontramos estudiantes de ingeniería, mecánica, filosofía y administración. Quienes completan una licenciatura reciben un lote de acciones de la compañía. El presidente de Carrier para Latinoamérica dice que no pueden ofrecer empleo para toda la vida, pero sí condiciones para que sus trabajadores obtengan un título profesional y sean personas más preparadas. Cuando una persona estudia, no importa qué, significa que quiere avanzar, y ello se refleja en su potencial, por lo cual la empresa debe motivarla.

Después de la entrada a la línea de montaje de los equipos de aire acondicionado hay un espacio con muros de vidrio: la Sala de Guerra. En ella, obreros, gerentes, ingenieros y estrategas discuten casi todos los días diversas cuestiones sobre calidad y productividad. También hay una especie de tótem multimedia, por medio del cual todo trabajador tiene acceso a datos relativos al desempeño de Spring. En un año, los equipos de la fábrica de Canoas desarrollaron más de mil proyectos para mejorar la calidad de los procesos, los cuales respalda toda la organización como ejemplo de mejores prácticas. La subsidiaria brasileña es responsable de 15% de las patentes registradas por el grupo en el mundo. El espíritu comunitario muchas veces se manifiesta con gestos simbólicos. Todos los años, los trabajadores suspenden la producción un día entero para discutir aspectos relacionados con la calidad. Un gerente de la fábrica explica que nadie está obligado a asistir y que las personas pueden aprovechar el día para quedarse con sus hijos o ir de compras, pero ese día se convirtió en un día de fiesta en la empresa y todo el mundo muestra gran interés por acudir.

Hace un año, la línea de montaje presentaba una paradoja para la empresa líder mundial en equipos de aire acondicionado. Los trabajadores laboraban ocho horas al día en un ambiente oscuro, callado, insoportablemente caliente en verano y frío en invierno. Hoy, durante el turno de día, la iluminación de la línea es de luz natural gracias a la instalación de un techo de policarbonato. Las luminarias eléctricas son inteligentes. Siempre hay luz natural en cantidad suficiente, y la artificial se apaga automáticamente. Un sistema de drenaje garantiza el aprovechamiento del agua pluvial. La refrigeración de la fábrica funciona con energía solar. En el proyecto se invirtieron cerca de 15 millones de dólares y la empresa debe recuperar este dinero en un plazo de tres años. Tan sólo con los cambios de iluminación, la productividad de los trabajadores aumentó 15% y los costos de energía bajaron medio millón de dólares al año. La fábrica del futuro no tiene que ser como de película de ciencia ficción. Las grandes innovaciones muchas veces están en las cosas más simples y son válidas en cualquier lugar del mundo.

Desde el fordismo y el nacimiento de la línea de montaje en serie, el surgimiento de los programas de calidad y productividad, el avance de las técnicas japonesas, pasando por la digitalización de la producción y por el surgimiento de la sociedad del conocimiento, han sucedido muchas cosas. Pocas fábricas sobrevivirán después de la ruptura del modelo de producción en masa y las transformaciones que traerá el futuro. Es necesario prepararse desde ahora. Peter Drucker dice que los cambios serán profundos y duraderos. Nosotros apenas empezamos a entender lo que todo esto significa.

los trabajadores, en consejos administrativos que los reunían en cantidades paritarias. En estos consejos, los accionistas y los empleados tienen igual representación. El consejo administrativo elige al presidente y al vicepresidente por mayoría de dos tercios. Si no se alcanza dicha mayoría, los accionistas tienen el derecho de elegir al presidente de la empresa, mientras que los empleados eligen al vicepresidente.

c) *Autogestión o autoadministración:* también es un término controvertido, pues para unos significa que la administración de la organización está a cargo de sus miembros o empleados, y para otros, un modelo de comportamiento democrático participativo, el cual representa una distribución muy amplia del poder en las organizaciones, es decir, la total simetría en el ejercicio del poder. Es raro encontrar ejemplos de autogestión, pero los ejemplos más claros ocurren en Croacia, donde los empleados eligen al consejo de administración, que rinde cuentas a los trabajadores, no a los accionistas.

[32] VASSALLO, CLÁUDIA, "O futuro mora aquí", *Exame*, núm. 734, 21 de febrero de 2001, pp. 35-54.

2. *Representación sindical en la empresa:* si bien los modelos de representación directa operan internamente, los modelos de representación sindical implican la participación de sindicatos fuera de los muros de la organización. Además de significar la participación de un tercero (empresa, empleados y sindicato), esta participación procede del exterior y suele ser conflictiva, pues no proviene de organismos internos de representación de los trabajadores de la empresa, sino que se deriva de la actuación externa de los sindicatos. La consagración del sindicalismo libre como forma de equilibrio de la sociedad económica capitalista produjo una intensa acción sindical, lo que dio como resultado acuerdos colectivos independientes de la legislación estatal y el establecimiento de la representación sindical dentro de los muros de la empresa. Así, en las empresas donde los sindicatos cuentan con fuerza de persuasión y un número razonable de afiliados, existen comisiones de fábrica, con sistemas de información por medio de carteles o de la distribución regular de impresos, así como con un sistema de control por medio del cual el sindicato evalúa y vigila el desempeño de la empresa en el terreno de las políticas de admisión y despido de personal, de los criterios para la remuneración y la disciplina, y, sobre todo, del cumplimiento de las cláusulas de los acuerdos colectivos.

Resumen

Las relaciones laborales son el sistema de relaciones entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan. Las políticas de relaciones laborales pueden ser de cuño paternalista, autocrático, de reciprocidad o participativo, que implica la corresponsabilidad del sindicato para mantener un clima saludable en la organización. La etapa del sindicalismo influye en las relaciones laborales. Existen medios de acción sindical legítimos y legales, como la huelga, e ilícitos de presión, como huelga simbólica, huelga de advertencia, paro por esmero, tortuguismo, paros relámpago, etcétera. En contraparte, los medios de presión patronal son el cierre temporal (*lockout*) y la lista negra.

La representación de los trabajadores en la organización puede ser directa (o antisindical), como en el caso de los consejos de fábrica y los comités de empresa, o sindical, cuando los trabajadores están afiliados a sus respectivos sindicatos. Los conflictos entre las personas y las organizaciones se generan por las condiciones antecedentes (como diferenciación de actividades, recursos compartidos e interdependencia) que, cuando se suman a las condiciones desencadenantes (como percepción de incompatibilidad de objetivos y de posibilidad de una interferencia), producen el comportamiento de conflicto, que exige una resolución a fin de evitar secuelas. El conflicto tiene resultados constructivos o destructivos. Los conflictos laborales son los que implican a las organizaciones y a los sindicatos que representan a sus empleados. Los contratos colectivos o acuerdos laborales colectivos, establecidos en las negociaciones colectivas, sirven para resolverlos.

Conceptos clave

Acuerdos colectivos
Administración de conflictos
Administración participativa
Arbitraje
Cierre temporal (*lockout*)
Conflicto
Conflicto laboral
Contrato colectivo
Democracia industrial
Formas ilícitas de presión sindical
Huelga
Lista negra
Mediación
Medios de acción patronal
Medios ilícitos de presión
Negociación
Negociación colectiva
Piquetes
Política participativa
Política de relaciones laborales
Representación de los trabajadores
Sindicalismo

Preguntas de análisis

1. Explique la política de las relaciones con los empleados.
2. Defina los movimientos de personal dentro de la organización.
3. Explique las políticas de despidos.
4. Explique la disciplina y las medidas disciplinarias.
5. Mencione qué significa una política de relaciones laborales.
6. ¿Cuáles son los cuatro tipos de políticas de relaciones laborales?
7. Explique la política paternalista.
8. Explique la política autocrática.
9. Explique la política de reciprocidad.
10. Explique la política participativa.
11. ¿Cómo surgió el sindicalismo?
12. ¿Cuáles son los medios de acción sindical?
13. Defina qué es una huelga.
14. ¿Cuáles son los factores objetivos, subjetivos y políticos de una huelga?
15. Explique qué es un piquete.
16. Comente el derecho de huelga.
17. ¿Cuáles son las formas ilícitas de presión sindical?
18. Explique qué es una huelga simbólica y una huelga de advertencia.
19. ¿Qué es un paro por esmero y qué es el tortuguismo?
20. ¿Cuáles son los medios de acción patronal?
21. Explique qué es un cierre temporal y una lista negra.
22. Defina la representación de los trabajadores en la organización.
23. ¿Qué es la representación directa o antisindical? Explique los medios.
24. ¿Qué es la representación sindical en la empresa?
25. ¿Cuáles son los esquemas de la administración participativa?

26. Defina "conflicto" y las condiciones que lo predisponen.
27. ¿Cuáles son las condiciones que desencadenan un conflicto y cuáles sus posibles resultados?
28. Explique la administración del conflicto.
29. Explique el contrato colectivo y la negociación colectiva.

Ejercicio 13

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), se desenvuelve positivamente. Se percibe su crecimiento en años recientes y otorgó un importante aumento de ingresos al personal, oportunidades para el crecimiento profesional de todos los empleados y un ritmo pujante de trabajo. Con el volumen de producción en expansión y las exitosas ventas que exigen plazos cortos de entrega de productos, la fábrica trabaja a todo vapor y exige horas extras y la dedicación plena de todos. El problema de Mesarisa no está en vender, sino en producir. De ahí la fuerte presión que el área comercial impone al área de producción, y con ello, la vulnerabilidad de la empresa en relación con las reivindicaciones laborales, algunas veces sensatas, como el aumento del salario real, el aumento de la prima por horas extras y la reducción de la jornada semanal de trabajo a 40 horas. Otras reivindicaciones son absurdas, como la comisión de fábrica para permitir la participación de los trabajadores en las decisiones que los afectan directamente, la participación directa del sindicato de los trabajadores en las elecciones de la comisión interna de prevención de accidentes, la limitación del número de horas extras por mes, la prohibición de la empresa para contratar a personal temporal y el aviso previo de 60 días para un despido. Alberto Oliveira, gerente de Recursos Humanos, pensaba que esas reivindicaciones se debían a una situación conflictiva dentro de la empresa, la cual era necesario ubicar, detectar, diagnosticar y resolver antes de que fuera demasiado tarde; es decir, debía administrarse por la propia empresa antes de que el sindicato se enfocara a su resolución. Alberto tenía que actuar enseguida y sin tardanza. ¿Pero cómo abordar el problema? ¿Cómo involucrar a los directores de la empresa? ¿Cómo elaborar un diagnóstico y un plan de acción? En el fondo, Alberto Oliveira sabía que el mecanismo de resolución del problema estaba dentro de su empresa y que debía manejarse enseguida para evitar que el sindicato interviniera de forma inconveniente.

Paseo por internet

www.HREOnline.com
www.aberdeen.com
www.executrack.com
www.apcq.org
www.andersen.com
www.knowledgeplanet.com
www.pierce.edu
www.doubleclick.net
www.insead.edu
www.peoplesoft.com
www.axialent.com

Parte VI

Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Lo que verá en esta parte:

Capítulo 14

Capacitación y desarrollo del personal

Capítulo 15

Desarrollo organizacional

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe a que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que el estrato más amplio, el desarrollo organizacional (DO), se basa en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje individual, mientras que el estrato más amplio e incluyente se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan.

El aprendizaje será el fundamento de todo lo que veremos en esta sexta parte, trátese de aprendizaje individual o en equipo, o de aprendizaje organizacional; cómo aprenden las personas y cómo aprenden las organizaciones.

Aprendizaje

La personalidad humana está compuesta por dos factores importantes: el hereditario y el ambiental (aprendizaje); por un

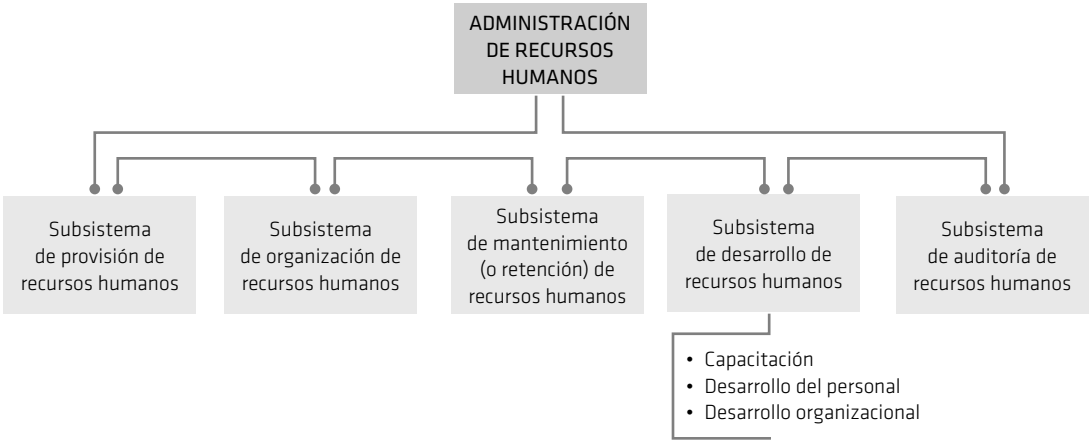


Figura VI.1 El área de RH y sus subsistemas.

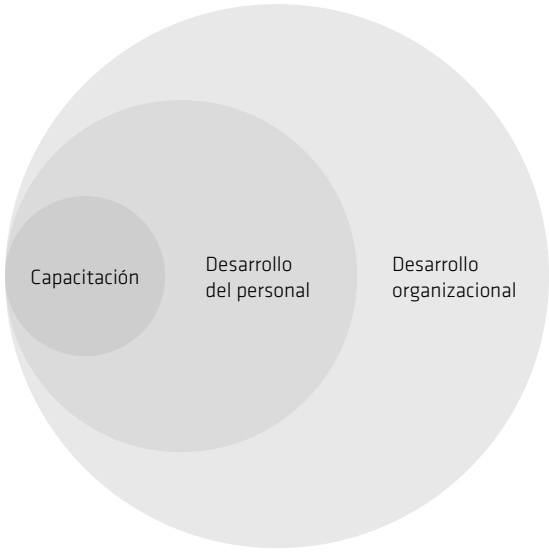


Figura VI.2 Los estratos de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

lado, la información genética con que nacemos y, por el otro, todo lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a esa parte en el transcurso de nuestras vidas. Desde el punto de vista psicológico, el ser humano inicia su vida con determinadas características mentales heredadas (instintos e impulsos biológicos), transmitidas genéticamente. Con las experiencias aprendidas, controla o modifica progresivamente estas características a lo largo de la vida, de forma que su personalidad se completa y desarrolla de forma continua y gradual. Los medios con que satisface sus necesidades primarias (fisiológicas e instintivas) se aprenden, en su mayoría, e incorporan al comportamiento cotidiano. La forma en que un individuo se adapta a sus frustraciones y resuelve sus conflictos suele ser aprendida. La educación influye de forma particular en los intereses, actitudes, motivaciones y expectativas. Las competencias de las personas y de la organización se construyen a partir del aprendizaje.

El aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su medio ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida. Como resultado de la experiencia ocurren conexiones en el cerebro que permiten a la persona alguna forma de asociación entre los hechos del mundo y su alrededor, entre el hecho y la consecuencia que afecta a la persona o también entre la acción y el hecho. De este modo, el aprendizaje ocurre cuando se presenta un cambio de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior. El aprendizaje no es propiedad exclusiva del ser humano —ocurre hasta en los protozoarios—, y puede abarcar desde respuestas simples, como aversión a estímulos negativos o nocivos, hasta el complicado sistema de comunicación humana.

El aprendizaje es un proceso complejo sujeto a la influencia de infinidad de condiciones:

1. *El aprendizaje obedece a la ley del efecto:* la persona tiende a mantener cierta conducta que piensa que le producirá una recompensa o que tendrá algún efecto, y tiende a suspender la que no le genera recompensa alguna. Gracias a la ley del efecto, la persona se inclina a repetir la conducta que produce resultados o efectos positivos y a eliminarla cuando no corresponde a sus expectativas. Si una conducta no es satisfactoria, la persona seguramente la sustituirá por otra. El premio modifica el aprendizaje y lo refuerza de forma positiva. Un premio inmediato produce un aprendizaje más rápido que uno retrasado. Para aprender a mantener un nuevo comportamiento, la persona necesita percibir un premio inmediato y constante.
2. *El aprendizaje obedece a la ley del estímulo:* los incentivos, estímulos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Cuando éstos se repiten, tienden a desarrollar patrones estables de conducta, mientras que los estímulos poco frecuentes o raros tienden a responderse con mayor variación. El premio estimula el aprendizaje. Si el premio es grande, el aprendizaje suele ser más rápido y eficaz. Sin embargo, si el premio es pequeño, éste no consigue atraer ni retener la atención de la persona. Para aprender, la persona debe percibir que la nueva conducta se premiará. Por otra parte, es necesario que lo aprendido se aproveche una y otra vez.
3. *El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad:* la intensidad de los ejercicios y la práctica determina el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas son intensos, el aprendizaje es más rápido y eficaz. Pero si la intensidad de la práctica es poca o el aprendizaje muy superficial y rápido, la persona no conseguirá retener lo aprendido.
4. *El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia:* la frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a reforzar el aprendizaje. La persona tiene que mantener la nueva conducta

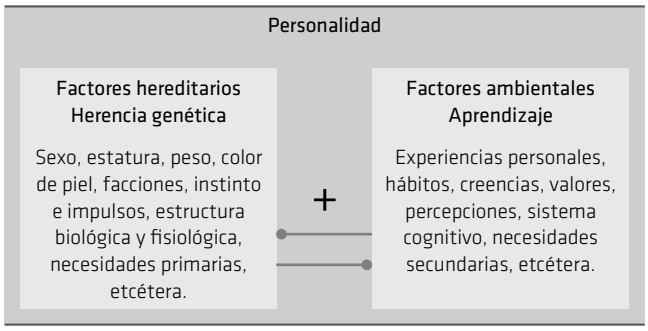


Figura VI.3 Factores hereditarios y ambientales en la formación de la personalidad.

Nota interesante

El aprendizaje

Aprendizaje significa un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia de cada individuo. Se observan algunos cambios de conducta en las personas a medida que crecen, de la infancia a la madurez. El aprendizaje afecta en gran medida la forma de pensar, sentir y actuar, así como las creencias, valores y objetivos personales. Todo esto se aprende de la vida en sociedad. A lo largo de toda su existencia, la gente vive en el aprendizaje y en la modificación continua de su conducta. El cambio de conducta significa que se incorporó a ella algo aprendido y deseado. Hablar inglés, nadar, andar en bicicleta, tocar el piano son comportamientos aprendidos que mejoran poco a poco conforme ocurre la práctica constante y el ejercicio reiterado de lo aprendido. El refuerzo de la práctica y del ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo torna más eficaz y eficiente. Si esas actividades no se practicaran todos los días, vendría el olvido; es decir, se cancelaría el aprendizaje. Así, aprendizaje es un concepto relacionado con la práctica, el refuerzo, la reiteración y el olvido. El refuerzo, por medio del premio (estímulo positivo) o la sanción (estímulo negativo), es importante en el aprendizaje.

con el ejercicio frecuente como refuerzo. Si se aprendió algo y nunca más se ejercitó o recordó, de nuevo vendrá el olvido. Para que haya retención es necesario que las prácticas y los ejercicios sean frecuentes.

5. *El aprendizaje obedece a la ley de lo reciente:* el tiempo que transcurre entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante. Si las prácticas y los ejercicios no son frecuentes, el aprendizaje cede su lugar al olvido. Para aprender y mantener la nueva conducta, la persona la debe ejercitar con frecuencia y constancia para que lo aprendido sea reciente en relación con el desempeño efectivo.
6. *El aprendizaje obedece a la ley de la descongelación:* aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre existe cierta dificultad para desaprender u olvidar patrones antiguos de conducta que deben sustituirse y que entran en conflicto con los patrones nuevos. Se necesitan tres condiciones para que esa sustitución ocurra: *a*) tiempo, *b*) una operación diferente y *c*) un nuevo ambiente. Estas tres consideraciones deben ligarse a premios mayores para que la persona desaprenda u olvide cosas viejas y adquiera nuevas. Descongelar experiencias y hábitos antiguos significa desaprenderlos u olvidarlos para sustituirlos por experiencias y hábitos nuevos.
7. *El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente:* el esfuerzo exigido para producir la respuesta afecta el aprendizaje. Algunas respuestas son más difíciles y complejas que otras. Si una persona debe aprender tareas complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples, inmediatos y concretos, que deben avanzar poco a poco hacia los aspectos más complejos, mediatos y abstractos. El camino va de la simplicidad a la complejidad, de lo inmediato a lo mediato y de lo concreto a lo abstracto.

El aprendizaje es mejor y más efectivo si se consideran todas estas condiciones: producir un efecto, estimular con premios inmediatos, intensificar las prácticas al hacerlas frecuentes y constantes para garantizar que lo aprendido sea reciente, descongelar paradigmas y patrones antiguos de conducta, así como tomar en cuenta la complejidad creciente del material por aprender. Estos aspectos son fundamentales si se pretende cambiar algunas cosas, sea con un programa para modificar la conducta individual o uno de cambio organizacional.

Nota interesante

Cómo mejorar el aprendizaje

1. Se deben seguir los resultados del desempeño para evaluarlo.
2. Se aprende mejor cuando hay motivación.
3. El premio y la sanción influyen en el aprendizaje.
4. La distribución de los periodos de aprendizaje deben considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para asimilar el material aprendido.
5. El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
6. El aprendizaje eficiente depende de técnicas adecuadas para la enseñanza. Éstas varían de acuerdo con el tipo de material por aprender, y van desde la presentación verbal hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.
7. El aprendizaje depende de la aptitud y habilidades personales.

Evaluación de los procesos de desarrollo del personal

Los procesos de desarrollo del personal se evalúan conforme al *continuum* descrito en la figura VI.4, que va desde una situación precaria (extremo izquierdo) hasta una situación compleja (extremo derecho).

En el extremo izquierdo de la escala, el desarrollo es casual, porque la capacitación ocurre de forma aleatoria cuando surge una necesidad y sin plan alguno. Es fortuito, porque la capacitación abarca tan sólo a unas cuantas personas de la organización escogidas al azar; reactivo, porque la capacitación sirve sólo para resolver problemas y carencias que ya existen. Su visión es de corto plazo, porque la capacitación sólo busca solucionar los problemas presentes, sin perspectiva de largo plazo o de futuro. Se basa en la imposición, porque la capacitación se atribuye e impone a las personas, sin importar su necesidad o aspiración.

En el extremo derecho, el desarrollo es planeado porque la capacitación toma en cuenta la planeación estratégica de la organización, la cual sirve de base en la preparación de las

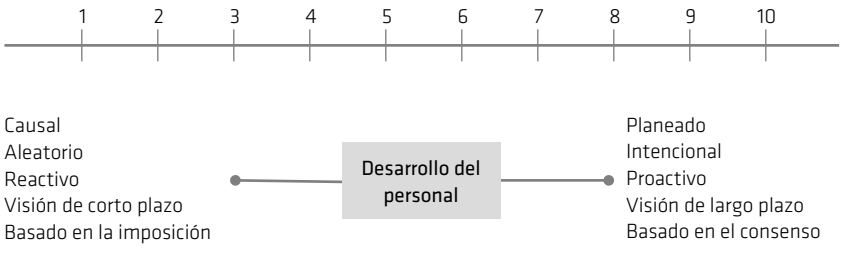


Figura VI.4 *Continuum* de situaciones en los procesos de desarrollo del personal.

personas para el futuro. Es intencional, porque busca alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazos por medio de cambios en la conducta que impulsen las transformaciones que se exigen a la organización. Es proactivo, porque está dirigido hacia adelante, hacia el futuro, y al destino de la organización y de las personas que trabajan en ella. Su visión es de largo plazo porque se sintoniza con la planeación estratégica y pretende cambios definitivos y globales. Se basa en el consenso porque no se impone de la cima para abajo, sino con la consulta a las personas y de acuerdo con sus aspiraciones.

Paseo por internet

www.micropowerpresence.com.br
www.HREOnline.com
www.about.com
www.ehow.com
www.learn2.com
www.click2learn.com
www.thinq.com
www.smartforce.com
www.smartplanet.com
www.headlight.com
www.hungryminds.com
www.astd.com
www.learncma.com
www.learningtree.com
www.stalla.com
www.afpontline.com
www.morganintl.com
www.elearningbrasil.com.br
www.engaginglearning.com
www.learnlets.com
www.elearning.innovatia.net
www.solsustainability.org
www.designedlearning.com
www.avilar.com
www.bigmind.org
www.innovativelearningsolutions.com
www.managesmarter.com
www.sas.com
www.change-management.com
www.questionmark.com
www.blr.com
www.trainingonashoestring.com
www.convergys.com
www.dmreview.com
www.itgcompetencymodels.com
www.trainingoutsourcing.com
www.networkworld.com
www.hreonline.com
www.gozatp.com
www.clientskilss.com
www.learningcenter.com
www.vnu.com
www.geolearning.com
www.instructiondesigninstitute.com
www.exed.hbs.edu
www.workforce.com
www.eshow2000.com/trainingconference
www.outsourcing.com

Capítulo **14**

Capacitación y desarrollo del personal

Lo que verá en este capítulo:

- Conceptos y tipos de educación.
- Capacitación.
- Ciclo de la capacitación.
- Educación a distancia.
- Competencias básicas.
- Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal.

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar los nuevos conceptos de la capacitación y desarrollo (CyD).
- Mostrar cómo se pueden obtener mejores resultados de CyD.
- Presentar las innovaciones de la educación a distancia y educación corporativa.
- Explicar la expansión de las competencias básicas y la administración del conocimiento.

Caso introductorio

La renovación organizacional de XPTV

Roberto Martín se asombró porque su empresa, XPTV, pasaba por una intensa renovación organizacional. La dirección decidió impulsar el crecimiento de la organización con una gran inversión en capacitación y desarrollo. La idea era proporcionar nuevas competencias para que la empresa abriera nuevos negocios y mercados. La estrategia de la empresa ahora sería agresiva y conquistaría mercados, y dejaría de ser defensiva y conservadora. Esto significaba una remodelación de la administración de Recursos Humanos, la cual tendría que dejar de proporcionar las competencias existentes para promover nuevas. ¿Cómo debe actuar Roberto Martín, director de Recursos Humanos?

La palabra "capacitación" tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones;[1] otros la interpretan con más amplitud y consideran que sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.[2] También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.[3] Este capítulo se ubicará dentro de este último planteamiento.

Conceptos y tipos de educación

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su medio ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. La educación se refiere a todo lo que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios criterios.

La educación puede ser institucionalizada y ejercerse de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, y también desarrollarse de modo difuso, desorganizado y asistemático, sin ningún plan preestablecido, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo. En términos generales, la educación es la preparación para la vida y por la vida. Hay varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etcétera. El tipo de educación que nos interesa en este capítulo es la profesional.

1. *Educación profesional:* es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al ser humano para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas.
2. *Formación profesional:* es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas ofrecen formación profesional (como en el caso de los cursos de 1o., 2o. y 3er. grados) y también dentro de las propias organizaciones.
3. *Desarrollo profesional:* es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto; sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.
4. *Capacitación:* es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a la persona al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.[4]

Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la "capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo".[5] McGehee subraya que

> capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.[6]

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa

[1] YODER, DALE, *Personnel Management and Industrial Relation*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1956, cap. 9.
[2] WAITE, WILLIAM W., *Personnel Administration*, Nueva York, Ronald Press, 1952, pp. 219-240.
[3] WHITEHILL JR., ARTHUR M., *Personnel Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955, pp. 121-151.
[4] CAMPBELL, J. P., "Personnel training and development", *Annual Review of Psychology*, 1971, vol. 22, núm. 1, pp. 565-602.
[5] FLIPPO, EDWIN B., *Princípios de administração de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 236.
[6] MCGEHEE, W. y THAYER, P. W., *Training in Business and Industry*, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.

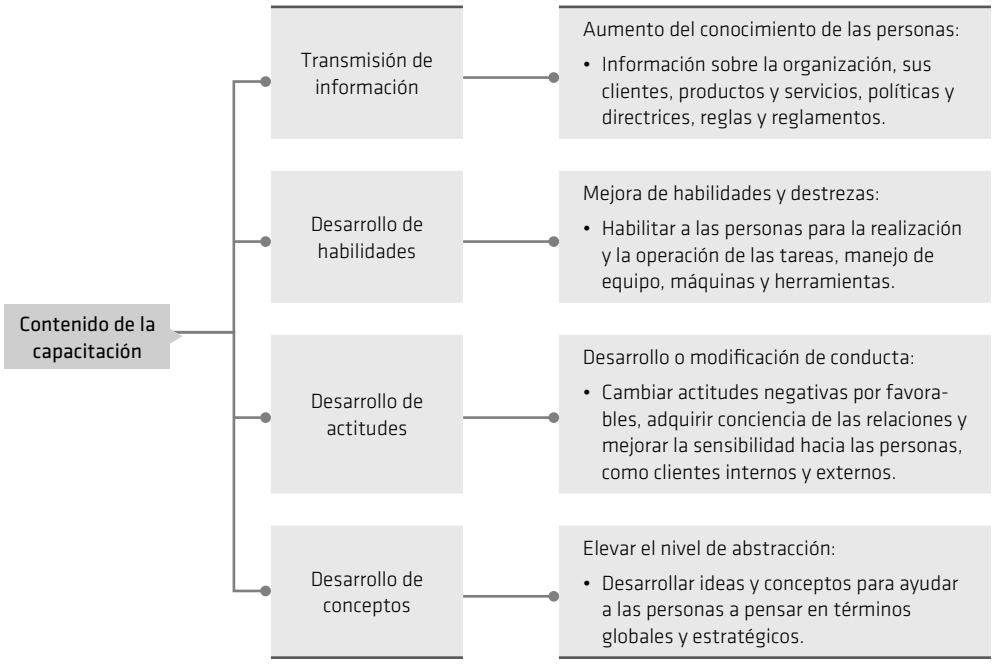


Figura 14.1 Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.[7]

Nota interesante

La capacitación es una inversión y no un gasto

Algunos autores van más allá, como Hoyler,[8] que considera que la capacitación es una

> inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa.

En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que de verdad vale la pena.

al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por ella.

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

1. *Transmisión de información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. *Desarrollo de conceptos:* la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

[7] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações,* Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2008, p. 295.
[8] HOYLER, S., *Manual de relações industrais*, São Paulo, Pioneira, 1970.

Nota interesante

Ver el bosque y no los árboles

Estos cuatro tipos de contenido de la capacitación sirven de forma aislada o conjunta. Por ejemplo, en algunos programas de capacitación de vendedores se incluye la transmisión de información (sobre la empresa, productos, clientes, mercado, etc.), desarrollo de habilidades (colocación de pedidos, cálculo de precios, etc.), desarrollo de actitudes (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo realizar el proceso de venta, cómo argumentar y manejar las negativas del cliente, etc.) y desarrollo de conceptos (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional).

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La capacitación como responsabilidad de línea y función de *staff*

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras,

> las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política se pueden proporcionar entrenadores de *staff* y divisiones de capacitación especializadas.[9]

En un sentido más amplio, el concepto de capacitación está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. Trátese de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar.[10]

[9] YODER, DALE, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, pp. 460-461.

[10] PROCTOR, J. y THORNTON, W., *Training: Handbook for Managers*, Nueva York, American Management Association (AMA), 1961.

De vuelta al caso introductorio

La renovación organizacional de XPTV

La primera medida que tomó Roberto Martín, director de Recursos Humanos de XPTV, fue involucrar a todos los ejecutivos de la empresa. Su idea era funcionar como un consultor interno. Quería que le informaran cuáles competencias se debían agregar a la organización para que pudiera expandirse con nuevos negocios. ¿Cómo ayudaría usted a Roberto?

Ciclo de la capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:[11]

1. *Insumos (entradas* o *inputs):* como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. *Proceso u operación (throughputs):* como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.

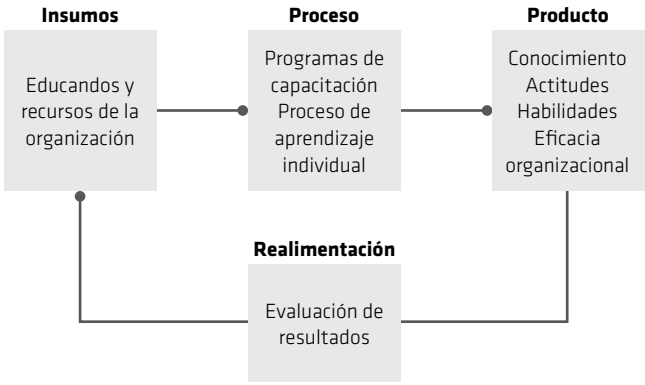


Figura 14.2 La capacitación como sistema.

[11] HINRICHS, JOHN R., "Personnel training", en Dunnette, Marvin D. (org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally College, 1976, p. 834.

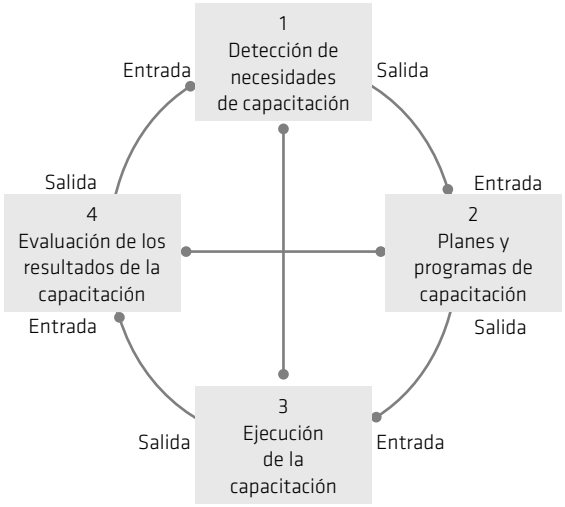


Figura 14.3 El ciclo de la capacitación.

3. *Productos (salidas* u *outputs):* como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera.
4. *Realimentación (feedback):* como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

Recuerde

La capacitación como responsabilidad de línea y función de *staff*

LLa capacitación, como una responsabilidad de línea y una función de *staff*, adopta una gran variedad de configuraciones en las organizaciones, desde un modelo centralizado en el departamento de *staff* hasta uno descentralizado en los departamentos de línea. Estas dos situaciones se entienden como los extremos de un continuo, como muestra la figura 14.4. Es evidente que los extremos no son satisfactorios y, para que de verdad haya una responsabilidad de línea y una función de *staff* en la capacitación, la situación deseada correspondería al modelo equilibrado, donde el departamento de línea asume la responsabilidad de la capacitación y recibe la asesoría especializada del departamento de *staff* en cuanto a la forma de detectar las necesidades y diagnosticar la capacitación y sus programas.

La figura 14.4 representa las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación.

A continuación veremos cada etapa de la capacitación.

Detección de las necesidades de capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:[12]

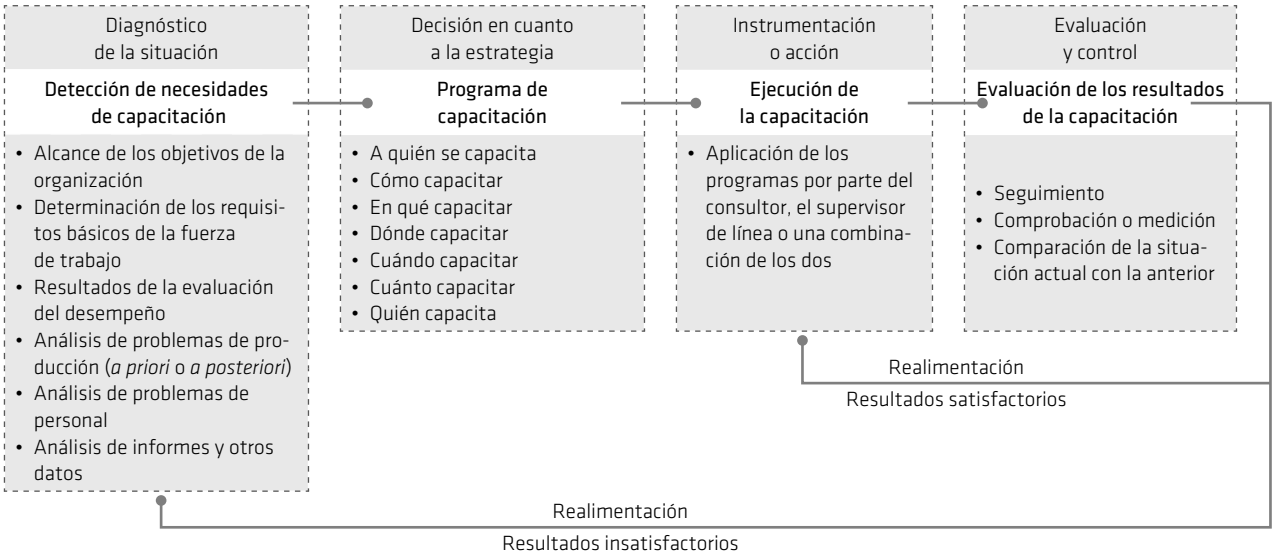


Figura 14.4 Proceso de capacitación.

[12] *Ibidem*, pp. 834-848.

Modelo	DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN (Función de asesoría)	DEPARTAMENTO DONDE SE UBICA EL EMPLEADO (Responsabilidad de línea)
Excesivamente centralizado	• Detección de necesidades • Programa • Ejecución • Evaluación de resultados	• Ninguna responsabilidad de línea
Centralizado	• Detección de necesidades • Programa • Evaluación de resultados	• Ejecución
Equilibrado	• Detección de necesidades • Programa	• Ejecución • Evaluación de resultados
Descentralizado	• Detección de necesidades	• Programa • Ejecución • Evaluación de resultados
Excesivamente descentralizado	• Ninguna función de *staff*	• Detección de necesidades • Programa • Ejecución • Evaluación de resultados

Figura 14.5 Distintas estrategias de la capacitación.

1. *Sistema organizacional:* nivel de análisis de toda la organización.
2. *Sistema de capacitación:* nivel de análisis de los recursos humanos.
3. *Sistema de adquisición de habilidades:* nivel de análisis de las operaciones y tareas.

Análisis organizacional: el sistema organizacional

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación.

El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional "determina la importancia que se dará a la capacitación".[13] En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer así la política global relativa a la capacitación.

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir sus objetivos. A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa depende siempre de la forma de identificar la necesidad

Nota interesante

Adecuación y flexibilidad

Por tanto, la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender las nuevas exigencias. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente.

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Figura 14.6 Los tres niveles de análisis para detectar necesidades de capacitación.

[13] MCGEHEE, W. y THAYER, P. W., *Training in Business and Industry, op. cit.*

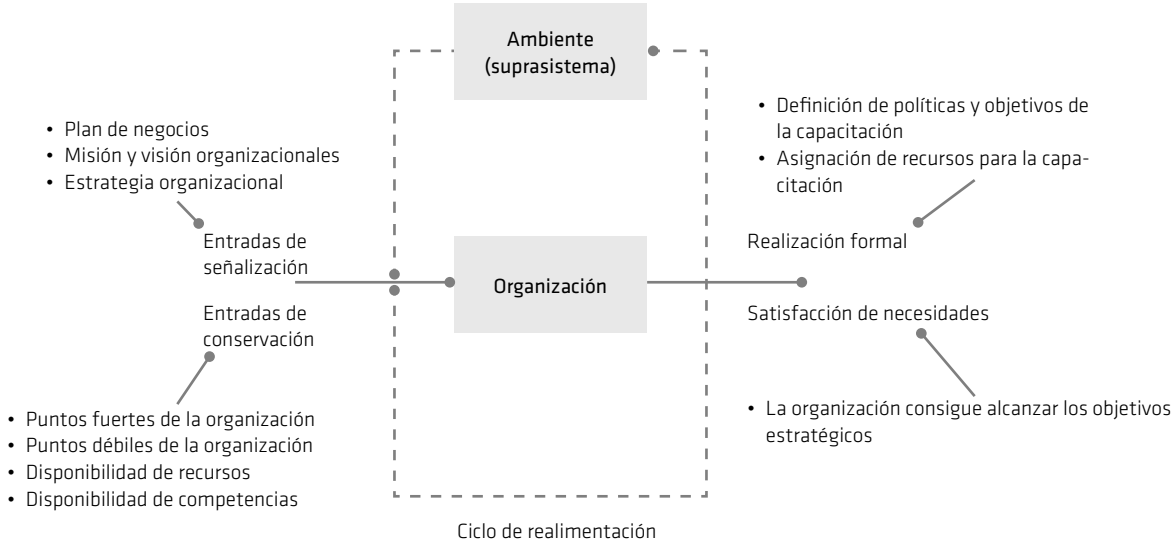


Figura 14.7 Sistema organizacional de capacitación.[14]

que debe satisfacerse. Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación

El análisis de los recursos humanos procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcio-

Nota interesante

El análisis de los recursos humanos

Pontual[15] recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros puestos.
9. Potencial del reclutamiento interno.
10. Potencial del reclutamiento externo.
11. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
12. Tiempo de capacitación para los nuevos.
13. Índice de ausentismo.
14. Índice de rotación de personal.
15. Deserción del puesto.

Pontual subraya que

> estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para ciertos plazos en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa.[16]

[14] HINRICHS, JOHN R., "Personnel training", *op. cit.*
[15] PONTUAL, MARCOS, "Treinamento", en Hoyler, S. (org.), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1970, p. 158.
[16] *Ibidem*, pp. 158-159.

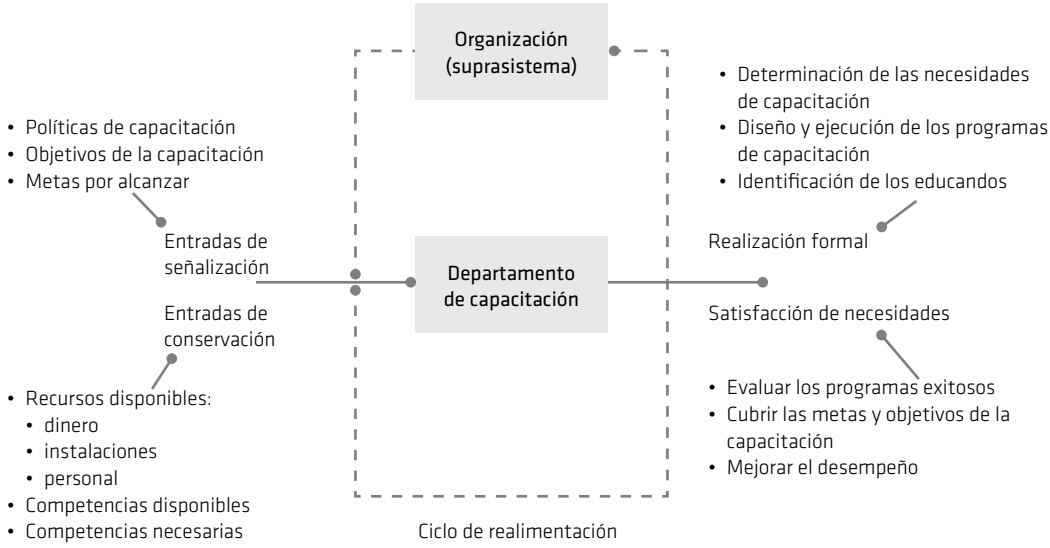


Figura 14.8 Sistema específico de capacitación.[17]

namiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades

Es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de puestos y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones.

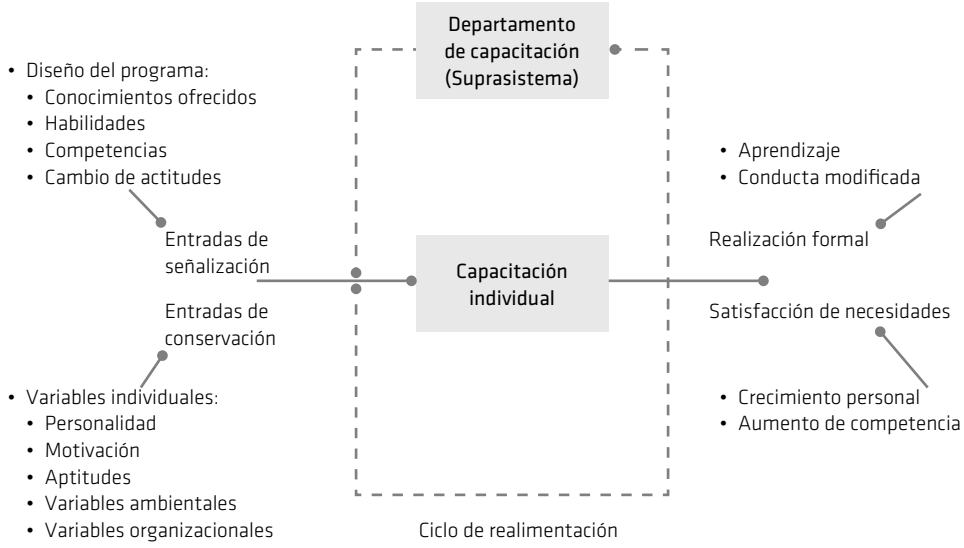


Figura 14.9 Sistema de adquisición de habilidades y competencias.[18]

[17] HINRICHS, JOHN R., "Personnel training", *op. cit.*
[18] *Ibidem*, p. 840.

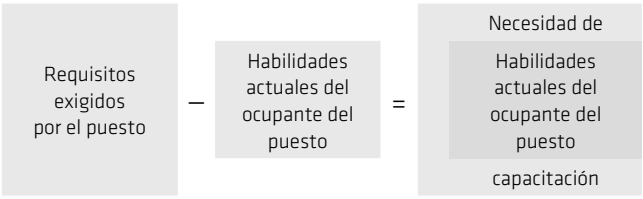


Figura 14.10 Concepto de necesidad de capacitación en el nivel del puesto.

Nota interesante

Análisis de las operaciones

El análisis de las operaciones consiste en determinar qué tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus puestos. Por lo general, el análisis de las operaciones se basa en los datos siguientes respecto de una tarea o un conjunto de tareas.[19]

1. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

En otras palabras, una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento, como muestra la figura 14.10.

El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

En cualquiera de los niveles que analizamos (nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones), las necesidades investigadas deben establecerse por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución.

