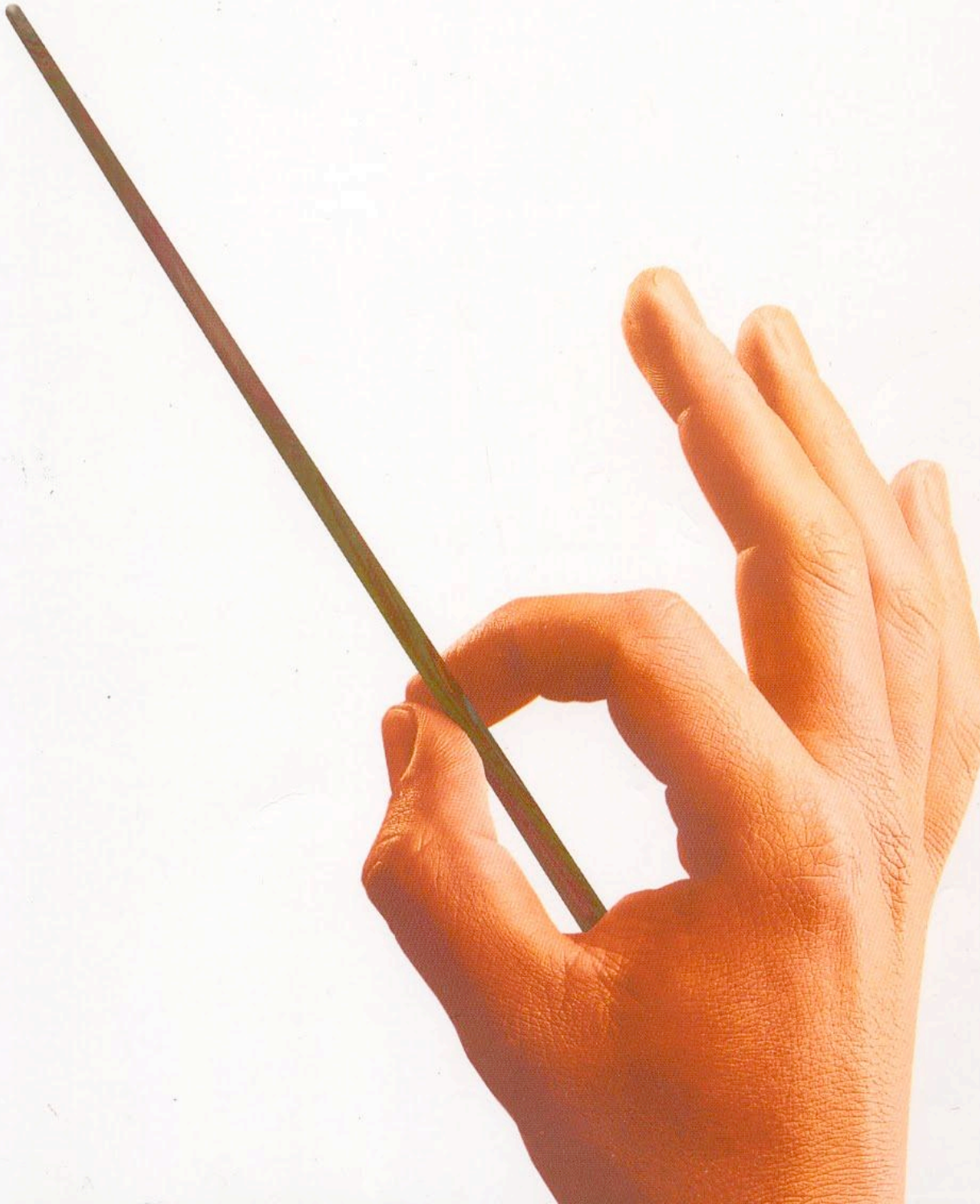
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

IDALBERTO CHIAVENATO



Mc Graw Hill

Gestión del Talento Humano

Henry Antonio Salom Peña - *Henryhhss@gmail.com*

1. Nuevos desafíos de la gestión del talento humano
2. Introducción a la moderna gestión del talento humano
3. Contexto de la gestión del talento humano
4. Retorno al Caso Introductorio
5. Concepto de gestión del talento humano
6. Las personas como socias de la organización
7. Conceptos de RH o gestión del talento humano
8. Retorno al caso introductorio
9. ¿Qué es la gestión del talento humano?
10. Estructura del órgano de gestión del talento humano
11. Principales procesos de gestión del talento humano
12. El capital intelectual es el activo más valioso
13. Empleabilidad en tiempos de crisis
14. ARH como responsabilidad de línea y función de asesoría (staff)
15. Centralización y descentralización de las actividades de RH
16. Interacción de especialistas de RH y gerentes de línea
17. Conflictos entre línea y staff
18. Responsabilidades de ARH de los gerentes de línea
19. Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo
20. Era de la industrialización clásica
21. Era de la industrialización neoclásica
22. Era industrial neoclásica
23. Era de la información
24. Era de la información
25. Preocupaciones de las organizaciones del futuro
26. Planeación estratégica de la gestión del talento humano
27. Estrategia corporativa
28. Orígenes de la estrategia
29. Admisión de personas
30. Employee Value Proposition (EVP)
31. Culturas conservadoras y culturas adaptables
32. ¿Sabe usted que es empowerment?
33. Diseño de cargos
34. ¿Como lograr implantar empowerment?
35. Evaluación del desempeño humano
36. Remuneración
37. Programa de incentivos
38. Beneficios y servicios
39. Desarrollo de personas
40. Desarrollo de personas y de organizaciones
41. Relaciones con los empleados
42. Higiene, seguridad y calidad de vida
43. Banco de datos y sistemas de información de RH