Medios para detectar las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff;* es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación.

Los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:[20]

1. *Evaluación del desempeño:* permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. *Observación:* constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.
3. *Cuestionarios:* investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control *(check lists)* con evidencia de necesidades de capacitación.
4. *Solicitud de supervisores y gerentes:* cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. *Entrevistas con supervisores y gerentes:* los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. *Reuniones interdepartamentales:* discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. *Examen de empleados:* resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. *Reorganización del trabajo:* siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. *Entrevista de salida:* cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.
10. *Análisis de puesto y perfil del puesto:* proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

[19] MCGEHEE, W. y THAYER, P. W., *op. cit.,* pp. 63-64.

[20] CARELLI, ANTONIO, *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa,* MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973, pp. 20-21.

11. *Informes periódicos:* de la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Además de estos medios existen algunos indicadores de necesidades de capacitación para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores *a priori*) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores *a posteriori*).

1. *Indicadores* a priori: son hechos que, de acontecer, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:

   a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
   b) Reducción del número de empleados.
   c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
   d) Sustituciones o movimientos de personal.
   e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
   f) Expansión de los servicios.
   g) Cambios en los programas de trabajo o de producción.
   h) Modernización de la maquinaria o el equipo.
   i) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2. *Indicadores* a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

   a) *Problemas de producción,* como:

      i) Calidad inadecuada de la producción.
      ii) Baja productividad.
      iii) Averías frecuentes en el equipo e instalaciones.
      iv) Comunicación deficiente.
      v) Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
      vi) Gastos excesivos para el mantenimiento de máquinaria y equipo.
      vii) Exceso de errores y desperdicios.
      viii) Elevado número de accidentes.
      ix) Poca versatilidad de los empleados.
      x) Mal aprovechamiento del espacio disponible, etcétera.

   b) *Problemas de personal,* como:

      i) Relaciones deficientes entre el personal.
      ii) Número excesivo de quejas.
      iii) Poco o nulo interés por el trabajo.
      iv) Falta de cooperación.
      v) Número excesivo de faltas y reemplazos.
      vi) Dificultad para obtener buenos elementos.
      vii) Tendencia a atribuir las fallas a los demás.
      viii) Errores al acatar órdenes, etcétera.

Nota interesante

La capacitación como estrategia de intervención

Es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. El éxito de la capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización. La ISO 10015 utiliza el conocido Ciclo de Deming y define la capacitación como un proceso de cuatro etapas: analizar, planear, hacer y evaluar. Cada etapa se conecta a la siguiente con una entrada. En realidad, sólo cambian las palabras:

- ANALIZAR = diagnosticar las necesidades de capacitación.
- PLANEAR = programar la capacitación.
- HACER = ejecutar el programa de capacitación.
- EVALUAR = medir los resultados del programa de capacitación.

Programación de la capacitación

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

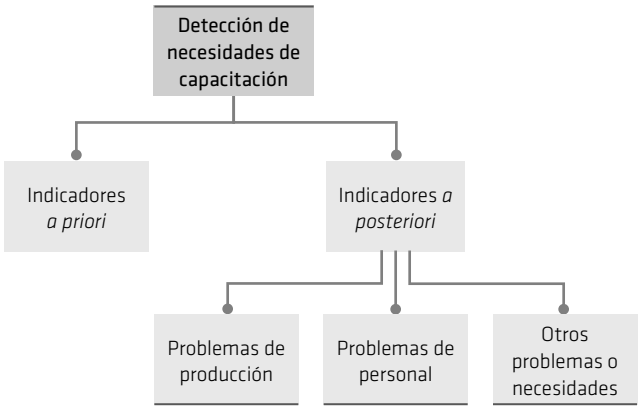


Figura 14.11 Indicadores de las necesidades de capacitación.

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

Desglosamos lo anterior (figura 14.12).

Planeación de la capacitación

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:[21]

Quién debe capacitarse	Aprendices
Quién va a capacitar	Capacitador o instructor
Sobre qué va a capacitar	Asunto o contenido de la capacitación
Dónde será la capacitación	Lugar físico, puesto o aula
Cómo será la capacitación	Métodos de capacitación y/o recursos necesarios
Cuándo será la capacitación	Agenda de la capacitación y horario
Cuánta será la capacitación	Tiempo, duración o intensidad
Para qué es la capacitación	Objetivo o resultados esperados

Figura 14.12 Puntos principales de un programa de capacitación.

[21] HINRICHS, JOHN R., "Personnel training", *op. cit.*, p. 848.

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etcétera.
7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación:
   a) Número de personas.
   b) Tiempo disponible.
   c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
   d) Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

Tecnología educativa de la capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, conocimientos o conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas para el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

1. *Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:*
   a) *Técnicas de capacitación orientadas al contenido:* diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, videodiscusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de autoinstrucción.
   b) *Técnicas de capacitación orientadas al proceso:* diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la con-

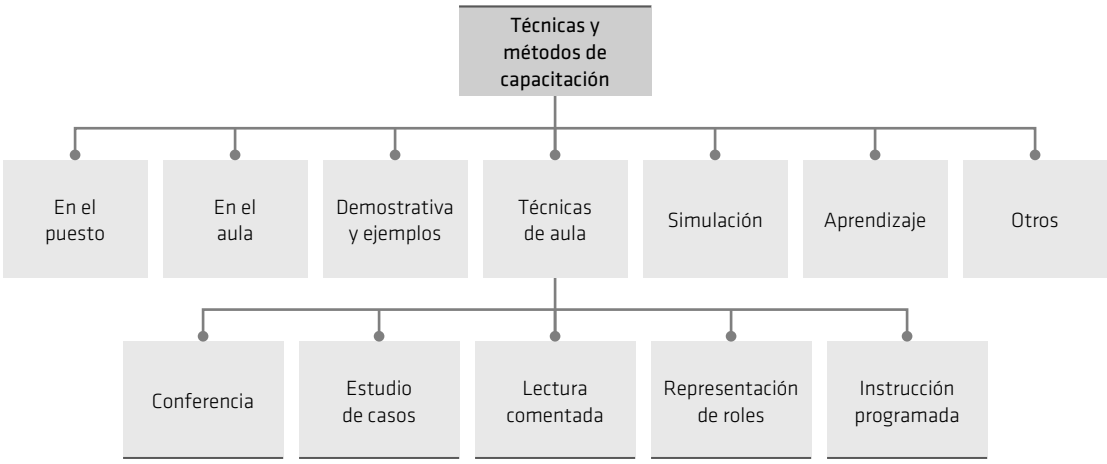


Figura 14.13 Métodos de capacitación.[22]

ciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos sirven para desarrollar introspección interpersonal (conciencia propia y de los demás) como medio para cambiar actitudes y entablar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, simulación, entrenamiento de sensibilidad, entrenamiento de grupos, etcétera.

c) *Técnicas mixtas de capacitación:* son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran modificar la actitud, la conciencia propia y la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto *(on the job),* capacitación para inducción, capacitación con simuladores, rotación de puestos, etcétera.

2. *Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:*
Respecto del tiempo, las técnicas de capacitación se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso.

a) *Capacitación de inducción o de integración a la empresa:* pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático. Se conduce por su jefe inmediato, un instructor especializado o un compañero. Esto se llama *programa de integración o programa de inducción.*

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo, y ofrece ventajas como:

Nota interesante

Contenido del programa de inducción

El programa de inducción contiene información sobre:[23]

1. La empresa: su historia, desarrollo y organización.
2. Producto o servicio.
3. Derechos y obligaciones del personal.
4. Términos del contrato de trabajo.
5. Actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios.
6. Normas y reglamento interior de trabajo.
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
9. El supervisor del nuevo empleado (presentación).
10. Relaciones con otros puestos.
11. Descripción detallada del puesto.

[22] SIKULA, ANDREW F., *Personnel Administration and Human Resources Management,* Nueva York, John Wiley & Sons, 1976, p. 251.

[23] PIGORS, PAUL y MYERS, CHARLES A., *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965, p. 381.

i) El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
ii) Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
iii) El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
iv) El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

3. *Capacitación después del ingreso al trabajo:*
Para la capacitación después del ingreso al trabajo se consideran dos aspectos:

a) Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).
b) Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

4. *Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación:*
Respecto del lugar de aplicación, las técnicas de capacitación se clasifican en capacitación en el lugar de trabajo *(on the job)* y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

a) *Capacitación en el lugar de trabajo:* pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de *staff*. No requiere acomodos ni equipos especiales, y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación. La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:

i) Admisión *de trainees* que se entrenan en ciertos puestos.
ii) Rotación de puestos.
iii) Entrenamiento para algunas tareas.
iv) Enriquecimiento del puesto, etcétera.

b) *Capacitación fuera del lugar de trabajo:* la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando desempeña las labores del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

i) Aulas para exposiciones.
ii) Expositiva y conferencias.
iii) Seminarios y talleres.
iv) Películas, transparencias, videocintas (televisión).

Nota interesante

Evolución de la tecnología para la capacitación[24]

La tecnología para la capacitación se relaciona con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos que consume. La tecnología informática (TI) influye en gran medida en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación. Las nuevas técnicas de capacitación se imponen a las tradicionales, como:

1. *Recursos audiovisuales:* las imágenes y la información en audio son herramientas de comunicación muy poderosas. El videocasete graba y registra clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que pueden repetirse ante muchos educandos, reunidos o por separado. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación y se pueden distribuir y presentar en varios locales distintos, en un momento u ocasión cualquiera.
2. *Teleconferencia:* consiste en utilizar equipo de audio y video de modo que permita que las personas participen en reuniones a pesar de que se encuentren distantes unas de otras o del lugar del acto.
3. *Comunicaciones electrónicas:* los avances de la TI permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Con el correo de voz, el emisor actúa como fuente y envía un mensaje a las demás personas dentro de la red de la organización.
4. *Correo electrónico:* el correo electrónico o *e-mail* es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes electrónicos enviados a través de redes de computadoras, por internet o intranet.
5. *Tecnología multimedia:* es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, los cuales se codifican digitalmente y transportan por redes de fibras ópticas.

[24] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Gestão de pessoas, op. cit.*, p. 303.

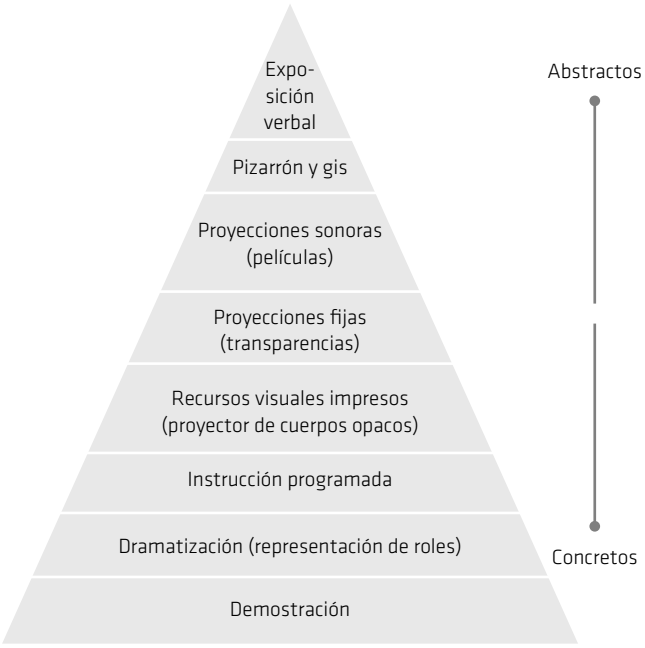


Figura 14.14 Clasificación de los recursos audiovisuales.[25]

v) Método de casos (estudio de casos).
vi) Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
vii) Dramatización (representación de roles).
viii) Simulaciones y juegos.
ix) Instrucción programada.
x) Oficinas de trabajo.
xi) Reuniones técnicas.

Ejecución de la capacitación

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser *trainees*, auxiliares, jefes o gerentes, y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

[25] DALE, EDGARD, en Parra, N., *Técnicas audiovisuais de educação,* São Paulo, Edibell, 1969, p. 15.

Nota interesante

Enseñar a aprender

Además de esto, la capacitación supone una relación de instrucción y aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de una tarea o actividad dadas. El aprendizaje es lo instruido que el individuo incorpora a su conducta. Por tanto, aprender es modificar la conducta en el sentido de lo que se instruyó. No siempre enseñar (del lado del instructor) significa aprender (del lado del aprendiz). Se debe hacer hincapié en el aprendizaje y no sólo en la enseñanza.

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. *Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:* la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. *Calidad del material de capacitación:* debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. *Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:* la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimientos. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.
4. *Calidad y preparación de los instructores:* el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden seleccionarse de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

Nota interesante

Entrenamiento o *coaching*[26]

El entrenamiento o *coaching* es una relación de dos personas: líder y subordinado, es decir, entrenador (*coach*) y aprendiz. La principal característica del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, capacita, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño.

Existen varias razones que explican por qué el entrenamiento va en aumento:

1. Hoy en día, las organizaciones tienen pocos niveles intermedios y son sobre todo horizontales. La relación entre líderes y subordinados es cada vez más directa e igualitaria, así como menos burocrática. Cada líder debe estar preparado para solucionar los problemas a medida que aparecen sin necesidad de recurrir a la jerarquía.
2. Buena parte del capital intelectual lo constituye el capital humano. La actividad humana es cada vez menos rutinaria y requiere menos fuerza física, y ahora es cada vez más intelectual, cerebral y creativa. El capital humano representa mucho más que un simple conjunto de personas que trabajan en una organización: constituye un activo intangible en la medida en que contribuye a una riqueza inconmensurable, conocimiento y competencia.
3. El capital humano sólo se amplía indefinidamente por medio del aprendizaje. Éste lleva a las personas y a las organizaciones en dirección del desarrollo y la excelencia. Antes de desarrollar a la organización en sí, la tarea prioritaria debe ser desarrollar a los líderes e incrementar las competencias humanas. Por esta razón, muchas organizaciones se transforman en auténticas entidades de aprendizaje, y los antiguos departamentos de capacitación se convierten en verdaderas universidades corporativas. El entrenamiento constituye la manera más simple, barata y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización.
4. Los intentos por transformar a los ejecutivos en creadores de talentos y en elementos que incentiven el aprendizaje se encuentran con dificultades, muchas de las cuales están en el ambiente del trabajo; por ejemplo, en la forma como las personas alcanzan resultados de corto plazo, en comunicaciones precarias dentro de la organización, en una mentalidad anacrónica de la alta dirección, en la prioridad que se concede a aspectos puramente financieros del negocio, en la falta de espacio para la innovación dentro de la empresa, etcétera.
5. Una dificultad es que muchos ejecutivos aún están más preocupados por procesos y controles; sobre todo por los aspectos físicos y rutinarios del trabajo. Los ejecutivos reciben una buena formación de tipo duro; es decir, dirigida a los aspectos técnicos de su función. En general, se les prepara para ser gerentes que mantengan el *statu quo*, pero que saben muy poco sobre liderazgo y participación de las personas. Otra dificultad es la cultura de la inmediatez. Los gerentes no tienen tiempo para nada más que su trabajo cotidiano, sobre todo en empresas con estructuras horizontales y comprimidas. Su labor tradicional es ocuparse del día a día y alcanzar metas concretas que garanticen el éxito de corto plazo. ¿Intercambiar ideas con los subordinados?, ¿invertir en su desarrollo profesional? Esto exige tiempo. Es preferible dar órdenes claras, directas y simples; es mucho más rápido. Los gerentes deben aprender a invertir tiempo y esfuerzo para desarrollar a las personas. Deben dejar de ser operadores (hacer o enseñar a hacer) y ser conductores (enseñar a pensar sobre lo que se debe hacer y cómo lograrlo). Pocos líderes son capaces de acciones pedagógicas con los subordinados. Los ejecutivos aún están muy lejos de ser elementos que multipliquen el conocimiento en sus organizaciones.

Así, entrenamiento significa un esfuerzo conjunto para lograr el desarrollo personal a través de un proceso de asesoría para orientar a la persona en su carrera, y representa un proceso de liderazgo renovador.

5. *Calidad de los aprendices:* la calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Se obtienen mejores resultados cuando se selecciona bien a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

[26] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Construção de talentos: coaching e mentoring*, Río de Janeiro, Editora Campus, 2002.

Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. *Evaluación en el nivel organizacional:* en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

   a) Aumento en la eficacia organizacional.
   b) Mejora de la imagen de la empresa.
   c) Mejora del clima organizacional.
   d) Mejora en la relación entre empresa y empleados.
   e) Apoyo del cambio y la innovación.
   f) Aumento de la eficiencia, etcétera.

2. *Evaluación en el nivel de los recursos humanos:* en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

   a) Reducción de la rotación de personal.
   b) Reducción del ausentismo.
   c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
   d) Aumento de las habilidades personales.
   e) Aumento del conocimiento personal.
   f) Cambio de actitudes y conductas, etcétera.

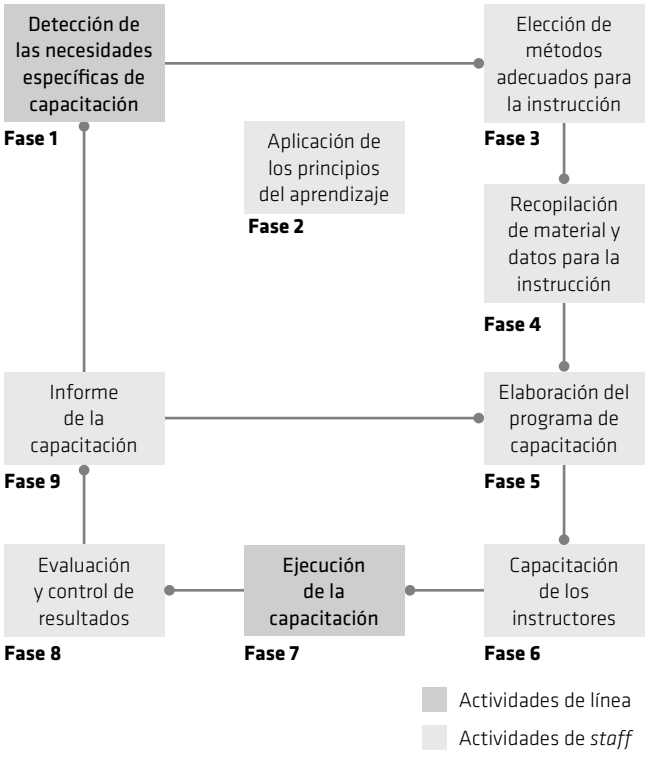


Figura 14.15 El ciclo de la capacitación.[27]

[27] PROCTOR, J. y THORNTON, W., *Training: Handbook for Managers, op. cit.*

3. *Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones:* en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

   a) Aumento de productividad.
   b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
   c) Reducción del flujo de la producción.
   d) Mejora en la atención al cliente.
   e) Reducción del índice de accidentes.
   f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

Para Kirkpatrick, la medición de los resultados de la capacitación se ubica en cinco niveles de profundidad:[28]

1. *Nivel 1: reacción y/o satisfacción y acción planeada.* Es el nivel de reacción y/o satisfacción —la llamada "prueba de la sonrisa"— y sólo muestra la reacción o la satisfacción personal de los participantes respecto del programa o la experiencia de la capacitación. Es el nivel más elemental, y se caracteriza porque se enfoca en el programa, en el facilitador y en cómo fue en la práctica la aplicación del entrenamiento.
2. *Nivel 2: aprendizaje de nuevas habilidades.* En este nivel, los aprendices adquieren nuevas habilidades y conocimientos, y cambian sus actitudes y comportamientos como resultado de la capacitación. El énfasis está en los aprendices y en los mecanismos de aprendizaje. En este estadio, las personas construyen nuevas habilidades que mejoran su desempeño individual y benefician a la empresa.
3. *Nivel 3: aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas.* Se enfoca en los aprendices cuando trabajan y en los medios para aplicar lo que aprendieron. En este nivel, las personas alcanzan habilidades de aprendizaje, las aplican al trabajo y adoptan nuevas actitudes que transforman su comportamiento. Los cambios conductuales pueden observarse desde una perspectiva de 360° o en encuestas a los empleados. Si no ocurren cambios conductuales, la capacitación no está funcionando, o bien el programa de capacitación no resolvió el problema. Cuando el empleado vuelve al ambiente de trabajo, hay muchos factores que apoyan el cambio conductual, incluso el papel del gerente en modelar y crear un clima que apoye la tentativa de tener un nuevo comportamiento. O, también, el

[28] KIRKPATRICK, DONALD L., *Evaluating Training Programs: The Four Levels,* San Francisco, Berrett-Koehler, 1994. *Véase también* Kirkpatrick, Donald L., *Evaluating Training Programs,* en axialent: www.axialent.com.

ambiente de trabajo es hostil a cualquier cambio conductual. En ese caso, no se logró aplicar la capacitación en la práctica.

4. *Nivel 4: impacto en los resultados del negocio.* En ese nivel, la capacitación produce un impacto directo en los resultados del negocio al reducir los costos operacionales, aumentar las ganancias, mejorar la calidad del trabajo, disminuir la rotación de personal o acelerar el ciclo de producción. El enfoque está en la transmisión de las habilidades y competencias para alcanzar resultados que afecten el negocio en términos de productividad, calidad, costos, reducción de tiempo, servicio al cliente y clima laboral.
5. *Nivel 5: rendimiento de la inversión (ROI).* Es el nivel más profundo en que la capacitación produce un fuerte impacto monetario en los negocios de la empresa. La capacitación trae consigo una recuperación financiera para la empresa: cuando es positiva, la capacitación genera ganancias, pero cuando es negativa, produce perjuicios. Phillips añadió este nivel.

La necesidad de evaluar el rendimiento de la inversión (*return on investment, ROI*) se relaciona con los costos y beneficios de los programas de capacitación. El ROI tiene muchas connotaciones, según las percepciones y la motivación de cada usuario. En realidad es una medida de valor percibido. Y el valor puede tener diversos significados para cada usuario o grupo de interés que evalúa el programa de capacitación. La cuestión más importante para el cálculo de la medida de aprendizaje es: ¿cómo definen el valor los usuarios de esa información? Esto requiere un abordaje equilibrado de la medición de lo aprendido, y dicho abordaje exige una comprensión amplia de las percepciones de los usuarios o grupos de interés respecto del ROI.[29]

Más adelante, Paul Leone[30] añadió un sexto nivel, la transferencia de clima, como elemento crucial en la forma como la capacitación influye en el clima, en el sentido de favorecer y facilitar la transferencia de lo aprendido y su aplicación cotidiana en el ambiente de trabajo.

Educación a distancia

La educación a distancia tiene hoy una expansión considerable que se explica por dos razones fundamentales: internet e intranet (redes internas), así como la evolución de la tecnología informática (TI). Las empresas y las universidades intensifican la educación a distancia en detrimento de las clases con presencia física. Por medio de la web, una persona en cualquier lugar del mundo puede estudiar un curso sin salir de casa o de la empresa. Los cursos en línea, las maestrías y la capacitación virtuales ayudan a capacitar y actualizar a los trabajadores con costos bajísimos. La enseñanza en línea, sin un local restringido, profesores de tiempo completo ni un horario rígido, avanza a gran velocidad. La red de la compañía ahora tiene más peso en el proceso de capacitación porque incorpora nue-

Nota interesante

Rendimiento de la inversión en capacitación

Algunos empresarios todavía se resisten a la idea de capacitar a sus empleados, y, al parecer, no quieren invertir en capacitación del personal por temor de perderlo ante la competencia, por lo que prefieren reclutar en el mercado a trabajadores que cuentan con cierta experiencia y capacitación. Son pocos los empresarios que encaran la capacitación como una forma de reducir costos y aumentar la productividad. La mayoría prefiere considerar la capacitación una función social y no una económica, un gasto y no una inversión que puede producir rendimientos.[31]

Por otra parte, a las empresas les interesa conocer el rendimiento de la inversión destinada a la capacitación, por eso hoy en día incluyen este rubro en el proceso de evaluación de la capacitación. Se trata de estimar los costos y los beneficios que se obtienen, pues los recursos destinados a la capacitación aumentan gradualmente. Algunas empresas destinan hasta 4% de sus ingresos a programas de capacitación, de cambio y mejora organizacional. Es mucha inversión para que no haya un rendimiento definido.

De vuelta al caso introductorio

La renovación organizacional de XPTV

Con base en la identificación de las nuevas competencias, realizada junto con los ejecutivos de XPTV, la segunda medida de Roberto Martín fue elaborar un programa amplio que inculcara estas competencias en todos los trabajadores de la organización. Su intención era preparar un banco de talentos, los cuales contaran con las competencias necesarias para destinarlos a los nuevos negocios de la organización. Cada nuevo negocio definiría las competencias necesarias y el banco de talentos indicaría cuáles personas cuentan con ellas. Un verdadero arsenal de guerra. La empresa dejaría de hablar de puestos para pensar y actuar en razón de las competencias que las personas adquirieran con su plan. Cada persona que tuviera estas competencias se asignaría, de tiempo completo o parcial, a cada nuevo negocio que las exigiera. ¿Cómo ayudaría usted a Roberto?

[29] Fuente: www.chatfieldgroup.com.

[30] Véase "Comparing web-based, instructor-led and blended-delivery approaches", en *Training Industry Quarterly,* primavera de 2008, www.trainingindustry.com.

[31] BROWN, ABBIE y GREEN, TIMOTHY D., *The Essentials of Instructional Design: Connecting Fundamental Principles with Process and Practice,* Upper Saddle River, Nueva Jersey, Pearson/Merrill/Prentice-Hall, 2006.

Medidas de eficacia	Métodos de evaluación
Nivel 1: Reacción	El aprendiz responde satisfactoriamente a la encuesta (satisfacción con la experiencia de capacitación).
Nivel 2: Conocimiento	El aprendiz responde a la encuesta con aprendizaje completo (nuevos conocimientos y habilidades adquiridos).
Nivel 3: Comportamiento	La evaluación posterior del gerente indica que el aprendiz retiene el aprendizaje después del acto (memoria observable en las habilidades).
Nivel 4: Impacto	La evaluación posterior del gerente indica que el aprendiz todavía retiene lo aprendido en el acto (aumento de la productividad en el mediano plazo).
Nivel 5: ROI	El análisis de costos/beneficios refleja un aumento de la productividad en el mediano plazo.
Nivel 6: Transferencia de clima	Implica factores en el ambiente laboral del aprendiz (clima) que ayudan o impulsan la transferencia de aprendizaje.

Figura 14.16 Los seis niveles de evaluación de la eficacia de la capacitación.

vos servicios, formularios de inscripción, material de apoyo, etcétera. Hoy, los llamados *sites*, páginas dedicadas a estructurar el intercambio de conocimiento entre grupos de intereses semejantes dentro de la empresa, es algo común. Además, esas comunidades con intereses similares no dejan de crecer en las organizaciones.

Educación corporativa

Muchas organizaciones transitan poco a poco el camino de la capacitación y el desarrollo a la educación corporativa, con una migración paulatina y definitiva. La diferencia está en que la capacitación y el desarrollo, por su naturaleza y configuración, casi siempre son limitados, comunes, precisos *(just in time),* reactivos, microorientados y acumulativos. La educación corporativa tiene la ventaja de que es holística, sistémica, proactiva y sinérgica. Con frecuencia se basa en el concepto de universidad corporativa, la cual más bien representa un proceso, una mentalidad, un estado de ánimo generalizado, que un lugar físico o una entidad concreta en términos estrictos. Conforme a esta visión, las organizaciones del nuevo milenio necesitarán reunir cinco características simultáneas y fundamentales, que se conocen como las cinco "f", por las palabras en inglés *fast, focused, flexible, friendly* y *fun* (veloz, enfocada, flexible, amigable y divertida).[32] Además, las personas deben desarrollar competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios, a saber:[33]

1. *Aprender a aprender:* las personas deben contribuir de manera constructiva en todo, desde la forma de asegurar la calidad de los productos hasta la de mejorar los procesos de la organización. Por tanto, deben estar en condiciones de utilizar técnicas diversas, como analizar situaciones, cuestionar, tratar de conocer lo que no comprenden y pensar creativamente para generar opciones. El objetivo es hacer que la actitud de aprender a aprender sea parte natural de la forma como las personas piensan y se comportan en el trabajo. El conocimiento de las personas es un activo intangible; por ello, ya no se les considera un costo en el balance patrimonial, sino parte integrante del capital intelectual.
2. *Comunicación y colaboración:* antes, el buen desempeño significaba la realización de un conjunto de tareas repetitivas y la calificación profesional se asociaba a cada labor específica. Ahora, los equipos son la base de las organizaciones flexibles, y la eficiencia de las personas está cada vez más ligada a su habilidad interpersonal de comunicación y de colaboración.
3. *Raciocinio creativo y solución de problemas:* en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de desarrollar los medios para aumentar la productividad del trabajador. Así, centralizaba el pensamiento y la planeación. Hoy, se espera que las personas en el nivel operativo descubran por sí mismas cómo mejorar y agilizar su trabajo. Para ello deben pensar creativamente, desarrollar habilidades para resolver problemas y analizar situaciones, indagar, esclarecer lo que no saben y sugerir mejoras.
4. *Conocimiento tecnológico:* antes, el conocimiento sobre tecnología significaba saber cómo operar una computadora personal para procesar textos o hacer análisis financieros. Ahora, la importancia reside en el empleo del equipo de información que conecte al individuo con los miembros de sus equipos alrededor del mundo. Las personas deben utilizar las computadoras no sólo para tareas relacionadas con el trabajo, sino para establecer contactos sobre todo con profesionales de todo el mundo, al compartir las me-

[32] BROWN, ABBIE y GREEN, TIMOTHY D., *The Essentials of Instructional Design: Connecting Fundamental Principles with Process and Practice,* Upper Saddle River, Nueva Jersey, Pearson/Merrill/Prentice-Hall, 2006.

[33] MEISTER, JEANNE C., *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas,* São Paulo, Makron Books, 1999.

joras y su recomendación en sus procesos de trabajo. La computadora será la principal plataforma de trabajo de las organizaciones.
5. *Conocimiento global de los negocios:* cada vez más, las personas deberán aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, que no permite prever con ninguna certeza lo que traerá el futuro para la organización o para el mercado. En ese ambiente global y volátil, la capacidad para ver el todo sistémico *(gestalt)* en el cual opera la organización es indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a la organización.
6. *Liderazgo:* el nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas.
7. *Autoadministración de la carrera:* hoy en día las organizaciones transfieren a las personas la responsabilidad de su propio desarrollo y administración para que asuman el control de sus carreras. Como las calificaciones necesarias no cesan de cambiar y evolucionar, las personas de todos los niveles de la organización deben asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto por su actividad actual, como por otras futuras. Así, la capacidad para administrar la propia carrera profesional ahora se considera una competencia adquirida y necesaria para desarrollar todas las demás competencias que exige el nuevo ambiente de los negocios.

En resumen, se trata de provocar el cambio, de vivirlo y de afrontar la complejidad y la incertidumbre. Es necesario simplificar las cosas en las organizaciones, acabar con las complicaciones para liberarlas del enredo burocrático que aún entorpece su funcionamiento. Se debe dar más libertad a las personas para que aprovechen sus recursos más importantes: inteligencia, talento y conocimientos.[35]

Meister[36] señala que las empresas se están convirtiendo en organizaciones que desarrollan educación corporativa en virtud de:

1. El surgimiento de la organización no jerárquica, delgada y flexible.
2. La llegada y consolidación de la economía del conocimiento.
3. La reducción del plazo de vigencia del conocimiento.

Nota interesante

Capacitación y desarrollo como proceso continuo y global en la organización

El concepto que predomina hoy es que la capacitación y el desarrollo (T&D, por sus siglas en inglés, *training and development*) deben ser un proceso continuo y no un simple acto que ocurra una sola vez. Para lograrlo, algunas empresas recurren a las universidades corporativas. Algunas son virtuales y buena parte se extiende más allá de las fronteras de la empresa, al involucrar también a los proveedores y clientes en los dos extremos, y al utilizar metodologías de educación a distancia y tecnología informática. El concepto de educación corporativa representa un proceso, no necesariamente un lugar físico, en el cual todos los trabajadores, incluso algunas veces los clientes y los proveedores, participan en diversas experiencias de aprendizaje necesarias para mejorar su desempeño laboral e incrementar su efecto en los negocios. En muchos casos, la función tradicional de T&D se convierte en una universidad corporativa. En otros, la empresa crea una universidad corporativa con la intención de afrontar desafíos y promover cambios.[34]

Nota interesante

Universidades corporativas

Varias empresas –como Motorola, McDonald's, Grupo Accor, Coca-Cola, Alger y Brahma– tienen universidades corporativas, algunas de ellas virtuales. Brahma desarrolló su propio programa de maestría en administración (Master en Brahma Administration) en el cual invierte 800 000 reales al año (unos 450 000 dólares). Las clases y los cursos de capacitación los imparten altos ejecutivos de la empresa y algunos consultores invitados. BankBoston creó la Boston School, que imparte clases sobre el mercado financiero, contabilidad y desarrollo de competencias. El Grupo Accor organizó la Academia Accor, que forma y desarrolla a trabajadores de todos los niveles y, si es necesario, lleva la escuela hasta los alumnos en cualquier punto del país. La Universidad de las Hamburguesas de McDonald's representa una inversión de siete millones de dólares y cuenta con auditorio, laboratorio, biblioteca, videoteca, cocina para pruebas y sala de edición de video. Recibe a personal de nivel gerencial y a empresarios del sistema de franquicias, así como a alumnos de Uruguay, Paraguay, Argentina, Bolivia y Chile. Caterpillar tiene un centro de desarrollo de recursos humanos en un área de 3 100 metros cuadrados, donde se ubica un complejo equipado con estudios multimedia y software para el autodesarrollo de los trabajadores. Estas empresas están por encima del promedio en comparación con las demás.

[34] PHILLIPS, JACK J., *HRD Trends Worldwide: Shared Solutions to Compete in a Global Economy,* Houston, Texas, Gulf, 1999.

[35] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Introdução à teoría geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, pp. 690-691.

[36] MEISTER, JEANNE C., *Educação corporativa, op. cit.*

4. El nuevo enfoque dirigido a la capacidad para toda la vida, de empleo u ocupación, en lugar de tener un empleo para toda la vida.
5. El cambio fundamental en el mercado de la educación global.

Competencias básicas

Las competencias básicas (en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica personal) son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas asignaciones. Las competencias básicas se observan en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización. De ahí la administración por competencias, es decir, un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que generen una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente. La administración por competencias procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa. Sin embargo, ¿cuáles son esas competencias? Meister[37] subraya que las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son las siguientes:

1. *Aprender a aprender:* las personas deben contribuir de forma constructiva en todo y, por tanto, deben estar en condiciones para aprender continuamente.
2. *Comunicación y colaboración:* antes, el buen desempeño significaba realizar un conjunto de tareas repetitivas y la calificación se restringía a cada labor particular. En la actualidad, con la adopción de equipos, la eficiencia del individuo se relaciona cada vez más con habilidades para la comunicación y colaboración.
3. *Raciocinio creativo y resolución de problemas:* en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de la solución de problemas y del aumento en la productividad del trabajador. Hoy se espera que los trabajadores descubran por sí mismos cómo mejorar y agilizar su trabajo. Por tanto, deben pensar creativamente, solucionar problemas, analizar situaciones, plantear preguntas y esclarecer lo que no comprendan para sugerir mejoras.
4. *Conocimiento tecnológico:* antes, saber de tecnología significaba operar máquinas o computadoras para procesar textos o hacer análisis financieros. Hoy se resalta la utilización del equipo de información que conecta al individuo con los miembros de su equipo alrededor del mundo; que, además de realizar tareas, emplee el equipo para comunicarse con ellos para compartir ideas y mejoras en los procesos de trabajo con todos.
5. *Conocimiento de los negocios globales:* hoy predomina la necesidad de tener a personas capacitadas en un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, cambiante y volátil.
6. *Desarrollo de liderazgo:* el nuevo imperativo es identificar y desarrollar a personas capaces de dirigir la empresa en el siglo XXI. En lugar de programas externos de educación para ejecutivos, las empresas realizan programas personalizados de aprendizaje.
7. *Autoadministración de la carrera:* como las calificaciones que se necesitan no cesan de evolucionar y cambiar, las personas tienen que asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, conocimientos y competencias exigidos tanto por su actividad actual como para actividades futuras. Muchas universidades corporativas disponen de centros virtuales de desarrollo de carrera para ayudar a las personas a identificar las técnicas que deben aprender.

De vuelta al caso introductorio

La renovación organizacional de XPTV

La tercera medida de Roberto Martín fue modificar por completo la capacitación y el desarrollo en XPTV. A lo largo de cuatro etapas, el departamento de capacitación y desarrollo se convirtió en una universidad corporativa, después se expandió para convertirse en una organización de aprendizaje y ahora se prepara para ser un esquema global de apoyo al desempeño de las personas y de la organización. ¿Qué ayuda le brindaría usted a Roberto para esta empresa?

Administración del conocimiento

El conocimiento es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento de una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.[38] El conocimiento está en

[37] MEISTER, JEANNE C., *Educação corporativa, op. cit.*

[38] DAVENPORT, THOMAS H. y PRUSAK, LAURENCE, *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual,* Río de Janeiro, Campus, 1999.

Nota interesante

Administración del conocimiento

La administración del conocimiento se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa. Su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objeto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar intercambios espontáneos de conocimiento entre las personas. A diferencia de lo que ocurría antes, cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves por medio de la confidencialidad, ahora la administración del conocimiento (*knowledge management*) procura orientar a la empresa entera para producir conocimiento y así aprovecharlo, difundirlo, aplicarlo y lucrar con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y productos de la empresa, valor que se logra al compartir el conocimiento, además de que representa la esencia de la innovación. El secreto ya no está en retener el conocimiento en manos de unos cuantos, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y no en retenerlo.

la mente de las personas. Éstas transforman la información en conocimiento al comparar, analizar consecuencias, buscar conexiones y conversar con otras personas sobre la información recibida. En las organizaciones, el conocimiento está en sus documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la toma de decisiones acertadas en relación con los clientes, la formulación de estrategias para enfrentar a los competidores, la logística adoptada, etcétera. Cuando el conocimiento cesa de evolucionar, se transforma en una opinión o, peor, en un dogma. Por su importancia, el conocimiento ahora se considera un activo de la compañía, y las empresas exitosas perciben que es necesario alimentarlo y atenderlo con el mismo cuidado que dedican a obtener valor de los activos tangibles. Cuanto más conocimiento dominen las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva. ¿Por qué es vital el conocimiento? Porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se basan en el conocimiento; es decir, el *know-how* técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad del personal y la innovación. La inteligencia humana sustenta todo ello.

Las interacciones sociales empiezan por el individuo y permiten intercambiar y expandir el conocimiento dentro de la organización. No obstante, el conocimiento organizacional es mucho más dinámico que el conocimiento individual en razón del impulso que recibe de muchas y variadas fuerzas. La creación del conocimiento organizacional ocurre mediante un proceso en el cual la organización amplía el conocimiento que crean los individuos y lo cristaliza como parte de una red

Nota interesante

Desafíos de la administración del conocimiento

Los tres desafíos principales de la administración del conocimiento son:

1. *Crear una infraestructura administrativa del conocimiento:* esta tarea implica la construcción de redes, bancos de datos, estaciones de trabajo, etcétera. Muchas organizaciones diseñan centros de aprendizaje o universidades corporativas para este fin. Otras designan a un ejecutivo de alto nivel (como gerente de conocimiento) para que se encargue y desarrolle el asunto.
2. *Construir una cultura del conocimiento:* derribar barreras y crear mecanismos para desarrollar y mantener el conocimiento en los distintos departamentos de la organización. Esto implica el cambio de la cultura organizacional para incrementar el valor del conocimiento, el cual ha traído una nueva concepción de la capacitación y del aprendizaje como un proceso de comunicación del conocimiento. Desde esta perspectiva, los profesionales de Recursos Humanos se convierten en agentes del aprendizaje y consultores en desempeño.
3. *Administrar resultados:* para conocer la mejor forma de administrar el conocimiento que sirve para hacer o ahorrar dinero y para documentar el efecto económico.

de conocimientos de la organización. Esto es primordial en una era de incertidumbre y cambio, en la cual todas las personas se deben reeducar continuamente, incluso con el olvido de lo que habían aprendido, pero siempre ampliando su nivel de conocimientos para estar en condiciones de mantener sus empleos.

Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal

Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes:[39]

1. *Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización:* la antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio ya quedó en el pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea

[39] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Como transformar RH —de um centro de despesa— em um centro de lucro*, São Paulo, Makron Books, 1999, pp. 189-193.

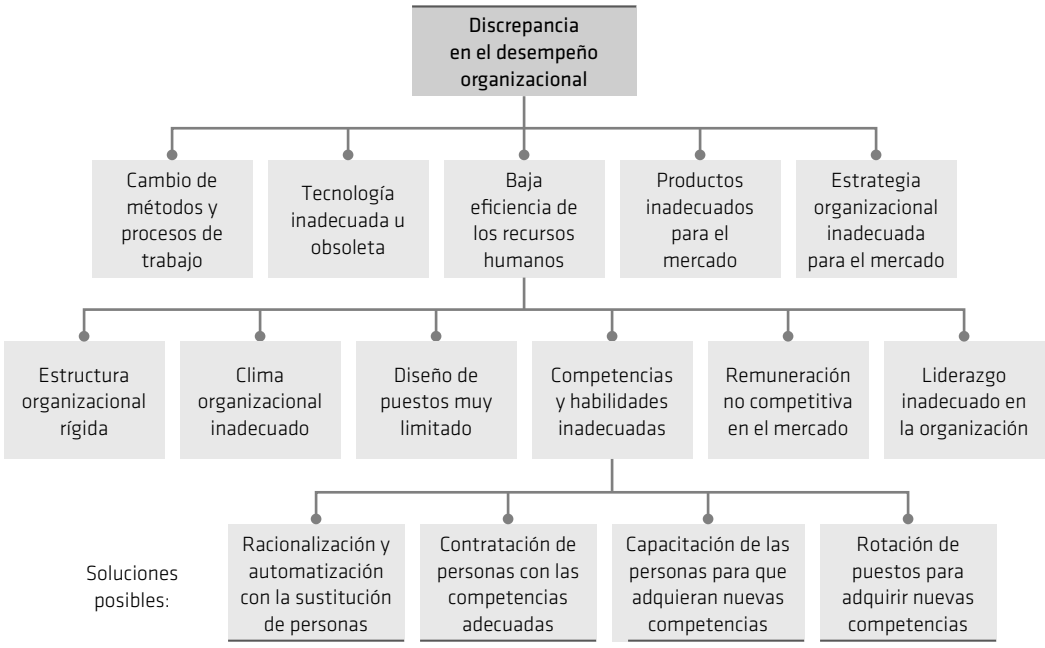


Figura 14.17 La capacitación como solución para mejorar el desempeño de la organización.[40]

de que contaran con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado. No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir. Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, no como un esfuerzo único y aislado, sino constante y permanente. Y al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Con todo lo anterior, el cliente sale ganando. Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. Todo se vale en ese inusitado esfuerzo conjunto entre empresas y trabajadores. Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos, de nuevos conocimientos, de elementos de otras áreas, etcétera. Es cuestión de agregar conocimientos, experiencias y habilidades, es decir, de añadir valor.

2. *Participación activa de los gerentes y sus equipos:* los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear y ejecutar los contenidos de los programas de T&D debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática. Los gerentes y sus subordinados trabajan juntos en la búsqueda de otros medios para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc., más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y características de cada persona. La T&D se ha convertido no sólo en una importante responsabilidad administrativa, sino sobre todo en una responsabilidad individual de cada persona de la organización. Cada vez hay más conciencia de que cada persona debe asumir la responsabilidad de su propio desarrollo y de solicitar a su gerente los medios y recursos que le debe proporcionar para alcanzar su desarrollo profesional. El área de RH funciona cada vez más como un apoyo de *staff* y de consultoría, y dejó de ser un simple prestador de servicios.
3. *Intensa vinculación con la actividad de la empresa:* los procesos de desarrollo de RH no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de RH, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora también se enfocan, cada vez más, al objetivo de la empresa. Se utilizan para lograr el equilibrio con la actividad de la empresa y, con ello, sustituir toda forma de control externo sobre la conducta.
4. *Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida:* se ha visto que la calidad de vida de las personas aumenta increíblemente por medio de su constante capacitación y su creciente desarrollo profesional. Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, por tanto, con más placer y felicidad, por no hablar de la calidad y la productividad.

[40] Adaptado de ISO 10015, 1999, figura 1, p. V, Centre for Socio-Economic Development, 2003.