CAPITULO I
Parte I

Nuevos desafíos de la gestión del talento humano

Varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, de-mográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

En este contexto, el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por ***gestión de talento humano,*** gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

1. **RH como función o departamento:** unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.

2. **RH como prácticas de recursos humanos:** se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

3. **RH como profesión:** se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

Introducción a la moderna gestión del talento humano

Caso introductorio

Como directora de recursos humanos de Cosmopolita S. A., Marcia Guerrero enfrentaba un desafió: transformar el departamento de recursos humanos, de órgano tradicional, burocrático y operacional, en un componente estratégico de la empresa. En consecuencia era necesario poner en marcha tres medidas: focalizar el DRH en el negocio de la empresa, reforzar las actividades estratégicas y esenciales, y separar algunas de sus actividades burocráticas y operacionales, como procesamiento de nomina, control de transporte de personal, seguridad industrial y cafeterías. Estas actividades deberían ser atendidas por terceros: empresas especializadas que las ejecutarían mejor y a menor costo que el DRH. Por tanto, debía localizarse en el mercado de empresas que garantizasen menor costo y mejor calidad en los servicios subsidiarios.

La idea básica era depurar el DRH para agilizarlo y flexibilizarlo, de modo que se concentrara en lo esencial: examinar los asuntos estratégicos relacionados con las personas. Así, el DRH descentralizaría las operaciones y centralizaría el control de los resultados. Guerreiro reunió a los empleados de su departamento para intercambiar ideas, definir objetivos y diseñar proyectos para conseguirlos, pues querían que todos participaran en esta transformación. ¿Qué haría usted si estuviese en el lugar de Marcia Guerreiro?

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc., además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia, eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas

que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos, y encantarlos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Contexto de la gestión del talento humano

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individúales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fabricas respectivamente.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas y privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas.

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. **En resumen,** las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intraempresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

Retorno al Caso Introductorio

Marcia Guerreiro, directora de RH de Brasil Cosmopolita S.A., se reunió con todos los empleados de su departamento para iniciar la transformación deseada. El primer paso fue demostrar a toda la empresa que el DRH había cumplido sus antiguos objetivos: ejecutar servicios de reclutamiento y selección, entrenamiento y remuneración, higiene y seguridad laboral y relaciones sindicales. Dado que en los tiempos actuales esto es necesario pero no suficiente, en la reunión se mostrarían los cambios del mundo moderno, para definir nuevos objetivos del DRH a partir de las nuevas exigencias que enfrentaba la organización. El nuevo orden es la competitividad de la empresa mediante la calidad y la productividad de las personas. Y, en el frente, la innovación necesaria para el mejoramiento continúo de la organización. Guerreiro deseaba que el DRH fuese el líder que impulsara todos estos cambios en la empresa. En consecuencia, los cambios deberían comenzar por la propia casa: el DRH. (¿Qué haría si estuviese en el lugar de Guerreiro?)

Concepto de gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructural organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Las personas como socias de la organización

En los tiempos actuales. Las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los **proveedores** contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los **accionistas** e **inversionistas** contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los **empleados** contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los **clientes y los consumidores** contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.

El socio mas intimo de la organización es el empleado: esta dentro de ella y le da vida y dinamismo.

Socios de la Organización, contribución y esperan retornos de:

Accionistas e inversionistas (capital de riesgo e inversiones) (Ganancias y dividendos, valor agregado).

Empleados (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones).

Proveedores (Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología), Clientes y consumidores (Compras y adquisición de bienes y servicios) (Ganancias y nuevos negocios).

Clientes y Consumidores (Compra y adquisición de bienes y servicios) (calidad, precio, satisfacción, valor agregado).

Las ***personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones***. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. ***Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio*** y no como simples empleados.