5. *Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino:* los programas de T&D se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como de la empresa. Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, cómo serán a mediano o largo plazo. Esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad. Es como si los programas de T&D fueran verdaderos laboratorios en los que las personas se rodean de una atmósfera de lo que llegará a ser la empresa en un futuro próximo o remoto.
6. *Nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática:* en plena era de la información, el área de RH no podía permanecer alejada de las tecnologías modernas para difundir el conocimiento. Ahora, la capacitación surge como un subproducto de la tecnología informática. La elección a través de los multimedia ya está aquí. Desapareció el lugar físico para la capacitación. Ahora, la escuela está en casa, en la empresa, en el transporte, etcétera. La capacitación es móvil. Mejor dicho, el centro de capacitación es virtual. La escuela es la nueva riqueza de las naciones, y la capacitación, la nueva arma de las empresas rumbo a la competitividad. La importancia del conocimiento es demasiado grande para circunscribirse a las antiguas tecnologías y recursos audiovisuales. Los progresos en este campo son monumentales. La computadora está cada vez más presente en los programas de T&D.
7. *Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales:* ahora, los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características de las personas y se adecuan poco a poco a ellas.
8. *Importancia en las técnicas grupales y solidarias:* los procesos de T&D privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo. Más aún, ayudan a las personas en su aprendizaje a convivir mejor socialmente en grupos y equipos multifuncionales. Los procesos de desarrollo plantean una nueva forma de trabajo, en la cual los grupos y los equipos constituyen el núcleo de la actividad humana.
9. *Mecanismos de motivación y de realización personal:* es impresionante ver cómo los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales. Hoy en día es común la conciencia respecto a la importancia del desarrollo personal y gerencial. Muchas empresas estimulan a sus trabajadores para que no dejen de aprender y para que siempre valoren el conocimiento. Esto hace que las personas de todos los niveles de la organización se interesen mucho en participar en los programas de T&D, no sólo como aprendices, sino también como instructores.
10. *Búsqueda incesante de la excelencia:* en plena era de la calidad y la productividad, el papel del proceso de desarrollo de RH evoluciona de manera considerable. La inconformidad ante la situación presente, el *statu quo* y el éxito que alcanza la empresa es enorme. Todo lo que ocurre en la empresa puede y debe mejorarse continuamente. El éxito de la empresa no significa el punto de llegada, sino el punto de partida. La excelencia es el punto de referencia básico de esta mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad. Si bien no debe menospreciarse la eficiencia, ahora se concede una gran importancia a la eficacia y a la consecución de resultados concretos. Esto no sólo es válido para las personas, equipos o gerentes, sino principalmente para todo lo que ocurre en la empresa. Es la contribución que cada tarea, puesto, función, persona, departamento o área de la empresa aporta para alcanzar los resultados de la organización. La eficacia se convierte en un importante indicador del desempeño de las personas, equipos, gerentes o áreas de la empresa. La capacitación también debe mostrar en qué aspecto puede contribuir efectivamente, de manera directa o indirecta, a los resultados de la actividad de la empresa. Por eso mismo, el proceso de desarrollo de los recursos humanos está cada vez más en manos de los gerentes y sus equipos.
11. *Compartir la información en lugar de utilizar controles externos:* las empresas descubren que es posible eliminar los controles externos (artificiales, onerosos y costosos), que provocan más problemas de los que resuelven y cuya relación costo-beneficio casi siempre es desfavorable, para sustituirlos con formas más suaves, constructivas y efectivas de dirigir la conducta de las personas hacia los objetivos de la empresa. Los programas de T&D tienen una enorme importancia como medios para preparar y aglutinar a la fuerza de trabajo ante los nuevos rumbos o situaciones, sea para impulsar reestructuraciones organizacionales o cambios culturales, para crear e implantar nuevas estrategias empresariales, para definir nuevos posicionamientos de la empresa en el mercado, para crear y consolidar nuevos productos o servicios, etcétera. La posesión y el dominio de la información produce el espíritu de iniciativa y de emprendedor que permite un mejor desempeño y la formación de emprendedores internos, el cual proporciona el campo personal para la ambición, responsabilidad y riesgo. La persona que posee información y conocimiento puede asumir responsabilidades, correr riesgos y volverse un verdadero emprendedor dentro de la organización porque sabe a dónde quiere llegar y cómo hacerlo.
12. *Fuente permanente de realimentación:* el proceso de desarrollo de los recursos humanos cierra su ciclo de operación al incluir, necesariamente, esquemas de realimentación a las personas. Ésta constituye un importante elemento que orienta la conducta y favorece los cambios de rumbo para alcanzar determinados objetivos. La realimentación permite a la persona saber cómo se está

desempeñando, le permite evaluarse y dirigirse sola y, al mismo tiempo, le proporciona mayor autonomía y un mayor periodo para la supervisión o el control externo. En otras palabras, la realimentación favorece una mayor libertad personal en el trabajo y un sentido de mejoría del desempeño, porque proporciona señales de los resultados alcanzados y de los aspectos que deben corregirse o perfeccionarse. Básicamente, la realimentación es la principal responsable del aprendizaje gracias a su refuerzo positivo respecto de las nuevas conductas.

Las macrotendencias generales de la administración de Recursos Humanos determinan las tendencias modernas de los procesos para desarrollar al área de RH. Muestran la medida en que la capacitación y el desarrollo se integran a las actividades de la empresa, a la planeación estratégica, a su continua búsqueda de calidad y productividad y, sobre todo, a la dirección hacia la competitividad en un ambiente de rápidos cambios y transformaciones. En cuanto a las personas, estas tendencias muestran la conversión de simples agentes pasivos a la configuración de nuevos emprendedores del conocimiento. Las personas ahora toman iniciativas personales en busca de una mejor capacitación profesional. Los gerentes también asumen cada vez una mayor parte de la responsabilidad para acrecentar el valor de sus subordinados. Los equipos participan cada vez más en los programas de T&D. Ésta es la nueva realidad en los procesos de desarrollo de los recursos humanos.

Por otra parte, la trayectoria de la capacitación y el desarrollo muestra un increíble enfoque hacia el futuro, como muestra la figura 14.18.

Resumen

Los recursos de la organización deben administrarse debidamente. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso, tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los recursos humanos, que engloban la capacitación (en el nivel microscópico) y el desarrollo organizacional (en el macroscópico).

La capacitación es un tipo de educación profesional más específica que la formación y el desarrollo profesional. La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conducta. Su contenido implica la transmisión de información, y el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Es un proceso con un ciclo de cuatro etapas: detección de necesidades, programa de capacitación, ejecución y evaluación de los resultados. La detección de necesidades implica un diagnóstico de los problemas de la capacitación, y se efectúa en tres niveles de análisis: organizacional, de los recursos humanos existentes y de las operaciones y tareas por realizar. El programa de capacitación planea cómo atender las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción. La ejecución de la capacitación implica el binomio instructor y aprendiz en una relación de instrucción y aprendizaje. La evaluación de los resultados de la capacitación procura obtener la realimentación del sistema, y se realiza en el nivel organizacional, en el de los recursos humanos o en el de las tareas y operaciones.

Por otra parte, la T&D hoy en día pasa por una verdadera revolución con la educación a distancia y la proliferación de universidades corporativas. Además, el énfasis en las competencias básicas y la administración del conocimiento amplía en gran medida los horizontes de T&D.

Conceptos clave

Administración del conocimiento
Análisis de los recursos humanos
Análisis de operaciones y tareas
Análisis organizacional
Aprendiz
Aprendizaje
Aprendizaje organizacional
Cambio conductual
Capacitación
Desarrollo
Desarrollo profesional
Detección de necesidades de capacitación
Diagnóstico de la capacitación
Educación
Educación a distancia
Educación corporativa
Educación profesional

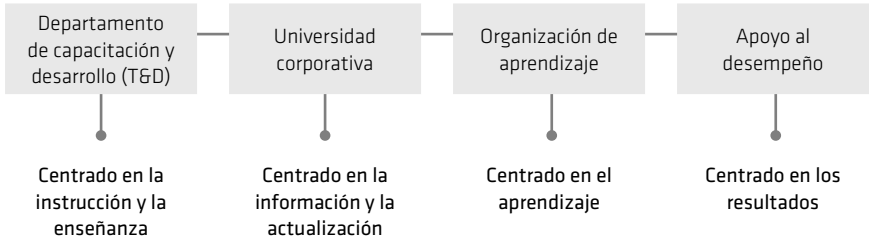


Figura 14.18 Trayectoria de T&D.[41]

[41] ROSENBERG, MARC J., *E-Learning: Building Successful Online Learning in Your Organization*, Nueva York, McGraw-Hill, 2001, p. 132.

Caso final

Educación a distancia en Embratel y en Xerox[42]

Así como surgen las organizaciones virtuales, el trabajo a distancia, la oficina en casa, el comercio electrónico, los servicios electrónicos, los negocios virtuales y cosas similares, también la enseñanza se vuelve virtual. La educación a distancia se extiende por dos razones fundamentales: la intensa evolución de la tecnología informática y el creciente uso de internet e intranet. Las empresas y las universidades intensifican la educación a distancia en detrimento de las clases con presencia física, que exigen un lugar específico y el desplazamiento de las personas. Por medio de la web, cualquier persona, en cualquier lugar del mundo, puede estudiar un curso sin salir de casa o de la empresa.

Los cursos en línea, los programas de maestría y las capacitaciones virtuales permiten instruir y actualizar a los empleados con costos bajísimos. La enseñanza en línea, sin gis ni pizarrón, sin profesores de tiempo completo ni horarios rígidos, avanza a gran velocidad. La red de las compañías ahora tiene un mayor peso en los procesos de capacitación y desarrollo (T&D), porque incorpora servicios, material de consulta, material de apoyo y soporte, formatos de inscripción, etcétera. Ahora proliferan los llamados *edusites*, páginas dedicadas a estructurar el intercambio de conocimiento entre grupos de intereses comunes dentro de la empresa. Embratel (empresa brasileña, antes estatal y ahora controlada por MCI) tiene ocho mil trabajadores repartidos por todo el país y tuvo que buscar alternativas a la capacitación convencional. Utiliza el video para desarrollar cursos técnicos y la televisión ejecutiva, que enlaza 56 puntos distantes por medio de un circuito cerrado y expande el esquema por internet. En el sitio web educativo, los cursos se imparten por coordinadores de la enseñanza que se encargan de los aspectos formales, como inscripciones, frecuencia y rendimiento, así como por facilitadores, profesores presentes en *chats*, quienes contestan mensajes en foros y por correo electrónico (*e-mail*), y preparan trabajos y pruebas. La idea es estimular una interacción creciente entre los alumnos. La escuela virtual trascendió los muros de la organización. La tarea del educador es despertar el interés, dirigir grupos heterogéneos y administrar mapas de educación cada vez más complejos.

Xerox de Brasil, con más de 6 000 trabajadores, encontró en internet el espacio ideal para construir un centro nacional de capacitación. Su red corporativa tiene cursos (algunos programas tutoriales o un recorrido por la empresa sin mediación de instructores) para proporcionar información y certificación a sus socios comerciales. La idea es trabajar con la educación en línea y con el concepto del conocimiento compartido para involucrar a los 6 000 trabajadores de la empresa. Los ambientes del sitio web educativo de Xerox en funcionamiento son la Sala de Estudio, la Olimpiada Personal y el Laboratorio de Conocimientos. En la Sala de Estudio el trabajador encuentra información de todas las áreas de la empresa y se puede inscribir en cursos interactivos e interactuar por medio de *e-mail* y *chats* con otros alumnos. La Olimpiada Personal es una herramienta para administrar la carrera y en ella están disponibles evaluaciones del desempeño y perfil, así como los elementos para que el trabajador adquiera nuevas competencias en la empresa. El Laboratorio de Conocimientos abre espacio para que cada persona estructure y compare información personal con otros trabajadores y también puede montar un programa individual de capacitación. Además, Xerox tiene un radio en internet, con preguntas y respuestas por e-mail. ¿Se necesita más?

E-learning
Evaluación de los resultados
Formación profesional
Indicadores *a posteriori*
Indicadores *a priori*
Instructor
Organización del aprendizaje
Programa de capacitación
Programa de inducción
Técnicas de capacitación
Tecnología educativa
Universidad corporativa

Preguntas de análisis

1. Explique las diferencias entre capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.
2. Defina educación y sus diferentes tipos.
3. Explique qué significa formación profesional, desarrollo profesional y capacitación.
4. Explique el contenido de la capacitación en función de los cambios de conducta que puede provocar.
5. ¿Cuáles son los principales objetivos de la capacitación?
6. ¿Por qué la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*?
7. Explique el proceso de capacitación como un ciclo de etapas.
8. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis organizacional.
9. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis de recursos humanos.
10. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis de las tareas y operaciones.
11. ¿Cuáles son los principales medios para detectar las necesidades de capacitación?
12. Explique los indicadores *a priori* y *a posteriori*.
13. Explique qué es un programa de capacitación y cómo se sistematiza.
14. ¿Cuáles son los principales puntos de la planeación de la capacitación?

[42] AISENBERG, DANIEL, "A educação bate à porta das empresas", *Internet Business*, octubre de 1999, pp. 47-52.

15. Explique la tecnología educativa de la capacitación.
16. Compare las técnicas en cuanto al tiempo y al lugar.
17. Defina aprendizaje y los factores que afectan el proceso de aprendizaje.
18. ¿Cuáles son los factores principales de los cuales depende la ejecución de la capacitación?
19. Explique la evaluación de los resultados de la capacitación en el nivel organizacional, en el nivel de recursos humanos y en el de las tareas y obligaciones.

Ejercicio 14

En una época de "vacas flacas" y ventas bajas, la dirección de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), se interesó en elevar los niveles de eficiencia en todas las áreas de la empresa, sobre todo los de eficiencia del personal. La dirección llamó a Alberto Oliveira, gerente de Recursos Humanos, para que explicara cómo se podía utilizar su departamento para incrementar la eficiencia del personal. Alberto aclaró que el problema de la eficiencia del personal se relaciona con la capacitación y desarrollo, y que todo plan de capacitación se debe crear con base en las necesidades reales de la empresa. Para conocerlas se deben detectar y hacer un diagnóstico de la capacitación con el fin de preparar un programa de capacitación adecuado. Esta detección de necesidades de capacitación se realiza en tres niveles de análisis: organizacional, de recursos humanos existentes y de las tareas y las operaciones desempeñadas por las personas. Las necesidades se detectan en un nivel o en todos. Además, Alberto aclaró que la empresa consta de varias áreas: industrial, financiera, comercial y administrativa, cada una con sus problemas específicos de capacitación. Así, la detección de las necesidades se puede realizar de diferentes maneras para cada una de las partes. Por último, Alberto explicó que la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La dirección de Recursos Humanos, como departamento de *staff*, puede asesorar y prestar servicios a los demás departamentos para resolver sus problemas de capacitación y de eficiencia del personal, pero la responsabilidad básica de los problemas de capacitación y eficiencia del personal corresponde a cada jefe en cuanto al departamento que dirige.

Después de todas estas explicaciones, la dirección le reclamó a Alberto que si bien sus aclaraciones eran lógicas y ponderadas, seguía atorada en el mismo punto: ¿cómo incrementar la eficiencia en las diversas áreas de la empresa? Alberto prometió que prepararía un plan general sobre el asunto y que lo presentaría a la dirección en la próxima reunión. ¿Cómo lo debe hacer?

Paseo por internet

www.astd.com
www.trainingoutsourcing.com
www.clomedia.com
www.tectraing.com
www.quinnovation.com
www.engaginglearning.com
www.learnlets.com
www.hewitt.com
www.valueinnovations.com
www.teamspace.com
www.fastcompany.com
www.directedcreativity.com
www.brainstorming.com.uk
www.leading.innovations.com
www.chatfieldgroup.com
www.kodak.com
www.dju.com
www.tdwaterhouse.com
www.ameritradeplus.com
www.astd.org

Capítulo **15**

Desarrollo organizacional

Lo que verá en este capítulo:

- Supuestos básicos del desarrollo organizacional.
- Características del DO.
- El proceso de DO.
- Técnicas de intervención en el DO.
- Modelos de DO.
- Objetivos del DO.
- Organizaciones de aprendizaje.

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar los supuestos y las características del DO que impulsan a los recursos humanos.
- Señalar los modelos y los objetivos del DO.
- Mostrar cómo funcionan las organizaciones de aprendizaje.

Caso introductorio

El viraje de Excelsa

El sueño de Marcela González, directora y presidenta de Excelsa, es transformar la empresa en una organización de aprendizaje. ¿Sueño imposible? Marcela piensa que no y quiere comenzar con la formación de un equipo de ejecutivos emprendedores de la compañía. Su primer desafío es escoger a los participantes del equipo. ¿Usted qué haría en lugar de Marcela?

Las organizaciones y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes se revisan y modifican; se crean nuevos departamentos y los antiguos se reestructuran; las personas salen de la organización o cambian de puesto; llegan otras personas; los productos sufren modificaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros se planean. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se planea con anticipación.

Cuando se habla de capacitación y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. Cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica. Aquí hablaremos en términos organizacionales y globales, no simplemente en términos individuales; asimismo, hablaremos del largo plazo, no del corto ni el mediano.

Muchos trabajos de DO son producto de consultores externos que suelen ser miembros de un grupo de asesoría o de un despacho independiente; otros, de un consultor interno o también de un especialista que trabaja dentro de la organización directamente con la administración de línea. Por lo general, el consultor interno o el externo forma un equipo para desarrollar el proceso de cambio.

Supuestos básicos del desarrollo organizacional

El concepto de desarrollo organizacional (DO) se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio de la organización. Para entender el DO es necesario conocer sus supuestos básicos, que son los siguientes.[2]

Nota interesante

El campo del DO

El campo del desarrollo organizacional (DO) continúa vigente y se sustenta en los conceptos y métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar su eficiencia en el largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales. Los autores que abordan el DO presentan planteamientos muy variados. Cada autor desarrolla una tecnología diferente y específica, la cual permite combinaciones diversas que dependen de las clases de problemas organizacionales implicados y del estilo de trabajo y la consultoría que se delinean.[1]

Concepto de organización

Los especialistas en DO adoptan un concepto conductista de la organización. Para Lawrence y Lorsch, "organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".[3] Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refieren a las distintas actividades y a la coordinación en la organización, y recuerdan a Barnard[4] cuando dicen que las personas contribuyen a las organizaciones, en lugar de permanecer ellas mismas (las personas) totalmente pasivas en las organizaciones. Las contribuciones de cada participante a la organización varían en función de las diferencias individuales, así como del sistema de premios y remuneraciones que adopte la organización. Este concepto toma en cuenta que toda organización actúa en determinado medio ambiente; como su existencia y supervivencia dependen de la forma en que se relacione con ese medio, se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan al medio en el cual opera.

Otros autores adoptan una posición más antagónica en relación con el concepto tradicional de organización. Bennis pretende subrayar las diferencias entre los sistemas mecanicistas (habituales del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (habituales del planteamiento del DO),[5] como muestra la figura 15.1.

Los sistemas orgánicos permiten que los participantes adquieran conciencia social y ello hace que las organizaciones tengan conciencia colectiva de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirse mejor hacia ellos.

Concepto de cultura organizacional

El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.[6] Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura, y con un sistema de valores.

[1] SCHEIN, EDGAR, Behavioral sciences for management, en McGuire, Joseph W. (org.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1974, pp. 24-25.

[2] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Introdução à teoria geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, pp. 382-391.

[3] LAWRENCE, PAUL R. y LORSCH, JAY W., *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico y ação,* São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 3.

[4] BARNARD, CHESTER I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

[5] BENNIS, WARREN G., *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens y perspectivas,* Edgard Blücher, São Paulo, 1972, p. 15.

[6] BECKHARD, RICHARD, *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos,* São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 19.

Sistemas mecanicistas	Sistemas orgánicos
• Se resalta exclusivamente lo individual.	• Se resaltan las relaciones entre los grupos y en su interior.
• Refuerzo de tipo autoridad-obediencia.	• Confianza y confiabilidad recíprocas.
• Rígida adhesión a la delegación y a la responsabilidad dividida.	• Interdependencia y responsabilidad compartidas.
• División del trabajo y supervisión jerárquica muy rígidas.	• Participación y responsabilidad multigrupales.
• Toma de decisiones centralizada.	• Responsabilidad y control ampliamente compartidos.
• Solución de conflictos por medio de represión, arbitraje y hostilidad.	• Solución de conflictos por medio de la negociación o solución de problemas.

Figura 15.1 Diferencias básicas entre los sistemas mecanicistas y los orgánicos.[7]

Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima de la organización.

Concepto de cambio organizacional

El mundo actual se caracteriza por un ambiente de transformaciones constantes. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. El DO es una respuesta a los cambios. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial. Los avances científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean organizaciones industriales, de servicios, públicas, hospitales, bancos, universidades, etcétera.

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

1. *Fuerzas exógenas:* provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.
2. *Fuerzas endógenas:* provienen del interior de la propia organización, crean necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

[7] *Ibidem*, p. 15.

Necesidad de una continua adaptación al cambio

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe planearse.

En las organizaciones existen cuatro clases de cambios:

1. *Cambios estructurales:* que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales se fundan, crean, eliminan o subcontratan por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.
2. *Cambios en la tecnología:* que afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etcétera. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.
3. *Cambios en los productos o servicios:* que afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. *Cambios culturales:* es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no ocurren de forma aislada, sino que se presentan sistemáticamente y unos afectan a otros y provocan un poderoso efecto multiplicador.

Interacción entre la organización y el ambiente

La organización y el ambiente tienen una interacción íntima y constante. Una de las cualidades más importantes de una

Nota interesante

El mundo de los cambios

El problema es que las empresas trabajan en escenarios que se construyeron subjetivamente, "desde dentro", y no en escenarios comprendidos y racionalizados de forma objetiva. Esto provoca que, antes o después, se vuelvan progresivamente menos viables. Para que esto no suceda, es indispensable descongelar los paradigmas existentes. En realidad, los cambios pueden ocurrir dentro de distintas dimensiones y velocidades. Pueden ser restringidos y específicos, pero también pueden ser amplios y genéricos. Pueden ser lentos, indecisos, progresivos y crecientes, pero también rápidos, decisivos y radicales. Todo depende de la situación de la empresa y de sus circunstancias, así como de la percepción de urgencia y viabilidad del cambio.

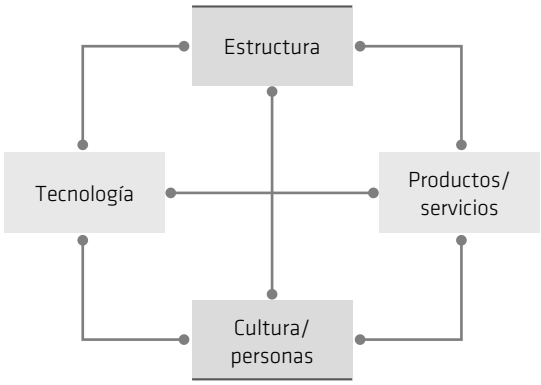


Figura 15.2 Cuatro clases de cambio organizacional.

organización es su sensibilidad y su adaptabilidad, es decir, su capacidad para percibir y adaptarse a la variabilidad de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible es versátil y capaz de redistribuir rápidamente sus recursos de manera que maximice su adecuación y mejore su rendimiento para alcanzar sus objetivos. Una organización debe adaptarse de forma constante a las condiciones cambiantes de la innovación en un tiempo mínimo y, en general, con el menor dispendio posible.

Interacción entre el individuo y la organización

Toda organización es un sistema social. El DO se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, lo cual impide el crecimiento y la expansión de su potencial. Los científicos sociales, en particular Maslow[8] y Herzberg,[9] subrayan que si la organización fuera un contexto capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, expandirse y encontrar su satisfacción y realización personal al promover los objetivos de la organización.

El DO hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización para propiciar una administración participativa.

Objetivos individuales y organizacionales

El DO parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo, además de ser estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal.

[8] MASLOW, ABRAHAM H., *Eupsychian Management*, Homewood, Richard D. Irwin, 1965.
[9] HERZBERG, FREDERICK, *The Work and the Nature of Man*, Cleveland, Ohio, The World Publishing, 1960.

Recuerde

Renovación organizacional

En pocas palabras, el DO es un esfuerzo integrado para realizar un cambio planeado que abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador, aunado al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional.[10] "En el corazón del DO están los aspectos de vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar a las organizaciones."[11] Gardner[12] habla de la autorrenovación organizacional y subraya la necesidad de evitar la decadencia y el envejecimiento de la organización a partir de la recuperación de la vitalidad, la creatividad y la innovación, con el perfeccionamiento de la flexibilidad y la adaptabilidad, y con el establecimiento de condiciones que fomenten la motivación individual, el desarrollo y la realización personal de todos los implicados.

Los elementos esenciales de todo esfuerzo de DO son:[13]

1. Una orientación de largo plazo.
2. Los esfuerzos dirigidos a la eficacia global de la organización en su conjunto y no sólo de una parte.
3. Los pasos de diagnóstico y de intervención desarrollados entre los gerentes de línea y el consultor.

Bennis señala cuatro condiciones básicas que dan origen al DO:[14]

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Un aumento del tamaño de las organizaciones, lo que provoca que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no baste para sustentar el crecimiento.
3. Una creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen la integración de nuevas actividades y personas especializadas con competencias diferentes.

[10] FRENCH, WENDELL L. y BELL JR., CECIL H., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973, p. 15.
[11] ARGYRIS, CHRIS, *Management and Organizational Development: The Path from XA to YB*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971, p. 9.
[12] GARDNER, JOHN W., *Self-Renewal: The Individual and the Innovate Society*, Nueva York, Harper & Row, 1965, pp. 1-7.
[13] SCHEIN, EDGAR H., *Behavioral Sciences for Management*, *op. cit.*, p. 25.
[14] BENNIS, WARREN G., *Desenvolvimento organizacional*, *op. cit.*, pp. 23-27.

4. Un cambio de comportamiento administrativo en virtud de:

   a) *Un nuevo concepto del hombre:* basado en un mayor y creciente conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, lo cual sustituye la idea del hombre ultrasimplificado, inocente, del tipo que "aprieta botones".
   b) *Un nuevo concepto de poder:* basado en la colaboración y la razón, que sustituye el modelo del poder basado en la coacción y la amenaza.
   c) *Un nuevo concepto de los valores organizacionales:* basados en ideales humanístico-democráticos, que sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

Características del DO

La definición de DO supone las características siguientes:[15]

1. *Enfoque dirigido a la organización en su conjunto:* el DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades que surjan. El DO es un programa comprensivo que busca asegurar la adecuada coordinación de todas las partes de la empresa.
2. *Orientación sistémica:* el DO se dirige a las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas, así como hacia la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas estas partes trabajen juntas con eficacia. La importancia reside en la forma en que las partes se relacionan y no en cada una de ellas por separado.
3. *Agente de cambio:* el DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a su jerarquía o políticas organizacionales. El director de Recursos Humanos por lo general es un agente de cambio dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio. Éste también trabaja con la dirección, de modo que resulta una relación de tres vías: el director de Recursos Humanos, la dirección y el consultor. En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor profesional interno o un departamento de DO encargado de detectar y encabezar los cambios necesarios para aumentar la competitividad de la organización.
4. *Solución de problemas:* el DO hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por tanto, utiliza la investigación-acción, característica fundamental del DO. Una definición de DO puede ser: mejora organizacional por medio de la investigación-acción.
5. *Aprendizaje por experiencia:* los participantes aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento que la tradicional lectura y discusión de casos, situación en la cual las personas hacen referencia a ideas abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o recongelar los nuevos aprendizajes y a responder las preguntas que las personas tienen en la mente "dándole vueltas".
6. *Procesos de grupo:* el DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.
7. *Realimentación intensa:* el DO procura proporcionar realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La realimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y ser más eficaces en ellas.
8. *Orientación situacional:* el DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las opciones y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.

• Enfoque dirigido a la organización en su conjunto	• Procesos grupales
• Orientación sistémica	• Realimentación
• Utilización de agentes de cambio	• Orientación situacional
• Resalta la solución de problemas	• Desarrollo de equipos
• Aprendizaje experimental	• Enfoque interactivo

Figura 15.3 Principales características del DO.[16]

[15] DAVIS, KEITH, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1981, pp. 221-224.

[16] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Os novos paradigmas: como as mudanzas estão mexendo com as empresas,* São Paulo, Manole, 2008, p. 159.

Nota interesante

Salud y eficacia organizacional

En el fondo, el DO constituye una aplicación de las técnicas de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la salud y la eficacia organizacional por medio de la habilidad para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad para resolver problemas.

9. *Desarrollo de equipos:* el propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales.

De vuelta al caso introductorio

El viraje de Excelsa

Una vez escogido el equipo de ejecutivos emprendedores de Excelsa, Marcela quiere renovar los valores de la organización y los procesos para transformarla de una empresa convencional en una organización de aprendizaje. ¿Cómo ayudaría usted a Marcela?

El proceso de DO

El proceso de DO tiene cuatro etapas:[17]

1. *Recolección y análisis de datos:* consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del DO, e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas, y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.
2. *Diagnóstico organizacional:* a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternas y los planes para su ejecución.
3. *Acción de intervención:* es la fase de ejecución del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización. Esta fase no es la final del DO, pues es continuo. La intervención se efectúa por medio de diversas técnicas que veremos más adelante.
4. *Evaluación:* es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva ejecución y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de intervención externa.

Las cuatro etapas se pueden superponer, pues entre ellas no existe una delimitación nítida (véase la figura 15.4).

Técnicas de intervención en el DO

Los agentes de cambio enfocan el DO de una o varias maneras para hacer sus intervenciones en la organización. Las técnicas de DO se clasifican en:[18]

Intervención del DO en un nivel individual: el entrenamiento de la sensibilidad

El entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. En este caso, los llamados Grupos T (grupos de capacitación) incluyen alrededor de diez participantes y están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

Un laboratorio de sensibilidad es una comunidad en la cual los participantes residen temporalmente, estructurada de acuerdo con sus requisitos de aprendizaje. El término "laboratorio" significa que la capacitación tiene lugar en una comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje experimental. Se inventan y ensayan nuevos patrones de comportamiento en un clima que favorece el cambio, en el cual

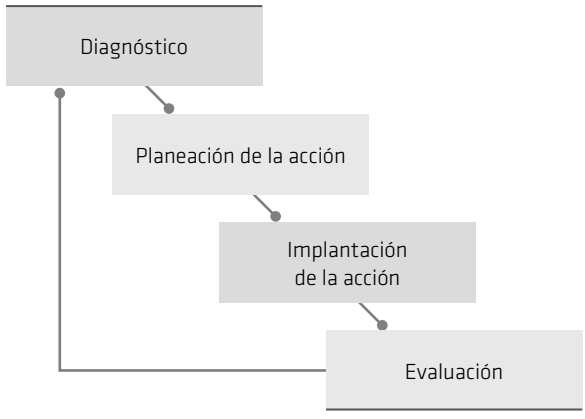


Figura 15.4 Las cuatro etapas del modelo de diagnóstico y acción.

[17] MARGULIES, NEWTON y RAIA, ANTHONY P., *Organizational Development: Values, Process, and Technology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 5.

[18] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Os novos paradigmas op. cit.*, pp. 159-165.

Nota interesante

Laboratorio de sensibilidad

El laboratorio de sensibilidad supone dejar a un lado la posición que el individuo ocupa en la organización y la inexistencia de las relaciones jerárquicas entre los participantes. Sus objetivos son desarrollar el conocimiento de sí mismo y del efecto que el individuo tiene en otras personas, así como perfeccionar la comunicación con la eliminación de las barreras. Con esto, el individuo adopta una actitud menos defensiva en lo tocante a sí mismo, no está tan temeroso de las intenciones ajenas, responde mejor a los demás y ellos dejan de interpretar sus necesidades de forma negativa. El resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y posición menos defensiva), una menor hostilidad hacia los demás (debido a una mejor comprensión de ellos) y una mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas que repercuten en el comportamiento laboral.[19] El entrenamiento de la sensibilidad es un enfoque dirigido al desarrollo de la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su conducta en relación con los demás. Por lo general, se aplica de la cima a la base, desde la cúpula de la organización y en descenso hasta los niveles más bajos. Un gran problema de su aplicación es cuando el individuo regresa a la situación normal de trabajo, porque la autenticidad de la comunicación puede crearle problemas con los demás individuos que no han pasado por el mismo tipo de entrenamiento. Por tanto, es innegable su eficacia para mejorar la competencia individual e interpersonal, para disminuir la ansiedad y para reducir el conflicto intergrupal.

los participantes están protegidos contra las consecuencias prácticas de la acción innovadora. La parte central de este tipo de capacitación es una innovación educativa llamada Grupo T, grupo no estructurado, en el cual los individuos participan como aprendices.[20]

Intervención del DO para dos o más personas: análisis transaccional

El análisis transaccional (AT) es una técnica para el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales,[21] las cuales se dan por medio de transacciones. Una transacción se entiende como toda forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Se trata de una técnica destinada a individuos y no a grupos, pues se concentra en los estilos y el contenido

[19] KORMAN, ABRAHAM K., *Industrial and Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1971, p. 272.

[20] AZEVEDO, CÂNDIDO BUENO DE, "Os laboratórios de sensitividade e o desenvolvimiento das organizacões", *Revista de Administração de Empresas*, Río de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1969, vol. 9, núm. 3, pp. 45-46.

[21] BERNE, ERIC, *Jogos da vida*, Río de Janeiro, Artenova, 1973. Véase también Harris, Thomas A., *Eu estou ok, você está ok*, Río de Janeiro, Artenova, 1973.

Nota interesante

Análisis transaccional

En el fondo, el AT funciona como terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales y permite al individuo autodiagnosticar su interrelación para modificarla y mejorarla.

de las comunicaciones interpersonales. Enseña a enviar mensajes claros y ágiles, y a dar respuestas naturales y razonables. El AT reduce los hábitos destructivos de la comunicación (los llamados juegos) que provocan que se oscurezca la intención o el significado de los mensajes, y hace que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones, para hacerlas más abiertas y honestas y dirigir mejor los contenidos de sus mensajes. En el AT se estudian los estados del yo (las tres posiciones habituales del ego en las relaciones con los demás: adulto, padre y niño), las transacciones (las relaciones de forma paralela, cruzada o bloqueada), los estímulos y las respuestas (caricias o toques), así como las posiciones de vida (las actitudes que las personas expresan en su visión del mundo, como *a)* yo estoy equivocado-usted está equivocado; *b)* yo estoy equivocado-usted está en lo correcto; *c)* yo estoy en lo correcto-usted está equivocado, y *d)* yo estoy en lo correcto-usted está en lo correcto).

Intervención del DO para equipos y grupos: consultoría de procedimientos

Con esta técnica, también llamada consultoría de procesos, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos hu-

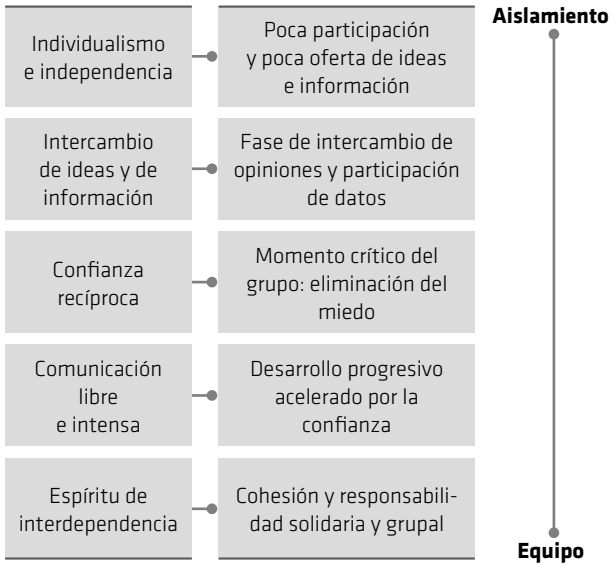


Figura 15.5 Etapas de desarrollo de un equipo.[22]

[22] OAKLAND, JOHN S., *Gerenciamento de qualidade total: TQM*, São Paulo, Nobel, 1994, p. 316.

Nota interesante

Desarrollo de equipos

El desarrollo de equipos es una técnica para modificar el comportamiento de grupos de trabajadores de varios niveles y áreas que, con la coordinación de un especialista o consultor, se critican mutuamente para buscar un punto de encuentro en el cual la colaboración sea más fructífera y eliminar las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. El desarrollo de un equipo pasa por las etapas que muestra la figura 15.5[23] y permite diagnosticar las barreras que impiden el desempeño eficaz del grupo, establecer condiciones para superarlas, fortalecer el sentido de unidad de los miembros, incrementar sus relaciones, y mejorar el cumplimiento de las labores y el proceso operativo del grupo. Por último, el equipo autoevalúa su comportamiento por medio de determinadas variables descritas en la figura 15.6. Se trata de transformar a los grupos de personas en equipos integrados y cohesionados. En el trabajo de equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos, por lo que se consigue una predisposición saludable para la creatividad y la innovación.

manos y en información. Éste opera como un tercero y con su coordinación provoca intervenciones del equipo que tienen el objeto de volverlo más sensible a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, y desarrollar sentimientos, liderazgo, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo, a mejorar los medios con que trabajan juntos y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades que necesitan para resolver problemas y que les permitirán aumentar su eficacia con una mejor cooperación e integración.

Intervención del DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación

Se trata de una técnica para modificar la conducta con un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos y en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) acuden a reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como ante un espejo. En estas reuniones, un grupo presenta los resultados de sus evaluaciones al

Malo		Excelente
Confusas, divergentes, conflictivas, indiferentes	A. Metas y objetivos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Claras, compartidas por todos, interés y participación
Pocos dominan, algunos son pasivos y no prestan atención	B. Participación 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Todos prestan atención, todos participan
Sentimientos inesperados, ignorados o criticados	C. Sentimientos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Expresados libremente, respuestas categóricas
Atención de los síntomas en lugar de atacar las causas; pasan directamente a las propuestas	D. Diagnóstico de los problemas grupales 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Cada problema se diagnostica antes de que se proporcione una acción. Las soluciones atacan las causas
Las necesidades de liderazgo del grupo no coinciden. El grupo depende demasiado de una sola o de unas cuantas personas	E. Liderazgo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Las necesidades de liderazgo, cuando surgen, las satisfacen diversos miembros. Cualquier miembro participa como líder
Decisiones tomadas por una parte del grupo. Los demás no participan	F. Toma de decisiones 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Las divergencias son bienvenidas, se busca y prueba el consenso. Apoyo amplio
No hay confianza recíproca. Los miembros son cerrados, reservados, oyen con superficialidad, tienen recelo de criticar o de recibir críticas	G. Confianza recíproca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Confianza mutua y respeto recíproco. Expresión libre sin recelo de represalias
Rutina, creación de estereotipos y rigidez. No hay progreso	H. Creatividad y reconocimiento 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Grupo flexible, busca nuevos caminos, se modifica y crece con creatividad

Figura 15.6 Evaluación de la eficiencia grupal.[24]

[23] *Idem.*

[24] Adaptado de SCHEIN, EDGARD H., *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, pp. 46-47.

Nota interesante

Reunión de confrontación

La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico. Su finalidad es mejorar la salud de la organización con el aumento de las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o áreas. Se trata de una reunión de un día con distintos grupos que discuten los problemas, analizan sus causas más profundas y planean acciones correctivas o profilácticas. La reunión de confrontación viene después de grandes cambios organizacionales, como fusiones, adquisiciones, introducción de nuevas tecnologías, etcétera.

otro y responde preguntas relativas a sus percepciones. A continuación viene una discusión, que inicia muy acalorada, pero con una posición de comprensión y entendimiento recíprocos en cuanto a la conducta de las partes. El consultor facilita la confrontación, con ánimo totalmente imparcial, pondera las críticas, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales.[25]

Intervención del DO para la organización en su conjunto: realimentación de datos

También se le conoce como técnica para recolectar y proporcionar información. Se trata de una técnica de modificación de la conducta, la cual parte del principio de que cuanto más datos cognitivos reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y de actuar creativamente. La realimentación o reinformación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto de uno mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización (datos que no siempre se toman en cuenta). La realimentación *(feedback)* se entiende como las actividades y procesos que "reflejan" y "proyectan" la forma en que una persona es percibida o visualizada por las demás.[27]

La realimentación de datos parte de la recopilación de los obtenidos de entrevistas o cuestionarios aplicados a una parte de la organización para confirmar ciertos aspectos de los procesos organizacionales, como la moral, el sistema de premios, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etcétera. Los datos se tratan y someten a examen en varias reuniones con todo el personal de un determinado nivel de la organización por vez, con el propósito de analizar los resultados y planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización.

La realimentación de datos requiere que la información fluya dentro de la organización por medio de:

1. Una intensa distribución interna de la información.
2. La publicación y difusión de resultados de investigaciones internas.
3. La realización de discusiones periódicas entre elementos de distintas áreas de la organización.
4. La realización de juntas sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo, etcétera.

Nota interesante

Realimentación (*feedback*) de datos

Si bien es discutible la presunción de que el suministro sistemático de información garantiza la acción creativa e innovadora de las personas, no cabe duda de que crear un esquema para distribuir información en una organización es importante para que sus miembros se actualicen en cuanto a los cambios del ambiente externo y dentro de la propia organización.

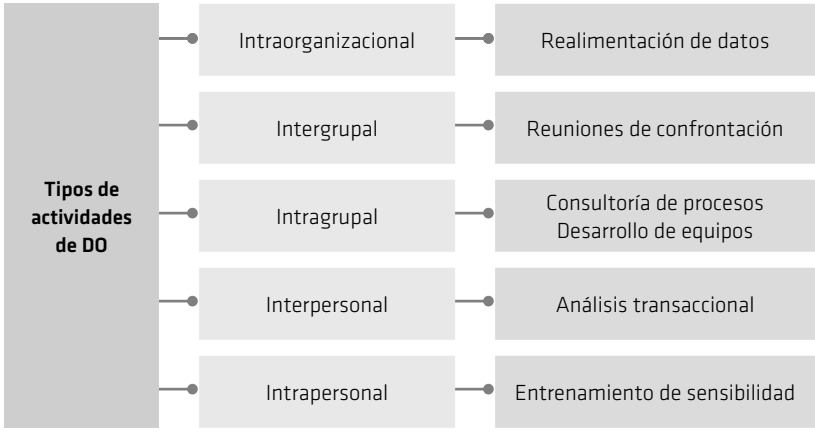


Figura 15.7 Tipos de actividad de DO.[26]

[25] BENNIS, WARREN G. *Desenvolvimiento organizacional*, *op. cit.*
[26] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Os novos paradigmas*, *op. cit.*, p. 165.
[27] BENNIS, WARREN G., *Changing Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

De vuelta al caso introductorio

El viraje de Excelsa

A continuación, Marcela González quiere definir con su equipo las técnicas de intervención para cambiar la mentalidad de ejecutivos, gerentes y empleados. ¿Qué haría usted en su lugar?

Modelos de DO

Existe toda una variedad de modelos de DO, cada uno con distintas tecnologías para modificar el comportamiento, y un tipo diferente de proceso o de secuencia de etapas de cambio y consolidación del cambio. En el fondo, sólo son caminos diferentes para llegar a los mismos resultados. La rejilla gerencial (*grid gerencial*) es un ejemplo ilustrativo y vale la pena describirla.

Rejilla gerencial (*managerial grid*)

Blake y Mouton,[28] dos consultores estadounidenses, desarrollaron una tecnología de cambio organizacional planeado y lo llamaron rejilla gerencial (*managerial grid*) porque todo ejecutivo siempre se orienta a dos asuntos: la producción y las personas. La rejilla es un gráfico con dos entradas, es decir, está compuesta por dos ejes: horizontal y vertical (figura 15.8).

1. El eje horizontal representa la preocupación por la producción y es una serie continua de nueve puntos, en la cual el grado nueve significa una elevadísima preocupación por la producción, mientras que el grado uno representa una baja preocupación por ella.
2. El eje vertical representa la preocupación por las personas y también es una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y uno es un grado bajo de preocupación por las personas.

La rejilla gerencial representa estas dos preocupaciones (por la producción y por las personas), así como su interacción para demostrar que el desempeño excelente es el que procura maximizar los resultados de la producción y la satisfacción de las personas; es decir, de alcanzar el estilo 9.9. La rejilla desempeña un papel importante en este modelo de DO.

El programa de DO tipo rejilla se desarrolla en seis fases:[29]

1. *Seminarios de laboratorio:* son para todas las personas de la organización y parte de la cima a la base, con el objeto de analizar el desempeño de la empresa o conocerlo parcialmente, por medio de la rejilla. Los equipos evalúan

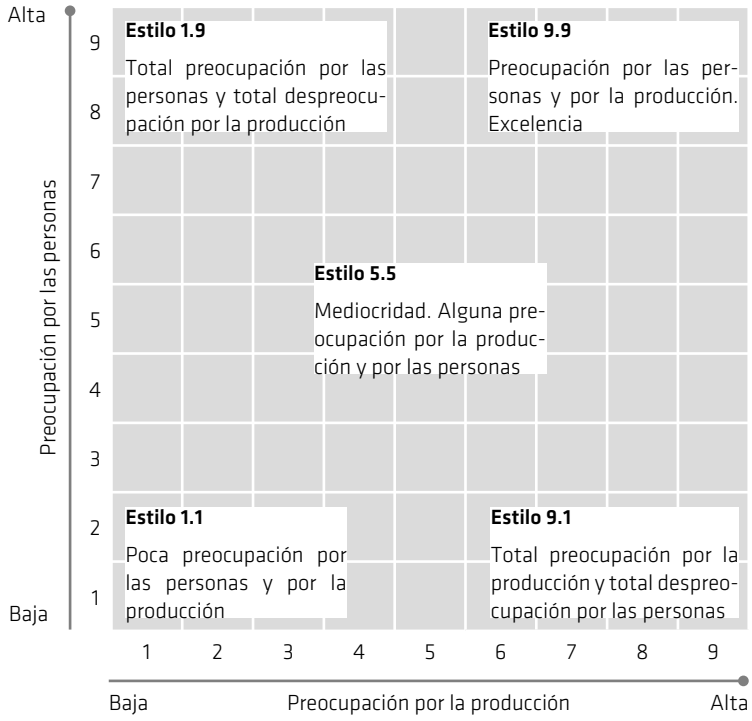


Figura 15.8 Rejilla gerencial (*managerial grid*).[30]

[28] BLAKE, ROBERT R. y MOUTON, JANE S., *O grid gerencial*, São Paulo, Pioneira, 1976.

[29] BLAKE, ROBERT R. y MOUTON, JANE S., *O grid gerencial*, São Paulo, Pioneira, 1976.

[30] *Idem.*

cada área de la empresa con la rejilla para constatar si su desempeño es excelente, regular o inaceptable. El equipo utiliza la crítica sistemática para analizar lo que está bien y evaluar las correcciones que se necesitan para realizar el estudio de la organización. Es un trabajo de crítica y evaluación.

2. *Desarrollo de equipos:* desde la cima hacia la base, se forman equipos para estudiar y analizar la dinámica del comportamiento de la organización. Cada miembro del equipo utiliza la rejilla para evaluar la calidad y naturaleza de la participación (acción de equipo y de los esfuerzos individuales) con el objeto de identificar dificultades y confirmar los caminos para mejorarla. En esta fase, el desarrollo del equipo ayuda a cada uno a darse cuenta de que los compañeros del equipo observan su comportamiento en el trabajo por medio de la rejilla. Los compañeros de equipo preparan una descripción de la rejilla para cada miembro, con la intención de fortalecer el desempeño individual, además de proporcionar a cada uno información y evaluación contextualizada sobre él. A continuación, se establecen los objetivos de desempeño del equipo y de los individuos, después de rechazar las prácticas inaceptables para el equipo y sus miembros. Esta fase fortalece la participación y el comportamiento social, y aumenta la contribución y el interés personal de cada miembro.
3. *Reuniones de confrontación intergrupal:* son reuniones para desarrollar la interrelación de los grupos, es decir, para mejorar la coordinación entre grupos; se trata del llamado desarrollo intergrupal. Esta fase aborda las relaciones de trabajo entre las áreas de la organización; asimismo, resalta la cooperación y la coordinación. Las áreas que tienen una interrelación de trabajo se reúnen de dos en dos para identificar una interrelación de trabajo óptima entre ellas. Se detectan las barreras para la eficiencia, así como la distancia (huecos) entre lo que es y lo que debe ser. Esta fase dura de tres a cuatro días.
4. *Establecimiento de los objetivos organizacionales:* la alta dirección de la organización, por medio del equipo de ejecutivos, establece lo que considera la excelencia de la empresa, es decir, el punto a donde pretende llegar con el cambio organizacional. Los miembros del equipo de la dirección definen un modelo estratégico ideal, al que la empresa se debe asemejar para ser de verdad excelente. Los miembros reúnen datos y llegan a conclusiones, los revisan, analizan y critican "desde afuera de la empresa para ver lo que pasa dentro de ella". Es la fase en la cual la dirección define el diseño del modelo estratégico que seguirá la organización entera.
5. *Instrumentación por medio de equipos:* la fase 5 corresponde a la instrumentación del modelo ideal de la organización por medio del desarrollo planeado. Para ello, el equipo de la dirección señala un equipo de planeación en cada

Estilo	Tipo de participación
9.1	No hay posibilidad de participación. Las personas sienten que, aunque quieran hacer contribuciones, no son requeridas; en caso de que se presenten voluntariamente, serán rechazadas.
1.9	Las personas procuran no criticar para que no se les malinterprete, o temen no recibir apoyo inmediato. Las soluciones son el "mínimo común denominador", y el comportamiento, superficial y efímero.
1.1	La participación y el compromiso son pocos. Las personas presentes tal vez están físicamente cercanas, pero se mantienen ausentes o distantes.
5.5	La toma de decisiones es del tipo complaciente o mediocre, como un "remiendo" que deja a todos descontentos.
9.9	La solución de los problemas se da por medio de la participación y el compromiso.

Figura 15.9 Niveles de participación según el DO tipo rejilla gerencial (*managerial grid*).

Estilo	Tipo de frontera intergrupal
9.1	Hostilidad intergrupal, basada en sospechas y desconfianza mutuas. Puede desarrollar disputas estimulantes entre los involucrados, pero también pérdida de eficiencia organizacional. La actitud predominante es ganar-perder.
1.9	Situación de coexistencia pacífica. Los participantes de ambos lados de la frontera procuran aceptar un mínimo de apoyo mutuo, hacen las cosas amistosamente y evitan problemas que perturbarían o impedirían las relaciones recíprocas. Se mantiene la armonía, pero se sacrifica el potencial para la realización.
1.1	Situación de aislamiento. No hay contribuciones para la solución de problemas de coordinación intergrupales. Los individuos retroceden a ambos lados de la frontera, procuran que la cooperación a través de ella resulte innecesaria. Hay duplicación de esfuerzos, porque cada departamento duplica las actividades en su interior para no utilizar las habilidades y las competencias de los demás.
5.5	Situación de tregua inquieta. Los participantes recurren a la negociación, la transigencia o el prorrateo, y llegan a componendas para alcanzar cierto grado de coordinación y cooperación.
9.9	Comunicaciones abiertas y francas. Las situaciones de inconformidad y controversia se resuelven de frente y con flexibilidad. Hay fronteras porque la empresa está segmentada en divisiones, pero la actitud de las personas tiende a tratar los problemas y las necesidades de forma constructiva por medio de ellas.

Figura 15.10 Niveles de fronteras intergrupales según el DO tipo rejilla gerencial.

centro de utilidad identificado. El coordinador de la fase 5 debe ayudar a los equipos de planeación a organizarse y adquirir las técnicas esenciales necesarias para estudiar la manera en que operarían todos los aspectos de cada centro de utilidad según los criterios del modelo estratégico ideal. La instrumentación exige que cada equipo de planeación elabore su plan de operación como si su centro de utilidad fuera independiente de los demás. Las estructuras basadas en equipos funcionan en toda empresa o lugar, donde y cuando se quiera. Las estructuras organizacionales funcionales y verticales sufren hoy en día una transformación para convertirse en unidades autosuficientes, según el "principio de lo pequeño dentro de lo grande" en la organización. Incluso las actividades tradicionalmente centralizadas, como procesamiento de datos, contabilidad, compras, etc., se descentralizan gracias a los equipos.

6. *Evaluación de los resultados:* es decir, evaluación de los cambios para estabilizar los objetivos de la organización y establecer otros nuevos para el futuro. La crítica sistemática se debe utilizar para evaluar el desempeño y las condiciones del desarrollo logrado, y contrastarlo así con el grado de excelencia que se pretende alcanzar.

Con este planteamiento, los miembros de la organización adquieren un sentido de proporción respecto de lo que alcanzarán, lo que ahora hacen de forma diferente a lo hecho antes, y la preparación de un nuevo escenario para el porvenir. Además, como el desarrollo es una actividad continua y sin fin, surgirán nuevos desafíos y situaciones que exijan nuevos cambios.

Nota interesante

Cambio organizacional

La empresa, para cambiar, se debe transformar en un verdadero ambiente de cambio en el cual se sienta el impulso hacia la innovación y la creatividad; un conjunto de esfuerzos reunidos en una verdadera cantera de obras. Y un ambiente de cambios, por increíble que parezca, exige una juiciosa planeación que necesita hacerse en equipo con esfuerzos del personal y los gerentes. Por tanto, las empresas deben anticipar una visión enfocada a su misión y futuro. Así, planear el cambio significa escoger con anticipación el futuro de la organización.

1. Seminario de laboratorio	Desarrollo gerencial
2. Desarrollo de equipos	
3. Reuniones de confrontación intergrupal	
4. Establecimiento de objetivos organizacionales	Desarrollo organizacional
5. Implantación por medio de equipos	
6. Evaluación de resultados	

Figura 15.11 Las seis fases del desarrollo organizacional de tipo rejilla gerencial.

Objetivos del DO

Las técnicas de DO adoptadas casi siempre se relacionan con algunas de las cinco técnicas expuestas. El científico de la conducta (que funciona como consultor interno o externo, es decir, como tercero) desempeña un papel que facilita el desarrollo organizacional, mientras que los gerentes de línea toman la iniciativa de la administración del proyecto para alcanzar el resultado de mejorar la organización.

Los principales objetivos del DO son:[31]

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de "barrerlos debajo del tapete".
3. Crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de la comunicación lateral, vertical y diagonal.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes —2 + 2 es más que 4—, las cuales permiten que las partes ganen más con la cooperación que con el conflicto).
7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución.

En teoría, el DO representa un esfuerzo coordinado por los miembros de la organización (con ayuda de consultores externos) que tiene el propósito de descubrir y derribar barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impiden el desempeño eficaz del sistema y de adquirir mayor conciencia de la dinámica interna y externa del sistema, de modo que permita más adaptaciones en el futuro y cambios para mejorar.[32]

[31] FRENCH, WENDELL, "Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies", en Margulies, Newton y Raia, Anthony P., *Organizational Development: Values, Process, and Technology*, *op. cit.*, p. 32.

[32] MILES, RAYMOND E., *Theories of Management: Implicatons for Organizational Behavior and Development*, Tokio, McGraw-Hill, 1975, p. 191.

Nota interesante

El modelo *XA* y el modelo *YB*

Los modelos de la teoría *X* y la teoría *Y* de McGregor son el punto de partida para dirigir los esfuerzos del DO en cuanto a los objetivos anteriores. Para Argyris,[33] el modelo *XA* representa la posición de las organizaciones clásicas: las prácticas administrativas de este modelo se basan en los supuestos de la teoría *X* y se acompañan de un patrón (*A*) de comportamiento basado en la no expresión de los sentimientos, es decir, cerrarse ante las emociones y carecer de vinculación alguna con las competencias interpersonales. Como los administradores no están preparados para ayudar a identificar plenamente lo que sienten los demás o desarrollar su nivel interpersonal de competencia, este modelo genera conformismo, antagonismo y desconfianza entre los participantes.

El modelo *YB* adopta prácticas administrativas basadas en la teoría *Y* y un patrón (*B*) de comportamiento que implica confianza, expresión de afectos y apertura para la experimentación de ideas, así como sentimientos y respeto por la individualidad humana. Para Argyris, la tarea básica del consultor o interventor de DO es generar información relacionada con los problemas de la organización con el objeto de ayudar al sistema-cliente a tomar decisiones responsables y desarrollar un compromiso interno respecto de ellas. Esta tarea se desempeña mejor cuando todos comprenden la discrepancia entre la situación real y el modelo *YB*. En el fondo, el camino del DO sale del modelo *XA* para llegar al modelo *YB*, en el cual los gerentes se aceptan mejor gracias a que expresan sus sentimientos y adquieren una conciencia que los conduce a ayudar a las personas para trabajar en un clima abierto, democrático y participativo.

De vuelta al caso introductorio

El viraje de Excelsa

Marcela pretende que su empresa se convierta en el mejor lugar para trabajar. Quiere que la empresa sea una organización de aprendizaje para que los trabajadores puedan crear e innovar. ¿Qué ideas daría usted a Marcela?

Organizaciones de aprendizaje

La administración del conocimiento impone el concepto de las organizaciones de aprendizaje.[34] Una organización de aprendizaje es la que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y que se transforma continuamente.[35] El núcleo de la organización de aprendizaje se compone por cinco disciplinas, que constituyen programas de largo plazo para el desarrollo, el aprendizaje y la práctica organizacional, a saber:

1. *Dominio personal:* es el aumento de la habilidad para el desarrollo individual.
2. *Modelos mentales:* son los datos internos que sirven de base para acciones y decisiones en el entorno laboral.
3. *Visión compartida:* significa crear un compromiso con los objetivos comunes del equipo de trabajo.
4. *Aprendizaje en equipo:* es la capacidad para desarrollar conocimiento y habilidades colectivas. Son importantes las aptitudes sociales y la habilidad para las relaciones interpersonales.
5. *Pensamiento sistémico:* representa una herramienta mental para afrontar los procesos de cambio; pensar de manera global u holística, es decir, ver la totalidad.

Estas cinco disciplinas constituyen la esencia de una organización en evolución constante, que se adapta a su ambiente competitivo y produce nuevas contribuciones al cliente y a sus miembros. El aprendizaje permanente constituye un ciclo de cambio eterno, que implica la sensibilidad y la conciencia respecto del ambiente en donde opera la organización (visión estratégica), la evolución permanente de actitudes y creencias (cultura organizacional) y el desarrollo de habilidades y conocimientos (administración del conocimiento).

Muchas empresas se están convirtiendo en verdaderas organizaciones de aprendizaje, y los antiguos departamentos de capacitación, en verdaderas instituciones de educación corporativa. De este modo, las organizaciones cambian poco a poco su configuración y dinámica para privilegiar el aprendizaje en todos sus niveles y áreas de actuación. Las organizaciones de aprendizaje proporcionan enormes ventajas en relación con las tradicionales. Las fronteras horizontales tradicionales, sean funcionales o divisionales (departamentos y divisiones fijas),

Nota interesante

Organizaciones de aprendizaje

Las empresas del nuevo siglo se convierten en organizaciones de aprendizaje comprometidas con la educación y el desarrollo de los trabajadores. Buena parte de las empresas crea universidades corporativas para consolidar una infraestructura de aprendizaje corporativo y desarrollar medios que estimulen el conocimiento y generen nuevas oportunidades de negocios, entrar en nuevos mercados globales, crear relaciones más profundas con los clientes e impulsar a la empresa hacia un nuevo futuro. Las universidades corporativas dejan de ser simples locales físicos (como el tradicional campus universitario) para convertirse cada vez más en un proceso continuo de aprendizaje, como universidades virtuales. La preocupación es administrar y evaluar el conocimiento, así como establecer estrategias orientadas al conocimiento.

[33] ARGYRIS, CHRIS, *Management and Organizational Development: The Path from XA to YB*, *op. cit.*, cap. 1.
[34] SENGE, PETER, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Nueva York, Currency Doubleday, 1990.
[35] EDLER, MIKE, BURGOYNE, JOHN y BOYDELL, TOM, *The Learning Company*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991.

y las fronteras verticales (jerarquía) constituyen verdaderas barreras internas que inhiben la cooperación, la posibilidad de compartir recursos y el debate interno, los cuales permiten fomentar el aprendizaje de nuevas competencias y la adopción de un comportamiento cooperativo con el que se asuman riesgos. Se trata de contar con equipos que cultiven una nueva cultura que subraye la noción de compartir el conocimiento, las comunicaciones abiertas, el espíritu de equipo y la amplia difusión de nuevas ideas en toda la organización.[36]

Las bases para crear una organización de aprendizaje son:[37]

1. Supervisar de manera estrecha el entorno de las actividades organizacionales, sea por contactos de los empleados con los clientes o por contactos con las nuevas tecnologías, proveedores, accionistas y futuros candidatos al empleo; establecer una amplia red de relaciones organizacionales con el ambiente que permita buscar continuamente información y conocimiento.
2. Desarrollar y ofrecer medios y recursos para que las personas que reciban esa información la relacionen con lo que las demás personas observan y analizan de acuerdo con el conocimiento previo de la organización; crear condiciones para que toda información y conocimiento sea útil para el trabajo de las personas y se transforme en acciones eficaces que produzcan resultados concretos.
3. Reunir, documentar y organizar la información y los análisis para ponerlos a disposición de todas las personas de la organización y para su posterior utilización; facilitar toda la información y el conocimiento a través de medios adecuados para su localización y utilización intensiva en todos los niveles de la organización.
4. Aumentar poco a poco el nivel de conocimiento de la organización y medir continuamente el índice de aprendizaje a fin de asegurar que de verdad se logre un avance; procurar que el conocimiento se incorpore sin interrupciones por medio del aprendizaje, a la conducta de las personas y evaluar el grado en que se logra porque aumenta el volumen y la intensidad del fenómeno.

En la organización de aprendizaje, éste se da todo el tiempo en todos los niveles, por medio de personas, equipos, áreas, redes internas, así como por medio de redes de clientes, proveedores y otros grupos externos. La organización de aprendizaje ofrece un ambiente social de aprendizaje en el cual las personas adquieren conocimientos en la medida en que trabajan con otras para alcanzar los objetivos.[38] En realidad, es un sistema complejo basado en una cultura enfocada a mejorar sin tregua el capital humano. Dentro de este sistema, las relaciones entre los individuos y la organización tienen un efecto directo sobre cómo y qué aprende la organización. El secreto está en transformar a la organización en una infraestructura que promueva un ambiente enfocado al aprendizaje continuo y al cambio.[39] En la adquisición de conocimientos participan la organización, equipos y personas, como muestra la figura 15.13.

Función	Organizaciones tradicionales	Organizaciones de aprendizaje
Determinación de la dirección general	La dirección de la empresa proporciona la visión.	La visión es compartida y surge de muchos lugares, pero la dirección es responsable de asegurar que esa visión exista y se alcance.
Formulación y aplicación de ideas	La dirección decide lo que se debe hacer y el resto de la empresa trabaja con esas ideas.	La formulación y la aplicación de las ideas ocurren en todos los niveles de la organización.
Naturaleza del pensamiento organizacional	Cada persona es responsable de las actividades de su puesto y debe concentrarse en desarrollar sus competencias individuales.	Las personas conocen sus actividades y saben cómo se interrelacionan con las demás dentro de la organización.
Resolución de conflictos	Los conflictos se resuelven por medio del poder y de la influencia jerárquica.	Los conflictos se resuelven por medio del aprendizaje en colaboración y la integración de los puntos de vista de las personas de la organización.
Liderazgo y motivación	El papel del líder consiste en definir la visión de la organización, proporcionar premios y sanciones adecuados, y mantener el control de las actividades de las personas.	El papel del líder consiste en construir una visión compartida, delegar autoridad (*empowerment*) a las personas, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces en la empresa.

Figura 15.12 Organización tradicional y organización de aprendizaje.[40]

[36] LEI, DAVID, SLOCUM, JOHN W. y PITTS, ROBERT A., "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Learning and Unlearning", *Organizational Dynamics*, invierno de 1999, p. 25.

[37] OLVE, NILS-GÖRAN, ROY, JAN y WETTER, MAGNUS, *Conductores da performance*, *op. cit.*, pp. 268-269.

[38] SENGE, PETER, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, *op. cit.*, pp. 3 y 139.

[39] PHILLIPS, JACK J., *HRD Trends Worldwide: Shared Solutions to Compete in a Global Economy,* Houston, Gulf, 1999, pp. 246-247.

[40] Adaptado de SENGE, PETER M., "Transforming de Practice of Management", *Human Resource Development Quarterly*, primavera de 1993, p. 9.

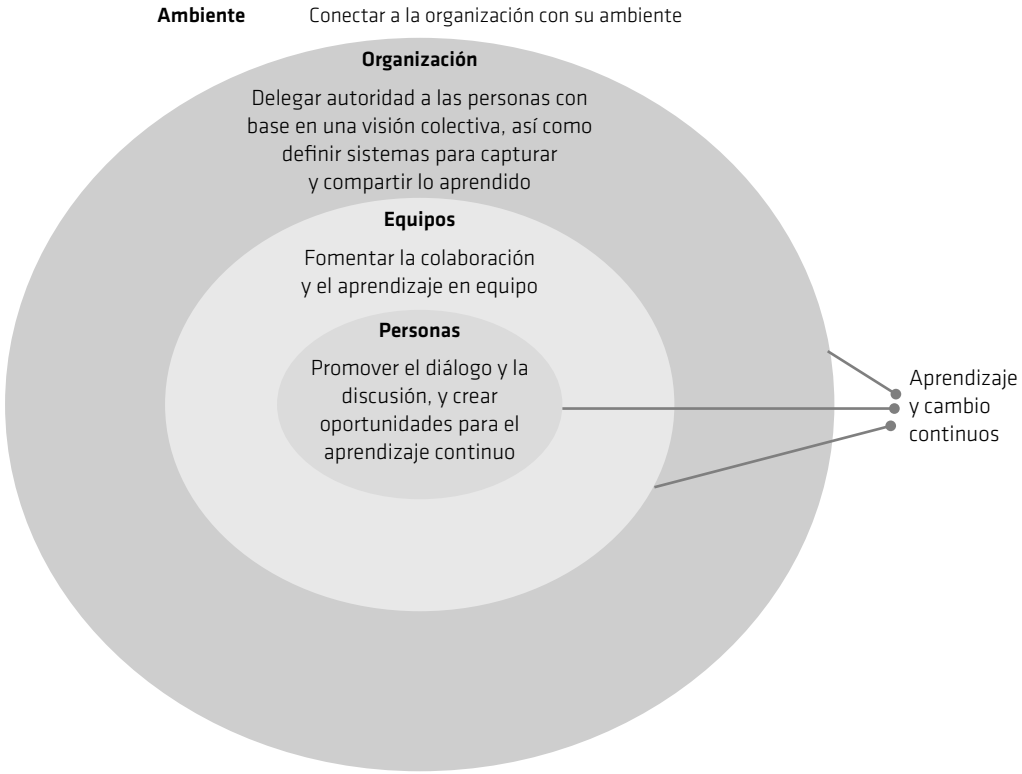


Figura 15.13 Modelo de organización de aprendizaje.[41]

Esta infraestructura comienza con el aprendizaje individual, donde se crean oportunidades continuas gracias a los resultados del trabajo de cada persona. En el nivel individual se fomentan y promueven el diálogo y la discusión dentro de una cultura de cuestionamiento y experimentación de la organización. En el nivel de equipo se fomentan la colaboración y la cooperación, pero el enfoque no está necesariamente en el espíritu de equipo, sino en el aprendizaje como equipo. En el nivel organizacional, que se enriquece poco a poco, el aprendizaje queda captado en políticas, procedimientos, normas y estrategias. El nivel final es el ambiente exterior, en el que la organización debe aprender con sus clientes, proveedores y competidores más allá de sus límites. El enfoque principal de una organización de aprendizaje es la transformación. Se debe crear la infraestructura que asegure que el conocimiento se capte y comparta. Todas las personas deben aprender a pensar sistemáticamente sobre las repercusiones de sus decisiones. El aprendizaje forma parte del trabajo cotidiano. La participación es fundamental. La condición para crear una organización de aprendizaje es la evaluación de las competencias presentes. A partir de ahí, la organización define las estrategias que debe formular e implantar. La principal consecuencia de la creación

Ambiente tradicional de capacitación	Ambiente de la organización de aprendizaje
• Aprendizaje impulsado por el instructor	• Aprendizaje autodirigido
• Planes diseñados y prescritos	• Planes autónomos
• Enseñanza basada en la clase	• Métodos diversos de enseñanza
• Programas como base del curso	• Competencias como base del curso
• Presencia como determinante de la habilidad	• Demostración de competencia como determinante de la habilidad
• Ofrecido de una sola manera a todos	• Establecimiento de metas entre la habilidad actual y la deseada
• Basado en el análisis genérico de las necesidades de capacitación	• Basado en la evaluación individual de la competencia

Figura 15.14 Capacitación tradicional y organización de aprendizaje.[42]

[41] Adaptado de WATKINS, KAREN E., MARSICK, VICTORIA J. y PHILLIPS, JACK J. (orgs.), en *Action: Creating the Learning Organization*, Alexandria, Virginia, American Society for Training and Development, 1996, p. 5.

[42] Adaptado de GREENWOOD, TRACY, WASSON, AVTAR y GILES, ROBBIE, "The Learning Organization: Concepts, Processes, and Questions", *Performance & Instruction*, abril de 1993, p. 8.

Nota interesante

Administración del conocimiento corporativo

En realidad, todas las prácticas y mecanismos que hemos visto se refieren a la administración del conocimiento en la organización. Éste representa un proceso sistemático cuyo propósito es reunir y controlar los recursos, las habilidades y competencias de los trabajadores de la misma manera en que las empresas controlan sus inventarios, materias primas y otros recursos físicos. La TI desempeña un papel muy importante para mejorar los procesos y para la calidad del aprendizaje organizacional.[43]

de una organización de aprendizaje es el aumento gradual de su capital intelectual.

Para crear una organización que aprende, las empresas dependen cada vez más de estilos de liderazgo participativos, democráticos y basados en la cooperación. Consiste en mucho más que eso, si se desea impulsar y hacer crecer a las personas y, así, agregar calidad, servicio, innovación, flexibilidad, agilidad y velocidad de manera cada vez más crítica. Las organizaciones de aprendizaje se destacan por lo que saben y por la forma en que utilizan ese conocimiento y lo transforman en una realidad palpable mediante nuevos procesos, productos o servicios. La innovación es la base de todo ello.

Cambio organizacional

Para que ocurra el cambio organizacional es necesario brindar las siguientes condiciones a las personas:[44]

1. *Conseguir que "abracen el cambio":* para que las organizaciones obtengan ventajas competitivas, respondan con rapidez a las demandas ambientales y sobrevivan en un contexto de cambio es indispensable que las personas "abracen el cambio" como forma de trabajo. Esto requiere flexibilidad y adaptabilidad en la fuerza de trabajo. La organización debe transformar lo anterior en toda una variedad de nuevos arreglos laborales, como labores variables, programaciones flexibles del trabajo y modificación frecuente de los equipos de trabajo.
2. *Aprender a convivir con la incertidumbre:* las estructuras organizacionales más planas, horizontales y simples permiten que las personas trabajen en redes dentro y fuera de sus organizaciones, dominen habilidades de colaboración creativa, respondan a prioridades cambiantes y asuman la responsabilidad personal en la definición de su propia dirección.
3. *Aprender a ampliar su red de relaciones:* las organizaciones se integran cada vez más, con alianzas, fusiones y empresas en participación, con antiguos competidores. La habilidad para administrar relaciones laterales se convierte en un factor crítico para alcanzar resultados. Los equipos funcionales cruzados y las estructuras matriciales son ya tan comunes que ahora requieren un conjunto cada vez mayor de habilidades interpersonales.
4. *Aprovechar todas las oportunidades para aprender:* en este siglo, las organizaciones que sobrevivan serán las que estén en continuo aprendizaje y renovación. Las personas que trabajan en ellas tendrán que asumir plena responsabilidad en la administración de su aprendizaje en respuesta a las necesidades cambiantes de la organización. En lugar de los currículos que antes definía la organización tradicional, las personas serán responsables de crear sus propias oportunidades de aprendizaje para mejorar su talento y creatividad.
5. *Desarrollar una perspectiva diferente de la carrera:* en la estructura tradicional de la organización, el avance en la carrera consistía en el ascenso paulatino en la jerarquía. Hoy, lo que resulta evidente es la habilidad para agregar valor a la organización. Las personas tendrán que desarrollar una amplia base de experiencia y redes de relaciones más extensas a efecto de crear una mayor cantidad de oportunidades para la carrera.
6. *Agregar valor:* las organizaciones desarrollan estándares y expectativas que les aseguren una ventaja competitiva así como un desempeño excepcional. Las personas deberán identificar oportunidades y agregar valor, por lo que serán vistas como socias de la empresa.
7. *Estar atento a la tecnología:* internet se transforma con rapidez en el núcleo del mercado global, y la fuerza de trabajo de la organización necesita desarrollar y mantener su dominio de la tecnología de la información para resultar viable. La teleconferencia y el aprendizaje virtual son ejemplos de la forma como las organizaciones orientan sus prácticas en la economía global.
8. *Cambiar expectativas respecto al empleo:* después de décadas de reestructuración y de adelgazamiento, el contrato de trabajo, la subcontratación (*outsourcing*), el empleo temporal, el trabajo a distancia (*telecommutting*) y las organizaciones virtuales son apenas algunos cambios del empleo personal. La fuerza de trabajo tendrá una relación diferente y ya no dependerá de un único empleador. Las personas tendrán relaciones de corta duración a lo largo de sus carreras, en las cuales deberán contribuir con el conocimiento y la experiencia que respondan a las necesidades particulares de los negocios. Deberán trabajar como si fueran las propietarias del negocio y su cliente será la corporación.
9. *Adoptar nuevas relaciones laborales que sustituyan la supervisión tradicional:* las organizaciones reconfiguradas deberán tener líderes y ya no estructuras organizacionales

[43] MANVILLE, B. y FOOTE, N., "Harvest Your Knowledge Datamation", en www.datamation.com/PlugIn/issues/1996/july/07knowl.html, consultado en julio de 1996.

[44] AUSTIN, JAN W., *Corporate Coach and Principle: Potential at Work*, Nueva York, Rochester, 1998.

Caso final

Visteon se prepara para ser una organización de aprendizaje[45]

Desde hace algunos años, la expresión "organización de aprendizaje" (organización que aprende) es una fiebre en el mundo corporativo. Sin embargo, muy pocas empresas han conseguido salir del discurso e introducir de verdad en sus equipos el espíritu del aprendizaje continuo. Por ello, Visteon Sistemas Automotrices, ex división de Ford, envió a 60 trabajadores de diversas áreas y niveles jerárquicos a São José dos Campos, São Paulo, para que pasaran tres días juntos en un hotel en las montañas y hablaran del tema, pero sin darles pista alguna de antemano. Para aplicar el curso, Visteon contrató a dos firmas de consultoría: una encargada de adaptar la parte teórica y otra que se ocuparía de preparar a algunos trabajadores para administrar las sesiones. Al llegar el autobús, los coordinadores del curso recibieron a los trabajadores, quienes, después de llevar sus maletas a los cuartos, se reunieron en el salón principal del hotel. El lugar parecía más un salón de un jardín de infancia que un área de capacitación. Sobre las ocho mesas redondas esparcidas por el salón había juguetes: cubos mágicos, animalitos de peluche, *koosh balls* (esas pelotitas llenas de hilos de hule alrededor), juegos infantiles, helados y coloridos antifaces de plástico. La explicación de la coordinadora del equipo fue: "aprender también es un proceso lúdico". Cuanto más divertido sea el aprendizaje, más rápido se aprende. A continuación, los grupos recibieron un cuaderno con textos y ejercicios. Entonces comenzó el primer lance con las *koosh balls:* una forma de entrenar para escuchar a los compañeros y controlar su impaciencia.

La práctica tuvo tanto éxito que muchos departamentos de la empresa utilizan todavía la pelotita en sus reuniones.

El primer día, por la mañana, una coordinadora abrió la sesión con una parábola:

> Un discípulo aguardaba a su maestro para comenzar juntos la ceremonia del té. Las tazas estaban llenas, pero el maestro pidió al discípulo que tirase el líquido antes de comenzar la sesión y explicó que, para comenzar una nueva ceremonia, es preciso vaciar la taza y comenzar un nuevo aprendizaje.

¿Qué sugiere esta historia? Que para aprender es preciso dejar de lado las ideas preestablecidas; tienen que "vaciar sus tazas". Después del registro de ingreso, inició un ejercicio de introspección que consistía en detenerse y reflexionar unos minutos en ciertas frases, poesías o pensamientos. De inmediato se armaron los grupos de trabajo o equipos de aprendizaje. El objetivo era reunir a seis u ocho personas que no se conocieran. El contenido básico del curso lo conformaban las cinco disciplinas de Peter Senge, y la programación se organizó con base en los conceptos de dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico, los pilares de la organización que aprende. En el primer día de la capacitación, el punto central fue el pensamiento sistémico y los modelos mentales. Para ello se construyeron los llamados mapas de interferencia; es decir, gráficas que reproducen simulaciones de lo cotidiano. Cómo interfiere un departamento en la productividad de otro, cómo identificar problemas y sus soluciones. Después del almuerzo, una dinámica de grupo: la simulación de Bafá para entender cómo funcionan los modelos mentales, es decir, cómo interpretan las personas las situaciones cotidianas de acuerdo con sus propias creencias. Para ello se formaron dos grupos en salas separadas. El grupo 1 tenía la siguiente meta: cada persona recibió algunas cartas y tenía que armar una secuencia completa de 1 a 7 con cartas de la misma figura. Sin embargo, para alcanzar el objetivo y ganar una moneda (que definiría al vencedor), cada jugador tendría que acudir a los compañeros en busca de las cartas que faltasen en su juego. Problema: sólo se podían comunicar con el lenguaje corporal y verbal típicos de esa tribu. El grupo 2 estaba formado por castas. Había una reina, nobles y plebeyos. La misión de la tribu era negociar para intercambiar las cartas. No importaba quién ganase. Había un código para iniciar una jugada. La pregunta era: ¿cómo está su abuelo? Mientras los grupos 1 y el 2 estuvieron en salas separadas todo marchó bien, pero cuando las personas del grupo 1 fueron a visitar a las del grupo 2 y viceversa, nadie entendía nada, no conseguían comunicarse. Al final de la tarde, en el registro de salida, se reunieron todos y cada persona hizo sus observaciones del día. Después de cenar, asistieron a la proyección de la película *Punto de cambio*, inspirada en las ideas holísticas del físico estadounidense Fritjof Capra.

En el segundo día se repitió el registro de ingreso, pero cambiaron las actividades de los equipos. Sentados cerca de la piscina del hotel, cada uno expuso sus ideas sobre la empresa, sus problemas, expectativas y evaluaciones. Las críticas formaron parte del ejercicio. Después del almuerzo cada trabajador recibió un cuestionario de diez páginas, "Reflexión personal", con preguntas sobre el tipo de empresa en la que le gustaría trabajar, cómo podía mejorar su relación con la empresa y cuáles eran sus metas para el futuro. Cada quien es dueño de su carrera. El enfoque se dirigió a la maestría personal. Por la noche, la reunión fue en el restaurante del hotel.

En el tercer día, los equipos crearon un plan de acción basado en los diálogos del segundo día, que se aplicaría en la empresa. Por la tarde, cada grupo presentó su estrategia para convertir a la organización en uno de los mejores lugares para trabajar. Se finalizó con el último registro de salida. Muchas cosas habían cambiado.

Más de 600 trabajadores administrativos de Brasil han participado en el curso. La idea es extender estos conceptos a los 2 500 trabajadores de planta de la fábrica. Visteon figura entre las cinco unidades del mundo que presentan los más altos índices de calidad de productos y de productividad.

[45] JACOMINO, DALEN, "Junte-se a nós", *Você S.A.*, diciembre de 2000, núm. 30, pp. 66-72.

verticales, en virtud de la velocidad de los cambios. La dirección dejará de ser el depósito del conocimiento y la sabiduría de la organización. En la nueva era, el liderazgo surgirá dentro de la organización y las personas tendrán relaciones con instructores que las guiarán en su desarrollo hacia un nuevo conocimiento y un desempeño excepcional.

En el fondo, el DO trata de crear y fomentar una cultura de aprendizaje y de cambio organizacional. Sin ello, la organización caminaría hacia la obsolescencia y el envejecimiento de su cultura.

De vuelta al caso introductorio

El viraje de Excelsa

¿Cómo puede Marcela difundir una cultura de aprendizaje y de innovación en Excelsa? ¿Cómo puede conseguir la colaboración espontánea de todos los trabajadores? ¿Cómo llegar a ello?

Resumen

Mientras que la capacitación y el desarrollo se relacionan con el cambio en un nivel microscópico e individual, el DO es macroscópico y sistémico. El DO pretende transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes. Así, el DO representa un esfuerzo integrado de cambio planeado que involucra al conjunto de la organización. El DO implica un proceso de tres etapas: recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención del DO, las más importantes son realimentación *(feedback)* de datos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, entrenamiento de sensibilidad y consultoría de procedimientos. Los objetivos del DO son amplios y hacen que la organización camine del modelo *XA* al modelo *YB*.

Conceptos clave

Acción de intervención
Consultoría de procedimientos
Cultura organizacional
Entrenamiento de la sensibilidad
Desarrollo de equipos
Desarrollo organizacional
Diagnóstico organizacional
Grupos *T*
Modelo *XA*
Modelo *YB*
Realimentación de datos
Reuniones de confrontación
Sistemas mecanicistas
Sistemas orgánicos

Preguntas de análisis

1. ¿Qué es el desarrollo organizacional?
2. ¿Cuáles son los supuestos básicos del DO?
3. ¿Qué quiere decir clima organizacional y cambio organizacional?
4. Compare los sistemas mecanicistas y los sistemas orgánicos de organización.
5. Explique el proceso de DO.
6. ¿Cuál es el método de realimentación de datos?
7. Explique qué es el desarrollo de equipos.
8. Explique el DO de tipo rejilla gerencial.
9. ¿Cómo se realiza el DO por medio de reuniones de confrontación?
10. ¿Qué es el entrenamiento de sensibilidad?
11. ¿Qué es la consultoría de procedimientos?
12. Explique los objetivos del DO.
13. Explique los modelos *XA* y *YB*.
14. Explique el modelo de organización de aprendizaje.
15. Muestre las diferencias entre la capacitación tradicional y la organización de aprendizaje.
16. ¿Qué quiere decir administración del conocimiento corporativo?

Ejercicio 15

Alberto Oliveira, gerente de Recursos Humanos de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), sentía que conquistaría grandes triunfos y haría grandes cambios en la empresa. Volvería a censar, describir y analizar todos los puestos con base en un sólido sistema de administración de Recursos Humanos. A continuación, valuaría y clasificaría los puestos para efectos de la administración de sueldos y salarios. Implantaría varios sistemas de evaluación del desempeño, planes diferenciados de prestaciones sociales y programas de capacitación. Con todo esto, la empresa ya no sería la misma. Un nuevo dinamismo surgiría con esos cambios. Pero Alberto también sentía que esos cambios eran inducidos de fuera hacia dentro, que eran resultado de fuerzas externas que los sistemas incorporados provocaban en la gente. Era necesario, intuía Alberto, que los cambios partieran también del interior de las personas, como si fuesen su propia creación. Estas transformaciones provocadas por fuerzas internas inducirían el tan sonado aumento de la eficiencia en todas las áreas de la empresa. Y ése era un asunto emocionante. Recordaba que en sus tiempos de universitario había estudiado algo de desarrollo organizacional (DO), en particular sobre el cambio planeado dentro de las organizaciones. Dos técnicas de DO le parecían las más indicadas para iniciar una nueva mentalidad dentro de la empresa. Al principio se valdría de la técnica de proporcionar información (realimentación —*feedback*— de datos) para despertar la conciencia de las personas, desde la cima hacia abajo (de la dirección hasta los supervisores de área), sobre los problemas de eficiencia que debía enfrentar cada quien; a continuación, y al mismo tiempo que la anterior técnica, formaría equipos

mediante la rejilla gerencial (*grid* gerencial) para evaluar los resultados. Éstos se difundirían todo el tiempo por medio de la técnica de realimentación de datos y así se mantendría el ciclo del proceso. La idea era de verdad genial. Alberto pensaba que así llegaría a lo más íntimo de todas las personas y modificaría sus actitudes para que alcanzaran los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, sus objetivos individuales. Alberto no veía la necesidad de contratar a un consultor externo para manejar y coordinar todo este proceso. Tampoco veía la necesidad de un diagnóstico organizacional, pues el problema ya estaba detectado: la eficiencia. El asunto era iniciar de inmediato la acción de intervención con las dos técnicas. Él mismo coordinaría el proceso. Pero tenía dos obstáculos ante sí: convencer a la dirección y estructurar un plan de acción que presentara las fases del proceso y su desarrollo. ¿Cómo le ayudaría usted?

Paseo por internet

www.astd.com
www.learncma.com
www.learningtree.com
www.stalla.com
www.afpontline.com
www.morganintl.com
www.elearningbrasil.com.br
www.engaginglearning.com
www.learnlets.com
www.elearning.innovatia.net
www.solsustainability.com
www.designedlearning.com
www.valueinnovations.com
www.teamspace.com
www.innovativelearningsolutions
www.fastcompany.com
www.directedcreativity.com
www.brainstorming.com.uk
www.leading.innovations.com
www.apqc.com
www.ganthead.com
www.gurteen.co
www.ccl.org
www.knowledgecenter.gateway.com
www.knowledgeplanet.com
www.pierce.edu
www.doubleclick.net
www.bambooweb.com
www.KM.ltoolbox.com
www.iknowledgeManagement.ir
www.MyWebDesktop.com
www.all-free-info.com
www.ark-group.com
www.knowledgetree.com
www.designedlearning
www.cio.com
www.cio.com/abcs/
www.boardvantege.com
www.ftknowledge.com
www.knowledgepool.com
www.parity.net
www.lg4.net
www.knowledgestorm.com
www.taskmap.com
www.jovianarchive.com
www.insead.edu
www.peoplesoft.com
www.axialent.com
www.jma.org
www.strategy-business.com
www.change-management.com
www.sloanmanagementreview.com
www.fastcompany.com/magazine
www.IChangeManagement.info
www.km.org
www.lguide.com
www.lerningcircuits.com
www.centra.com
www.interwise.com
www.horizonlive.com
www.lotus.com
www.placeware.com
www.trends@masie.com
www.masie.com
www.linezine.com
www.hmworld.com
www.conferenceboard.com/product/conference/cfm
www.trainingsupersite.com
www.brint.com/km
www.brandon-hall.com
www.epss.com

Parte VII

Subsistema de auditoría de recursos humanos

Lo que verá en esta parte

Capítulo 16

Sistemas de información en recursos humanos

Capítulo 17

Ética y responsabilidad social

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características existan y tengan continuidad es preciso que haya control.

En las partes anteriores hablamos de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de los recursos humanos de una organización. Sin embargo, debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto del personal. En esta parte del libro abordaremos dos subsistemas de auditoría de recursos humanos; en un capítulo trataremos sobre los sistemas de información de los recursos humanos, y en el otro abordaremos en forma específica el proceso de auditoría de recursos humanos.

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida en que ésta trate de relacionarse con su entorno, será necesario garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo planeado.

Concepto de control

Los significados y connotaciones del término *control* dependen de su función o del terreno específico en que se aplique, por ejemplo:

1. *Control como función de la administración:* que forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar. En este caso, el control tiene la función de dar seguimiento y evaluar lo que se planeó, organizó y dirigió a efecto de observar si ocurrieron desvíos o variaciones y de efectuar las correcciones necesarias. Esta función de la administración consiste en medir, evaluar y corregir el desempeño con el propósito de asegurar que se alcancen los objetivos de la organización. Así, el control puede aplicarse en el nivel corporativo (control estratégico), en el nivel gerencial (control táctico) y en el nivel operacional (control operativo) de las organizaciones.
2. *Control como medio de regulación a efecto de mantener el funcionamiento dentro de las normas deseadas:* el mecanismo de control se presenta como detector de desviaciones o variaciones para mantener el proceso en funcionamiento dentro de los estándares normales. Por lo general, el control es un sistema automático que mantiene a la organización en un grado de funcionamiento constante, como en las refinerías de petróleo o en las industrias químicas de proceso continuo y automático. También puede ser el caso del contralor que vigila el desempeño de la organización con el fin de conservarla dentro de ciertos límites de rentabilidad.
3. *Control como función restrictiva y limitante de un sistema:* para mantener a los participantes dentro de las normas deseadas de conducta. Es el caso del control de la participación o del expediente del personal en la mayor parte de las organizaciones industriales.

En cualesquiera de estas tres connotaciones, el control es la acción que adapta las operaciones a normas ya establecidas, y la base para la acción es la realimentación. El control pretende asegurar que todo ocurra conforme a los planes y a los objetivos, con el señalamiento de las fallas y errores para corregirlos y evitar que se repitan. El control se aplica a cosas, personas y actos. Los sistemas de control se diseñan para que un proceso o mecanismo se adapte a un comportamiento específico, sujeto a un conjunto determinado de vínculos.

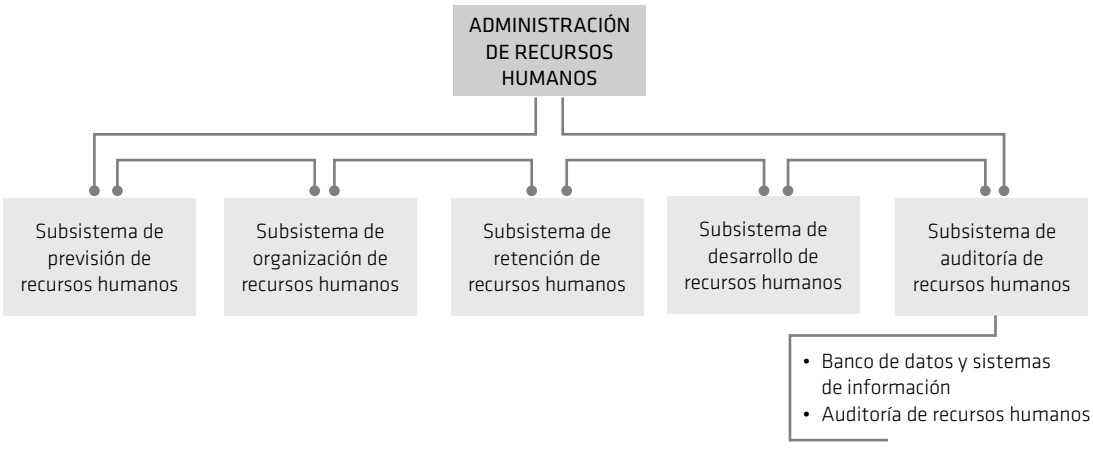


Figura VII.1 La administración de recursos humanos y sus subsistemas.

Nota interesante

El principio de la excepción

Taylor, uno de los pioneros de la administración, fue quien divulgó el principio de la excepción. Este principio no se basa en el desempeño medio ni en el seguimiento de las cosas normales, sino en la comprobación de las excepciones o las desviaciones de los estándares normales. En otras palabras, todo lo que ocurre dentro de estándares normales no debe ocupar demasiado tiempo del gerente, pues funciona relativamente bien. Taylor pensaba que el gerente debe dedicar su atención a lo excepcional y anormal; es decir, a lo que ocurre fuera de los patrones normales (cabe decir, las excepciones) y que requiere tomar medidas correctivas inmediatas. Así, es preciso encontrar e identificar en seguida las desviaciones, tanto positivas como negativas, para tomar las previsiones correspondientes. Las decisiones más frecuentes y cotidianas se deben reducir a la rutina y se deben delegar a los subalternos, para dejar los problemas excepcionales al gerente.

Administración por excepción

Toda operación se caracteriza por tener variaciones. Cuando éstas son pequeñas, insignificantes y no provocan desviaciones, se consideran normales. Sin embargo, cuando son muy grandes y provocan trastornos, son excepciones que se deben tratar con cuidado para corregirlas debidamente.

El principio de la excepción es un sistema de información y control que presenta sus datos sólo cuando los resultados se alejan o no coinciden con los previstos o esperados.

El principio de excepción provoca que los gerentes dirijan su atención a lo que ocurre fuera de la normalidad, es decir, a las áreas más críticas de control, con el objeto de sólo ocuparse de las desviaciones, las variaciones o los distanciamientos de la rutina y que se deben corregir con urgencia. Es como si hubiera un sistema automático que avisa cuando se presenta alguna anormalidad (el ventilador de un automóvil que sólo funciona cuando el motor se calienta en exceso, o el termostato del refrigerador que se liga a la compresora cuando la temperatura se eleva más allá del nivel para el que se reguló). Hoy, la mayor parte de las organizaciones aplica el principio de excepción al control de la frecuencia o al control de aspectos del personal. Los tarjetones de asistencia (si es que aún existen en algunas organizaciones) se clasifican y separan entre los que no tienen irregularidad alguna y los que han registrado faltas o retrasos en el periodo. Los casos normales, que suelen constituir la gran mayoría (es decir, más de 80% de los casos), se procesan automáticamente, mientras que los irregulares (excepciones que casi nunca pasan de 20%) reciben alguna forma de procesamiento manual o mecánico para considerar los retrasos o las faltas durante el periodo.

Figura VII.2 Principio de la excepción.