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundaméntales:

1. **Son seres humanos:** están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. **Socios de la organización:** Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Personas como recursos

- Empleados aislados en los cargos
- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas
- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización
- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas

- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

Personas como socias

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento

Conceptos de RH o gestión del talento humano

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

El papel expansivo de la función de RH

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, liberta y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas

adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques mas flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

Retorno al caso introductorio

Guerreiro trato de establecer, en conjunto con sus empleados, dos objetivos para el DRH de Brasil Cosmopolita S. A.; a saber:

1. Agregar valor a la organización, a sus miembros y sus clientes: esto significa que DRH debe ser un órgano de enriquecimiento d e talentos y no solo un órgano de control y fiscalización. La tarea básica de DRH pasa a ser invertir en el capital intelectual, transmitir actitudes y conocimientos, capacitar a las personas y crear las condiciones para que estas utilicen sus habilidades con eficacia, en especial las intelectuales.
2. Gerencias con las personas y no gerenciar las personas. Esto significa que DRH debe ser un órgano que incentive la participación de las personas en las decisiones y que transforme los gerentes de jefes autócratas en líderes orientadores e incentivadores. Utilizar al máximo la inteligencia y el talento de las personas para obtener sinergia de esfuerzos y ampliación de conocimientos.

¿Cómo cree usted que podría Guerreiro alcanzar estos dos objetivos?

Proceso de la gestión del talento humano

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

¿Qué es la gestión del talento humano?

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el *proceso administrativo:* planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH esta relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y practicas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. reclutamiento y selección de personal
4. contratación de candidatos seleccionados
5. orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. administración de cargos y salarios
7. incentivos salariales y beneficios sociales
8. evaluación del desempeño de los empleados
9. comunicación con los empleados
10. capacitación y desarrollo del personal
11. desarrollo organizacional
12. higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Los seis procesos de la Gestión del talento humano

1. **Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse *procesos de provisión o suministro* de personas, incluye *reclutamiento y selección* de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

2. **Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para *diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa,* y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y *diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño,* (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
3. **Compensación de las personas, División de beneficios sociales**: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
4. **Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. **Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad**: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
6. **Evaluación de personas, División de personal**: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre si.

Introducción al caso introductorio
Guerreiro desea que sus empleados dejen de focalizar tareas y pasen a focalizar procesos como admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, y así sucesivamente. Deben mirar el bosque y no cada árbol. Dejar de ejecutar tareas especializadas y separadas como reclutar, seleccionar, integrar, comunicar, entrenar renumerar, evaluar el desempeño, para actuar de manera global y estratégica. Los jefes deben mirar horizontalmente a los clientes internos, y no verticalmente. Deben conocer las necesidades y expectativas de los clientes internos, así como la manera de satisfacerlos. Deben focalizar metas y resultados por alcanzar, y no solo los métodos de trabajo: ¿Cuáles son los objetivos por alcanzar y como conseguirlos de la mejor manera? ¿Cómo procedería usted en su caso?

Estructura del órgano de gestión del talento humano

Tradicionalmente, los órganos de ARH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intradepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no esta ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.
Influencias ambientales externas: Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.
Influencias ambiéntales internas: Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

Principales procesos de gestión del talento humano

Admisión de personas: ¿Quién debe trabajar en la organización? Reclutamiento de personal, selección de personal.

Aplicación de personas: ¿Qué deberán hacer las personas? Diseño de cargos, Evaluación del desempeño.
Compensación de personas: ¿Cómo compensar a las personas? Compensación y remuneración, beneficios y servicios.
Desarrollo de las personas: ¿Cómo desarrollar a las personas? Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación.
Retención de personas: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Capacitación y desarrollo, programas de cambio, programas de comunicación.
Monitoreo de personas: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Sistemas de información gerencial, bases de datos.

Caso de apoyo

Sands Corportation, es una empresa estadounidense, el DP departamento de personal tenia un director y un empleado, el DP era responsable de los archivos de personal, reclutamiento, según las solicitudes de los gerentes, atención a los candidatos y pago de salarios al personal y tareas rutinarias. Los gerentes de línea eran responsables de los asuntos de personal, como a quien admitir, promover o desvincular y a quien entrenar. El antiguo DP, se convirtió en departamento de RH y tiene un director, tres especialistas de nivel universitario (en selección, compensación, y entrenamiento), además de cuatro asistentes de personal. La dirección de la Sands Corporation cree que un DRH fuerte, con un staff calificado, puede realizar mejor el trabajo que los gerentes de línea, lo cual impide que estos creen sin percatarse, problemas jurídicos oneroso para la compañía. El DRH aprueba solicitudes, aplica pruebas y entrevistas a los candidatos.

1. Los gerentes de línea reciben una lista limitada de candidatos (no más de tres) por vacante, para que escojan.
2. Diversidad de la fuerza laboral: DRH asegura que la fuerza laboral mantenga cierta diversidad de personal.
3. Compensación: DRH establece los niveles salariales para cada cargo con base en estudios de clasificación de cargos e investigación de mercados en compañías semejantes.
4. Evaluación de los empleados: los gerentes de línea llenan los formularios de evaluación de desempeño de sus subordinados, analiza resultados y solicita a los gerentes que justifiquen sus evaluaciones cuando son muy elevadas o bajas.
5. DRH se encarga de los programas de entrenamiento y capacitación para empleados, incluidos el mejoramiento de las relaciones humanas, la administración de la calidad y el empleo de paquetes de software.
6. Investigación de actitudes: DRH realiza estudios anuales en los cuales solicita a los empleados como se sienten frente al trabajo, a la dirección, el salario, las condiciones no ambientales y la organización.