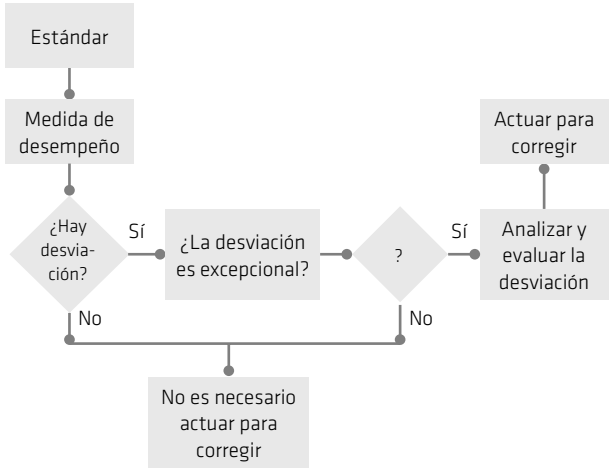


Figura VII.3 Aplicación del principio de la excepción.

El proceso de control

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas ya establecidas. Por tanto, el con-

Nota interesante

El principio de Pareto

El principio de excepción nos recuerda el principio de Pareto, que dice que 20% de las cosas es responsable de 80% de los problemas, mientras que 80% restante de las cosas provoca 20% de los problemas. En el principio de Pareto se basa la Clasificación ABC de los materiales, que dice que 20% de los bienes es responsable de 80% de las inversiones en materiales, mientras que 80% de los bienes restantes suman apenas 20% de las inversiones.

trol funciona como un proceso con una secuencia de cuatro etapas:[1]

1. Establecimiento de los estándares deseados.
2. Supervisión del desempeño.
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados.
4. Acción correctiva si es necesaria.

Veamos cada etapa del proceso de control.

Establecimiento de estándares

Los estándares representan el desempeño deseado, por lo que son criterios o mediciones arbitrarias que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál debe ser el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control debe mantener. Los estándares o normas se expresan en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.

Supervisión del desempeño

Es la etapa de control que da seguimiento y mide el desempeño. Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre.

Figura VII.4 Proceso de control.

[1] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Introdução à teoria geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2005.

Comparación del desempeño con los estándares deseados

Una vez obtenida la información sobre el desempeño o los resultados, la siguiente etapa de control es compararla con los estándares deseados. Toda actividad humana registra algún tipo de variación, error o desviación. Así, es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación se acepta como algo normal o deseable; en otras palabras, se trata de la llamada tolerancia. Los estándares deben permitir cierta variación como normal o permisible. El control separa lo excepcional a efecto de que las correcciones se concentren en las excepciones o desviaciones. Por tanto, el desempeño se compara con el estándar establecido para comprobar si hay desviaciones o variaciones y si éstas rebasan los límites de tolerancia. El desempeño se compara con el estándar establecido mediante informes, índices, porcentajes, medidas estadísticas, gráficas, etcétera. La comparación de la actuación con lo que se planeó pretende detectar variaciones, errores o desviaciones, pero también permitir la previsión de otros resultados futuros y de localizar las dificultades a fin de que las operaciones posteriores permitan obtener mejores resultados.

Acción correctiva

Las variaciones, errores o desviaciones más allá de los límites de tolerancia se deben corregir para que las operaciones funcionen dentro de la normalidad. La acción correctiva busca colocar las cosas dentro de los estándares y conseguir que lo que se haga sea tal como se pretendía. Así, la acción correctiva incide tan sólo en los casos excepcionales, es decir, en los que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado.

Criterios de control

Para que el proceso de control sea eficaz debe sujetarse a los criterios siguientes:

1. *El proceso debe controlar las actividades correctas:* el control debe atender las actividades que de verdad deben y necesitan controlarse. Cuando las personas reconocen que ciertas actividades son vigiladas y comparadas con alguna norma o estándar, es probable que canalicen su comportamiento para alcanzar las normas fijadas. Aún más, si se pretende controlar todo en una organización, el cerco que provoca el control inhibe el comportamiento de las personas y reduce los resultados deseados.
2. *El proceso debe ser oportuno:* el control se debe efectuar en el momento adecuado para que muestre las desviaciones necesarias en tiempo real y permita hacer las correcciones debidas. Se debe contar con información oportuna en la hora, el día, la semana o la ocasión correspondiente. Cuanta más información realista y puntual tenga la administración, más fácil y rápido podrá rectificar las probables variaciones o desviaciones del camino.

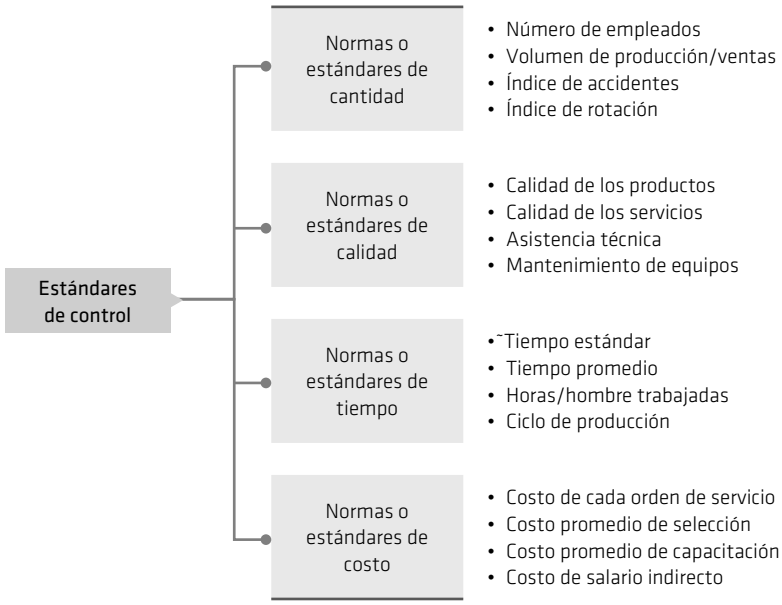


Figura VII.5 Ejemplos de estándares de control.

3. *El proceso de control debe incluir una relación favorable de costo-beneficio:* el control no puede costar más que lo que controla. Debe ofrecer un beneficio superior a su costo para que valga la pena. Los procesos de control no son gratuitos ni baratos. Sus costos por lo general implican:

   a) Sistemas de supervisión y procesamiento.
   b) Personal para operar el sistema.
   c) Tiempo del personal de línea que proporcione los datos al personal de control.

4. *El control debe ser exacto:* los procesos de control son indicadores del avance y sientan las bases para las acciones correctivas. Muchas veces, las medidas pueden ser imprecisas, pero el control no puede posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser objetivo, claro y exacto.
5. *El control debe ser aceptado:* es importante que las personas acepten el control y entiendan el objeto del proceso. Deben pensar que el control es necesario y que se debe aplicar. Si las personas no aceptan el control, sentirán que se trata de medidas arbitrarias o de explotación.
6. *El control debe ser pedagógico:* el control debe presentar resultados que puedan mejorarse o corregirse mediante el aprendizaje. En otras palabras, debe enseñar en función de la experiencia pasada.

Estos criterios son importantes para que el control proporcione resultados que apoyen e impulsen el comportamiento de las personas y no para que sirvan de estorbo y limitación a la libertad de trabajar.

Medios de control

Las organizaciones utilizan y se apoyan en distintos medios de control para garantizar que las personas y sus situaciones se mantengan dentro de las normas deseadas. Los principales medios de control organizacional son los siguientes:

1. *Jerarquía de autoridad:* la estructura organizacional establece de antemano los niveles jerárquicos para distribuir la autoridad y obtener obediencia por medio de los jefes. Es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía representa un tipo de control personal de los subalternos.
2. *Reglas y procedimientos:* la organización establece de antemano las reglas y los procedimientos que guiarán el comportamiento de las personas e impone lo que se debe o no hacer. Las reglas y los procedimientos son controles impersonales que norman la forma en que las personas se deben comportar en la organización.
3. *Establecimiento de objetivos:* éstos sirven de guía para la acción de las personas. Constituyen, hasta cierto punto, medios de control, aunque no sea su finalidad principal.
4. *Sistemas verticales de información:* este tipo de información transita en dos sentidos: descendente y ascendente. La información descendente lleva órdenes, mandos, decisiones, esclarecimientos y orientación a los subalternos. Por su parte, la información ascendente lleva información sobre hechos, resultados, esclarecimientos y retroalimentación para que los canales superiores corroboren qué se ha hecho. La información descendente sirve para controlar el desempeño de los subalternos, mientras que la información ascendente favorece la retroalimentación dirigida

a los niveles más altos. En realidad, los sistemas verticales de información constituyen medios de control en ambos sentidos, aunque no sea su finalidad principal.

5. *Relaciones laterales:* son comunicaciones entre iguales, es decir, entre personas o puestos con el mismo nivel jerárquico en la organización. Si bien sirven para integrar y obtener coordinación, las relaciones laterales se utilizan como medios de control en la medida en que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discordancias.
6. *Organizaciones matriciales:* la estructura matricial constituye un intento por dinamizar la antigua organización funcional y departamentalizada por productos o servicios, con base en la diferencia del tipo de organización que se trate. Cada departamento o puesto de la organización matricial obedece a un doble mando: de una parte, al del gerente funcional, de la otra, al del gerente de producto o servicio. Esta duplicidad de subordinación genera conflictos, pero los beneficios de la estructura matricial permiten el cambio, la innovación y, sobre todo, la adaptación rápida a las demandas ambientales.

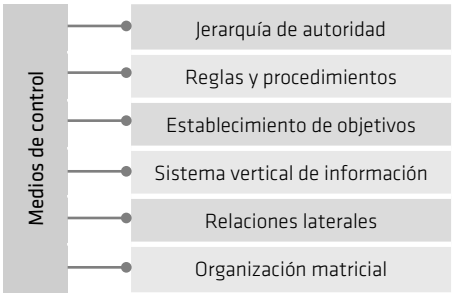


Figura VII.6 Los diversos medios de control organizacional.

Nota interesante

Transformar el control externo y burocrático en autocontrol

Esto muestra la variedad de medios con los cuales la organización intenta controlar la conducta de las personas y encuadrarlo para su conveniencia, objetivos y expectativas. El problema reside en que, cuantos más mecanismos de control utilicen las organizaciones, menor será el grado de libertad de acción y de autonomía de las personas. Por desgracia, esta tendencia aún predomina en el área de RH de muchas organizaciones. Cuando los controles son rígidos y severos, la reacción natural de las personas es rebelarse contra ellos, o, por lo menos, no aceptarlos y rechazarlos, o alienarse de la organización. Si la fuerza de los controles es mayor, sólo resta someterse a ellos como algo impuesto de la cima hacia abajo. El ideal es crear formas de control constructivas que conduzcan libre y sanamente a las personas a los objetivos propuestos por la organización y dejen espacio para la consecución de los objetivos individuales y la satisfacción de las expectativas personales. En este sentido, los equipos son muy recomendables, porque sustituyen el control burocrático por el grupal.

Evaluación de los procesos para supervisar a las personas

Los procesos para supervisar a las personas se evalúan con base en el *continuum* de la figura VII.8, que parte de una situación precaria e incipiente (extremo izquierdo) a una situación de desarrollo y sofisticación (extremo derecho).

	Burocrático	Grupal
Propósito	• Acatamiento de las reglas.	• Compromiso de las personas con la calidad.
Técnicas	• Sistemas formales de control, reglas, jerarquía, selección y capacitación, tecnología.	• Cultura corporativa, grupos de compañeros, autocontrol, selección y socialización.
Expectativas de desempeño	• Estándares mensurables de control definen el desempeño mínimo; indicadores fijos.	• Importancia del desempeño máximo y la orientación a un mercado dinámico. La satisfacción del cliente es el indicador.
Estructura organizacional	• Estructura alta, con controles de la cima hacia abajo. • Reglas y procedimientos para la coordinación y el control. • Autoridad de función. El departamento de administración de Recursos Humanos supervisa a las personas.	• Estructura plana y delgada. Influencia mutua. • Objetivos compartidos. Valores y tradiciones para la coordinación y el control. • Autoridad de conocimiento. Cada quien vigila su comportamiento.
Premios	• Basados en el cumplimiento de cada empleado en su puesto.	• Basado en el cumplimiento del grupo y en la equidad entre los empleados.
Participación	• Formalizada y estrecha.	• Informal y amplia.

Figura VII.7 Métodos de control burocrático y grupal.[2]

[2] Adaptado de WALTON, RICHARD E., "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, marzo/abril de 1985, pp. 76-84.

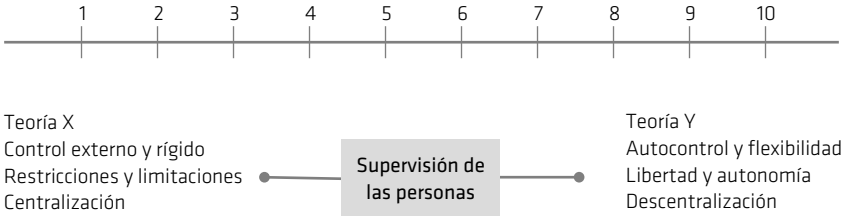


Figura VII.8 *Continuum* de situaciones en los procesos para supervisar a las personas.

En el extremo izquierdo los procesos para supervisar a las personas se basan en los supuestos de la teoría X de McGregor. El comportamiento se somete a un control externo y rígido, como vigilancia y disciplina. Casi siempre el control se centraliza en el departamento de Recursos Humanos. Existen restricciones y limitaciones para la conducta, las cuales se definen por normas, reglas y procedimientos formales e impuestos por la organización.

En el extremo derecho, los procesos para supervisar a las personas se basan en los supuestos de la teoría Y. El comportamiento de las personas depende de su autocontrol y se caracteriza por la flexibilidad y el libre arbitrio. Existe libertad de las personas y relativa autonomía e independencia en cuanto a su conducta. La supervisión es por completo descentralizada, contigua a los gerentes, y se efectúa por medio de procesos democráticos con amplia participación de los grupos interesados. El desafío consiste en desplazar gradual y permanentemente el subsistema del lado izquierdo al lado derecho de la gráfica anterior.

Los principales procesos para supervisar a las personas en las organizaciones se ligan íntimamente a su conducta y a su desempeño laboral. Casi siempre, el control de la jornada laboral y la evaluación del desempeño constituyen la esencia básica de estos procesos. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos, la sujeción a los preceptos legales, como horarios de trabajo, faltas y atrasos, también forman parte de estos procesos. Como ya abordamos la evaluación del desempeño en la parte relativa a los procesos de organización de las personas, ahora nos resta hablar del control de la jornada laboral, las reglas y los reglamentos internos, y las exigencias laborales. Para controlar todos estos aspectos es imprescindible armar un banco de datos y un sistema de información administrativa como base fundamental para la auditoría.

Nota interesante

Eliminar el aspecto negativo del control

La palabra *control* casi siempre se asocia a algún aspecto negativo y con frecuencia se interpreta en el sentido de restricción, coacción, delimitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. Esto ocurre debido a ciertos valores culturales (como individualismo y democracia) incongruentes con los propósitos del control.[3] El objeto del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten, en la medida de lo posible, a los objetivos establecidos. El control es algo universal: las actividades humanas siempre han recurrido, consciente o inconscientemente, al control. Su esencia reside en determinar si la actividad controlada alcanza o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que se previeron y se conocen.

Observamos que los recursos humanos son una responsabilidad de línea y una función de *staff*, pues algunas operaciones y controles se centralizan en el departamento de *staff* y otros se descentralizan y distribuyen por el departamento de línea. Por tanto, se necesita un sistema integrado para reunir, procesar, almacenar y proporcionar información de los recursos humanos, de modo que tanto las recomendaciones y los servicios de *staff* como las decisiones y las acciones de línea se adecuen a cada situación. Lo importante es que la organización cuente con una base de datos sobre sus recursos humanos para abastecer un sistema de información del personal, así como un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento.

Paseo por internet

www.ganthead.com
www.sunopsis.com
www.hrtechnologyconference.com
www.vnutravel.typepad.com
www.convergys.com
www.technologyevaluation.com
www.sageabra.com
www.ITWorld.com
www.techwhitepapers.com

[3] HELLRIEGEL, DON y SLOCUM JR., JOHN W., *Management: A Contingency Approach*, Reading, Addison-Wesley, 1974.

Capítulo **16**

Sistemas de información de recursos humanos

Lo que verá en este capítulo:

- Concepto de datos y de información.
- Banco de datos de recursos humanos.
- Sistema de información gerencial (SIG).
- Sistemas de información de recursos humanos.
- Administración del conocimiento: información y comportamiento.

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar cómo se construye un sistema de información gerencial de recursos humanos.
- Mostrar los objetivos de un sistema de información gerencial de recursos humanos.
- Subrayar el papel del sistema integrado de información en la administración del conocimiento corporativo.

Caso introductorio

La expansión de Paragon

Isabela Meneses tenía frente a sí el desafío de transformar el área de Recursos Humanos de la empresa en una consultoría interna. Su empresa, Paragon, pretende seguir una estrategia de expansión y acabar con la tradicional centralización de las prácticas de recursos humanos en un único departamento. Es necesario descentralizarlas para dejar en manos de los gerentes las decisiones y las acciones relacionadas con las personas. Esto significa transformar a los gerentes en administradores de personas. Por tanto, es necesario crear una infraestructura tecnológica para abastecerlos de información relevante sobre sus subalternos. La primera idea de Isabela fue reunirse con todos los gerentes para conocer qué información necesitaban. ¿Usted qué haría si estuviera en el lugar de Isabela?

El sistema de información gerencial (SIG) se planea para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. Para ser adecuada y eficaz, toda decisión requiere un pleno conocimiento de la situación. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas, asimismo exigen la actuación de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y una enorme cantidad de especialistas de *staff*, para analizar, investigar y definir las estrategias y acciones necesarias. El SIG ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, sobre todo en labores de planeación y control. En cuanto al aspecto específico del control, el SIG debe proporcionar a los gerentes información oportuna y pertinente para que recurran a un control anticipado relacionado con una acción, que permita a la organización una ventaja competitiva ante sus competidores.

El concepto de SIG se relaciona con la tecnología de la información (TI) e implica la presencia de una computadora o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e información.

Concepto de datos y de información

Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, cabe decir que la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan a las fuentes de datos con las necesidades de información de cada proceso de decisión. Estas redes, si bien separadas, se sobreponen y se interpretan de forma compleja. Para entender cómo funcionan es preciso definir el significado de los términos "dato", "información" y "comunicación".

1. *Datos:* son los elementos que sientan las bases para formar juicios o resolver problemas. Un dato es sólo un índice, un registro, una manifestación objetiva, que puede ser sujeto a un análisis subjetivo; es decir, su manipulación exige que la persona lo interprete. Los datos en sí tienen poco valor, pero una vez clasificados, almacenados y relacionados entre sí, permiten obtener información. Sin embargo, los datos aislados no son significativos ni constituyen información. Los datos deben procesarse (clasificarse, almacenarse y relacionarse) para adquirir significado e informar.
2. *Información:* tiene significado e intencionalidad, aspectos que la diferencian del concepto de dato. Los medios a través de los cuales se almacenan datos para su empleo posterior se conocen como banco de datos.
3. *Comunicación:* es el proceso de transmitir datos o información a otra persona o entidad. En el fondo, la comunicación comparte significados.

Nota interesante

La importancia del banco de datos

Por ejemplo, Serasa es una empresa que cuenta con el mayor banco de datos e información económico-financiera y catastral de Brasil. Por otro lado, el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) realiza censos, levantamientos de datos y estudios estadísticos y geográficos que ofrecen datos e información oficial respecto del país, su población y su economía. El trabajo fundamental de estas dos organizaciones se basa en un complejo banco de datos actualizado continuamente para ofrecer su servicio al mercado.

En el caso de las empresas, si de verdad desean transferir información de RH a los gerentes de administración de personas y equipos, el SIG adquiere una importancia fundamental. Sin información, los gerentes jamás podrían convertirse en administradores de personal.

Banco de datos de recursos humanos

El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con ayuda de bancos de datos, lo cual reduce la "memoria" en los archivos, porque los datos interrelacionados de forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto disminuye las incongruencias y errores que ocurren debido a archivos duplicados. Es común que existan varios bancos de datos relacionados lógicamente entre sí por medio de un programa (software) que ejecuta las funciones para crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

En el área de RH, los diversos bancos de datos vinculados entre sí permiten obtener y almacenar datos respecto de diferentes rubros o niveles de complejidad, a saber:

1. Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
3. Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.

Bancos de datos
Inventario de personal
Registro de áreas
Registro de puestos
Registro de remuneración
Registro de prestaciones médicas

Figura 16.1 Banco de datos de recursos humanos.

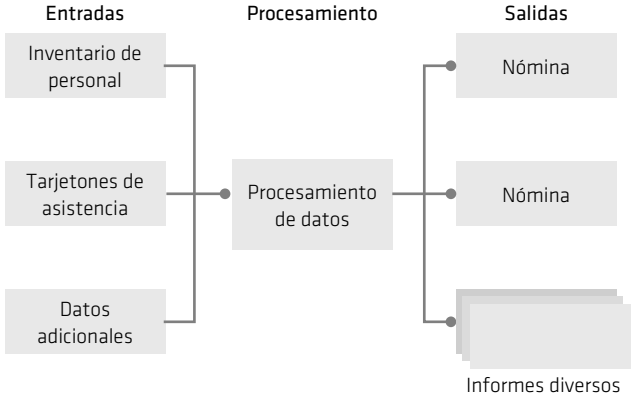


Figura 16.2 Ejemplo de entradas y salidas del procesamiento de datos.

4. Datos sobre los sueldos e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
5. Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
6. Datos sobre candidatos (registro de candidatos), cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación), entre otros.

Muchas organizaciones forman periódicamente registros profesionales para actualizar los datos de sus trabajadores en relación con cursos externos, eventos sociales, etcétera.

Procesamiento de datos

El término "procesamiento de datos" designa las diversas actividades que ocurren en las organizaciones, en los grupos sociales y entre las personas; es decir, existe un cierto volumen de datos o información inicial (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) que se suman constantemente a otros datos o información posteriores (mayor volumen de datos, alteraciones, modificaciones), lo que da como resultado un mayor volumen de datos (o información). El procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, con cierta finalidad u objetivo, a efecto de obtener otra información, o la misma pero de otra forma.

El procesamiento de datos es:

Nota interesante

Procesamiento de datos

El sistema de procesamiento de datos requiere de entradas (datos) para proporcionar salidas (información). El procesamiento en sí implica la clasificación, almacenamiento, recuperación y tratamiento de los datos, así como la consecuente información para colocarla a disposición de quienes la necesitan, sea en el momento oportuno (diario, semanal, anual, etc.), sea en tiempo real (en línea). Los datos se pueden referir a los horarios de entrada y de salida de los trabajadores, horas trabajadas al día, semana o mes, producción diaria, etcétera.

1. *Manual:* cuando se efectúa manualmente, con fichas, talones, tarjetones, mapas, etc., con o sin ayuda de máquinas de escribir o calculadoras.
2. *Semiautomático:* cuando presenta características de procesamiento manual y también de procesamiento automático; es decir, cuando se utilizan máquinas de contabilidad o microcomputadoras, en las cuales el operador inserta fichas, talones o tarjetones, uno a uno (la parte del procesamiento manual), y, después de recibir la ficha y los datos iniciales, la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas, ya programadas, sin intervención del operador (la parte del procesamiento automático).
3. *Automático:* cuando una máquina programada para un conjunto determinado y complejo de operaciones ejecuta la secuencia entera, sin necesidad de la intervención humana entre un ciclo y los siguientes. Las computadoras o microcomputadoras procesan los datos de forma automática.

Sistema de información gerencial (SIG)

El sistema de procesamiento de datos tiene objetivos específicos que varían de una organización a otra.

La información puede provenir del entorno externo (fuera de la organización, como el mercado de trabajo, competidores, proveedores, organizaciones gubernamentales, otras organizaciones, etc.) o del interno (dentro de la organización, como el organigrama y los salarios correspondientes a los puestos, per-

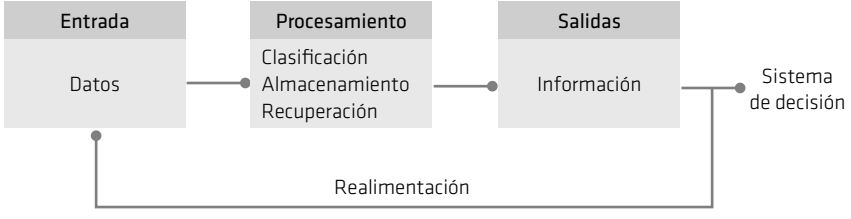


Figura 16.3 Sistema de procesamiento de datos.

Figura 16.4 Sistema de información y sus objetivos.

sonas que trabajan en ella, horas/hombre trabajadas, volumen de producción y de ventas, productividad alcanzada, etcétera). La información que sirve a toda la organización constituye el sistema de información global (implica el nivel institucional o directivo, el intermedio o ejecutivo y el operativo de la organización), mientras que la información que sustenta las decisiones de los gerentes constituye el sistema de información gerencial (que implica el nivel institucional o directivo y el intermedio o ejecutivo).

La preparación del sistema de información necesita tomar en cuenta el ciclo de las operaciones tradicional en la contabilidad. Este concepto localiza cadenas de sucesos que se inician fuera de la organización, engloban una cadena principal de sucesos dentro de la organización y terminan en un punto fuera de la organización. El concepto del ciclo de las operaciones permite identificar un punto inicial y uno final (ambos externos a la organización) que se ligan entre sí por cadenas de sucesos. Una vez especificado el punto inicial y el final, se evita el riesgo de proyectar un sistema de información tan sólo para una parte de los flujos de información, una vez definida la dimensión del proceso de decisión.

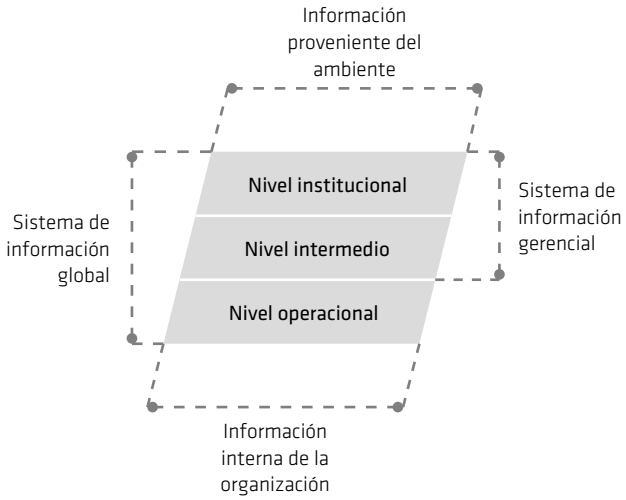


Figura 16.5 Sistema de información gerencial.

Recuerde

La apertura gradual de los sistemas de información

Los antiguos sistemas tradicionales de información constituían verdaderos sistemas cerrados y tan sólo abarcaban los flujos más importantes de información formal. El planteamiento de los sistemas abiertos establece un conjunto programado de reglas de decisión para aplicarse a un gran volumen de tipos repetitivos de transacciones entre los participantes. Después de especificadas, estas reglas pueden administrarse entre las actividades diarias y cotidianas por una persona cualquiera, con lo que libera a la administración para dedicar sus esfuerzos a tratar el conjunto de transacciones no programado o fuera de lo común. Esto significa aplicar el principio de excepción. Toda la administración por sistemas se apoya en la planeación y la implantación de un sistema integrado de información.

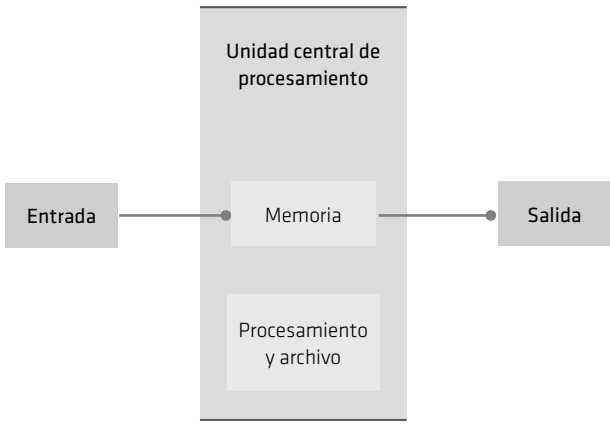


Figura 16.6 Sistema de información.

Sistemas de información de recursos humanos

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones.[1] Como la administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información pertinente sobre el personal, en forma de lotes para cada departamento a efecto de que los respectivos gerentes administren a sus subalternos.

Nota interesante

Objetivo de un sistema de información de recursos humanos

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es el banco de datos. Su objetivo final es ofrecer a los gerentes información sobre su personal. Un sistema de información es, por definición, aquel por medio del cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información, de manera esquematizada y ordenada, de modo que sirvan de suministro para el proceso de la toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (*inputs*) que se procesan y transforman en salidas (*outputs*) a manera de informes, documentos, índices, listas, medidas estadísticas de posición o tendencia, etcétera. Si bien los datos implican detalles y no tienen un significado más amplio, la información obtenida por medio del manejo, procesamiento y combinación de datos representa un significado más amplio y definido. La información reduce la incertidumbre. Un sistema de información requiere abastecerse y surtirse por medio de alguna forma de procesamiento de datos.

La preparación del sistema de información de recursos humanos requiere el análisis y evaluación de la organización o sus subsistemas, y sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para proyectarse para cada grupo de decisiones. Se debe subrayar la necesidad de información y no su uso, como se suele hacer. En el fondo, el sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización.

Planeación de un sistema de información de recursos humanos

Las fuentes de datos de un sistema de información de recursos humanos son los elementos provistos por:

- Banco de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de sueldos y salarios.
- Registros y controles de personal (faltas, retrasos y disciplina, entre otros).
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Respectivas jefaturas, etcétera.

De vuelta al caso introductorio

La expansión de Paragon

Después de recabar las necesidades de información con los gerentes de línea, Isabela Meneses quiere planear un sistema de información de recursos humanos y piensa volver a reunirse con los gerentes para presentarles sus ideas. ¿Cómo ayudaría usted a Isabela?

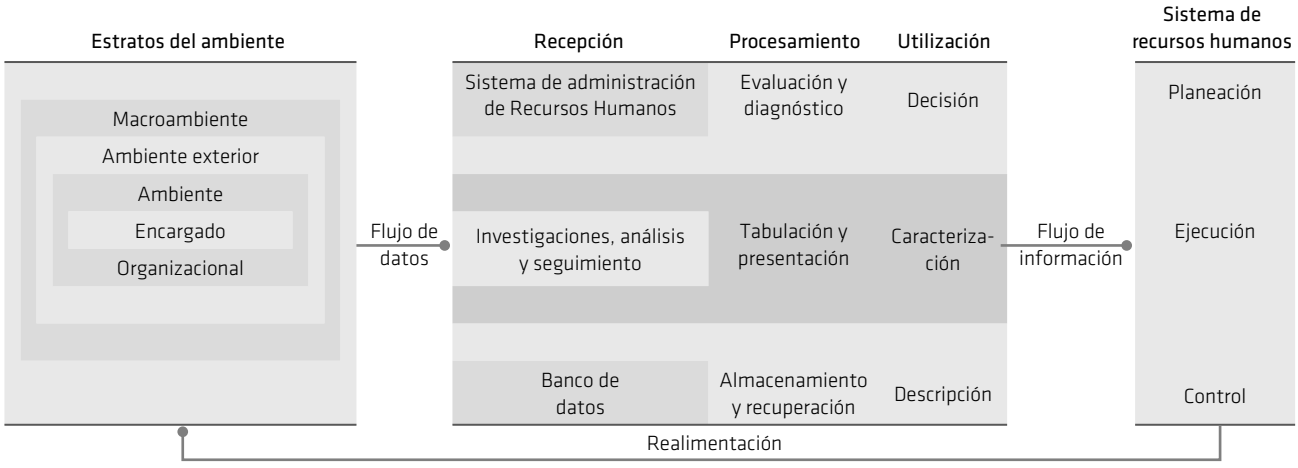


Figura 16.7 Sistema de información de RH.

[1] CAUTELA, ALCINEY L. y POLLONI, ENRICO F. G., *Sistemas de informação na administração de empresas*, São Paulo, Atlas, 1976, p. 17.

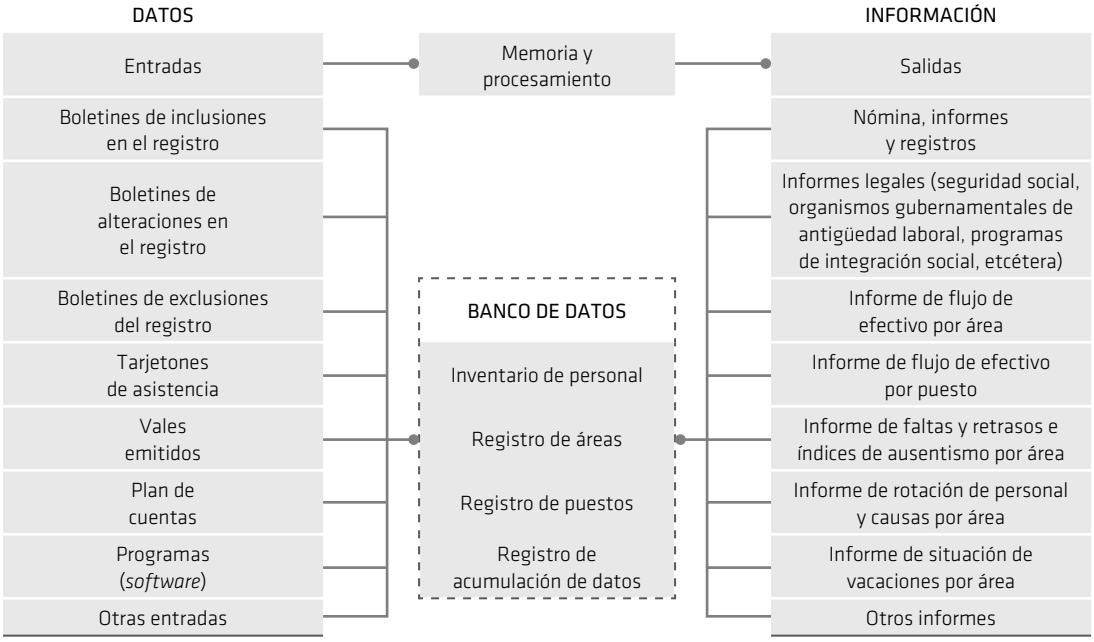


Figura 16.8 Datos procesados e incorporados al sistema de información de RH.

Principales aplicaciones del sistema de información de recursos humanos

La jornada laboral y la disciplina son dos de las múltiples aplicaciones tradicionales del sistema de información de recursos humanos.

Jornada laboral

Se refiere a la cantidad de horas diarias, semanales o mensuales que debe cubrir cada trabajador para cumplir con su contrato individual de trabajo y con el contrato colectivo de trabajo. La jornada prevé una hora determinada para la entrada y otra para la salida en los días hábiles, con cierta tolerancia para retrasos o anticipaciones. También prevé un intervalo para la comida y los descansos. Estos horarios se deben respetar estrictamente para que la coordinación del sistema productivo opere de forma adecuada y no perder eficiencia por ausencias. Así, la gente se debe adaptar a la rigidez de la jornada laboral, sobre todo en las fábricas. De lo contrario, cuando las personas se retrasan o faltan, son sujetas a descuentos o sanciones por incumplimiento del horario de trabajo.

Nota interesante

Calendario anual

En muchas organizaciones existe un calendario anual que marca los llamados puentes (días hábiles que caen entre los feriados, los sábados y domingos, en los cuales no se trabaja). En esos días, el ausentismo es muy elevado y, para evitarlo, se aplica la idea de no trabajar en los puentes, pero para compensar las horas correspondientes a esos días se labora en algunos sábados o se extiende la jornada durante varias semanas, con algunos minutos de más a lo largo de todo el año. Con esto, los trabajadores pueden gozar del día feriado, del puente y del fin de semana, con un periodo de descanso más prolongado. La empresa gana porque evita el ausentismo y toda su fuerza de trabajo se concentra en trabajar.

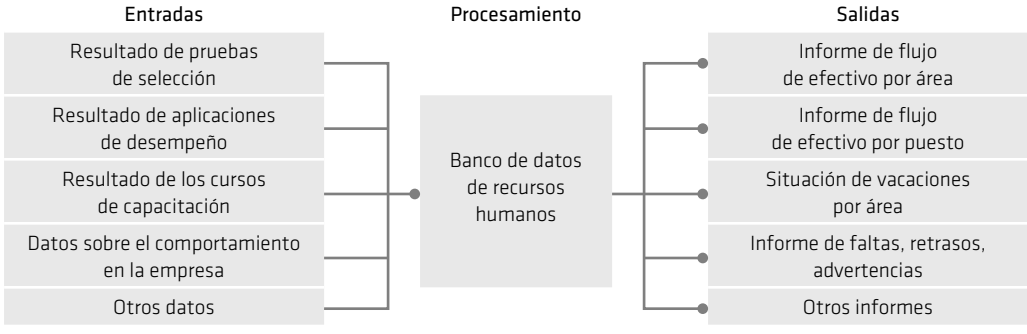


Figura 16.9 Ejemplo de un sistema de información de recursos humanos.

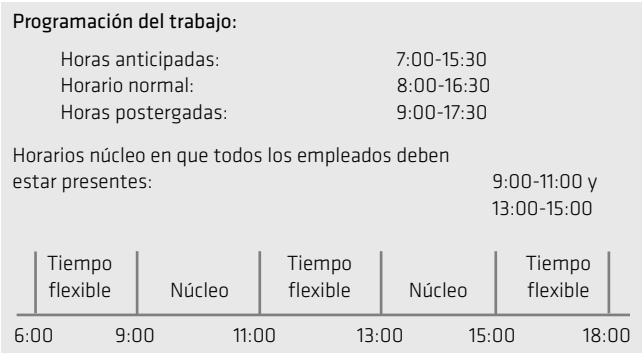


Figura 16.10 Ejemplo de horario flexible.

Vimos que el contexto del trabajo sufre grandes cambios. Sin embargo, la estructura organizacional y el diseño de los puestos no son lo único que está cambiando. Algunos de los cambios más significativos se refieren a diversos medios para que las personas programen sus horarios de trabajo a su conveniencia y que son un medio para atraer y retener a la mejor fuerza de trabajo, sobre todo cuando los trabajadores presentan una enorme variedad de necesidades e intereses. Las tres razones principales que fundamentan estos planes alternos son la respuesta de la organización a las exigencias de sus trabajadores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción de programas de ayuda para el equilibrio de la vida laboral-familiar. Esta situación permite horarios de trabajo flexibles, como:

1. *Semana laboral comprimida:* las 40 horas semanales de trabajo se cumplen en sólo cuatro días. Se trata de un programa que implica que el total de horas laborales se cumpla en un periodo más breve que el de cinco jornadas de ocho horas. La forma más común es la de 4-40; es decir, 40 horas cumplidas en cuatro días de 10 horas. La ventaja del sistema es que permite al trabajador gozar de tres días consecutivos de descanso a la semana y de más tiempo de ocio, además de que reduce los costos de operación de la empresa. Con ello, se presenta una consistente disminución del ausentismo y una mejora en el desempeño. Las desventajas son que puede aumentar la fatiga y presentarse problemas de adaptación familiar, quejas del cliente y problemas sindicales.
2. *Horario laboral flexible:* el trabajo está sujeto a un programa ajustable de horas diarias. En inglés se conoce como *flextime,* y a veces se llama horario móvil. Se trata de programar el trabajo, lo que permite al empleado escoger una parte del modelo de su horario por día. Existe un horario núcleo; es decir, un bloque central de horas en las que todos los empleados deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los empleados escogen las horas del día en que trabajarán. La figura 16.10 ilustra este sistema.

El horario flexible brinda mayor autonomía a las personas y les confiere mayor responsabilidad en su trabajo, pues permite que los madrugadores lleguen y salgan más temprano, mientras que los dormilones pueden entrar y salir más tarde. Las personas pueden atender sus compromisos personales y familiares, siempre y cuando cumplan con las 40 horas diarias y desempeñen su trabajo. Cuando la organización ofrece flexibilidad puede atraer y retener a personas que tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con sus metas.

1. *Trabajo compartido:* dos o más personas comparten o desempeñan un puesto. Un mismo puesto de tiempo completo se divide entre dos personas y cada una trabaja media jornada diaria.
2. *Trabajo a distancia:* el trabajo se desempeña en casa por un empleado externo. Se trata de la llamada oficina en casa, que hoy en día adquiere muchos adeptos en todo el mundo. Abarca muchas variantes, desde el autoempleo y la actividad emprendedora apoyada en casa hasta un trabajador externo con libertad para pasar en casa todo el horario de trabajo o una parte de él. La tecnología informática y la computadora permiten integrar la oficina de casa con computadoras centrales de la empresa e intercambiar datos e información con extrema facilidad. El trabajo en casa libera a la persona de la necesidad de transportarse todos los días a la organización y enfrentar el tráfico, vestir adecuadamente y ocupar determinada sala con toda la infraestructura (secretaria, teléfonos, etcétera). Las ventajas de este sistema son que genera mayor productividad, menos distracciones y la sensación de que uno es su propio jefe y dispone de más tiempo para sí mismo. Por el lado negativo, existe la posibilidad de trabajar demasiado, la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y que se dedique menos tiempo a la familia. También puede

Nota interesante

Banco de horas

Las armadoras de automóviles, como Ford, Mercedes-Benz y Volkswagen, llegaron a un acuerdo con los respectivos sindicatos de las categorías de trabajadores sobre la jornada laboral flexible, el cual permite aumentar o disminuir el tiempo laboral conforme a sus necesidades personales, pero sin reducción de salarios. La variación es de entre 36 y 44 horas semanales, con una media de 42 horas. Para conseguir la flexibilización de la jornada, esas empresas dejarán libres dos horas de trabajo a la semana. El acuerdo prevé un "banco" de horas de cada trabajador, el cual permite que éste compense una reducción de hasta cuatro horas a la semana. Además de este acuerdo del sindicato metalúrgico con las principales armadoras de automóviles, el de los trabajadores de la industria del papel y derivados celebró acuerdos que también establecen jornadas laborables flexibles, las cuales varían entre 40 y 44 horas a la semana.

haber aislamiento y pérdida de contacto personal con los demás. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande.

3. *Trabajo de tiempo parcial:* el trabajo es normal, pero no de tiempo completo. Con este sistema, el trabajo semanal se desempeña en menos de 40 horas. Incluye a los llamados trabajadores eventuales (de medio tiempo, temporales y autoempleados). Se convoca y contrata a la gente de acuerdo con las necesidades cambiantes de las organizaciones. No obstante, esta flexibilidad puede redundar en menor productividad y tener implicaciones sociales y económicas, como menos prestaciones sociales.

Ocio

Ahora prevalece la idea de que los horarios laborales disminuirán en la medida en que el concepto de empleo que opera desde la Revolución industrial se transforme en actividades realizadas para varias empresas-cliente, en cualquier momento o lugar. Con estas dos tendencias, aumentará el tiempo libre y ello significará más tiempo de ocio o, lo que es mejor, para descansar. En el futuro, la reducción del horario laboral y el incremento del tiempo de ocio exigirán nuevas posturas de las organizaciones y de las personas.[2] Debemos prepararnos para el nuevo mundo que tenemos ante nosotros.

De vuelta al caso introductorio

La expansión de Paragon

Sin embargo, Isabela no sólo quería un conjunto de bancos de datos de recursos humanos para armar un sistema de información. Quería ir más allá y abrir el sistema para, además de las entradas tradicionales, recibir la interacción con los gerentes y de ser posible con los trabajadores mismos. Le gustaría que los gerentes interactuaran con el sistema para intercambiar datos y decisiones, y así obtener información. Asimismo, quería que los trabajadores también utilizaran el sistema de información de recursos humanos para conocer su desempeño, evaluación, horas trabajadas, situación de vacaciones, capacitación, cursos efectuados, etcétera. ¿Cómo puede Isabela planear estas interacciones con el sistema?

Disciplina

En el capítulo en que se trató el tema sobre las relaciones con las personas abordamos la disciplina desde el punto de vista de las correspondientes políticas de recursos humanos. Ahora hablaremos del mismo asunto, pero desde el punto de vista del control. El término "disciplina" se refiere a la condición que lleva a las personas a comportarse de acuerdo con las reglas y los procedimientos que enmarcan un comportamiento aceptable para la organización. Es lo que llamamos disciplina personal o autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de vigilancia externa. Las personas ciñen su conducta a las reglas de la organización, mientras que ésta sólo vigila las metas y que se alcancen los objetivos. Los medios corren por cuenta de las personas, mientras que la organización se ocupa de los resultados. Como las personas saben lo que se espera de ellas, se disponen a cumplir con las normas definidas por la organización siempre y cuando les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas. Así, lo deseable es que las organizaciones negocien con sus miembros las normas de los comportamientos que deberán observar.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni las normas de una conducta responsable. Estas personas requieren de algún grado de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada "sanción". Se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer con claridad los límites del comportamiento que acepta la organización.

Nota interesante

El significado actual de la disciplina

Antes, la disciplina significaba que las personas pura y simplemente se ceñían a las normas de comportamiento establecidas por la organización, porque ésta las consideraba correctas para alcanzar sus objetivos. Según este antiguo concepto, existía la necesidad de un control externo y rígido para vigilar el comportamiento de las personas. Este control externo se basaba sólo en los medios (horarios, comportamientos disciplinados, etc.) y casi nunca se preocupaba por los fines (es decir, alcanzar metas y resultados). Las organizaciones, al fiscalizar comportamientos como puntualidad, constancia, obediencia al jefe y cosas así, pasaban por alto la eficiencia, eficacia, logro de metas y objetivos, valor agregado para la organización, mejoras de calidad y productividad, atención al cliente y otras cosas de verdadero valor para la organización.

Factores relacionados con la disciplina

En el caso de la disciplina, los principales factores que se consideran son:[3]

1. *Gravedad del problema:* es decir, falta de honradez, agresión, etcétera.
2. *Duración del problema:* el tiempo que persiste la ofensa o violación.

[2] MASI, DOMENICO DE, *Desenvolvimento sin trabalho*, São Paulo, Esfera, 1999.

[3] CENZO, DAVID A. DE y ROBBINS, STEPHEN P., *Human Resource Management*, Nueva York, John Wiley, 1996, p. 113.

3. *Frecuencia y naturaleza del problema:* si se trata de algo aislado que empieza o de un patrón reincidente de infracción a la disciplina. Una infracción continua y frecuente requiere un tipo de disciplina diferente al que necesita una infracción aislada y discontinua.
4. *Factores condicionantes:* son las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. La muerte de un pariente cercano puede ser un elemento atenuante o que permita la tolerancia.
5. *Grado de socialización:* es la medida en que el infractor conoce las reglas y los procedimientos de la organización, así como el grado de formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados, en contraposición con el poco conocimiento y las reglas informales y vagas.
6. *Historial de las prácticas disciplinarias de la organización:* cuáles son las infracciones similares cometidas por otros trabajadores que la organización ha sancionado y cuál es el trato equitativo que se debe considerar.
7. *Apoyo de la gerencia:* los gerentes deben apoyar la medida disciplinaria y tomarla en cuenta cuando dirigen a sus subalternos.

Lineamientos de la disciplina

Una medida disciplinaria debe seguir tres lineamientos fundamentales:[4]

1. *Una acción correctiva es preferible a una punitiva:* el objetivo de la medida disciplinaria debe ser corregir el comportamiento indeseable del trabajador y no sólo sancionarle. La sanción debe ser la última acción de toda medida disciplinaria. La acción correctiva se dirige al desempeño futuro, mientras que la acción punitiva se relaciona con el anterior.
2. *La acción disciplinaria debe ser progresiva:* toda acción disciplinaria debe variar de acuerdo con la situación, pero siempre debe ser progresiva. Debe comenzar con una advertencia verbal, seguida por una advertencia escrita, una suspensión y, sólo en los casos más graves e incorregibles, por el despido del trabajador.
3 *La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa:* en otras palabras, la acción correctiva debe ser preventiva. Su respuesta debe ser rápida, en congruencia con la infracción cometida, en términos impersonales y tener un efecto directo.

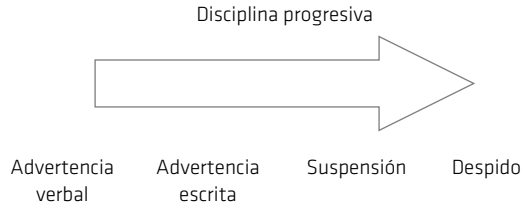


Figura 16.11 Proceso de disciplina progresiva.

[4] *Idem*.

Nota interesante

¿Quién debe encargarse de la disciplina?

El proceso disciplinario sale poco a poco del terreno de la administración de los Recursos Humanos para descentralizarse y quedar en manos de los gerentes y sus equipos. En otras palabras, éstos deben administrar la disciplina, ya sea con decisiones sobre posibles sanciones o con la iniciativa de aplicarlas. Esto provoca que el departamento encargado de la administración de Recursos Humanos sea cada vez más un consultor y menos un operador y burócrata.

Administración del conocimiento: información y comportamiento

En diversas partes de este libro hemos tratado de la administración del conocimiento. Hablar de sistemas de información sin tocar el acervo de conocimientos de la empresa que constituye su capital intelectual es abordar tan sólo una parte mínima del asunto. En general, existen dos posiciones respecto de la administración del conocimiento, y ambas se relacionan con dos categorías de profesionales: una considera que la administración del conocimiento es administrar la información, y la otra, que se trata de administrar a las personas.[5]

1. En la primera categoría, los profesionales tienen gran experiencia en las ciencias de la computación o en la teoría de sistemas. Para ellos, el conocimiento adopta la forma de objeto identificable y procesable en los sistemas de información. Este concepto es relativamente nuevo. El grupo de este tipo de profesionales aumenta y crece mucho, además de estar muy ligado a las nuevas soluciones de la TI. Las grandes empresas de consultoría organizacional trabajan en esta categoría, en la que la administración del conocimiento se basa en complejos softwares, como los de CRM (*consumer relationship management,* administración de relaciones con los clientes), SCM (*supply chain management,* administración de la cadena de abastecimiento) o ERM (*enterprise resource management,* administración de recursos de la empresa). La importancia reside en la tecnología que sirve de plataforma para todo el proceso. Esta forma de administración del conocimiento es la que más se desarrolla en la mayoría de las empresas de consultoría. Se apoya en la TI y se basa en bancos de datos, en los

[5] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações,* Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2008.

cuales se encuentran nuevos conocimientos por medio de la "minería de datos" *(data mining)*. El problema radica en que los datos almacenados no constituyen todo el conocimiento de la organización. Las personas que forman la organización tienen mucho más conocimiento en sí mismas, y es necesario tomar esto en cuenta.

2. En la segunda categoría están los profesionales del campo de la administración, psicología, sociología o teoría organizacional. Éstos piensan que el conocimiento equivale a los procesos compuestos por capacidades humanas dinámicas y complejas, por competencias individuales y por conductas que cambian constantemente. Para influir en el aprendizaje es necesario administrar a las personas. Esta visión de la administración del conocimiento no es nueva y sus adeptos no crecen tan rápido. El desafío está en crear sistemas de información que permitan a las personas de la organización compartir tanto la información como las experiencias personales y grupales que les ayudan a aprender. Las personas y sus necesidades vienen primero, antes que la tecnología, la cual pasa a ser una simple herramienta de trabajo; es decir, una plataforma que les proporciona el arsenal de información y datos para que el proceso de decisiones sea democrático, participativo y, sobre todo, eficaz.[6]

La figura 16.12 compara el desafío de los sistemas que apoyan los procesos y los que apoyan las competencias personales.

En el complejo industrial de GM en Gravataí, los trabajadores de la armadora y sus proveedores, sean de la fábrica o de la administración, usan el mismo uniforme: pantalones caqui y camisa blanca con el escudo de Arará Azul estampado en la manga. Una vez por semana (siempre los jueves a las cinco de la tarde), los líderes de la armadora y sus 17 ingenieros en sistemas se reúnen para planear lo que se producirá en las seis siguientes semanas. El director de Polyprom, fabricante de estampados metálicos que abastece la línea de producción del Celta, el popular automóvil de GM armado en Gravataí, dice: "Somos un solo organismo." El vínculo entre las empresas y su red de proveedores adquiere fuerza en las líneas de producción del llamado fordismo digital. General Motors trabaja en sincronía con sus 17 proveedores, como si todos formasen una sola empresa en red.

Sistemas que apoyan los procesos (enfoque en la tecnología)	Sistemas que apoyan las competencias (enfoque en las personas)
Procesos comerciales	Redes de comunicación
Logísticas integradas	Redes de aprendizaje en el trabajo
Flujos de trabajo	Redes que conectan a las personas
EDI – Intercambio electrónico de datos	Estructuras para el intercambio de experiencia

Figura 16.12 Los dos sistemas de administración del conocimiento.[7]

[6] SVEIBY, K. E., *The New Organizational Wealth*, San Francisco, Berrett Koehler, 1997.

[7] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2002, p. 28.

Nota interesante

Transformar el conocimiento en riqueza

Si bien es necesario administrar el conocimiento de la empresa, por sí solo no es suficiente. También se requiere ampliar la capacidad de aprendizaje, dispersarlo entre todas las personas de la organización y, sobre todo, hacer que produzca resultados y se vuelva productivo. Se debe hacer que el conocimiento agregue valor a las personas y a las organizaciones, con el cliente ubicado en el extremo final. Los dos planteamientos (enfoque en la tecnología e interés en las personas) se deben utilizar intensamente. Es fundamental la instalación de una plataforma de datos e información. El trabajo en equipo debe constituir la etapa crítica para generar, difundir, desarrollar, adaptar y aplicar de forma rentable el conocimiento. Los líderes de líderes deben incentivar, comunicar, motivar y orientar a las personas para que esto ocurra.

La enorme transformación que han registrado las fábricas en el periodo posindustrial fue posible gracias al extraordinario avance de la tecnología, la cual sirve de medio para transformar las relaciones de la cadena productiva, el perfil de los equipos y de sus líderes, el enfoque de la producción y la conquista del mercado global. La planta de GM de Gravataí tal vez sea la más osada manifestación de esos nuevos tiempos. El director de manufactura comenta: "No consideramos que la fábrica sea un laboratorio, porque representa la evolución de todo lo que la compañía ha hecho en décadas recientes."

El complejo Arará Azul se alimenta de información, la cual fluye hacia todas partes: del cliente, desde su casa, a la armadora; de ésta a sus proveedores; de éstos a otros proveedores (una especie de sinfonía de datos y logística que, llevada al extremo, significaría un justo a tiempo *(**just in time**)* ideal. Su objetivo principal es modificar el viejo sistema inaugurado por Henry Ford a principios del siglo XX y entregar al cliente justo el automóvil que le gustaría tener. El mercado de masas pasa por un proceso de extinción. La tendencia es la producción personalizada, según explica A. T. Kearney, director de consultoría, y añade que todavía están lejos de eso, pues no es posible ni económicamente viable encargar un Celta rosa con bolitas blancas. El proyecto Arará Azul es demasiado nuevo como para apostar a su éxito o fracaso. Hay una serie de ajustes que se deben hacer, pero eso no impide que el mundo de los negocios observe con atención la fábrica de Gravataí, como si se tratara de una pista de pruebas de la logística y las nuevas relaciones entre las empresas y sus cadenas de suministros.

Caso final

General Motors, el ejemplo brasileño[7]

En Gravataí, en Río Grande do Sul, General Motors (GM, la compañía automotriz más grande del mundo, que registró ventas por 183.3 mil millones de dólares en 2000) construyó la más moderna y osada de sus plantas armadoras. El complejo Arará Azul (mono araña azul), como se bautizó, se concibió como una especie de marco de producción industrial de la era de internet, en la cual la tecnología es el puente más rápido entre la producción y el mercado. Además, la tecnología es un instrumento que permite enfocarse en algunas de las competencias más valoradas de la industria: investigación, desarrollo y servicios.

La fábrica tiene cerca de cien mujeres que trabajan en la línea de montaje de los Celta, la última etapa del ciclo logístico montado por GM en Gravataí. En el área de tapicería, todos los días cada trabajadora instala 260 piezas, entre baterías, frenos y consolas, en los automóviles que los consumidores han encargado por internet. Las existencias quedan al alcance de sus manos en una hora, más o menos; es decir, el tiempo necesario para que el sistema de información de Arará Azul dispare pedidos electrónicos a los proveedores instalados a pocos metros, en una especie de condominio. En ese momento entran en acción los *dollies*, unos carritos amarillos que transportan los materiales que les mandan los sistemas y que recorren diariamente unos 500 kilómetros en la fábrica. El resultado habría sido inconcebible en los primeros tiempos de esta industria: automóviles por encargo pero a la velocidad de la producción en masa. Cada dos minutos un Celta sale de la línea al mercado.

Detrás de todo ello, está el cambio conceptual importante que han registrado GM y sus proveedores de Arará Azul y que queda claro desde la elección de los condóminos en el complejo. El mono araña azul es uno de los pocos animales que permanecen fieles a sus compañeros toda la vida. En otras palabras, nunca antes las empresas y los proveedores estuvieron tan ligados, ni compartieron tanto los riesgos y los resultados de un negocio. Con el concepto del pasado (de la producción vertical), GM necesitaría cerca de 400 proveedores para armar un automóvil como el Celta. Con la estructura modular, de la cual la armadora deriva su esencia (armar), esa cifra baja a 17. Lo que GM trata de hacer es reproducir un modelo que han consagrado Cisco y Nike, el cual explica parte del cambio de la arquitectura de las fábricas más modernas, compactas y especializadas. La línea de GM en Gravataí es tan sólo una fracción de la armadora que la empresa construyó en São Caetano do Sul. ¿Qué producen ellas en realidad? Casi nada. Tan sólo montan y administran áreas que adquirirán mayor importancia de ahora en adelante: diseño de productos, mercadotecnia, distribución, asistencia técnica y administración de marcas. Esta modificación del enfoque significa una proximidad cada vez mayor con el cliente y con el consumidor. Cuando menos, la industria se amolda al universo de los servicios y esto requiere una liga directa entre la planta de la fábrica y el mercado. La planta de GM en Gravataí es uno de los mejores ejemplos mundiales de un sector industrial que está en búsqueda de este enfoque. Los proveedores y sus trabajadores están presentes en todas las fases de producción. ¡Adiós controles!

[8] VASSALO, CLÁUDIA, "O futuro mora aqui", *Exame*, núm. 734, 21 de febrero de 2001, pp. 35-54.

Resumen

Los subsistemas de control de recursos humanos incluyen bancos de datos, sistemas de información y auditorías de recursos humanos. El control implica un proceso de cuatro etapas: establecer los estándares deseados, supervisar el desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y aplicar medidas correctivas para eliminar o corregir las desviaciones. El control se basa en la información, que se obtiene del procesamiento de datos. Éste puede ser manual, semiautomático o automático. Exige que los datos se almacenen y acumulen en registros o archivos, lo que se conoce como banco de datos, a partir de los cuales se planea un sistema de información de recursos humanos que sirva de base para el proceso de toma de decisiones sobre las personas. Como la administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos.

Conceptos clave

Banco de datos
Control
Datos
Estándares
Información
Medida correctiva
Procesamiento de datos
Proceso de toma de decisiones
Sistemas de información

Preguntas de análisis

1. ¿Qué quiere decir la palabra control?
2. Describa el ciclo del proceso de control.
3. ¿Qué es una medida correctiva?
4. ¿Cómo se utilizan los controles organizacionales?
5. ¿Qué diferencia existe entre dato e información?
6. ¿Qué quiere decir procesamiento de datos y cómo se hace?

7. Describa un banco de datos de recursos humanos.
8. ¿Qué son los sistemas de información de recursos humanos?
9. ¿Cuáles son las fuentes de datos para la planeación de un sistema de información de recursos humanos?

Ejercicio 16

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), actualizó su red de computadoras medianas según su programa de consolidación y aumento de eficiencia. La preocupación de la empresa era bajar los costos de operación a fin de competir en el mercado con precios más bajos y calidad superior en sus productos. José Sena, gerente del departamento de tecnología (DT), realizaba un buen trabajo. Entre las aplicaciones, se encargaba de todo el proceso de nómina y registro de personal, procesamiento de existencias de productos terminados, facturación y expedición de pedidos y duplicados, y control de cobranza. Los planes de corto plazo de Sena incluían aplicaciones industriales en el área de producción y, para el mediano plazo, aplicaciones en las áreas financiera y contable. No obstante, Alberto Oliveira, gerente de Recursos Humanos, quería ampliar estos servicios al área de RH. El DT generó un inventario de personal (una especie de banco de datos individuales de cada empleado). La nómina se procesa con el siguiente sistema:

Se crea un registro del personal con los datos de cada empleado (nombre, filiación, fecha y lugar de nacimiento, número de documentos legalmente necesarios, nacionalidad, género) y datos de su historial en la empresa (fecha de admisión, número de registro, puesto y salario actual). La idea de Alberto era ampliar el registro de personal para integrar una cantidad de datos que proporcionara información útil (no sólo para la nómina y los asuntos legales) de los subalternos a todas las jefaturas de la empresa. En el fondo, Alberto pretende crear un banco de datos sobre los recursos humanos de la empresa que sirva de base para un amplio sistema de información administrativa sobre el personal. Alberto acudió a Sena y le presentó un diagrama de bloques sobre su idea. En principio, Sena manifestó su satisfacción con las pretensiones de Alberto para el DT. No obstante, Alberto debe detallar el proyecto, y él es el único que lo puede hacer. Por tanto, se concentró en el asunto, pues, para reunirse otra vez con Sena, primero debe identificar y detallar todos los datos de entrada y todos los informes de salida del banco de datos. ¿Cómo ayudaría usted a Alberto?

Paseo por internet

www.authoria.com
www.convergys.com
www.hay.com
www.orgplus.com
www.prometric.com
www.bsconline.com
www.cpp.com
www.fnq.org.br
www.fdc.org.br
www.accenture.com
www.workforce.com
www.abrh.org.br
www.shrm.org
www.chiavenato.com
www.hbs.edu
www.abrh.org.br
www.axialent.com
www.humancapitalinstitute.org
www.hrnet.com
www.hbrbr.com.br
www.brainyquote.com
www.bartleby.com
www.whartonsp.com
www.peoplekeys.com
www.hewitt.com
www.questionmark.com
www.apqc.org
www.boozaleen.com
www.hreonline.com
www.hrshopper.com
www.eworkmarkets.com/consultants
www.personneldecisions.com
www.shl.com
www.workscape.com
www.kronos.com
www.pwc.com

Capítulo **17**

Ética y responsabilidad social

Lo que verá en este capítulo:

- La responsabilidad social de la organización.
- Balance social.
- Auditoría de recursos humanos.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar las características de las organizaciones socialmente responsables.
- Exponer cómo se construye la ciudadanía corporativa.
- Explicar el balance social.
- Presentar el proceso de auditoría de recursos humanos.

Caso introductorio

La solidaridad en el Valle de Río Seco

Valle de Río Seco es una compañía socialmente responsable. Alberto de Oliveira, presidente de la empresa, quiere involucrar a sus empleados en las prácticas de responsabilidad social de la compañía. En una reunión de la dirección, Alberto decidió emprender una actividad audaz: donar, cada año, un día de trabajo de la empresa a las comunidades necesitadas. Pero pensaba hacer algo diferente y, en lugar de simplemente donar dinero, quería que todos los empleados también participaran voluntariamente en el trabajo. ¿Qué ideas daría usted a Alberto?

Existe un nuevo orden mundial. La globalización de los negocios derriba fronteras, quema banderas, sobrepasa diferentes lenguas y costumbres, así crea un mundo enteramente nuevo y diferente: un mundo globalizado.[1] Además, vivimos en un mundo mutable y turbulento, donde el cambio es el único aspecto constante. La tecnología, y sobre todo la informática, modifica profundamente el trabajo en las organizaciones al facilitar las comunicaciones y las interacciones. Ahora más que en cualquier momento de la historia de la civilización, las organizaciones forman parte integral e incluyente de la sociedad. Es más, constituyen el más inspirado y complejo de los inventos humanos, que traspasan sus fronteras tradicionales para participar en la sociedad que las rodea. Son cada vez más visibles y transparentes. Deben rendir cuentas de su trabajo a la sociedad y proporcionarle beneficios, porque, de lo contrario, perderán todo crédito. La responsabilidad social es ya un imperativo para el éxito de la organización.

Responsabilidad social de la organización

Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto.[2]

Vimos ya que la organización es una institución, una alianza de grupos de interés (*stakeholders*) integrados por medio del sistema de relaciones económicas, sociales y tecnológicas que ocurren entre y dentro de ellos. Los grupos de interés y las organizaciones interactúan de forma dinámica entre sí. Las entradas y salidas de cada organización dependen de su ambiente. La organización tiene éxito y es eficaz cuando alcanza sus objetivos y es capaz de satisfacer las necesidades de su ambiente y de los socios participantes. Desde este punto de vista, la responsabilidad social de la organización se realiza cuando cumple las disposiciones legales y contractuales, pues con ello responde a las necesidades de la sociedad; es decir, porque la organización interioriza lo que es bueno para la sociedad y responde a lo que ésta espera de ella. Por tanto, el entorno social, político y económico, los grupos y las organizaciones implicados, así como el tiempo, condicionan el concepto de responsabilidad social. Una misma actividad organizacional puede ser socialmente responsable en un momento dado, a partir de un conjunto de circunstancias culturales, sociales, etc., además de ser socialmente irresponsable en otro momento, lugar o circunstancia. Así, el balance social (que abordamos a continuación) surge como instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la organización.

[1] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Administração nos novos tempos*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 102.

[2] CUERVO, ÁLVARO, "Bases para uma justificação do balanço social", *Revista de Contabilidade e Comércio*, agosto de 1982, vol. 183-184, núm, 46, pp. 328-330.

Balance social

El balance social pretende reunir en un documento único los principales datos que permitan apreciar la situación de la organización en el terreno social, registrar los logros alcanzados y medir los cambios ocurridos en el año en curso y en los anteriores. Así, el balance social debe aportar información sobre el empleo, remuneración, prestaciones sociales, condiciones de higiene y seguridad, productividad del personal, disfunciones (rotación, ausentismo o conflictos laborales), relaciones laborales, etcétera.

La implantación del balance social pasa por tres etapas, a saber:

1. *Etapa política:* es la fase en que la dirección de la organización adquiere conciencia respecto de la necesidad del balance social como instrumento de relaciones públicas.
2. *Etapa técnica:* es cuando surge la exigencia de contar con un sistema de información social y el equilibrio social se convierte en un instrumento para tal efecto.
3. *Etapa de integración de los objetivos sociales:* es cuando el proceso de decisión, a partir de la idea de responsabilidad social, integra los nuevos objetivos sociales a los diversos niveles de la organización. El balance social deja de ser un mero instrumento de información-comunicación para convertirse en un sistema de administración. Los objetivos sociales se abordan con igual interés que los económicos, lo cual afecta al proceso de toma de decisiones de la organización.

Así, el balance social se convierte en un sistema de información, dirigido al público, sobre el comportamiento socialmente responsable de la organización. La nueva concepción de la organización que tiene plena convicción de su responsabilidad social impone un profundo cambio en la información que ofrecerá al público interno y externo. El balance social no pretende expresar un estado de cuentas, con partidas dobles de activos y pasivos, sino un conjunto de índices e indicadores que expresan los niveles de cada variable que la organización considera relevante para cumplir con su responsabilidad social. En el fondo, el balance social muestra si la organización realiza un buen trabajo o no en este terreno, sea desde el punto de vista de sus integrantes, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general o de la comunidad. El área de RH no puede sustraerse de rendir estas cuentas.

Recuerde

Cómo ser grande[3]

El Instituto Ethos de Empresas y el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (Sebrae) elaboraron un documento con puntos importantes para las empresas pequeñas que desean abordar la responsabilidad social como asunto estratégico. Los puntos principales que consigna son:

1. Adopte valores y trabaje con transparencia. Elabore tres documentos:
   a) En el primero, exprese la misión de la empresa en lo referente a su ramo de actividad y a la sociedad en la que está inserta.
   b) En la declaración de valores resuma sus principios y objetivos, como excelencia, ética y rentabilidad.
   c) En el código de ética no economice palabras para dejar bien claro el papel de cada trabajador en la empresa.
2. Valore a los empleados y colaboradores:
   a) Inscriba a los empleados para que reciban sus prestaciones laborales y páguelas con puntualidad.
   b) Estimule la práctica deportiva y los hábitos saludables.
   c) Nunca despida a un empleado por teléfono o sin causa justificada.
   d) Instituya un programa de participación de utilidades.
   e) Aliente las nuevas ideas.
3. Haga siempre un poco más por el ambiente:
   a) Recicle siempre que sea posible, así como evite comprar y emplear productos tóxicos.
   b) Motive a los empleados para que respeten y conserven el ambiente.
   c) Evite el desperdicio de agua y de luz en todas las áreas.
   d) Promueva la colecta selectiva de libros.
4. Involucre a los participantes y proveedores:
   a) Respete la letra y el plazo de los contratos.
   b) No dé la espalda a las reclamaciones.
   c) Nunca deje problemas sin respuesta.
5. Fortalezca su relación con clientes y consumidores:
   a) Establezca un canal de comunicación para las críticas y sugerencias de los consumidores.
   b) Prohíba todo tipo de propaganda engañosa o discriminatoria.
   c) Preste amplia atención a los mensajes dirigidos a niños.
6. Promueva su comunidad:
   a) Permita que las escuelas, iglesias o grupos comunitarios aprovechen los espacios ociosos de su empresa.
   b) Dé prioridad a la población local cuando contrate a personas o done productos o servicios.
   c) Promueva las acciones voluntarias de los trabajadores dentro y fuera del horario formal.
7. Comprométase con el bien común:
   a) Desaliente una y todas las prácticas de corrupción de autoridades.
   b) Participe en reuniones y debates sobre los problemas de la comunidad.
   c) Participe en foros de micro y pequeños empresarios.
   d) Fomente que los trabajadores voten en las elecciones.

De vuelta al caso introductorio

La solidaridad en Valle de Río Seco

La idea de Alberto de Oliveira era celebrar un día de la solidaridad y quería que los propios trabajadores definieran la fecha y planearan y organizaran todo, desde las materias primas necesarias o el plan de producción de ese día hasta los equipos encargados de suministrar, producir y entregar lo producido. Como Valle de Río Seco es una empresa textil, la idea era producir bienes (como sábanas, toallas, ropa, etc.) que los propios empleados donarían a la población de bajos ingresos. Ellos producirían el material el día anterior y lo entregarían en persona el día de la solidaridad. ¿Qué ideas daría usted a Alberto?

La contabilidad tradicional se dirige sobre todo al accionista de la organización y busca proporcionarle una evaluación, desde el punto de vista financiero y contable, de la marcha de los negocios y de los cambios en su administración. Como la contabilidad tradicional se enfoca a las utilidades, en

Nota interesante

El balance social

Al inicio de este libro hablamos del problema de la eficiencia y la eficacia de la organización, así como de las críticas a su evaluación cuantitativa, porque incluye tan sólo aspectos financieros y contables y deja fuera los aspectos humanos reales y potenciales. Ahora procuraremos invertir las posiciones y buscar soluciones para la contabilidad de los recursos humanos y el balance social que dejen claro el concepto de responsabilidad social de la organización.

[3] Fuente: Guia da Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, abril de 2003, p. 22.

Nota interesante

El avance de la preocupación social

Desde la década de 1980, algunos países de Europa Central se preocuparon por la contabilidad de los recursos humanos y el balance social. Sin embargo, lo social y lo humano no se pueden contabilizar en términos de su propio valor ni de sus efectos directos, los cuales reflejan un buen clima organizacional; por ejemplo, mejoran los resultados porque incrementan la productividad y favorecen la conservación de los bienes patrimoniales. Las cuantificaciones de esos incrementos de productividad o de las mejoras patrimoniales no aparecen en los balances contables tradicionales. Así, surge una interrogante inicial: ¿el balance social debe constituir una prolongación del balance contable, o debe adoptar una perspectiva nueva y diferente, apartada de la contabilidad tradicional y de su característica intrínseca de patrimonialidad?[4]

tanto objetivo particular del capitalista, omite los demás objetivos de la organización y los de otros asociados que aportan recursos a la organización.

Cabe mencionar que, en términos puramente contables, el ser humano no encaja en una evaluación cuantitativa directa e inmediata. No obstante, el factor humano constituye el elemento más importante de las organizaciones, y no es posible evaluar el desempeño de éstas sin incluirlo. Es preciso colocar a las personas en el centro de las preocupaciones no sólo de la administración, sino también de la contabilidad.

El balance social es un término que aún no se conceptualiza en su totalidad, porque los valores sociales que intervienen se enfocan sólo a algunos aspectos que representan un lado del balance, es decir, los aspectos del activo social. Las organizaciones no acostumbran exhibir aspectos negativos, es decir, los aspectos del pasivo social. En este sentido, si no tenemos activos y pasivos sociales, no podemos tener un balance social. El hombre y la sociedad no se pueden reducir a una simple ecuación de igualdad entre un activo y un pasivo. Por tanto, en términos más estrictos, si la organización gasta algo en el llamado aspecto social, debe obtener una retribución que le compense por ello. En otras palabras, a cada costo debe corresponder un beneficio. Así, dos ideas son básicas: la primera expresa que el ser humano es un activo para la organización, y la segunda, que, al igual que todos los demás bienes, es necesario conocer el costo por obtener ese activo y su ley de amortización o rendimiento. Implícitamente, estos dos conceptos preliminares introducen una noción de tipo capitalista en el sentido de que todo activo debe ser rentable, al tener en cuenta la utilidad, que es el objetivo de la organización.[5] Todo activo debe producir un rendimiento que signifique una utilidad. Por ejemplo, la administración de Recursos Humanos debe ser un centro de utilidad y no de gastos.[6]

El balance social debe retratar no sólo las relaciones entre la organización y sus colaboradores, sino también las relaciones entre la primera y la sociedad en su conjunto, con la integración de información sobre las siguientes categorías de grupos de interés:

1. *Empleados:* composición, características, remuneración, prestaciones sociales, potencial de desarrollo, ascensos, condiciones de trabajo, etcétera.
2. *Accionistas:* composición, características, capital de riesgo aportado y resultados financieros.
3. *Clientes y usuarios:* composición, características, nivel de producción y de ventas, etcétera.
4. *Proveedores de materias primas y equipo:* composición y características, de modo que se les permita evaluar la solvencia y rentabilidad de la organización.
5. *Comunidad:* involucra a la sociedad, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el efecto provocado por la organización.
6. *Gobierno:* involucra a autoridades públicas en general.

De este modo, el balance social busca demostrar las relaciones entre la organización y sus grupos de interés, así como la influencia social o solidaria y el efecto que en este ámbito tiene la organización. Procura retratar los diversos flujos entre la organización y su ambiente. El estado de este tipo de balance refleja la situación social y política de cada país, y no hay un consenso respecto de su naturaleza y concepción. Así, el balance social de una empresa estadounidense difiere profundamente del de una europea, o el de una empresa suiza es muy diferente del de una empresa mexicana o alemana.

Clasificación de las cuentas sociales

A través del prisma de la sociedad, los modelos de contabilidad social consideran cada elemento importante como cuenta analítica particular.

Hay cuatro categorías de cuentas sociales:[7]

1. *Cuentas sociales reducidas al análisis en términos de costos sociales:* las relacionadas con los principales participantes sociales de la organización, como:

   a) Personas: inversiones y/o gasto corriente anual destinados a mejorar las condiciones de higiene y seguri-

[4] FERREIRA, ROGELIO FERNANDES, "A propósito do balanço social da empresa", *Revista de Contabilidade e Comercio*, 1982, vol. 183-184, núm. 46, p. 297.

[5] MARQUÈS, EDMOND, "Comptabilité des resources humaines et comptabilité sociale", *Revista de Contabilidade e Comércio*, Lisboa, agosto de 1982, vol. 183-184, núm. 46, 1982, p. 313.

[6] CHIAVENATO, IDALBERTO, *Como transformar RH - de um centro de despesas - em un centro de lucro*, São Paulo, Makron/Pearson, 2000.

[7] *Ibidem,* pp. 319-322.

Nota interesante

Invertir en la ciudadanía[8]

Los empresarios brasileños muestran una clara tendencia a adquirir conciencia de la responsabilidad social del sector y a descubrir que el apoyo a programas sociales proporciona un rendimiento positivo para la imagen de las empresas y las instituciones. Las empresas participan cada vez más en el proceso de erradicar el analfabetismo en el país. Prueba de ello es la creciente participación empresarial en el Programa de Alfabetización Solidaria (PAS). Se trata de una organización no gubernamental (ONG) creada con base en el Consejo de la Comunidad Solidaria, presidido por la esposa del presidente de la República, que se inició en 1997 con 11 empresas afiliadas. Hoy cuenta con 87 empresas.

El conjunto de estas empresas permitió que el PAS atendiera a cerca de 1.5 millones de alumnos en más de 1 200 municipios. La mayor parte de los beneficiarios se ubica en las regiones norte y noreste del país, así como en las áreas metropolitanas de São Paulo, Río de Janeiro y el Distrito Federal. Además de la frecuencia cada vez mayor de que el sector empresarial observe un comportamiento que pretende combatir el analfabetismo. Las empresas asociadas también tienen una fuerte conciencia, y muchas financian la educación de estudiantes de otras regiones del país.

Las empresas percibieron que la inversión social seria genera un rendimiento para la marca. Tanto el logotipo como la marca de las empresas asociadas aparecen en el sitio web del PAS, en actos y en publicaciones. Además, el sello de empresa o institución solidaria aparece en empaques, portales de internet y campañas institucionales de la empresa. El empresariado sabe que la divulgación del compromiso social asumido por empresas representa, cada vez más, un factor para que el consumidor elija determinado producto. Se trata de la ciudadanía corporativa al actuar en sociedad. Sin embargo, los planes sociales no sólo deben apoyarse en el empresariado; para que las iniciativas tengan éxito también deben contar con la participación de universidades, instituciones, municipios, personas físicas y los gobiernos federal y estatales.

El PAS reúne la participación de todos estos segmentos. Cuando se trata de financiar el costo del alumno, las empresas se asocian al gobierno federal por medio del Ministerio de Educación (MEC). Las empresas dividen con el MEC el costo por alumno/mes durante seis meses. El MEC contribuye con la dotación del material didáctico. Las universidades garantizan la calidad de los planes educativos y coordinan las actividades. Los municipios proporcionan la continuidad de la enseñanza, por medio de cursos complementarios. Y las personas físicas también pueden contribuir al adoptar un alumno dentro del mismo esquema que las empresas. Cada quien hace su parte. Estamos convencidos de que éste es un modelo concreto de los beneficios de la conjugación de esfuerzos. Es el antiguo concepto de sinergia.

Nota interesante

Cómo ser un modelo de ciudadanía[9]

El proceso para escoger a las empresas que son modelo en responsabilidad social corporativa se basa en los criterios siguientes:

1. *Valores y transparencia:* adopción y logro de prácticas, como divulgación de creencias, valores y compromisos éticos, y transparencia y discusión con los grupos de interés sobre los indicadores para evaluar el éxito del negocio.
2. *Trabajadores y público interno:* administración participativa, plan de prestaciones, postura adoptada ante el trabajo infantil, trato dado al tema de la diversidad e inversión en el desarrollo profesional y la educación.
3. *Ambiente:* administración del impacto ambiental, mejoría de los procesos de administración ambiental y desarrollo de programas de concienciación y educación.
4. *Proveedores:* se refiere a las relaciones de la empresa con su cadena productiva y su empeño en la difusión de conceptos ligados a la responsabilidad social entre proveedores y asociados.
5. *Consumidores/clientes:* evalúa el trato proporcionado a quienes compran productos y servicios de la empresa, como también su compromiso para atenderlos.
6. *Comunidad:* incluye cuestiones como cuidar los efectos de la actuación de la empresa en la comunidad o las relaciones con los líderes locales, el voluntariado y la inversión social.
7. *Gobierno y sociedad:* se refiere a la ética en las relaciones con los gobiernos y las autoridades, a la asociación con órganos públicos y a la preocupación de la empresa por ser una formadora de opinión en su sector.

[8] ESTEVES, REGINA, "Investimento em cidadania", *Gazeta Mercantil*, 5 de septiembre de 2000, p. 2.

[9] Guia da Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, abril de 2003, pp. 30-31.

dad, a la formación y capacitación del personal, a mejorar la calidad de vida del personal y de sus familias (como comedor, servicio médico, privilegios, periodos vacacionales y asociación gremial, entre otros).
   b) *Clientes o usuarios:* inversiones (como investigación, control de calidad, mejoras en el producto o servicio) que buscan atender mejor o proteger al consumidor.
   c) *Comunidad:* egresos destinados al ambiente, a combatir la contaminación, a mejoras urbanas, a obras de interés colectivo, etcétera.

2. *Cuentas sociales en que se evalúan las acciones con fines sociales:* se evalúan al mismo tiempo en términos de costos monetarios y de efectos no monetarios. Se refiere a una mejora al punto anterior, en cuyo caso se conoce el producto social pero no se evalúa con una expresión monetaria precisa. Además de un beneficio económico definido, se incluye un beneficio social no expresable en unidades monetarias, sino en mejores condiciones de trabajo, aumento de la educación o cultura o menor contaminación, entre otros.
3. *Cuentas sociales en las que los costos y los productos sociales se expresan monetariamente:* para determinar un resultado social líquido (beneficio o pérdida social), por tipo de participante y por suma algebraica, para obtener un resultado global. El ejemplo característico es el modelo del balance social en el cual todas las obras se expresan en dinero y donde se respetan los principios de la "partida doble", al tener una cuenta para cada participante: empleados, accionistas, clientes, proveedores, etcétera. En la cuenta de cada participante se calcula un resultado social líquido (beneficio o pérdida sociales). La suma algebraica de esos resultados sociales permite evaluar la contribución social de la organización (positiva o negativa) al conjunto de la sociedad, por ejercicio contable.
4. *Cuentas sociales que muestran cómo* evoluciona la parte de la riqueza creada por la organización con el transcurso del tiempo y cómo se distribuye entre los diversos participantes sociales. Este modelo parte de la idea de la justicia social, revestida de una concepción política de la sociedad, y demuestra que la economía liberal es apta para proporcionar bienestar material a todos los socios o participantes sociales, al mostrar cómo se reparten los incrementos de productividad entre los distintos participantes sociales, sobre todo en las empresas paraestatales o de economía mixta. En su forma más elemental, este tipo de contabilidad presenta un cuadro anual de la repartición o de la *sobreposición* del valor agregado entre los distintos participantes sociales, en consideración de dos periodos sucesivos para demostrar:[10]
   a) Si la productividad global de la organización mejoró de un periodo a otro y en qué proporción.
   b) Si hubo algún aumento de productividad y cómo se proporcionó y distribuyó entre cada participante social.

   En un extremo están los que proporcionan los recursos (entradas):

   a) Proveedores (materias primas, tecnología y servicios).
   b) Asalariados (personal).
   c) Accionistas (capital, bienes y equipos).

   En el otro extremo están los clientes, que son quienes obtienen los bienes producidos. El Estado se beneficia por medio de los impuestos. Si hubiera aumento de productividad, la cuestión es saber quién se benefició y en qué proporción.

   Las cuentas de la sobreposición buscan evidenciar la noción de equidad social con base en criterios de orden económico. Las cuentas de la sobreposición no indican la repartición inicial de la riqueza creada por los diferentes contribuyentes (participantes), pero sí cómo esa repartición se modifica con el tiempo, lo cual constituye un valioso instrumento social para el manejo y dirección del curso de la empresa, un medio de negociación con los sindicatos, así como un medio de orientación política del gobierno.[11]

Auditoría de recursos humanos

Una forma de garantizar y fomentar la contribución del área de RH a las prácticas de responsabilidad social es comprobar su desempeño y resultados. La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas.[12] El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o las prácticas o condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de Recursos Humanos, la auditoría adquiere una enorme importancia.

[10] MARQUÈS, EDMOND, *La comptabilité des ressources humaines,* París, Éditions Hommes et Techniques, 1980.

[11] MARQUÈS, EDMOND, *Le bilan social, l'homme, l'enterprise, la cité*, París, Dalloz, 1981.

[12] YODER, DALE, *et al.*, "Employment relations audit", en Mee, John F. (ed.), *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1958, p. 730.

Nota interesante

El balance social de Odebrecht[13]

El balance social dirigido a los accionistas y a la sociedad en la cual opera la organización Odebrecht revela cómo cumplió su principal responsabilidad: la prestación de buenos servicios y la provisión de productos de calidad a los clientes, al cumplir con la legislación sin generar desperdicios y con respeto al medio ambiente. También revela cómo se crean las condiciones para seguir haciendo lo mismo en el futuro (economía sustentable), al promover la generación de nuevas oportunidades de trabajo, el desarrollo personal de sus integrantes, y el progreso tecnológico y el desarrollo de las comunidades. Su balance social está estructurado así:

Áreas de negocios

1. Ingeniería y construcción:
   a) Prestación de servicios integrados de ingeniería (plan, provisión y construcción).
   b) Empresa líder: Constructora Norberto Odebrecht, S.A. (CON).
   c) Integrantes: 34 490 empleados.
2. Química y petroquímica:
   a) Producción de resinas poliofínicas y sus especialidades, y producción integrada de PVC (policloruro de vinilo) con cloro-sosa y EDC (dicloroetano).
   b) Empresa líder: Odebrecht Química, S.A.
   c) Integrantes: 7 326 empleados.
3. Infraestructura y servicios públicos:
   a) Prestación de servicios públicos mediante concesión.
   b) Empresa líder: Odebrecht Servicios de Infraestructura, Ltda. (OSI).
   c) Integrantes: 2 160 empleados.
4. Empresas de celulosa:
   a) Participación en actividades empresariales relacionadas con la celulosa, que comprenden sembrar bosques de eucaliptos y una fábrica en el sur de Bahía.
   b) Empresa líder: Veracel Celulosa, S.A. (50% Odebrecht, 50% Stora).
   c) Integrantes: 285 empleados.

Principales indicadores económico-financieros (en millones de reales)

Riqueza económica generada	5 579
Remuneración a terceros (proveedores de bienes y servicios)	4 030
Remuneración del trabajo (integrantes de Odebrecht)	930
Remuneración al gobierno (impuestos, gravámenes y contribuciones)	548
Remuneración de capital	71
Ingreso bruto:	5 579
Por áreas de negocios:	
Ingeniería y construcción	3 209
Química y petroquímica	2 370
Por distribución geográfica:	
Brasil	3 702
Otros países	1 877
Patrimonio líquido:	4 171
Ingreso líquido	74
EBITDA	580
Total de activos	7 871

Calidad, productividad e innovaciones

La práctica de Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO) asegura la calidad total, requisito básico para el desarrollo competitivo de los integrantes. Los desafíos para servir mejor a los clientes estimulan la conquista y difusión de soluciones tecnológicas innovadoras y eficaces, lo que genera beneficios técnicos y ambientales.

Principales indicadores de eficiencia ecológica:
Ingeniería y construcción:

- Conservación de la flora y fauna, durante la construcción de la planta hidroeléctrica de Ita, considerado un ejemplo por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Colecta y reciclaje de basura en las obras de línea férrea La Loma–Santa Marta, Colombia, mediante la educación ambiental de la comunidad.

Química y petroquímica:

- Implantación del nuevo sistema de incineración de gases y líquidos en la unidad de cloro-sosa en Alagoas, para eliminar las emisiones de organoclorados.
- Implantación de la recolección selectiva de residuos industriales en las unidades productoras de polietileno y polipropileno.

Premios:

- Premio concedido por Army Corps of Engineers de Estados Unidos por presentar el mayor grado de seguridad en el trabajo

[13] "Balanço Social da Odebrecht", *Exame*, 3 de enero de 2002, núm. 629.

entre las empresas contratadas durante la construcción de las barracas de Seven Oaks, en California.
- Premio Sindicato das Indústrias da Construção (Sinduscon) en reconocimiento al Programa de prevención de accidentes en las obras de ampliación del Aeropuerto Internacional de Río de Janeiro.
- Primer lugar como Ser Humano de 1997, concedido por la ABRH/RS, por las acciones dirigidas al desarrollo de las personas en el contexto organizacional.
- Primer lugar de Ecología, concedido por la ADVB, por el modelo de una postura y acción empresariales comprometidas con el futuro.

Compromiso con la educación y cultura:

Internamente, el desarrollo de las personas lo propicia la existencia de un ambiente educativo que transforma la tarea cotidiana de servir a los clientes en una que signifique oportunidades para aprender. Externamente, los programas sociales de la Fundación Odebrecht y el patrocinio de organizaciones culturales intensifican el compromiso con la educación.

Educación. Formación de empresarios-participantes:

Número de empresarios-participantes responsables por unidades de negocios:

	En Brasil	Otros países	Total
1987	12	92	104
1992	43	88	131
1997	78	131	209

Programas de educandos y aprendices:

Participantes:	307
Aprobados:	142

Asociaciones con centros de formación e investigación:

Se establecieron asociaciones con tres centros de formación e investigación en Brasil, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Perú y Portugal.

Preparación para posgrado:

En los planes de educación privada en Brasil participan 26 998 integrantes (Odeprev-Odebrecht Previdência) y de instituciones diversas en Estados Unidos, Portugal e Inglaterra.

Salud y seguridad en el trabajo:

Los foros y las campañas sobre educación para la salud involucraron a 179 000 participantes, entre integrantes de Odebrecht, sus familiares y personas de la comunidad. En programas de salud y seguridad trabajan 227 personas.

Promoción de la educación básica:

En los programas de apoyo de educación básica en Brasil participan 1 418 integrantes.

Fundación Odebrecht:

Se creó en 1965 para promover la educación de jóvenes para la vida. Sus acciones beneficiaron a 47 183 adolescentes y 2 252 educadores de varios estados de Brasil en el transcurso del año.

Estándares de evaluación y control de los recursos humanos

El sistema de administración de Recursos Humanos requiere estándares para una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. La norma o estándar es un criterio o modelo establecido previamente que permite comparar los resultados u objetivos alcanzados. La comparación con el estándar permite evaluar los resultados para efectuar ajustes y correcciones al sistema para que funcione mejor.

Los estándares permiten la evaluación y el control en razón de la comparación con:

1. *Resultados:* el estándar y la variable se comparan cuando termina la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y terminado, al final de la línea, pero tiene el inconveniente de que muestra los aciertos y las fallas de una operación que terminó, una especie de obituario que testimonia algo ya acontecido.
2. *Desempeño:* el estándar y la variable se comparan al mismo tiempo que la operación; es decir, cuando la comparación es simultánea a la operación. La medición y el proceso de operación ocurren a la vez. Si bien se hace de forma simultánea y, por tanto, es actual, se mide una operación en proceso que aún no termina.