Los gerentes de línea no estuvieron de acuerdo y reclamaron a la alta administración porque el DRH absorbió muchas de sus responsabilidades y derechos a saber:

1. DRH solo evalúa a los candidatos por los resultados de las pruebas y los criterios de selección. Muchos candidatos son rechazados por las calificaciones, cuando podrían convertirse en excelentes empleados o colaboradores.
2. Excelentes empleados abandonan la empresa porque DRH no aprueba aumentos salariales pro encima de cierto límite fijado en la clasificación del cargo, incluso si la persona esta capacitada para desempeñar tareas distintas de las especificadas.
3. El proceso de admisión se demora, pues requiere tiempo y papeleo, por lo cual los candidatos son contratados por la competencia.
4. Parte de la capacitación solicitada a los empleados no se focaliza en el cargo en si, sino en frivolidades genéricas.
5. los gerentes temen ser realistas en evaluaciones de desempeño, por temor a ser investigados y cuestionados por DRH.
6. las investigaciones de actitud son guardadas confidencialmente en el DRH, en especial cuando acusan bajos niveles. Algunos gerentes sienten que la investigación de actitud penaliza solo a quienes toman las medidas más drásticas y necesarias para la empresa pero de carácter impopular.

El director del DRH rechaza todas estas acusaciones argumento argumentando que los gerentes desean hacer las cosas a su manera y no tienen en cuenta lo que es mejor para la compañía como un todo.

Preguntas

1. ¿Cuál es la principal fuente de conflicto entre los gerentes y el DRH? Explique la respuesta.

2. ¿Cree usted que los gerentes deberían tener más autonomía para tomar decisiones relacionadas con los empleados, como admisión, evaluación y remuneración de los subordinados? Si esto es así ¿Cuáles son los posibles problemas derivados de descentralizar esa autoridad? Explique la respuesta.
3. ¿Cómo podrían los directores de Sands Corporation enfrentar los reclamos de los gerentes?
4. ¿Cómo podría resolver el director de RH esta situación? Explique la respuesta.

El capital intelectual es el activo más valioso

La razón es que en la actualidad los principales componentes de costo de un producto son I&D (Investigación y Desarrollo), activos inteligentes y servicios. El capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, esta en el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional.

Empleabilidad en tiempos de crisis

Las personas y las organizaciones están preocupadas por el alto índice de desempleo. Este es solo la punta de un iceberg que oculta un fenómeno menos visible aunque más grave: la erosión del coeficiente de empleabilidad de quienes están ocupados, el desarrollo de los conocimientos y las habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precariedad. En un ambiente de hipercompetitividad, solo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa. La única ventaja competitiva y auto sostenible, son los activos humanos, en consecuencia, solo sobreviran las empresas que consideren que el trabajo humano no solo son brazos y músculos, sino también el desarrollo de la mente y la emoción. Cada vez mas el conocimiento constituye un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, de las sociedades y de las empresas.

ARH como responsabilidad de línea y función de asesoría (staff)

Existe un principio básico en la ARH: administrar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. ¿Qué significa esto? Muy sencillo: quien debe administrar las personas es el propio gerente o supervisor, al cual esta subordinadas. El tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados. Por esta razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener uno y solo un gerente. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar a su personal, debe recibir asesoría y consultoría del órgano de ARH, que le proporciona los medios y servicios de apoyo. En consecuencia, administrar personas es una responsabilidad de cada gerente, que a su vez debe recibir orientación del staff respecto de las políticas y procedimientos adoptados por la organización.

Centralización y descentralización de las actividades de RH

El concepto básico de que administrar personas es responsabilidad de línea y función de staff es fundamental porque las empresas siempre enfrentaran el problema del grado relativo de centralización y descentralización de sus áreas de actividades. En el área de RH siempre predomino la fuerte tendencia hacia la centralización y concentración de la prestación de servicios a las demás áreas empresariales. La actividad prestadora se servicios del staff prevalecía sobre la responsabilidad de línea de los gerentes de la empresa, de modo que el staff tomaba las decisiones características de la línea. La centralización predominaba sobre la descentralización.

En la actualidad, nuestro concepto central esta volviéndose un necesidad imperiosa para la supervivencia de las empresa, y ya es una realidad en las mas promisorias y exitosas donde este concepto central viene implementándose con fuerza, así el balance de las fuerzas esta inclinándose con rapidez hacia la descentralización y desmonopolización de las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Gradualmente , el área de ARH esta dejando de ser la restadora de servicios especializados de recursos humanos, abandonando paulatinamente sus operaciones burocráticas y esta transformándose cada vez mas en un área de consultoría interna para preparar y orientar a los gerentes de nivel medio para enfrentar

la nueva realidad Estos se convierten en los nuevos gestores de las personas dentro de las empresas, lo cual significa que las decisiones y las acciones relacionadas e las personas pasan a la competencia de los gerentes y ya no son exclusividad del área de ARH.

Interacción de especialistas de RH y gerentes de línea

En realidad, las tareas de ARH cambiaron con los tiempos. Son desempeñadas por dos grupos: por un lado los especialistas en RH, y por otro, los gerentes de línea (gerentes, supervisores, etc.) involucrados directamente en las actividades de RH, por ser responsables de la actuación de sus subordinados. Así como el gerente de línea es responsable si la maquina falla y se detiene la producción, también debe velar por la capacitación, el desempeño y la satisfacción de los subordinados.

Conflictos entre línea y staff

Cuando los dos bandos, son gerentes de línea y especialistas de RH, toman decisiones sobre personas, generalmente se presentan conflictos. El conflicto se genera porque los gerentes de línea y los especialistas de RH no se ponen de acuerdo sobre quien tiene autoridad para tomar decisiones sobre personas o porque tienen diferentes orientaciones al respecto. Los conflictos entre línea y staff ya son tradicionales. El especialista de staff esta preocupado por sus funciones básicas de consultoría, conserjería e información, y no por su especialidad. El especialista no tiene autoridad directa sobre el gerente de línea, pero este si tiene autoridad para tomar decisiones relacionadas con sus operaciones y sus subordinados. En las organizaciones no siempre existe distinción clara entre línea y staff. El conflicto entre especialistas de RH y gerentes de línea es mas critico cuando las decisiones exigen un trabajo conjunto en asuntos como disciplina, condiciones de trabajo, transferencias, promociones y planeación personal.

Existen tres maneras de reducir el conflicto entre línea y staff

1. Demostrar al gerente de línea los beneficios de emplear programas de RH.
2. Asignar responsabilidad de algunas decisiones de RH exclusivamente a los gerentes de línea y la de otras exclusivamente a los especialistas de RH.
3. Entrenar a ambos bandos, gerentes de línea y especialistas de RH como trabajar juntos y tomar decisiones conjuntas.

Responsabilidades de ARH de los gerentes de línea

Las organizaciones exitosas definen las responsabilidades de línea de los gerentes:

1. Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado.
2. Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización.
3. Capacitar a los empleados
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
7. Controlar los costos laborales
8. Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
9. Crear y mantener elevada la moral del equipo
10. Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo

A medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes de línea se divide y se especializa, y requiere la ayuda de la consultoría de staff de RH. La ARH se convierte entonces en una función especializada de staff.

Con el principio de responsabilidad de línea y función de staff a la vista, se debe descentralizar la gestión de las personas en el nivel de las gerencias de línea, por una parte, mientras que la otra se mantiene la función de asesoría y consultoría internas a través del órgano de RH. Cada persona debe representar su papel para dar mejor en términos de conducción de personas hacia los objetivos de la organización.

Retorno al caso introductorio

En función de las negociaciones internas, Marcia Guerrero concluyo que el DRH debería cambiar radicalmente su manera de trabajar. En ves de regalar el pescado, el DRH debería enseñar a pescar a los gerentes. En consecuencia, era necesario transformarlo de un órgano de prestación de servicios burocráticos en un órgano de consultoría interna, lo cual significa que de ahora en adelante los propios gerentes a dirigir a los subordinados. Los gerentes pasaran a seleccionar, capacitar, evaluar y remunerar su equipo con la ayuda del DRH. El personal del DRH debería aprender nuevas habilidades y ocupar otros cargos, pues su papel pasaría de operacional a estratégico, de ejecutor a consultor, de centralizador a descentralizador. ¿Qué haría usted en el lugar de Marcia Guerreiro?

Centralización de ARH, Pros

1. Reúne a los especialistas de RH en un solo órgano
2. Incentiva la especialización
3. Proporciona elevada integración intradepartamental
4. el área de ARH esta perfectamente delimitada
5. Focaliza la función y en consecuencia las tareas y actividades de RH
6. Ideal para pequeñas organizaciones

Contras

1. Concentración excesiva de la decisiones y acciones en el estaff de RH
2. Monopolio y exclusividad de las decisiones y acciones de RH en el staff
3. Homogenización y estandarización de las practicas de RH
4. Mantenimiento y conservación de las condiciones actuales
5. Distanciamiento del foco de acción
6. El órgano de ARH se torna operacional y burocrático
7. La administración se torna autoritaria y autocrática

Función de staff, Órgano de ARH: Encargarse de las políticas de RH, prestar asesoría y apoyo, brindar consultoría interna de RH, prestar servicios de RH, dar orientación de RH, Velar por la estrategia de RH.
Responsabilidad de línea, Gestor de personas: velar por el equipo de personas, tomar decisiones acerca de los subordinados, ejecutar las acciones de RH, cumplir metas de RH, alcanzar resultados de RH, cuidar la táctica y operaciones.