La comparación busca comprobar el grado de concordancia entre una variable y su estándar. El área de RH se ocupa de planear, organizar y controlar actividades relacionadas con la vida del personal en la organización. Parte de la realización de esas actividades (cuando están centralizadas) corre a cargo del departamento de Recursos Humanos, y otra parte, de los diversos departamentos de línea también usuarios del sistema. Así, la realización y el control de muchas actividades de recursos humanos, planeadas y organizadas previamente, tienen algunas dificultades y distorsiones que deben diagnosticarse y corregirse para evitar problemas. La rapidez con que se haga depende de una revisión permanente y una auditoría capaz de proporcionar la debida realimentación para mejorar los aspectos positivos y corregir y adaptar los negativos. La función de auditoría no es tan sólo indicar fallas y problemas, sino también sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es sobre todo educativa. Más aún, cuando se aplica bien, la auditoría permite que los

Nota interesante

Las prácticas de recursos humanos

En muchas organizaciones, las estrategias y prácticas de recursos humanos sólo se verifican y revisan esporádicamente, cuando surge algún problema o situación inusitada. Sólo en estos momentos se analizan críticamente las estrategias y las prácticas. Este método no es recomendable, porque se empieza a tener conciencia de un problema cuando lo determina, de forma aleatoria, una persona cualquiera de la organización y en un momento indeterminado. Si se trata de un problema de cantidad, calidad, tiempo o costo, las consecuencias perdurarán hasta el momento en que se detectó por azar. En la actualidad existe una sensible tendencia a sustituir estas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas para las circunstancias particulares de la organización, a efecto de que permitan un control y una realimentación (*feedback*) de verdad preventivos y educativos.

administradores desarrollen su sensibilidad para diagnosticar problemas. El papel de la auditoría se vincula al control de las actividades relacionadas con los recursos humanos.[14]

Fuentes de información para la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. La figura 17.1 contiene una lista de algunos puntos que componen una auditoría de recursos humanos.[15]

Amplitud y profundidad de la acción de la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos tiene una cobertura tan amplia como las propias funciones del área de RH, y presenta una segmentación semejante a las divisiones seccionales de los departamentos encargados de ella.[16] Las decisiones relativas a la cobertura y profundidad de la auditoría son las que orientan su procedimiento.[17] Las auditorías comienzan por una evaluación de las relaciones organizacionales que afectan la administración del potencial humano, incluso el personal de línea y de *staff*, las decisiones de los miembros del *staff* de recursos humanos y el apoyo económico necesario para los diversos programas. A partir de ahí se aplican diversas normas y medidas; se examinan los registros y los informes de personal; se analizan, comparan y, por último, se prepara un informe final con recomendaciones de cambios y modificaciones.

La auditoría es más profunda cuando evalúa programas, políticas y filosofías. A partir de la política de la organización, la auditoría de recursos humanos se dirige a uno o todos los niveles de productividad siguientes:[18]

1. *Resultados:* incluso los logros concretos y la resolución de problemas por parte de la administración vigente.
2. *Programas:* incluso prácticas y procedimientos de recursos humanos.
3. *Políticas:* tanto las explícitas y formalizadas por la empresa como las implícitas y no formalizadas.
4. *Filosofía de administración:* sus prioridades, valores, metas y objetivos.
5. *Teoría:* relaciones y exposiciones que explican y relacionan filosofías, políticas y prácticas de personal de la organización.

   En suma, la auditoría permite comprobar:[19]

1. Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable.
2. Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados para la política y la teoría adoptadas.

En el fondo, se trata de evaluar y medir los resultados del área de RH en sus actividades de mayor o menor prioridad, como:

- Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto a la formación de *staff*, capacitación y desarrollo, remuneración, prestaciones sociales y relaciones sindicales, entre otros.

Nota interesante

El efecto educativo de la auditoría de recursos humanos

Cuanto mayor y más descentralizada sea la organización, mayor será la necesidad de una auditoría que la cubra de forma sistemática. Muchas veces, la auditoría sirve como refuerzo de la capacitación de los ejecutivos que actúan en el terreno de los recursos humanos. Al dejar de lado su carácter fiscalizador, la auditoría puede tener un fuerte efecto educativo, porque permite relacionar la calidad del área de RH con diversos indicadores de eficiencia de la organización. La auditoría puede señalar los indicadores de la calidad del liderazgo, de la motivación en el trabajo, de la eficiencia de la supervisión y del desarrollo de los empleados y los administradores individualmente.

[14] MEE, JOHN F. (ed.), *Personnel Handbook*, Nueva York, Ronald Press, 1958, pp. 1081-1084.
[15] YODER, DALE, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, p. 731.
[16] YODER, DALE, *et al*., "Employment relations audit", *op. cit*., p. 730.
[17] *Idem*.
[18] LIKERT, RENIS, "Measuring organizational performance", *Harvard Business Review,* marzo/abril de 1958, vol. 36, núm. 2, pp. 41-50.
[19] AARONSON, ALBERT H., "Evaluation of personnel operations", *Personnel Administration*, mayo/junio de 1958, vol. 21, núm. 3, pp. 28-34.

Funciones básicas	Registros y estadísticas
1. Análisis y descripción de puestos	A – Especificaciones de puestos B – Cuestionarios de personal y tablas de requisitos C – Costos del análisis de puestos
2. Reclutamiento	A – Aplicación de cuestionarios de requisitos de empleados o listas de comprobación B – Número de candidatos por: • fuentes • recomendaciones de empleados • anuncios • medios, etcétera C – Costos de reclutamiento: • por fuentes • por medios
3. Selección	A – Bases para la selección (características personales): • resultados de exámenes • experiencia • listas de comprobación de entrevistas • referencias y recomendaciones • estudios, capacitación • estado civil, etcétera B – Registros de desarrollo de personal C – Inventario de personal D – Costos: • de entrevistas • de exámenes e interpretación
4. Capacitación	A – Número de empleados preparados por la capacitación B – Grados y resultados de la capacitación C – Tiempo necesario de capacitación D – Costos de capacitación por tipo de capacitación
5. Nivel de empleados	A – Registros de productividad B – Costos del programa de registros
6. Ascensos y transferencias	A – Registros de ascensos y transferencias B – Registros de tiempo en servicio C – Costo de la sistematización
7. Mantenimiento de la moral y la disciplina	A – Registros de evaluación general: • datos sobre el nivel de la moral • uso de las prestaciones, servicios, publicaciones, etc., de los empleados • medidas disciplinarias, por tipo • sugerencias • disturbios • registros de asuntos diversos • registros de asesoría B – Costos por tipo de actividad
8. Salud y seguridad	A – Registros de salud: • número de visitas al servicio médico • días perdidos por enfermedad • enfermedades por tipo • localización de los defectos físicos B – Registros de accidentes: • frecuencia • tipos de accidentes • intensidad C – Costos
9. Control de personal	A – Registros de empleados: • total de empleados • total de horas trabajadas B – Registros de rotación de personal C – Costos de retención y servicios de seguridad, indemnizaciones, etcétera
10. Administración de sueldos y salarios	A – Datos de la remuneración: • nivel salarial • premios, etcétera • incentivos salariales B – Valor de las prestaciones sociales C – Costo de vida D – Costo unitario de trabajo E – Costos de valuación de puestos y planes de incentivos
11. Contratos colectivos	A – Lista de sindicalizados B – Contratos en revisión, sometidos a arbitraje C – Suspensión laboral D – Cláusulas contractuales E – Costos de los contratos colectivos de trabajo
12. Registros de investigaciones	A – Los antes detallados

Figura 17.1 Principales puntos de una auditoría de recursos humanos.

- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto al área de RH en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- Asignación de recursos y resultados obtenidos.
- Contribución del área de RH a los objetivos y resultados de la organización.
- Clima organizacional, implicación e incentivos para la participación del personal.

Caso

Terceros ganan estatus en Petrobras[20]

Todos los días, cerca de 130 000 personas entran en alguna unidad de Petrobras o en alguna de las subsidiarias BR Distribuidora y Transpetro. Administrar a este personal es una tarea delicada, pues cerca de dos mil empresas prestadoras de servicios contratan a 96 000 de estos trabajadores. A estos empleados, a diferencia de los demás, no se les admitió por concurso público y tienen contratos de trabajo por tiempo determinado. Esta diferencia generaba dos problemas: un desequilibrio en la calidad de la mano de obra y un ambiente propicio para la rivalidad. A efecto de aligerar estas cuestiones, Petrobras, BR y Transpetro decidieron reanalizar su política de recursos humanos. Ahora muchos derechos exclusivos de las personas que concursaron también valen para las demás.

El cambio refleja la decisión de utilizar datos del balance social para guiar la administración. Como el documento de Petrobras apuntó que la relación con los profesionales era un punto que se debía mejorar, se creó el Foro de subcontratación. En presencia de representantes sindicales, de empresas prestadoras de servicios, del Ministerio del Trabajo y de especialistas, el foro se reúne por lo menos una vez al mes. Una sugerencia que salió de ahí fue la creación de estándares de seguridad para las operaciones, para el ambiente y para asegurar la salud en las empresas contratadas. Por ejemplo, todos los trabajadores, tanto los de escritorios como los de alta mar, recibieron capacitación sobre prevención de accidentes en el trabajo. Esto significó entrenar a 70 000 personas de acuerdo con los nuevos estándares.

La queja principal de los trabajadores subcontratados era que no podían participar en los cursos de formación y capacitación. Ahora todos tienen acceso a ellos. El siguiente paso será incluir a los subcontratados en la investigación del clima.

Los más de 44 000 empleados también obtuvieron ganancias con la nueva política de recursos humanos. En la última negociación anual de reajuste salarial se les concedió un aumento único a todos. Antes, el punto muerto se resolvía con bonos que agradaban a los trabajadores en activo, pero discriminaban a los inactivos.

[20] GRANGEIA, MARIO, "Terceiros ganham *status*", *Exame*, 10 de diciembre de 2003, núm. 807, p. 143.

La medición de los resultados del área de RH ofrece condiciones que permitirán evaluar si en verdad realiza un buen trabajo para la organización.

El agente de la auditoría de recursos humanos

Existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y estrategias de recursos humanos en las organizaciones. Algunas empresas contratan a un consultor externo que conoce las experiencias de otras empresas y realiza una auditoría global o se dedica, en alguna parte del tiempo, a ciertos aspectos de las prácticas y estrategias de recursos humanos. Otras empresas aprovechan a su propio personal y forman equipos internos de auditoría, teniendo como coordinador al director de Recursos Humanos. Otras más forman equipos de auditoría y contratan a un consultor externo para orientarlos.

Yoder[21] destaca el papel que desempeña la auditoría de recursos humanos. Piensa que los cambios influyen en la tendencia a la sistematización de los exámenes formales de recursos humanos. Los cambios más importantes que alteran el escenario de la auditoría de recursos humanos son:

1. *Cambios en las filosofías y las teorías administrativas:* en particular las que consideran la participación del empleado y procuran que se identifique con las influencias significativas y positivas para el desarrollo y el éxito de las organizaciones.
2. *Cambios en el papel del gobierno:* y su creciente intervención para vigilar la administración del potencial humano y proteger los intereses de los empleados, con el aumento de la seguridad económica y el impulso del pleno empleo.
3. *Expansión de los sindicatos:* y determinación bilateral de la política de empleo mediante las relaciones con los empleados.
4. *Incrementos salariales:* con los costos crecientes de la mano de obra y oportunidades para obtener una ventaja competitiva con la administración de personas.
5. *Cambio en las habilidades requeridas* debido a una creciente proporción de trabajadores técnicos y profesionales, los cuales presentan problemas más difíciles para su administración y una actitud más crítica ante ella.
6. *Incremento de egresos:* para las divisiones de *staff* de recursos humanos.
7. *Competencia internacional:* más agresiva como resultado de la globalización económica.

La auditoría de recursos humanos tiene un notable efecto educativo en la organización y permite reforzar y dar continuidad a las decisiones y las acciones que llevan al papel estratégico y sinérgico de la administración de Recursos Humanos.

[21] YODER, DALE, *Administração de pessoal e relações industriais*, *op. cit.*, p. 731.

Caso final

El banco ABN Amro Real. Valores que valen[22]

En la convención anual de ABN Amro Real (el octavo banco privado de Brasil), la informalidad en la manera de vestir sin duda asombró a quienes acudían al Banco Real hace más de cinco años, cuando se conocía por su conservadurismo, antes de pasar a manos de los holandeses del ABN. Incluso más inusitado fue que los 300 ejecutivos del banco se pusieran a discutir uno de los principales temas de la reunión. Nada sobre ejecución de garantías en casos de incumplimiento ni cambios en el control de riesgos. Los problemas debatidos fueron de índole ética: ¿se deben otorgar préstamos a fabricantes de asbesto? ¿Cómo ayudar a los pequeños empresarios de comunidades de bajos ingresos?

La convención forma parte de un enorme esfuerzo por hacer que la misión y los valores del ABN vayan más allá del papel y los carteles de los muros y se conviertan en prácticas cotidianas, incorporados a la estrategia del negocio. El desafío es enorme. En nuestros debates sobre la responsabilidad social corporativa hoy no existe otro tema más apremiante y complejo que ése, sobre todo porque sus resultados materiales aún son una incógnita y el escepticismo en el ambiente corporativo aún es muy grande. Por tanto, ¿cómo se justifican estas preocupaciones precisamente en un gran banco privado?

Desde finales de 2000, los 23 000 trabajadores de la subsidiaria brasileña de ABN participan en un proyecto que se bautizó como Banco de valor, con objeto de garantizar que todo lo que haga la compañía (desde verificar el origen de la madera de los muebles de las sucursales hasta crear un nuevo fondo de inversión) sea congruente con sus valores, basados en la integridad y el respeto por todos quienes se relacionan directa o indirectamente con el banco: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad. Detrás de esta posición hay mucho más que una estrategia. Hay una creencia: no es posible tener éxito en una sociedad que no es exitosa. Por eso, el presidente del banco dice: "Una de las principales responsabilidades de mi puesto es encauzar a las personas hacia una causa noble." El ABN no tenía una fórmula mágica. Desde que comenzó tenía claro que, además de un bello discurso, era preciso aplicar una nueva forma de hacer negocios. Así, empezó a revisar todo; por ejemplo, los criterios para los análisis de crédito a clientes corporativos y las relaciones con los proveedores. ¿Pero cómo transmitir la nueva cultura a los trabajadores, y, sobre todo, cómo tener la certeza de que se implantaría? La primera medida, tomada en 2001, fue enviar videos en que un narrador hablaba de la nueva misión. Semanas después, una ronda por las sucursales reveló que, a pesar de asistir a la proyección de esos videos, los trabajadores no sabían explicar bien a bien cuál era la nueva misión ni cómo cumplirla. El mensaje sólo llegó de verdad a cada trabajador cuando se les estimuló para que discutieran cómo se ligaba todo a los dilemas cotidianos. ¿Cómo debía reaccionar un gerente si percibía que en su equipo se discriminaba a las minorías? ¿Qué decir en el caso de una invitación a un viaje con todos los gastos pagados por parte de un cliente?

Hoy ya hay señales evidentes de que las personas se están interesando. Con frecuencia, la cúpula del banco recibe sugerencias de trabajadores que quieren cambiar algo que consideran incorrecto. Algunas se adoptan. Antes, el estado de cuenta enviado a los clientes incluía un sobregiro en el límite del saldo. Un trabajador pensó que ésa no era una buena práctica, porque podía inducir al cliente a gastar más de lo debido, por lo que sugirió que el saldo y el límite se indicasen por separado. El estado de cuenta se rediseñó y esto motivó una campaña publicitaria del banco.

El recorrido de la indiferencia al compromiso de los trabajadores aún no termina, pero la forma como la subsidiaria brasileña desarrolla el proceso es un modelo para la matriz. En Ámsterdam, Holanda, sede mundial del banco, las sucursales empezaron a considerar el riesgo socioambiental de los clientes a la hora de conceder un crédito, criterio que se adoptó en Brasil desde 2002. Un cambio así no se hace sin un líder dedicado, con el cual se identifiquen los trabajadores. El presidente de la organización no pierde la oportunidad de pregonar la filosofía de los negocios sustentables: ABN tiene que ser rentable. Dice que el juego es duro, pero con el balón y no en la portería. Para realizar el proyecto del Banco de valor, el presidente abrió espacio para el diálogo. La misión y los valores de la nueva compañía no se definieron con base en una norma burocrática, sino que fueron producto de conversaciones, de muchas conversaciones. El presidente y los directores las sostenían todos los jueves, a la hora de la comida. Mientras comían sus sándwiches, hacían una especie de terapia grupal, en la cual se fomentaba que cada uno expresara lo que pensaba. No había un método definido para estructurar el diálogo. La intención era que las ideas surgiesen espontáneamente. Lo fundamental era que fuese tarea de todos y no de un único departamento.

De la intención a la acción

Muchos líderes se esfuerzan para elaborar una lista de valores, pero pocos consiguen que en realidad formen parte del negocio. Patrick Leoncioni, consultor estadounidense, señala tres aspectos decisivos para pasar de la intención a la acción:

1. *No todo es color de rosa:* los valores no necesariamente son agradables, como si los sacaran de un cuento de hadas.
2. *Olvídese del consenso:* el trabajo de elaborar y redactar los valores está en manos de un departamento, en general el de Recursos Humanos. Una de las primeras medidas es efectuar un sondeo de opinión entre los trabajadores para llegar a una lista de valores.

[22] MANO, CRISTIANE, "Valores para valer", *Exame*, 4 de febrero de 2004, núm. 810, pp. 64-67.

Después, el presidente y los principales ejecutivos tomarán decisiones al respecto. La función de los líderes es la que determina la cultura de la compañía.

3. *Práctica constante:* es necesario recordar permanentemente a los trabajadores que los valores orientan las acciones diarias de la compañía.

Una vez definidas las estrategias generales (como inclusión de minorías en la planta laboral, eficiencia ecológica, microcréditos, nuevos criterios para la aprobación de financiamientos) se optó por crear un departamento para transformarlas en acciones concretas. Si bien se reconoció la necesidad de que alguien se dedicase por completo a esta tarea, no se pretendía que se convirtiese en responsabilidad de un único departamento. Así, se ideó crear una dirección que se extinguiría en unos cuantos años, cuando todos los trabajadores hubiesen incorporado los conceptos a su trabajo cotidiano. Se escogió a un ciudadano de San Pablo para que asumiera el mando de la dirección biodegradable, quien dejó su carrera en el área de Recursos Humanos en la sede de ABN en Holanda. Su función se extinguirá dentro de cuatro años.

Resumen

En un mundo donde las organizaciones son muy visibles, destaca la responsabilidad social como elemento fundamental para el éxito. Las empresas desarrollan cada vez más actividades sociales dirigidas a la comunidad. El balance social demuestra los aspectos éticos y la responsabilidad social de la organización.

La auditoría de recursos humanos es un análisis sistemático de las políticas y las prácticas del personal y una evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir las desviaciones como para su mejora continua. Una auditoría es un sistema de control y se basa en determinar los estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos estándares permiten la evaluación y el control, al comparar el desempeño con los resultados de lo que se pretende controlar.

Las fuentes de información para la auditoría de recursos humanos recurren a los sistemas o procesos del área de RH (integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos). La auditoría de recursos humanos se aplica a uno o a todos los niveles que se pueden abordar, como filosofías, misiones, políticas, programas y resultados.

El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. Sea como fuere, la auditoría de recursos humanos ejerce un fuerte efecto educativo en la organización y en sus participantes.

Conceptos clave

Agente de auditoría	Estándares de tiempo
Auditoría de recursos humanos	Ética
Desempeño	Responsabilidad social
Estándares de calidad	Resultados
Estándares de cantidad	Balance de recursos humanos
Estándares de costos	Balance social

Preguntas de análisis

1. ¿Qué es una auditoría de recursos humanos?
2. Defina los estándares de cantidad y de calidad.
3. Defina los estándares de tiempo y de costo.
4. ¿En qué consiste la comparación con los resultados y con el desempeño?
5. ¿Qué se entiende por función educativa de la auditoría de recursos humanos?
6. Presente algunos ejemplos de los elementos que componen una auditoría de recursos humanos.
7. Explique en qué niveles de profundidad se puede hacer la auditoría de recursos humanos.
8. ¿Quién puede ser el agente de la auditoría de recursos humanos?
9. ¿Cuáles son los principales cambios que modifican el escenario de la auditoría de recursos humanos?
10. ¿Qué quiere decir contabilidad de recursos humanos?
11. Explique el balance social de la empresa.
12. Exponga las categorías de participantes sociales.
13. ¿Cómo se clasifican las cuentas sociales?
14. Defina la responsabilidad social de la organización.

Ejercicio 17

"¿Estaré de verdad haciendo un buen trabajo para mi empresa?", era la pregunta que Alberto Oliveira se planteó a sí mismo en diversas ocasiones. Como gerente de RH de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), Alberto acostumbraba cuestionar con frecuencia todo lo que hacía. Era su método de trabajo. Al final de cuentas, administrar recursos humanos no es tarea fácil, simple ni concreta. Es como hacer algo a oscuras, sin ver los resultados ni las consecuencias. Para aliviar esa incertidumbre y obtener realimentación, Alberto comenzó a imaginar una manera de comprobar lo que hacía en términos del área de RH: una especie de auditoría de recursos humanos.

Alberto se acordaba de que en algún lugar había leído que existen dos tipos de auditoría: la de resultados (con base en datos) y la de procedimientos (con base en métodos y procedimientos de trabajo). Sin embargo, los planes de Alberto eran más ambiciosos: quería obtener realimentación sobre el comportamiento (ausentismo, rotación, evaluación del desempeño, moral y actitud, clima organizacional, etc.) de los empleados de Mesarisa, y también realimentación sobre las técnicas de recursos humanos (métodos de reclutamiento, téc-

nicas de selección, de entrevista de selección, de evaluación del desempeño y de asesoría, procedimientos para los reajustes salariales, encuestas salariales, evaluación del desempeño y capacitación), así como realimentación sobre el resultado de las políticas de recursos humanos (políticas de reclutamiento, de selección, de salarios, de prestaciones, etcétera). Con estos tres tipos de realimentación, Alberto pretende evaluar cómo se conducen las personas en la empresa, así como la eficiencia y eficacia de la administración de Recursos Humanos.

No obstante, el problema para Alberto está en detallar y estructurar el sistema de auditoría de recursos humanos para presentarlo a la dirección, a los compañeros de otros departamentos y a sus subordinados que se encargarán de ayudarle en esta tarea.

Paseo por internet

www.ethos.org.br
www.asq.org
www.aqsinc.com
www.bmgi.com
www.hewitt.com
www.fnq.org. br
www.ilo.org
www.quality.nist. gov
www.projectmanagement-hg.com
www.humancapitalinstitute.org
www.nsc.org
www.workforce.com
www.purebusiness.com
www.allbusiness.com
www.worldatwork.com
www.abvq.org.br
www.worldatworksociety.com
www.bettermanagement.com
www.orgplus.com
www.spiritOntheJob.com
www.eworkmarkets.com
www.uniethos.org.br

Bibliografía

Aisenberg, Daniel, "A educação bate à porta das empresas", *Internet Business*, octubre de 1999, pp. 47-52.

American Society of Training and Development-ASTD, "Training and development handbook", en Graig, Robert L. (org.), Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

Anastasi, Anne, *Testes psicológicos*, São Paulo, EPU, 1977.

Argyris, Chris, *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975.

_____, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood, Dorsey, Richard D. Irwin, 1962.

_____, *Management and Organizational Development: The Path from XA to YB*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

_____ y Schön,Donald, A. *Organizational Learning*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1978.

Ashkenas, Ron, Ulrich, Dave, Jick, Todd y Kerr, Steve, *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002.

Aspley, John C. y Whitmore, Eugene (ed.), *The Handbook of Industrial Relations*, Chicago, Dartnell, 1949.

Assis, Marisa de, *et al.*, *Mercado de trabalho em São Paulo*, São Paulo, Nacional, 1976.

Athos, Anthony G. y Coffey, Robert E., *Behavior in Organizations: A Multidimensional View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1968.

Balção Yolanda Ferreira y Cordeiro, Laerte Leite (eds.), *O comportamento humano na empresa: uma antología*, Río de Janeiro, FGV, Instituto de Documentação, 1971.

Baptista, Hilton, *Higiene e segurança do trabalho*, Río de Janeiro, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisão de Ensino e Treinamento.

Barnard, Chester I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

Bass, Bernard M., *Organizational Psychology*, Boston, Allyn & Bacon, 1965.

____ y Vaughan, James A., *Training in Industry: The Management of Learning*, Belmont, Wadsworth, 1966.

Bauer, Ruben, *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*, São Paulo, Atlas, 1999.

Beach, Dale Stuart, *Personnel: The Management at Work*, Londres, Macmillan, 1971.

Beatty, Richard W. y Schneier, Craig Eric, *Personnel Administration: An Experimental Skillbuilding Approach*, Reading, Addison-Wesley, 1977.

Beckar, Brian E., Huseli, Mark A. y Ulrich, Dave, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2001.

Beckhard, Richard, *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972.

Belcher, David W., *Wage and Salary Administration*, Nueva York, Prentice-Hall, 1963.

_____, *Compensation Administration*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1974.

Bellows, Roger M. y Estep, M. Frances, *Employment Psychology: The Interview*, Nueva York, Holt Rinehart and Winston, 1954.

Benge, Eugene J., *Job Evaluation and Merit Rating*, Nueva York, National Foremen Institute, 1944.

____, Burk, S. H. L. y Hay, E. N., *Manual of Job Evaluation*, Nueva York, Harper & Row, 1941.

Bennis, Warren G., *Changing Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

____, *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972.

Bergamini, Cecília Whitaker, *Avaliação do desempenho humano na empresa*, São Paulo, Atlas, 1971.

Berkshire, J. R. y Highland, R. W., "Forced-Choice Performance Rating: A Methodological Study", *Personnel Psychology*, 1953, núm. 6.

Berlo, David K., *O processo da comunicação: introdução à teoria e prática*, Río de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972.

Berrien, F. K., *General and Social Systems*, New Brunswick, Rutgers University Press, 1968.

Bittel, Lester R., *Improving Supervisory Performance*, Nueva York, McGraw-Hill, 1968.

Bjur, Wesley y Caravantes, Geraldo R., *Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso*, Porto Alegre, AGE, 1995.

Black, James M., *Positive Discipline*, Nueva York, American Management Association, 1970.

Blake, Robert R. *et al.*, "Breakthrough in Organizational Development", en Margulies, Newton y Raia, Anthony P.

Blake, Roland P. (ed.), *Industrial Safety*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

Bloom, Gordon Falk y Northrup, Helbert R., *Economics of Labor and Industrial Relations*, Filadelfia, Toronton & Blakston, 1950.

Boccalandro, Efraim Rojas, "Recrutamento e seleção", en Hoyler S. (ed.), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1970.

Borus, Michael E. y Tash, William R., *Measuring the Impact of Manpower Programs: A Primer*, Ann Arbor, Institute of Labor and Industrial Relations, The University of Michigan-Waye State University, Institute of Labor and Industrial Relations, 1970.

Brennan, Charles W., *Wage Administration: Plans*, *Practice and Principles*, Homewood, Richard D. Irwin, 1959.

British Institute of Management, *Job Evaluation*, Londres, Management Publications, 1970.

Bryant, D. T. y Pollard, J. de B., "Manpower Planning: A Review of Current Practice", en Heald, Gordon (ed.), *Approaches to the Study of Organizational Behavior: Operational Research and the Behavioral Sciences*, Londres, Tavistock, 1970.

Bugelski, Richard B., *The Psychology of Learning*, Nueva York, Holt and Company, 1956.

Burtt, Harold E., *Applied Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1957.

Campanhole, Adriano, *Consolidação das leis do trabalho e legislação complementar*, São Paulo, Atlas, 1978.

Campbell, J. P., "Personnel Training and Development", *Annual Review of Psychology*, 1971, vol. 22.

____ y Dunnette, M. D., "Effectiveness of T-Group Experience in Managerial Training and Development", *Psychological Bulletin*, 1968, núm. 70.

____ *et al.*, *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

Carelli, Antonio, *Seleção de pessoal: uma abordagem empírica*, tesis doctoral, Instituto de Psicología, São Paulo, Universidad de São Paulo, 1972.

____, *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973.

Carneiro, Ennor de Almeida, *Avaliação de funções: teoria e prática*, Río de Janeiro, Ao Libro Técnico, 1970.

Carrol Jr., Stephen, "Measuring the Work of a Personnel Department", *Personnel*, julio/agosto de 1960, vol. 37, núm. 4.

Carzo Jr., Rocco y Yanouzas, John N., *Formal Organization: A Systems Approach*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1971.

Cautela, Alciney L. y Polloni, Enrico F. G., *Sistemas de informação na administração de empresas*, São Paulo, Atlas, 1976.

Chapanis, Alphonse, *Research Techniques in Human Engineering*, Baltimore, John Hopkins, 1959.

Chiavenato, Idalberto, *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, Río de Janeiro, Campus, 2004.

____, *Administração: teoria, processo e prática*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

____, *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

____, *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2005.

____, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2008.

____, *Introdução a teoría geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2005.

____, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2003.

____. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*, São Paulo, Manole, 2008.

____, *Administração nos novos tempos*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2002.

____, *Como transformar RH: de um centro de despesa em um centro de lucro*, São Paulo, Makron/Pearson, 2000.

Churden, J. Herbert y Sherman Jr., Arthur W., *Personnel Management*, Cincinnati, South-Western, 1963.

Cloke, Kenneth y Goldsmith, Joan, *The End of Management: And the Rise of Organizational Democracy*, San Francisco, Jossey Bass, 2002.

Cozan, L. W., "Forced-Choice: Better than other Rating Methods", *Personnel*, 1959, núm. 39.

Craig, Robert L. (ed.), *Training and Development Handbook*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

Cronbach, L. J. y Gleser, G., *Essentials of Psychological Testing*, Nueva York, Harper & Row, 1960.

____, *Psychological Tests and Personnel Decisions*, Urbana, University of Illinois Press, 1965.

Cummings, L. L. y Schwab, Donald P., *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*, Glenview, Scott, Foresman, 1973.

Cyert, Richard M. y March, James C., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

Dalton, Gene W. y Lawrence, Paul R. (ed.), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973.

Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence, *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*, Río de Janeiro, Campus, 1999.

Davies, Ivor K., *The Management of Learning*, Londres, McGraw-Hill, 1971.

Davis, Keith., *Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1977.

____, *Organizational Behavior: A Book of Readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.

Deci, Edward L., Gilmer, B. von Haller y Karn, Harry W., *Readings in Industrial and Organizational Psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

DeGreene, Kenyon B., *Systems Psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

Dessler, Gary, *Human Resource Management*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1997.

Dobb, Maurice Herbert, *Os salários*, São Paulo, Cultrix, 1977.

Dooher, Joseph M. y Marquis, Vivienne (ed.), *The Development of Executive Talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.

____ y Marting, Elizabeth (ed.), *Selection of Management Personnel*, Nueva York, American Management Association, 1957.

____ y Jones, M., *Handbook of Employee Selection*, Nueva York, McGraw-Hill, 1950.

Dowling, William F. y Sayles, Leonard R., *How Managers Motivate: The Imperatives of Supervision*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

Dubrin, Andrew J., *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*, Nueva York, Pergamon, 1974.

Dunn, J. D. y Stephens, Elvis C., *Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

_____ y Rachel, Frank M., *Wage and Salary Administration: A Systems Approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

Dunnette, Marvin D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.

____, *Personnel Selection and Placement*, Belmont, Wadsworth, 1966.

Dutton, J. M., revisión de Blake, R. R. y Mouton, J. S., "Corporate Excellence Through Grid Organization Development: A Systems Approach", *Administrative Science Quarterly*, 1969, vol. 14.

Eddy, William B., "From Training to Organization Change", en Davis, Keith, *Organizational Behavior: A Book of Readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.

Edvinsson, Leif y Malone, Michael S., *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*, São Paulo, Makron Books, 1998.

Eiss, Albert F, *Evaluation of Instructional Systems*, Nueva York, Gordon and Breach Science, 1970.

Elroy, Frank E. (ed.), *Accident Prevention Manual of Industrial Operations*, Chicago, National Safety Council, 1969.

Emery, F. E., *Systems Thingking*, Middlesex, Penguin, 1969.

Famularo, Joseph J. (ed.), *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

Fear, Richard A., *The Evaluation Interview*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.

____, "The Critical Incident Technique", *Psychological Bulletin*, 1954, núm. 51.

Flanagan, J. C. y Burns, R. K., "The Employee Performance Record: A New Appraisal and Development Tool", *Harvard Business Review*, vol. 33, núm. 199.

Flippo, Edwin B., *Princípios de administração de pessoal*, 2 vols., São Paulo, Atlas, 1970.

Foulkes, Fred, "The Expanding Role of the Personnel Function", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1975.

Foulkes, Fred y Morgan, Henry M., "Organizing and Staffing the Personnel Function", *Harvard Business Review*, mayo/junio de 1977, vol. 55, núm. 3.

Ford, R. L., "Appraising Performance for Individual Development", en Rock, Milton L. (ed.), *Handbook of Wage and Salary Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

Ford, R. N., *Motivation through the Work Itself*, Nueva York, American Management Association, 1969.

Fordyce, J. K. y Weil, R., *Managing with People*, Reading, Addison-Wesley, 1971.

French, Wendell L. y Bell Jr., Cecil H., "OD Interventions: An Overview", en Huse, Edgar F., Bowditch, James L. y Fisher, Dalmar (eds.), *Readings on Behavior in Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1975.

____, *Organization Development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.

____, *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.

____, *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.

Fryer, Douglas H., Feinberg, Mortimer R. y Zalkind, Sheldon S., *Developing People in Industry*, Nueva York, Harper & Brothers, 1956.

Gardner, James E., *Safety Training for the Supervisor*, Reading, Addison-Wesley, 1969.

Gardner, John W., *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society*, Nueva York, Harper & Row, 1965.

Geus, Arie de, *The Living Company*, Nueva York, Doubleday, 1997.

Ghiselli, Edwin, *Theory of Psychological Measurement*, Nueva York, McGraw-Hill, 1964.

_____ y Brown, Clarence W., *Personnel and Industrial Psychology*, Nueva York, McGraw Hill, 1955.

Gilbson, R. E., *Wage and Salaries: A Handbook for Line Managers*, Nueva York, American Management Association, 1966.

Gilmer, B. von Haller y Deci, Edward L., *Industrial and Organizational Psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

Ginsberg, Eli, *The Development of Human Resources*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

Goodman, Louis S., "The Training Organization", en Famularo, Joseph J. (ed.), *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

Greene, Edward B., *Measurement of Human Behavior*, Nueva York, Odissey, 1941.

Guilford, J. P., *Psycometric Methods*, Nueva York, McGraw-Hill, 1954.

____, *The Nature of Human Intelligence*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.

____ y Hoepfner, Ralph, *The Analysis of Intelligence*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

Guion, Robert, *Personnel Testing*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965.

Gustad, J. W., Bingham, Walther V. y Moore, Bruce V., *How to Interview*, Nueva York, Harper & Row, 1959.

Haas, J. Eugene y Drabek, Thomas E., *Complex Organization: A Sociological Perspective*, Nueva York, Macmillan, 1973.

Hackman, J. Richard y Suttle, J. L., *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Santa Monica, Goodyear, 1977.

Hacon, Richard (ed.), *Personal and Organizational Effectiveness*, Londres, McGraw-Hill, 1972.

Haddon Jr., William, Suchman, Edward A. y Klein, David (eds.), *Accident Research Methods and Approaches*, Nueva York, Harper & Row, 1964.

Hamel, Gary y Prahalad, C. K., *Competing for the Future*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1994.

Hampton, David H., *Contemporary Management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1977.

Handley, W., *Industrial Safety Handbook*, Londres, McGraw-Hill, 1977.

Harris, C. M., *Handbook of Noise Control*, Nueva York, McGraw-Hill, 1957.

Harris Jr. O. Jeff, *Managing People at Work: Concepts and Cases in Interpersonal Behavior*, Nueva York, John Wiley, 1976.

Hawk, Roger T., *The Recruitment Function*, Nueva York, American Management Association, 1967.

Hay, E. N. y Purves, D., "A New Method of Job Evaluation: The Guide Chart Profile Method", *Personnel*, 1951, núm. 28.

Heald, Gordon (ed.), *Approaches to the Study of Organizational Behavioral Sciences*, Londres, Tavistock, 1970.

Heesterman, A. R. G., *Macroeconomic Market Regulation*, Londres, Heinemann, 1974.

Heinrich, H. W., *Industrial Accident Prevention*, Nueva York, McGraw-Hill, 1959.

Hellriegel, Don y Slocum Jr., John W., *Management: A Contingency Approach*, Reading, Addison-Wesley, 1974.

Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth H., *Psicologia para administradores de empresas*, São Paulo, EPU, 1974.

Herzberg, Frederick, *Work and the Nature of Man*, Cleveland, World, 1966.

____, Mausner, Bernard y Snyderman, Barbara B., *The Motivation to Work*, Nueva York, John Wiley, 1969.

Hicks, Herbert G. y Gullett, C. Ray, *Organizations: Theory and Behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975.

____, *The Management of Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

Hicks, John R., *The Theory of Wages*, Londres, Macmillan, 1932.

Hoyler, S. (ed.), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1969.

Husband, T. M., *Work Analysis and Pay Structure*, Londres, McGraw-Hill, 1976.

Huse, Edgar F., "Job Enrichment: A Valuable Tool for Company and Worker", en Huse, Edgar F., Bowditch, James L. y Fisher, Dalmar (eds.), *Readings of Behavior in Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1975.

____ y Bowditch, James L., *Readings on Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing*, Reading, Addison-Wesley, 1973.

____, *Readings on Behavior in Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1976.

____ y Fisher, Dalmar (eds.), *Readings on Behavior in Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1975.

International Labor Organization, *Making Safety Work*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

IPES – Instituto de Planejamento Econômico e Social, *Planejamento de recursos humanos*, *Projeto do Governo Brasileiro*, Brasilia, en cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Brasilia, 1973.

IPES - Instituto de Planejamento Econômico e Social, Instituto de Planejamento, Centro Nacional de Recursos Humanos, *Clasificação de mão de obra do setor primário*, Brasilia, 1977.

Jackson, Matthew J., *Recruiting, Interviewing and Selection: A Manual for Line Managers*, Londres, McGraw-Hill, 1972.

Jakubauskas, Edward B. y Palomba, Neil A., *Manpower Economics*, Reading, Addison-Wesley, 1973.

Jennings, E. E., *The Mobile Manager: A Study of the New Generation of Top Executives*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

Jerome, William T., III, *Executive Control: The Catalyst*, Nueva York, John Wiley, 1967.

Johnson, Richard A., Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E., *The Theory and Management of Systems*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.

Jucius, Michael J., *Administração de pessoal*, São Paulo, Saraiva, 1977.

Judson, Harry H. y Brown, James M., *Occupational Accident Prevention*, Nueva York, John Wiley, 1944.

Jun, Jong S. y Storm, William B. (ed.), *Tomorrow's Organizations: Challenges and Strategies*, Glenview, Illinois, Scott & Foresman, 1973.

Kanter, Rosabeth Moss, *E-volve: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2001.

Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E., *Organization and Management: A Systems Approach*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1970.

____, *Contingency Views of Organization and Management*, Chicago, Science Research Associates, 1973.

Katz, Daniel y Kahn, Robert L., *Psicologia social das organizações*, São Paulo, Atlas, 1970.

Kay, Emmanuel, French Jr., John R. P. y Meyer, Herbert H., *A Study of the Performance Appraisal Interview*, Nueva York, Behavioral Research Science, General Electric, 1962.

Kay, Harry, Dodd, Bernard y Sime, Max, *Iniciação à instrução programada e às máquinas de ensinar*, São Paulo, Ibrasa, 1970.

Kearney, William J., "Performance Appraisal: Which Way to Go?", *MSU Business Topics*, invierno de 1977, vol. 25, núm. 1.

Keenan, T., "Selection Interview Training", *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 1977, núm. 6, vol. 1.

Kindalland, Alva F. y Gatza, James, "Positive Program for Appraisal", *Harvard Business Review*, nov.-dic. de 1963.

Kirkpatrick, Donald C., *A Practical Guide for Supervisory Training and Development*, Reading, Addison-Wesley, 1971.

Knoll, Anne P., *Food Service Management: A Human Relations Approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M., *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*, São Paulo, Atlas, 1978.

____ (eds.), *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1974.

Koontz, Harold, *Avaliação de executivos*, Río de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.

Korman, Abraham K., *Industrial and Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.

Kossen, Stan, *The Human Side of Organizations*, San Francisco, Canfeld, 1975.

Kotter, John P., *As novas regras*, São Paulo, Makron Books, 1997.

Krech, David, Chutchfield, Richard S. y Ballachey, Egerton L., *Individual in Society*, Nueva York, McGraw-Hill, 1962.

Krogh, George von, Ichijo, Kazuo y Nonaka, Ikujiro, *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*, Río de Janeiro, Campus, 2001.

Kuh, Edwin y Schmalensee, Richard L., *An introduction to applied macroeconomics*, Ámsterdam, North Holland, 1973.

Langsner, Adolph y Zollistch, Herbert G., *Wage and Salary Administration*, Cincinatti, South-Western, 1961.

Lanham, Elizabeth, *Job Evaluation*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955.

____, *Administration of Wages and Salaries*, Nueva York, Harper & Row, 1963.

Lau, James B., *Behavior in Organizations: An Experiential Approach*, Homewood, Richard D. Irwin, 1975.

Lawler, Edward E., III, *Pay and Organizational Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

____ y Suttle, J. L., *Expectancy Theory and Job Behavior: Organizational Behavior and Human Performance*, 1973.

Lawrence, Paul E. y Lorsch, Jay W., *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

Lawshe, C. H. y Balma, Michael J., *Principles of Personnel Testing*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

Leavitt, Harold J., *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964.

____, Dill, William R. y Eyring, Henry B., *The Organizational World: A Systematic View of Managers and Management*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1973.

Leonard-Barton, Dorothy, *Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard, Harvard Business School Press, 1995.

Levinson, Harry, *Saúde mental na empresa moderna*, São Paulo, Ibrasa, 1970.

Lewin, Helena, Pitanguy, Jaqueline y Romani, Carlos Emanuel, *Mão-de-obra no Brasil*, Petrópolis, Vozes, 1977.

Likert, Rensis, *Novos padrões em administração*, São Paulo, Pioneira, 1971.

____, *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.

Lippitt, Gordon L., *Management Development and Training Handbook*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975.

____, *Organizational Renewal*, Nueva York, Apleton-Centry-Crofts, 1969.

____, This, Leslie E. y Bidwell, Jr., Robert G., *Optimizing Human Resources: Readings in Individual and Organizational Development*, Reading, Addison-Wesley, 1971.

Litterer, Joseph A., *An Introduction to Management*, Nueva York, John Wiley, 1978.

Livy, Bryan, *Job Evaluation: A Critical Review*, Londres, George Allen & Unwin, 1975.

Lodi, João Bosco, *Recrutamento de pessoal*, São Paulo, Pioneira, 1967.

Lopez, Felix M., *Personnel Interviewing: Theory and Practice*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975.

Lucena, Diva Maria da S., *Avaliação do desempenho*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.

Luck, Thomas, J., *Personnel Audit and Appraisal*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955.

Luthans, Fred (ed.), *Contemporary Readings in Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

____ (ed.), *Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 2002.

Lynch, James L., *The People Power Gap*, Maidenhead, McGraw-Hill, 1975.
Lynton, Rolf P. y Pareek, Udai, *Training for Development*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1967.
Lytle, Charles W., *Job Evaluation Methods*, Nueva York, Ronald Press, 1954.
Maher, John R. (ed.), *New Perspectives in Job Enrichment*, Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1971.
Maia, Francisco de Assis y Bussons, José, *Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia*, Río de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
Maier, Norman F. R., *Psychology in Industrial Organizations*, Boston, Houghton Mifflin, 1973.
____, *The Appraisal Interview*, Nueva York, John Wiley, 1958.
Maisel, Albert O. (ed.), *The Health of People Who Work*, Nueva York, National Health Council, 1960.
Malferrari, José Carlos, "Métodos e fases da avaliação de cargos", *Revista de Administração de Empresas*, Río de Janeiro, julio/sept. de 1970, vol. 10, núm. 2.
Mandell, Milton M., *The Employment Interview*, Nueva York, American Management Association, 1961.
____, *The Selection Process: Choosing the Right Man for the Job*, Nueva York, American Management Association, 1965.
March, James G. y Simon, Herbert A., *A teoria das organizações*, Río de Janeiro, FGV, 1966.
Margulies, Newton y Raia, Anthony P., *Organizational Development: Values, Process and Technology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.
Masi, Domenico de, *A emoção e a regra*, São Paulo, José Olympio, 1999.
____, *Desenvolvimento sem trabalho*, São Paulo, Esfera, 1999.
Maslow, Abraham H., *Eupsychian Management*, Homewood, Richard D. Irwin, 1965.
____, *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Row, 1954.
McCormick, Ernest J., "Job and Task Analysis", en Dunnette, Marvin D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.
McDonough, Adrian M. y Garrett, Leonard J., *Sistemas administrativos: teoria e prática*, Río de Janeiro, Zahar, 1974.
McGregor, Douglas, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1957.
____, *The Professional Manager*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.
McGuire, Joseph W. (ed.), *Contemporary Management Issues and Viewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1974.
McLearney, William J., *Management Training*, Homewood, Richard D. Irwin, 1964.
Mee, John F. (ed.), *Personnel Handbook*, Nueva York, Ronald, 1958.
Megginson, Leon C., *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*, Homewood, Richard D. Irwin, 1972.
Meister, Jeanne C., *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*, São Paulo, Makron Books, 1999.
Merwe, Roux van der y Miller, Sylvia, *Measuring Absence and Labour Turnover*, Sudáfrica, McGraw-Hill, 1976.
Meyer, Herbert H., Kay, Emanuel y French Jr., John P. R., "Split Roles in Performance Appraisal", en Dalton, Gene W. y Lawrence, Paul R. (eds.), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973.
Michels, William J., *Current Trends in Industrial Psychology*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1949.
Miles, Raymond E., *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975.
Miller, E. J. y Rice, A. K., *Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries*, Londres, Tavistock, 1967.
Mills, D. Quin y Frieses, Bruce, *Empowerment, Financial Times Handbook of Management*, Londres, FT/Pitman, 1995.
Miner, John B., "Management by Appraisal: A Capsule Review and Current References", *Business Horizons*, 1968, núm. 11.
____, "Management Appraisal: A Review of Procedures and Practices", en Tosi, Henry L., House, Robert J. y Dunnette, Marvin D. (eds.), *Managerial Motivation and Compensation: A Selection of Readings*, East Lansing, Michigan State University, 1972.
____, *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, Nueva York, Macmillan, 1969.
Ministry of Labor and National Service, *Career Guide: Opportunities in the Profession and in Business Management*, Londres, Her Majesty Stationery Office, 1950.
Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. y Premeaux, Shane R., *Human Resource Management*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 2002.
Montaretto, Silvio y Riccardi, Ricardo, *El análisis del trabajo*, Barcelona, Hispano Europea, 1960.
Motta, Fernando C. Prestes, *Teoria geral da administração: uma introdução*, São Paulo, Pioneira, 1975.
Myers, M. Scott, *Every Employee A Manager: More Meaningful Work through Job Enrichment*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.
Nadler, I., *Development of Human Resources*, Houston, Gulf, 1970.
National Safety Council, *Accident Prevention Manual*, Chicago, National Safety Council, 1955.
Negandhi, Anant R. (ed.), *Modern Organizational Theory: Contextual, Environmental, and Socio-Cultural Variables*, Kent, The Kent State University Press, 1973.
Nonaka, Ikukiro y Takeuchi, Hirotake, *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geran a dinâmica da inovação*, Río de Janeiro, Campus, 1997.
Nunn, H. L., *The Whole Man Goes at Work*, Nueva York, Harper & Brothers, 1953.
Nunnally, Jim, *Psychometric Theory*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.
Odiorne, George S., *Personnel Administration by Objectives*, Homewood, Richard D. Irwin, 1971.
Oliveira, J. Batista Araújo, *Tecnologia educacional*, Petrópolis, Vozes, 1978.
Otis, Jay L. y Leukart, Richard H., *Job Evaluation*, Englewood Cliffs, Prentice- Hall, 1954.
Parra, N., *Técnicas audiovisuais de educação*, São Paulo, Edibell, 1969.
Patten, Jr., Thomas H. (ed.), *OD: Emerging Dimension and Concepts*, Washington, American Society for Training and Development (ASTD), 1973.
Patton, John A., Littlefield, C. L. y Self, Stanley A., *Job Evaluation: Text and Cases*, Homewood, Richard D. Irwin, 1964.
Patton, Thomas, *Pay*, Nueva York, Free Press, 1977.
Pedler, Mike, Burgyone, John y Boydell, Tom, *The Learning Company*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991.
Pedler, Mike y Burgyone, John, *The Learning Company*, Nueva York, McGraw-Hill, 1995.
Perrow, Charles, *Análise organizacional: um enfoque sociológico*, São Paulo, Atlas, 1972.