Descentralización de la ARH, Pros

1. Descentraliza las decisiones y acciones de RH en los gerentes de línea
2. Desmonopolización de las decisiones y acciones de RH
3. adecuación de las practicas de ARH a las diferencias individuales de las personas
4. El órgano de ARH se torna consultor interno de los gerentes de línea
5. Focalización en el cliente interno
6. Favorece la administración participativa
7. Visión estratégica a través de las unidades estratégicas de RH

Contras

1. el órgano de ARH pierde sus fronteras y limites
2. Especialistas de RH se dispersan
3. Necesidad de intermediarios de actividades burocráticas

Modelos centralizados de la gestión del talento humano

El órgano de RH monopoliza todas las funciones de RH: recluta, selecciona, entrena, remunera, evalúa, promueve, desvincula o jubila. Tratamiento genérico igual para todos los empleados: horarios, salarios, tareas, reglas iguales para todos. Reglas establecidas por la media o la mediana para todos.

Modelo descentralizado de la gestión del talento humano

Los gerentes asumen las responsabilidades sobre sus subordinados: reclutan, seleccionan, entrenan, compensan, evalúan, promueven, desvinculan y jubilan. Tratamiento específico e individual para cada empleado: horarios, salarios, tareas y metas específicas e individuales. Soluciones a la medida de cada persona de acuerdo con sus diferencias individuales.

Capitulo 2

Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo

Caso Introductorio

El nuevo papel del gerente

Roberto Cerqueira, ingeniero que ingreso en Beta Industria S.A. poco después de creada, se dedico a está y ahora ha sido promovido a gerente del Departamento de nuevos productos. Cerqueira esta feliz pero preocupado. Durante su carrera siempre ha trabajado con elementos concretos: nuevos productos, prototipos de productos, especificación de materiales, limites de tolerancia para control de calidad, etc. Está acostumbrado a trabajar con medidas exactas, números, dimensiones y materiales físicos; sin embargo, nunca trató con personas. El nuevo cargo lo convirtió en responsable de un equipo de 30 empleados bajo Su mando, entre ingenieros, técnicos, diseñadores y proyectistas. Su principal desafío es tratar con personas; en consecuencia debe cambiar su manera lógica, matemática y cuantitativa de ver el trabajo, bajo una perspectiva psicológica y humana para tener éxito en la nueva posición. Cerqueira, que no tiene la mínima noción de cómo conducir su equipo, descubrió que muchos profesionales (por ejemplo, economistas, ingenieros, médicos, abogados, etc.) exitosos en sus respectivas profesiones tienden a ser ascendidos como gerentes de sus empresas y olvidan sus especialidades para asumir la gestión de equipos. Ahí comienza el desafío de aprender a tratar con personas para alcanzar el éxito en sus nuevos cargos. Sin duda, un comienzo tardío pero indispensable.

La ARH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo materno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.

Cambios y transformaciones en el escenario mundial

En la historia de la humanidad ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe, y aspectos así por el estilo muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos. Sin embargo, sólo a partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo XX recibe La configuración que hoy tiene.

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. En este sentido, ***durante el siglo XX podemos distinguir tres eras Organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información.*** Conocer las características de cada una permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas para tratar con las personas que laboran en las organizaciones.

Era de la industrialización clásica

Periodo que sigue a la Revolución Industrial y que te entendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En este largo periodo de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar v estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certeza en relación con los cambios externos, lo cual permitía que las organizaciones se orientaran hacia adentro y se preocupasen por sus problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y a la conservación de las tradiciones y valores tradicionales. Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de **relaciones industriales**. Los departamentos de relaciones industriales DRI actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales, como si las dos partes fuesen compartimientos estanco. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible.

Era de la industrialización neoclásica

Periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de la Segunda guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas.
La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. Durante este periodo Surge la teoría de sistemas y, al final, la teoría de la contingencia. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La estructura matricial,

Diseño mecanicista característico de la era de la industrialización clásica.

- Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada.
- Departamentalización funcional para garantizar la especialización.
- Esquemas rígidos de comunicación y cargos definitivos y limitados.
- Limitada capacidad de procesamiento de la información.
- Cargos individuales especializados en tareas sencillas y repetitivas.
- Énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y en la rutina.
- Adecuado para el ambiente estable e inmutable y tecnología fija y permanente.
- Restringe el cambio y la innovación.

Una especie de soporte puntal para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional, fue la respuesta de las organizaciones. El enfoque matricial trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios que proporcionara características adicionales de innovación y dinamismo que alcanzara mayor competitividad. Era como si se instalara una turbina en un motor viejo y desgastado. De hecho, la organización matricial promovió el mejoramiento de la arquitectura organizacional de las grandes empresas, pero no fue suficiente, Ya que no logró cambiar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática sobre la cual se sustentaba. No obstante, se aprovecharon sus ventajas en la fragmentación.

Era industrial neoclásica

Diseño matricial

- Diseño híbrido: estructura funcional acoplada y estructura de productos y servicios.
- Coordinación descentralizada y dualidad de mando: autoridad funcional y autoridad de proyectos (productos y servicios).
- Esquemas dobles de interacción en cargos cambiantes e innovadores.
- Aumento de la capacidad de procesamiento de información.
- Cargos adecuados a tareas más complejas e innovadoras.
- Ideal para el ambiente inestable y cambiante y la tecnología variable.
- Capacidad razonable para generar el cambio y la innovación.

Descomposiciones posteriores de las grandes organizaciones en unidades estratégicas; de negocios para que fueran más administrables, más ágiles y estuvieran más cerca del mercado y del cliente.
Al poco tiempo, la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de; privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas y pasó a concentrarse en el presente, permitiendo que el conservadurismo y el mantenimiento del statu quo dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos y de maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de **administración de recursos humanos.** Los departamentos de recursos humanos (DRH) veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción, los RH se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determíname del éxito empresarial. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas. El mundo seguía cambiando, y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados.

Era de la información

Periodo que comenzó en la década de 1990. Es la época en la que vivimos actualmente. Su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global. Impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época. La información cruzo el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones. El volátil mercado de capitales migró de un continente a otro en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. En una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. Más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo emplearlo y aplicarlo con rentabilidad. En estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento. Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia. En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la posindustrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario.

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son Definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos. Así surge la organización virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico. Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, mientras las funciones de retaguardia son realizadas en casa de los empleados, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente.
Kiernan recuerda que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia sin precedentes, debido al impacto de las megatendencias globales, que están rompiendo viejos paradigmas:
1. El creciente y explosivo poder de las tecnologías de la información y de comunicación que responden al nombre de revolución digital, revolución de la multimedia o superautopista de la información, encargadas de eliminar fronteras políticas y organizacionales.
2. La rápida globalización de los mercados, de la competencia, de las asociaciones, del capital financiero y de la innovación gerencial que aporta una visión cosmopolita del nuevo mercado global.

3. La sustitución de la economía basada en la manufactura y la explotación de recursos naturales, por la economía basada en el valor del conocimiento, en la información y en la innovación.
4. Diferenciación de la verdadera economía global de la economía "virtual" en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
5. Nuevo equilibrio geopolítico: surgimiento del nuevo orden económico mundial. La hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) llegó a su final y parece que la del sudeste asiático apenas ha comenzado.

Era de la información

Diseño orgánico

- Énfasis en equipos autónomos y no en unidades o departamentos.
- Gran interdependencia entre las redes internas de equipos.
- Organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora.
- Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables.
- Cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas.
- Capacidad ampliada de procesamiento de la información.
- Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación.
- Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta.

6. La "declinación" de los gobiernos, es decir, la incapacidad gradual de los gobiernos nacionales para controlar sus destinos político-económicos.
7. Convergencia sectorial e industria: el creciente "tercer sector", formado por la sociedad civil y amplia variedad de ciudadanos, basado en la cooperación y las "fusiones, dificulta la distinción entre sectores público y privado.
8. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial dentro de las empresas y entre ellas (conformación de equipos interdisciplinarios no jerárquicos), la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la mega competencia entre alianzas rivales en sectores como el automovilístico, el aeronáutico y el de chips de computadores.
9. La sustitución del "centro de gravedad" económico del mundo empresarial: de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas menores, más ágiles y más emprendedoras. El tamaño y la masa corporativa dejaron de ser ventaja competitiva para convertirse en desventaja.
10. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.
El poder acumulativo de esta mega tendencia origino la transformación más drástica e intensa de todas: elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio.
Las personas, junto con sus conocimientos v habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque la gestión del talento humano. En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización. El mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con el pasado, y traen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad.

Reflejo de las tres principales eras que caracterizaron el siglo XX.

- Estabilidad, previsibilidad
- Tamaño y escala de producción
- Mando y control de arriba hacia abajo
- Rigidez organizacional
- Control mediante normas y jerarquías
- Información secreta
- Racionalidad y análisis cuantitativo
- Necesidad de certeza
- Reactivo y enemigo del riesgo

- Orientado hacia el proceso
- Autonomía e independencia corporativa
- Integración vertical
- Enfocado en la organización entera
- Búsqueda de consenso
- Orientación hacia el mercado nacional
- Ventaja competitiva sostenible
- Competencia por mercados actuales

Siglo XXI

- Mejoramiento continúo, cambio discontinuo
- Velocidad y capacidad de respuesta
- Empowerment y liderazgo grupal
- Organización virtual y con flexibilidad permanente
- Control por medio de visión y valores Información compartida
- Creatividad e intuición
- Tolerancia frente a la ambigüedad
- Proactivo y emprendedor
- Orientado hacia los resultados
- Interdependencia y alianzas estratégicas
- Integración virtual
- Enfoque en el ambiente competitivo
- Competencia constructiva
- Enfoque internacional
- Ventaja de colaboración y re invención de la ventaja
- Hipercompetencia por los mercados futuros

Ver. Cuadro de pagina 36
Las tres etapas de las organizaciones durante el siglo XX
Retorno al caso introductorio

Roberto Cerqueira busco ayuda en el Departamento de capacitación de Beta para adquirir nuevas habilidades y empaparse del conocimiento necesario para tener éxito en e1 nuevo cargo. Al hacer un rápido examen, concluyó que requería con urgencia conocer algunos aspectos sobre liderazgo, motivación y comunicación para tratar con sus subordinados. Cerqueira se sentía desubicado. Nunca creyó que pasaría por una Situación como ésta.