Peskin, Dean B., *The Doomsday Job: The Behavioral Anatomy of Turnover*, Nueva York, Amacon, 1973.

Petersen, D., *Techniques of Safety Management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

Phillips, Jack J., *HRD Trends Worldwide: Shared Solutions to Compete in a Global Economy*, Houston, Texas, Gulf, 1999.

Pigors, Paul y Myers, Charles A., *Personnel Administration: A Point of View and a Method*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965.

____ y Malm, F. T., *Management of Human Resources: Readings in Personnel Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.

Planty, Earl G. y Efferson, Carlos E., "Counseling Executives after Merit Rating or Evaluation", en Dooher, M. J. y Marquis, V. (eds.), *The Development of Executive Talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.

Porter, Lyman W. y Lawler, Edward E., III, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1968.

_____ y Hackman, Richard J., *Behavior in Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975.

_____ y Steers, R. M., *Motivation and Work Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975.

Price, James L., *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*, Homewood, Richard D. Irwin, 1968.

____, *The Study of Turnover*, Ames, Iowa State University Press, 1977.

Prince, Thomas R., *Sistemas de informação: planejamento, gerência e controle*, São Paulo, Edusp, Río de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1975.

Rackman, N. y Morgan, T., *Behavior Analysis in Training*, Londres, McGraw-Hill, 1976.

Ramos, Arlindo de Almeida Vieira, *Prática de seleção de aperfeiçoamento de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1957.

Rattner, Heinrich, "Benefícios e motivação no trabalho", *Revista de Administração de Empresas*, junio de 1966, vol. 19, núm. 6.

Rees, Albert, *The Economics of Work and Pay*, Nueva York, Harper & Row, 1973.

Ridway, V. F., "Dysfunctional Consequences of Performance Measurements", en Tosi, Henry L., House, Robert J. y Dunnette, Marvin D. (eds.), *Managerial Motivation and Compensation: A Selection of Readings*, East Lansing, Michigan State University, 1972.

Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1998.

Rock, Milton (ed.), *Handbook of Wages and Salary Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

Roff, H. y Watson, T. E., *Job Analysis*, Londres, Institute of Personnel Management, 1961.

Rowland, Virgil K., *Evaluating and Improving Managerial Performance*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

Saltonstall, Robert, "Valuating Personnel Administration", *Harvard Business Review*, nov.-dic. de 1952, vol. 30, núm. 6.

Santos, Oswaldo Barros, *Psicologia apicada à orientação e seleção profissional*, São Paulo, Pioneira, 1973.

Sarason, Seymour B., Carroll, Charles, Maton, Kenneth *et al.*, *Human Services and Resources Networks*, San Francisco, Jossey-Bass, 1977.

Scheeffer, Ruth, *Introdução aos testes psicológicos*, Río de Janeiro, FGV, Serviço de Publicações, 1968.

Schein, Edgar H., *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

____, "Behavioral Sciences for Management", en McGuire, Joseph W. (ed.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice- Hall, 1974.

____, *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967.

Schermerhorn Jr., John R., *Management*, Nueva York, John Wiley, 1996.

Schiefele, Hans, *Ensino programado: resultados e problemas teóricos e práticos*, São Paulo, Melhoramentos, Edusp, 1968.

Schultz, Duane, *Psychology and Industry Today*, Nueva York, Macmillan, 1973.

Schuster, Freed E., "History and Theory of Performance Appraisal", en Rock, Milton L. (ed.), *Handbook of Wage and Salary Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

Scott, Walter Dill, Clothier, Robert C. y Spriegel, William R., *Personnel Management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1961.

Scott, William G. y Mitchell, Terence R., *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Homewood, Richard D. Irwin, 1976.

Sedwich, Robert C., *Interaction: Interpersonal Relationships in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1974.

Seller, John A., *Systems Analysis in Organizational Behavior*, Homewood, Richard D. Irwin, 1967.

Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Nueva York, Currency Doubleday, 1990.

_____, Kleiner, Art, Roberts, Charlotte *et al.*, *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Nueva York, Currency Doubleday, 1999.

Serson, José, *Curso básico de administração do pessoal*, São Paulo, LTR, 1971.

Shirley, Robert, "Um modelo para análise organizacional", *Revista de Administração de Empresas*, Río de Janeiro, nov.-dic. de 1976, vol. 16, núm. 6.

Shull, F., Delvecq A. y Cummings, L. L., *Organizational Decision Making*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

Sikula, Andrew F., *Personnel Administration and Human Resource Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1976.

Simonds, Rollin H. y Grimaldi, John V., *Safety Management*, Homewood, Richard D. Irwin, 1963.

Singer, Edwin J. y Ramsden, John, *Desenvolva o potencial humano de sua empresa*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1974.

_____,*The Practical Approach to Skills Analysis*, Londres, McGraw-Hill, 1969.

Smith, Henry C., *Sensitivity Training: A Modern Approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.

Smith, Wendel I. y Rohrman, Nicholas L., *Human Learning*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

Snelbecker, Glenn E., *Learning Theory: Instructional Theory and Psychoeducational Design*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.

Sounis, Emílio, *Manual de higiene e medicina do trabalho*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1975.

Stolz, R. K., "Can Appraisal Interviews Be Made Effective?", *Personnel*, 1961, vol. 2, núm. 38.

Strauss, George y Sayles, Leonard R., *Personnel: The Human Problems of Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967.

Sutermeister, Robert A., *People and Productivity*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

Sveiby, Karl Erik, *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*, Río de Janeiro, Campus, 1998.

Sweet, Donald H., *Modern Employment Function*, Reading, Addison-Wesley, 1973.

Szekely, Bela, *Los tests. Manual de técnicas de exploración psicológica*, Buenos Aires, Kapelusz, 1966.

Tannenbaum, Arnold S., *Control in Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1968.

____, *Psicologia social da organização do trabalho*, São Paulo, Atlas, 1977.

Taylor, Bernard y Lippitt, Gordon L., *Management Development and Training Handbook*, Londres, McGraw-Hill, 1975.

Taylor, George W. y Pierson, Frank C. (ed.), *New Concepts in Wage Determination*, Nueva York, McGraw-Hill, 1957.

The AMA Handbook of Wage and Salary Administration, Nueva York, American Management Association, 1950.

Thompson, D. W., "Performance Reviews: Management Tools of Management Excuse", *Personnel Journal*, 1969, núm. 48.

Thompson, James D., *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoría administrativa*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.

Thompson, Paul H. y Dalton, Gene W., "Performance Appraisal: Managers Beware", en Dalton, Gene W. y Lawrence, Paul R. (eds.), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973.

Thorndyke, Robert L., *Personnel Selection*, Nueva York, John Wiley, 1949.

Tiffin, Joseph y McCormick, Ernest J., *Psicologia industrial*, São Paulo, Edusp, 1975.

Tosi, Henry L., House, Robert J. y Dunnette, Marvin D. (eds.), *Managerial Motivation and Compensation*, East Lansing, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1972.

____, *Managerial Motivation and Compensation: A Selection of Readings*, East Lansing, Michigan State University, 1972.

Tosi, Henry L. y Hamner, W. Clay (eds.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, Chicago, St. Clair, 1977.

Tracey, William R., *Evaluating Training and Development Systems*, Nueva York, American Management Association, 1968.

Varney, Glenn H., *An Organizational Development Approach to Management Development*, Reading, Addison-Wesley, 1976.

Viteles, M. S., *Industrial Psychology*, Londres, Jonathan Cape, 1955.

Voich, D. y Wren, D. A., *Principles of Management: Resources and Systems*, Nueva York, Ronald, 1968.

Vroom, Victor H., *Work and Motivation*, Nueva York, John Wiley, 1964.

Yoder, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969.

_____, Heneman Jr., H. G., Turnbull, John *et al.*, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1958.

Wadsworth, Guy W., "Performance Appraisal", en Whisler, Thomas L. y Harper, Shirley F., Nueva York, Holt, Rinehart and Winston.

Waite, William W., *Personnel Administration*, Nueva York, Ronald Press, 1952.

Walton, Richard E., *Pacificação interpessoal: confrontação e consultoria de uma terceira parte*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

Wéry, René, "Manpower Forecasting and the Labour Market", *International Labour Review*, mayo-junio de 1978, vol. 117, núm. 3.

Whisler, Thomas L. y Harper, Shirley F. (eds.), *Performance Appraisal: Research and Practice*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1962.

____, *Performance Appraisal*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1962.

Whitehill Jr., Arthur M., *Personnel Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955.

Wieland, George F. y Ullrich, Robert A., *Organizations: Behavior, Design, and Change*, Homewood, Richard D. Irwin, 1976.

Willings, David, *The Human Element in Management*, Nueva York, Gordon and Breach Science, 1969.

Wind, Jerry Yoram y Main, Jeremy, *Driving Change: How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century*, Nueva York, The Free Press, 1998.

Wynn, R. F. y Holden, K., *An Introduction to Applied Econometric Analysis*, Londres, MacMillan, 1974.

Wonnacott, Ronald J. y Wonnacott, Thomas H., *Econometria*, Río de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1977.

Índice analítico

Los números de página seguidos de una "n" indican que la entrada se encuentra en las notas

A

ABNT, 285
Abrir canales de realimentación, 185
Acción
  correctiva, 370
  sindical
    medios para la, 306
Accidentes
  cómo identificar las causas de los, 285
  con ausencia, 281
  costos directos de los, 285
  costos indirectos de los, 285
  estadísticas de, 282
  laborales, 281
  sin ausencia, 281
Actitud
  del personal, 123
  y evaluación del desempeño, 211
Actividades interdependientes, 299
Activos
  de marketing, 84
  de operación, 84
  financieros, 84
  físicos, 84
  humanos, 84
  intangibles, 84-85
  legales, 84
Acto inseguro, 285
Adaptabilidad, 30
  organizacional, 25
Adecuación, 326
Administración, 80
  científica de Taylor, 22
  compartida, 310
  concepción tradicional de la, 88
  consultiva, 89
  de personal, 2
  de personas, 6
  de recursos humanos, 96
    como proceso, 100
    dificultades básicas de la, 105
    en la era de la información, 8
    estilos de, 87
    función de la, 107
    objetivos de la, 104-105
  de riesgos, 287
  de sueldos y salarios, 250
    concepto de, 237
  del conflicto, 301
  del conocimiento, 341, 383-384
    corporativo, 362
    por excepción, 369
  recursos y, 83
Administrar personas, 83
Afores, 267n
Agencias de colocación o empleo, 137
Agente, 285
  de la auditoría de recursos humanos, 397
Aguinaldo, 265
Agrupación de personas, 185
Alianzas estratégicas, 71
Alta productividad, 47
Ambiente, 4, 11, 23-24
  de la entrevista, 153
  de trabajo, 24-25
    estable, 26-27
    heterogéneo, 27
    homogéneo, 26-27
    mutable, 26-27
  externo, 96
  general, 24
  interno, 96
  laboral, 290
  organizacional, 112
  psicológico, 40
Ampliación del puesto, 89, 184
Análisis
  de las operaciones, 329
    y tareas, 328
  de los recursos humanos, 327
  de puestos, 148, 190-191
    en el mercado, 149
    estructura del, 191
    etapas en el, 196-197
    objetivos de la descripción y, 205
  organizacional, 326
  transaccional, 353
Animal social, 38
Anonimato, 7
Anuncios en periódicos
  reclutamiento mediante, 136
Aprender, 334
  a aprender, 338
Aprendizaje, 316-318
  organizaciones de, 359
Aptitud, 156-157
Arbitraje, 307
Archivos de candidatos, 136
Área de RH, 204
Áreas, 8
Argyris, Chris, 6n, 28, 66n, 67, 229n, 231, 350n, 358n, 359
Ascensos, 296

Asertividad, 215
como competencia gerencial, 215
Asociación Brasileña de Normas Técnicas, 285
Atención al cliente, y evaluación del desempeño, 211
Atkinson, J. W., 49
Atracción o provisión, 102
Auditoría de recursos humanos, 392
Ausentismo, 124
cálculo del índice de, 124
cómo reducir el, 125
diagnóstico de las causas del, 12
Autoadministración, 310
de la carrera, 220, 339
Autocontrol, 372
Autoevaluación, 220
del desempeño, 89
Autogestión, 310
Autonomía, 58, 179

B

Balance social, 388
Ballachey, Egerton L., 41
Banco
de datos, 376
de horas, 381
Bandas salariales, 248
Baptista, Hilton, 277
Barnard, Chester I., 6n, 67, 68, 228n, 348,
Barreras
de la comunicación, 53
físicas, 54
personales, 54
semánticas, 54
Beneficios libres, 267
Benge, Eugene J., 242-243
Bennis, Warren G., 28, 348, 350, 355n
Bertalanffy, Ludwig von, 14
Blake, Robert R., 356

C

Cadena de calidad, 184
Calendario anual, 380
Calidad
de vida en el trabajo, 289, 291
del trabajo, y evaluación del desempeño, 211
Camaradería, 290
Cambio, 3
organizacional, 358
y evaluación del desempeño, 218
concepto de,
Canal, 51
Canales de realimentación, 185
Capacidad, 157
de expansión, 86
Capacidades
colectivas, 85
de la organización, 84
del nivel corporativo, 85
difíciles de imitar, 87
estratégicas, 84
funcionales, 84
insustituibles, 87
operacionales, 84
raras, 87
valiosas, 87
Capacitación, 322-337
ciclo de la, 324
como responsabilidad de línea, 324
de los entrevistadores, 151
evaluación de los resultados de la, 335-337
objetivos de la, 324
para la negociación, 303
programación de la, 330
tecnología educativa de la, 331
tecnología para la, 333
y desarrollo, 59
de personal, 316
Capital
externo, 31
financiero, 32
humano, 31-33, 58
intelectual, 31-33
interno, 31
Carga vertical, 184
Carrera
autoadministración del plan de,
Carteles, reclutamiento y, 137
Categorías predeterminadas, 241
Cazador de talentos (*headhunter*), 139
Check-list, 152
Ciclo
de la capacitación, 324, 336
Deming, 330
motivacional, 42-43
Ciclos de eventos, 13
Cierre
de la entrevista, 154
temporal, 309
CIPA, 279-280
Círculos de control de calidad, 185
Ciudadanía, 391
Claridad, 186
Clasificación
de incendios, 286
de puestos, 249
Cliente
relación directa con el, 184
Clima organizacional, 49-50, 74
Coaching, 335
Coadministración, 310
Cociente emocional, 158
Codificación, 14

Codificador, 51
Coeficiente
  de frecuencia (CF), 282
  de gravedad (CG), 282-283
Cognición humana, 39
Colaboración, 338
Colaboradores, 258
Collins, Jim, 71
Colocación en otra empresa (*outplacement*), 297
Comisión
  de evaluación, 204-205
  de valuación de puestos, 348-349
  interna para la prevención de accidentes, 279
Comparación
  de comparación por pares, 215
  de factores (*factor comparison*), 242
  del desempeño, 370
  selectiva, 145
Competencia
  metodológica, 219
  personal, 219
  social, 219
  tecnológica, 219
Competencias, 58
  asociadas, 86
  básicas, 340
  esenciales, 86-87
  individuales requeridas, para selección, 149
  organizacionales, 84
Competencias gerenciales
  asertividad, 215
  flexibilidad, 215
  habilidades
    interpersonales, 215
    para comunicar, 215
    para planear y organizar, 215
    para resolver problemas, 215
  juicio, 215
  responsabilidad, 215
Competitividad, 8
  en el mundo, 2
  organizacional, 58
Compleja naturaleza humana, 41
Complejidad, 3, 7
  ambiental, 26
  estructural, 7
  horizontal, 7
  vertical, 7
Comportamiento
  del candidato, en entrevistas, 155
  individual, nivel de, 3
  organizacional, nivel de, 3
  proactivo, 54
  social, nivel de, 3
Composición del salario, 237
Comprensión verbal, 157
Compromiso personal, 204
Comunicación, 50, 338
  barreras de la, 53
  humana, 52
Comunicar, 61
Concentración, 186
Condición insegura, 285
Condiciones
  ambientales del trabajo, 277
  de trabajo, 193, 245
Conducta, 39, 383-385
  humana en las organizaciones, 54
  motivada, 42
  orientada, 42
  producto de, 42
Conflicto, 298
  administración del, 301
  proceso del, 300
  resultados del, 300
Conflictos
  inevitables, 298
  laborales, 302
Confrontación, 354
Conocimiento
  de resultados, 182
  global de los negocios, 339
  tecnológico, 338
Consenso, 304
Constante flujo de necesidades, 43
Consultoría de procedimientos, 353
Contexto del área de RH, 3
Contrato
  formal, 68
  psicológico, 68
Contrato colectivo, 302
Contribuciones, 16, 70
Control
  concepto de, 368
  criterios de, 370-371
  de entrada y salida de personal, prevención de robos, 285
  de entrada y salida de vehículos, prevención de robos, 286
  de los ruidos, 278
  medios de, 371-372
  proceso de, 369-370
Controles contables, prevención de robos y, 286
Convenio colectivo de trabajo, 302
Cooperación, 298
Costo
  -beneficio de las inversiones, 70
  de la rotación de personal, determinación del, 121
  de los salarios, 235
  extralaboral, 123
  extraoperativo, 123
Costos
  de inversión adicionales, 123
  de las evaluaciones del desempeño, 216
  de las prestaciones sociales, 268-269
  de liquidación, 122
  de provisión, 122
  de reclutamiento y selección, 122
  de registro y documentación, 122

de separación, 122
primarios de la rotación, 122
secundarios de la rotación, 122
terciarios de la rotación, 123
Covey, Stephen, 222
Crear la escala de puntos, 245
Credibilidad, 290
Creatividad, 186
Criterio
de discriminación, 196
de la generalidad, 196
de la variedad, 196
Criterios de control, 370-371
Crutchfield, Richard, 41
Cuentas sociales, clasificación de las, 390, 392
Cuestionario, 194-195, 329
Cultura, 71
organizacional, 72-74
concepto de, 348
Curriculum vitae, 155
Curva salarial, delineación de la, 246

D

Dato, 50
concepto de, 376
Decodificador, 51
Dedicación en el trabajo
y evaluación del desempeño, 211
Defensa perceptual, 53
Delegación, 89
Delineación de la curva salarial, 246
Demanda, 114
Democracia, 304
industrial, 310
Derecho de huelga, 307
Desarrollo, 30, 102
de conceptos, 323
de equipos, 354
de habilidades, 323
de la entrevista, 153
de las personas, 59
organizacional, 348
características del, 351
modelos de, 356-358
objetivos del, 358
proceso de, 352
técnicas de intervención en el, 352-355
profesional, 290, 322
Desburocratización del proceso de evaluación, 219
Descentralización, 89
Descripción
de puestos, 190
y análisis de puestos, 189-200
Desempeño, 71, 204, 222
con diversidad cultural, y evaluación del desempeño, 211
de la función, 169
evaluación del, 202-203
Despidos selectivos, 297
Destino, 51
Detección de las necesidades de capacitación, 325
Determinar los puestos, 196
Diferenciación, 14
de actividades, conflictos y, 299
de los competidores, 86
Diferencias individuales, 39, 42
Dimensión de espacio, mercado y, 112
Dimensionar los factores de especificación, 196
Dinámica ambiental, 25-26
Dinero
motivación y, 49
versus desempeño, 48
Disciplina, 297-298, 382-383
Discrepancia
de desempeño, 170
de la expectativa, 170
en la función, 170
realimentación del, 170
Discriminación
criterio de, 196
Diseño del puesto
concepto de, 172
enfoque motivacional del, 182-183
modelo clásico, 173-176
modelo humanista, 176-177
Distorsión, 54
Distribución de la luz, 278
Diversificación de funciones, 7
Drucker, Peter F., 8, 17, 18n, 32n, 311

E

Eaton, Robert, 199
Educación
a distancia, 337-338
concepto, 322
corporativa, 338
profesional, 322
Efectivo libre, 268
Eficacia, 21-22
administrativa, 29
de la entrevista, 154
de los beneficios sociales, 268
individual, 67
organizacional, 28, 30
desenvolvimiento organizacional y, 252
Eficiencia, 21-22, 67
Ejecución
de la capacitación, 334
Elección forzada, 210-212
Elementos
esenciales de los sistemas, 11
vivos, 3
Emisor, 50
Empleados, relaciones con los, 296

Empleo, 113-114, 172
en la era de la información, 8
Empresarios (*intrapreneurs*), 258
Encuesta salarial, 250
Energía, 28
Énfasis
en la persona, 177
en la tarea, 177
Enfoque
contingencial, 93
de Katz y Kahn, 13
de Tavistock, 15-16
matricial, 8
mecanicista, 175
motivacional del diseño de puestos, 182
sistemático y contingencial de la administración, 93
sistémico del área de RH, 3
sociotécnico, 16
Enriquecimiento del puesto, 180
Enseñar, 334
Entradas, 10-11
Entrenamiento (*coaching*), 335
de la sensibilidad, 352
Entrevista, 195
de evaluación del desempeño, 221
de filtro, 151
de selección, 149
de separación, 120
dirigida, 152
estandarizada, 152
no dirigida, 153
totalmente estandarizada, 152
Entrevistadores, capacitación de los, 151
Entropía negativa, 14, 28
Equidad, teoría de la, 230
Equifinalidad, 14
Equilibrio cuasiestacionario, 14
Equilibrio interno de los salarios, 238
Equilibrio organizacional, 70
Equipo de trabajo, 204
Equipos
de alto desempeño, 186
de trabajo, 185
Era
de la industrialización clásica, 7, 9
de la información, 8-9, 58
industrial, 2
neoclásica, 7-9
Eras de la organización, 7
Escala
comparativa de cargos, 243
de puntos, 245
Escalas gráficas, 207
Escasez de plazas vacantes, 115
Escuela de las relaciones humanas, 56, 176
Especialización
tendencia a la, 7
Espíritu emprendedor, 61
Establecimiento de estándares, 370
Estabilidad *versus* inestabilidad, 25
Estadísticas de accidentes, 282
Estado estable, 14
Estereotipos, 53
Estrategia, 71
de aplicación, 60
de intervención, 330
Estructura, 71
organizacional, 98-100
matricial, 8
Estructuras personalizadas no oficiales, 7
Etapa
de preparación, 197
de realización, 193, 197
Ética y ciudadanía, 290
Etzioni, Amitai, 19n, 28, 68
Evaluación, 102
conjunta, 204
de 350°, 205
de los procesos de desarrollo del personal, 318-319
de los procesos de mantenimiento de las personas, 231-232
de los procesos para supervisar a las personas, 372-373
de los resultados de la capacitación, 335
del candidato, 154
del desempeño, 48, 397
beneficios de la, 207
cambios organizacionales y, 218
costos de la, 216
definición de la, 202
entrevista de, 221
flexibilizar la, 220
historia de la, 202
métodos de, 207
nuevas tendencias en la, 216, 218-220
objetivos de la, 205
responsabilidad de la, 203
tecnología de la información y, 206
hacia la cima, 220
y control de los resultados, 160
Éxito organizacional, 20
Exportación de energía, 13
Extintores, tipos de, 287

F

Facilidad de palabra, 157
Facilitar, 61
Factor
numérico, 157
personal de inseguridad, 285
Factores
de insatisfacción, 266
de producción, 38
de satisfacción, 46, 266
de valuación, 242

higiénicos, 45
motivacionales, 45
Feedback, 11, 116
Fernandes, Eda Conte, 291, 292n
Festinger, Leon, 39, 40
Filosofía, 73
Flexibilidad, 17, 186, 326
competencias gerenciales y, 215
evaluación del desempeño y, 220
Fondo programado de jubilación individual, 267
Ford, Henry, 199, 384
Formación profesional, 322
Formas ilícitas de presión sindical, 308
Formulación de objetivos mediante consenso, 204
Frases descriptivas, 215, 217
French Jr., John R. P., 206
Frontera intergrupal, 357
Fronteras, 14-15
Frustración, 42
Fuente, 50
motivadora, remuneración como, 233
Fuentes de información para la auditoría de recursos humanos, 395
Función, 172
capacitación y, 324
de asesoría, 99
social de la organización, 15
técnica de la organización, 15

G

Ganancias esperadas, 16
Gardner, John W., 350
Generalidad
criterio de la, 196
Generalizaciones, 53
Generar cambios, 61
Georgopoulos, Brasil S., 28
Gerentes, 38
evaluación del desempeño y, 203-204
papel de, 59, 167
Gestalt, 39
Gestión de personas
en la era de la información, 8
Goleman, Daniel, 158
Graduación de los factores de especificación, 196
Gray, Robert D., 270
Grupos
autónomos, 185
de interés (*stakeholders*), 17
de trabajo, 167

H

Habilidades
de comunicación, 215
de planeación y organización, 215
de solución de problemas, 215
interpersonales, 215
para aprender, 211
para la negociación, 301
Hamel, Gary, 10, 11, 85, 86
Herzberg, Frederick, 45-47, 170, 180, 266, 350
Hewlett, William, 59
Hewlett-Packard, 59, 268
Higiene laboral, 276-277
objetivos de la, 277
Hipótesis de trabajo, 149
Hombre
administrativo, 56
complejo, 55-57
económico, 56
organizacional, 56
Homeostasis dinámica, 14
Homo
economicus, 49, 174
social, 56, 176
Hoyler, S., 323
Huelga, 306
de advertencia, 308
patronal, 309
simbólica, 308
Humedad, 279

I

Iacocca, Lee, 199
Iluminación, 277
Imparcialidad, 290
Importación de energía, 13
Incapacidad
parcial y permanente, 281
temporal, 281
total y permanente, 282
Incendios
clasificación de, 286
extinción de, 286-287
métodos de, 287
prevención de, 286
Incentivos, 16, 70, 230
Incidentes críticos, 148, 215
Independencia, y evaluación del desempeño, 211
Indicadores
de éxito organizacional, 20
de innovación, 218
financieros, 218
internos, 218
ligados al cliente, 218
Índice
de ausentismo, 124
de rotación de personal, 118
Individuo
como microsistema, 3
y el gerente, 203-204
y la organización, 350

Industrialización
clásica, era de la, 7
neoclásica, era de la, 7-8
Información, 8, 50, 58, 376
como insumo, 14
concepto de, 376
era de la, 8
Innovación, 71
Inspiración, 19
Instituto Tavistock, 185
Insumos, 10-11
Integración entre individuo y organización, 66-67
Inteligencia emocional, 158
Interacción, 186
entre la organización y el ambiente, 349-350
psicológica entre personas y organización, 68
Interacciones humanas, 54
Intercambio
relaciones de, 69-70
Inversión
capacitación como, 323
en la ciudadanía, 391
Inversiones realizadas, 16
Investigación
de actitudes, 297
de campo, 212
externa de mercado, 131-132

J

Jerarquía
de autoridad, 371
de las necesidades según Maslow, 43-45
Jerarquización de puestos (*job ranking*), 239-241
Job classification, 241
Job ranking, 239-241
Jornada laboral, 380
Jubilación
privada, 266
social, 266
Juicio
competencias gerenciales y, 215
y evaluación del desempeño, 211

K

Kahn, Robert, 13, 34, 168
Katz, Daniel, 13, 34, 168n
Kay, Emanuel, 206
Kearney, A. T., 384
Koch, Karl, 159
Krech, David, 41

L

Lapso de libre determinación, 231
Lawler III, Edward E., 48-49, 54n, 128n, 179n, 203n, 230n, 299n, 300n, 301n
Lawrence, Paul R., 56, 57n, 206n, 348
Legislación laboral, 2
Levering, Robert, 290
Lewin, Kurt, 13n, 14, 39, 40n, 56
Ley
de la complejidad creciente, 318
de la descongelación, 318
de la intensidad, 317
de lo reciente, 318
del efecto, 317
del estímulo, 317
Libre elección, 268
Líder y mentor, 61
Liderazgo, 71, 339
Likert, Rensis, 28, 29, 91, 92, 93, 285, 298, 395n
Límites, 14
Liquidación
costos de, 122
Lista negra, 309, 312
Logro de los objetivos, 47
Lorsch, Jay W., 56, 57n, 348
Lott, Merrill R., 244
Loyola, san Ignacio de, 202
Lutz, Robert, 199

M

Machover, Karen, 159
Macroambiente, 24
Marcos de referencia (*benchmarks*), 218
Maslow, Abraham H., 43-47
Mayer, John, 158
Mayo, Elton, 66
Mayoría, 304
McGregor, Douglas M., 13, 88, 90, 93, 180, 205n, 229n, 285, 359
Mediación, 309
Medicina laboral, 294
Medición de los resultados, 204
Medios
de control, 371-372
para detectar las necesidades de capacitación, 329
para la acción sindical, 306
Memoria de asociación, 157-158
Mentor, 61,
Mercado
de capitales, 8
de recursos humanos, 112-113
de trabajo, 4, 112-113
Método
de comparación de factores, 242, 244
de comparación por pares, 215
de descripción y el análisis de puesto, 193
de elección forzada, 210

de escalas gráficas, 207
continuas, 208
discontinuas, 208
semicontinuas, 208
de escalas por categorías, 241
de frases descriptivas, 215-216
de incidentes críticos, 215
de investigación de campo, 212
de jerarquización de puestos, 239-240
de valuación de puestos, 239
de valuación por puntos, 244
Meyer, Herbert H., 206
Microambiente, 24-25
Miembros
permanentes o estables, 249
provisionales, 249
Miller, E. J., 13
Mira y López, Emilio, 159
Misión organizacional, 17-18
Modelo
basado en la demanda estimada del producto o servicio, 129
basado en el flujo de personal, 131
basado en segmentos de puestos, 129
básico de motivación, 42
contingencial de motivación de Vroom, 47-48
de ciudadanía, 391
de clasificación, 146
de colocación, 145
de competencias, 60
de planeación integrada, 131
de selección, 146, 148
de sustitución de puestos clave, 130
de Tavistock, 15, 185
situacional, 177-178
XA, 359
YB, 359
Modificación
de actitudes, 323
Motivación, 42, 74
concepto, 49
de trabajo, 45
humana, 41-42
para producir, 47
Motivar, 61
Mouton, Jane S., 356
Movilidad, 117
Movimiento del personal, 296
Multifuncionalidad, 220

N

Necesidades
constante flujo de, 43
de aprecio, 44
de autorrealización, 44
de continua adaptación al cambio, 349
de seguridad, 43
fisiológicas, 43
humanas, 43
investigación interna de las, 128
sociales, 44
Negandhi, Anant R., 29
Negociación, 204, 302
capacitación para la, 303
colectiva, 303
y evaluación del desempeño, 211
Negociar, 61
Negocio de la organización, 18
Nivel del comportamiento
individual, 3
organizacional, 3
social, 3
Niveles organizacionales, 22
institucional, 22
intermedio, 22-23
operacional, 23
Norma de reciprocidad, 68
Normas, 73

O

Obligación, 172
Obligaciones sociales, 254
Objetivo, comportamiento dirigido hacia un, 41
Objetivos
individuales, 66, 350-351
organizacionales, 19-20, 66, 350-351
personales, 47
Observación, 329
directa, 194
Obtención de la información sobre el puesto, 148
Ocio, 382
Ocupación del centro de trabajo, 308
Oferta, 114
equivalente a la demanda, 114
mayor a la demanda, 113
menor que la demanda, 114
y demanda, mercado y, 114
Omisión, 54
Operación, 11
Organigrama de los puestos, 196
Organización, 102
asociados de la, 234
capacidades de la, 84
características de la, 13
como sistema, 3
como sistema abierto, 10
concepto, 348
del futuro, 8
e individuo, 350
matricial, 8
representación de los trabajadores en la, 309
responsabilidad social de la, 388
valor en el mercado de una, 83

virtual, 8
y ambiente, 349
Organizaciones
como sistemas abiertos, 10
como sistemas sociales, 9
complejidad de las, 6-7
concepto de, 6
conducta en las, 54-55
de aprendizaje, 359
fuerza de las, 6
humanas, sistemas de administración de las, 91
lucrativas, 9-10
mecánicas, 27
no lucrativas, 9-10
orgánicas, 27
participantes en las, 16-17
responsabilidad social de las, 269
sin puestos definitivos, 253
socios o miembros de las, 16-17
Orgullo, 290
Ouchi, William, 90

P

Packard, David, 59
Paquete de remuneración, 264
Paralización de proveedores vitales, 308
Paro por esmero, 308
Paros relámpago, 308
Participación, 89, 186, 357
multigrupal, 39
Participantes de las organizaciones, 16-17
Patrones personales de referencia, 53
Patton, Thomas, 252
Percepción, 53
social, 53
valores y motivos, 57
Pérdida de productividad, 282
Pérdidas
económicas sufridas por los trabajadores accidentados, 282
en los negocios, 124
personales, 282
Permeabilidad de los límites, 17
Personalidad, 316-317
Personas
como modelo de sistema abierto, 41
como recursos, 38
conducta de las, 41
diferencias entre las, 2
era de la información y las, 8
retención de las, 228
salario para las, 237
y organizaciones, 67
Peter, Lawrence, 136
Piquetes, 308
Planeación
de la capacitación, 331
de las prestaciones y la seguridad social, 269
de personal, 129
del proceso de selección, 167
etapa de, 196
Plan
de bonificación anual, 258
de higiene laboral, 276
de incentivos, 257
de prestaciones sociales, objetivos del, 271
de renuncia voluntaria, 297
de seguridad, 280
generador de beneficios libres (PGBL), 267
Planes
asistenciales, 265
complementarios, 266
de jubilación tradicionales, 267
recreativos, 265
Platt, Lewis, 59
Point rating, 244
Política
autocrática, 304-305
de reciprocidad, 305
de remuneración, 49
participativa, 305
paternalista, 304
salarial, 251
Políticas, 104
de desarrollo de los recursos humanos, 104
de despido, 296
de evaluación de los recursos humanos, 104
de integración de recursos humanos, 102
de organización de recursos humanos, 102
de relaciones laborales, 304
de retención de los recursos humanos, 103
Ponderar los factores de valuación, 245
Prahalad, C. K., 10, 11, 85, 86
Premio
Baldrige, 224-226
Deming, 226
Europeo a la Calidad, 226
Nacional de Calidad de Brasil, 226
Premios, 228
ampliación de los, 229
Prestaciones
económicas, 265
estándar, 268
extraeconómicas, 265
flexibles, 268
legales, 265
modulares, 268
sociales
costos de las, 268-269
eficacia de las, 268
objetivos del plan de, 271
origen de las, 264
tipos de, 264-265

utilidad de las, 268
ventajas de las, 271
superiores a la ley o adicionales, 265
Preparación
de la entrevista, 153
etapa de, 197
Presión sindical
formas ilícitas de, 308
Prevención
de accidentes, 281
de incendios, 286
de riesgos para la salud, 276
de robos, 285
Principio
de la excepción, 369
de Pareto, 369
de responsabilidad mutua, 270
del refuerzo positivo, 229
del rendimiento de la inversión, 269
Proactivo, ser humano, 55
Problemas legales, 282
Procedimientos, 104
Procesamiento de datos, 377
Proceso, 11
de capacitación, 324-325
de comparación, selección como, 145
de comunicación, 51-52
de control, 369
de decisión, selección como, 145
de la entrevista, construcción del, 152
de la negociación colectiva, 303
de selección, descentralización del, 151
de toma de decisiones, 91
del conflicto, 300
selectivo, bases del, 144
Procesos
de organización de personas, evaluación de los, 170
para el desarrollo del personal, tendencias de los, 341-344
organizacionales, 8
Producción, 30
factores de, 38
Productividad, 230-231
pérdida de, 282
Programa
de bienestar en la organización, 290
de inducción, 332
total de prestaciones, 269
Programación de la capacitación, 330
Programas
de capacitación (*training*), 138
de socialización o inducción, 167
Proscripción de horas extras, 308
Proveedores, 184
Provisión
costos de, 122
de recursos humanos, evaluación de los procesos de, 126
Proyección, 53
Proyecto de selección, planeación del, 167
Pruebas
aplicación de, 154
de conocimientos o habilidades, 154
Puesto
ampliación del, 184
concepto de, 172, 190
de referencia, 242
dimensiones esenciales del, 180
enriquecimiento del, 180-182
Puestos
análisis de, 190-191
clasificación de, 249
descripción de, 190
valuación y clasificación de los, 238
Puntualidad, y evaluación del desempeño, 211

R

Raciocinio creativo, 338
Racionalidad, 20-22
Ramo de actividad de la empresa, 250
Rapidez, 186
de percepción, 158
Razonamiento, 158
Reajustes
colectivos, 252
individuales, 252
para encuadrar, 252
por ascenso, 252
por méritos, 252
salariales, 252
Realimentación, 11, 116, 170, 179, 204-206, 229
apertura de canales de, 184
de datos, 355
de discrepancia, 170
negativa, 14
Receptor, 51
Reciprocidad, 68-69
Reclutamiento, 128
externo, 136-139
interno, 133-136
medios de, 133
mixto, 139-140
on-line, 138
proceso de, 132-133
y selección, costos de, 122
Recolección de datos, 251
Recompensa, 58
Recursos
administrativos, 82
compartidos, 299
financieros, 80-81
físicos, 80

humanos, 2, 81
concepto de, 2
historia, 2-3
políticas de, 102
materiales, 80-81
mercadológicos, 81-82
organizacionales, 80-87
clasificación, 81
Refuerzo positivo, 229
Registro y documentación
costo de, 122
Reglas, 73
Regularidad en los comportamientos observados, 73
Reivindicaciones en los conflictos laborales, 302
Rejilla gerencial, 356
Relación
consonante, 40
disonante, 40
interpersonal, 91
irrelevante, 40
Relaciones
de intercambio, 69
espaciales, 157
industriales, 2
interpersonales y evaluación del desempeño, 211
laborales, 305
Remuneración, 230-231
aceptable para los empleados, 252
adecuada, 252
como fuente motivadora, 233
económica
directa, 234
indirecta, 235
eficaz en costos, 252
equilibrada, 252
equitativa, 252
fija, 253
flexible, 256
motivadora, 252
pecuniaria total, 269
por competencia, 258
por competencias, 257
por habilidades, 255-256
segura, 252
variable, 253
Rendimiento de la inversión, 269, 337
principio del, 269
Renovación organizacional, 321
Reorganización del trabajo, 329
Reparto de utilidades, 258
Representación de los trabajadores en la organización, 309-310
Requisición de personal, 148
Requisitos
físicos, 192, 245
intelectuales, 192
mentales, 245
Resolución del conflicto, 300
Respeto, 290
Responsabilidad, 186
capacitación y, 324
competencias gerenciales y, 215
de línea, 99, 160
mutua, 270
percepción de, 182
social, 264
de las organizaciones, 264, 388
Responsabilidades adquiridas, 192
Resultados, 10-11
del conflicto, 300
Retención, 102
de las personas, 228
evaluación de los procesos para, 231-232
Return on investment (ROI), 337
Reunión de confrontación, 355
Reuniones interdepartamentales, 329
Revolución industrial, 2, 7
Rice, A. K., 13
Riesgos
administración de, 287
biológicos, 276
físicos, 276
químicos, 276
Riqueza
transformar el conocimiento en, 384
Roethlisberger, Fritz J., 66
Rorschach, Hermann, 159
Rotación
causas de la, 119
de personal, 116
cómo reducir la, 125
de recursos humanos, 116-120
ideal, 119
Ruido, 278
Rutinas estandarizadas, 7

S

Sabotaje, 309
Salario
nominal, 235
para las organizaciones, 237
para las personas, 237
real, 235
Salarios
cálculo de la línea de la tendencia de los, 248
carácter multivariado de los, 234-235
consecuencias de los, 252-253
cuánto cuestan los, 235
de admisión, 252-253
equilibrio interno de los, 238
Salidas, 11
Salovery, Peter, 158
Salud
desarrollo organizacional y, 352
mental, 49

Sanciones, 228
Satisfacción, 30
  en el trabajo, 292
Schein, Edgar H., 56, 57n, 68n, 72, 348n, 350n, 354n
Segmentos de puestos, modelo basado en, 129
Seguridad laboral, 279-281
Seguro de accidentes, 265
Selección
  de las empresas participantes, 250
  de los factores de análisis, 196
  de personal, 144
    bases para la, 148
Selznick, Philip, 29
Semler, Ricardo, 187
Sensibilidad, 353
Separación, 121, 296
  costos de, 122
Separaciones por jubilación, 296
Ser
  humano, 54-55
  transaccional, 41
Servicios médicos adecuados, 276
Significado
  de la labor, 179
  percepción de, 182
Simon, Herbert, 56, 72n,
Simulación, técnicas de, 159
Sindicalismo, 305-306
Sindicatos, 306
  reclutamiento en los, 137
Sistema
  abierto, 3, 15
  autoritario-benevolente, 91
  autoritario-coercitivo, 91
  cerrado, 11
  consultivo, 91-92
  de adquisición de habilidades, 328
  de capacitación, 327-328
  de comunicación, 51, 91
  de funciones, 168
  de información de recursos humanos, 376, 379
  de información gerencial (SIG), 377
  de premios, 228
  de recompensas y de sanciones, 91
  de sanciones, 228
  gerencial, 16
  individual, 58
  organizacional, 326
  participativo, 92
  persona como modelo de, 41
  social, 16
  sociotécnico, 15-16
  técnico, 16
  tecnológico, 16
Sistemas,
  administrativos, 93, 98
  concepto de, 3, 10
  sociales, 9
  y subsistemas, 4
Situación, 53
  total (Gestalt), 39
Sistemas fijos para combatir incendios, 288
Smith, Adam, 307
Sobrecarga, 54
Socialización
  métodos para promover la, 167
  organizacional, 166
Sociedad como macrosistema, 3
Socios
  de la organización, 3, 234
  de las organizaciones, 16-17
  expectativas de los, 234
Solución de problemas, 338
  y evaluación del desempeño, 211
Sujeto
  perceptor, 52
  percibido, 53
Supervisión del desempeño, 370
Supervivencia, 30
Sustituir personas, costo de, 124
Szondi, Léopold, 159

T

Tabulación y tratamiento de los datos, 251
Talentos, 71
  cómo retener a los, 276
Tamaño, 7
  de la empresa, 250
Tarea, 172
  contenido inicial de la, 167
  identificación con la, 179
Tareas
  combinadas, 183
Taylor, Frederick Winslow, 22,49, 55, 66, 173, 369
Técnicas
  conductuales en el proceso de selección, 160
  de selección, 147
  de simulación, 159
Tecnología, 8
  de la información, 8
    y evaluación del desempeño, 206
  educativa de la capacitación, 331-332
  para la capacitación, 333
Temperatura, 279
Teoría
  conductista, 56
  de campo de Lewin, 39-40
  de la administración científica, 55
  de la burocracia, 20
  de la contingencia, 56
  de la disonancia cognitiva, 40
  de la equidad, 230
  de la motivación humana, 89
  de las expectativas, 48-49
  de las necesidades, 43
  de las relaciones humanas, 49, 56, 176

de los dos factores de Herzberg, 45-46
de Maslow, 43-45
de sistemas, 13
del refuerzo positivo, 230
estructuralista, 56
X, 88, 359
Y, 88-90, 180, 359
Z, 90
Tests
de personalidad, 159
psicológicos, 156
Thrustone, L. L., 157, 162
Tiempo, mercado y, 112
Tipología de los ambientes de trabajo, 26-27
Tortuguismo, 308
Trabajadores
por horas, 235
por mes, 235
Trabajo
a distancia, 381-382
calidad de vida en el, 289
compartido, 381
de tiempo parcial, 382
Transferencias, 296
Transformación de energía, 13
Transmisión de información, 323
Transmisor, 51
Turnover, 116. *Véase* Rotación de personal

U

Ubicación geográfica de la empresa, 250
Unidades naturales de trabajo, formación de, 184
Unidades sociales, 9
Universidades
corporativas, 339
reclutamiento y, 136
Usuario, relación directa con el, 184
Utilidad de las prestaciones sociales, 268

V

Vacaciones, 265
Validez y precisión en el proceso de selección, 158
Valor de mercado, 84
percibido, 86
Valores
predominantes, 73
sociales, 42
Valuación
de puestos, comisión de, 248
por puntos (*point rating*), 244-248
Variabilidad humana, 38
Variedad, 179
criterio de, 196
Viajes para reclutamiento, 137
Vida generador de beneficios libres (VGBL), 267
Vigilancia, 285
Visión
del negocio, 60
organizacional, 18-19
Vivienda, 265
Vroom, Victor H., 47-48, 203n,

W

Weber, Max, 66

Y

Yoder, Dale, 212n, 322n, 324n, 392n, 395n, 397