Una mirada hacia el futuro

Preocupaciones de las organizaciones del futuro

Orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino, las organizaciones están estrechamente sintonizadas con los siguientes desafíos:

1. **Globalización:** implica preocupación por la visión global del negocio para competencia y evaluar la posición relativa de los productos y servicios. Esto no significa que el mercado local desaparezca, sino que es importante comparar o que la organización hace, con lo mejor del mundo. La referencia competitiva (benchmarking) dejo de ser local o regional. En la actualidad, la máxima que se escucha con mas frecuencia es “pensar globalmente y actuar localmente”.
2. **Personas:** implica preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar a las personas que trabajan en la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena. La organización señala los objetivos que pretender alcanzar – focalizando la misión y la visión- y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalezcan su negocio. Las organizaciones exitosas proporcionan a las personas un ambiente de trabajo acogedor y agradable con plena autonomía y libertad para elegir la manera de realizar su trabajo. Las personas son consideradas socias y colaboradoras, y no empleadas que cumplen con su horario. Como dice Robert Waterman, las empresas que ponen a accionistas, clientes y empleados en el mismo nivel, en vez de privilegiar a los accionistas, son —paradójicamente— las que dan mejor resultado a los accionistas.

3. **Cliente:** implica capacidad de conquistar, mantener y ampliar la clientela. Este es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización. Las organizaciones exitosas mantienen relaciones estrechas con el cliente, conocen las características, necesidades y aspiraciones variables de su clientela y tratan de interpretarlas, comprenderías y satisfacerlas o superarlas continuamente, saben conquistar y mantener al cliente.
4. **Productos y servicios:** implica la necesidad de distinguir los productos y servicios ofrecidos, en términos de calidad y atención. Los productos y servicios se parecen cada vez más, gracias a la tecnología y el conocimiento. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos (por ejemplo, calidad y atención) que los diferencien de los productos y servicios de los competidores. La industria automovilística es un buen ejemplo de este tema.
5. **Conocimientos:** vivimos en plena era de la información, en la que el recurso organizacional mas importante —el capital financiero- esta cediendo- e1 lugar a otro recurso imprescindible: e1 capital intelectual. El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos productos o servicios antes que los competidores.
6 **Resultados:** implica la necesidad de fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos. Son imprescindibles la visión de futuro y la focalización de las metas que deben alcanzarse. El mejoramiento de la calidad y el aumento gradual de la productividad son bases de la competitividad en el mundo actual: de aquí depende que las empresas sean exitosas.
8. **Tecnología:** implica la necesidad de evaluar y actualizar la organización para hacerte seguimiento y aprovechar: los progresos tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales. La preparación y la capacitación de las personas están implícitas en esta apreciación. Las personas aplican y operan la tecnología existente en la organización y, aunque la tecnología contribuye a la eficiencia potencial, son las personas las que determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso. Ellas son la piedra angular de las empresas.

En resumen, todo está cambiando y nada permanece estático. La permanencia es asunto del pasado.

Cambios y transformaciones en la función de RH

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de RH atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

Personal y relaciones industriales

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los primeros eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo: admisión a través de contrato individual, inscripción en la nómina, contabilidad de las horas trabajado para el pago, llamadas de atención y medidas disciplinarias por el incumplimiento del contrato, contabilización de días festivos, etc. Más tarde, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel y agregan otras tareas, como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos pata enfrentar exigencias sindicales reivindicatorias. Los departamentos de relaciones industriales se restringen a actividades operacionales y burocráticas, y reciben instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. Las personas son consideradas apéndices de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular; predomina el concepto de mano de obra.

Recursos humanos

En la industrialización neoclásica surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados DRH desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, y muestran diverso grado de centralización y monopolio de estas actividades.

Gestión del talento humano

Gestión de Talento Humano

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de RH proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas. La figura 2.5 muestra los cambios y las transformaciones en el área de RH.
En la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema v se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.
Pero, ¿qué le está sucediendo a la ARH? Está adaptándose con rapidez a los nuevos tiempos. ¿Cómo? Es irreversible que deje de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. De área cerrada, hermética, monopolista y centralista en el pasado, la moderna ARH está convirtiéndose en un área abierta y agradable que comparte y descentraliza.

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)

- Comienzo de la Industrialización y formación del proletariado
- Transformación de los talleres en fabricas
- Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia
- Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional
- Modelo mecanicista, burocrático. Estructuras altas y gran amplitud de control
- Necesidad de orden y rutina
- Departamento de personal, Departamento de relaciones industriales
- Personas vistas como mano de obra

Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)

- Expansión de la industrialización y el mercado de candidatos
- Aumento del tamaño de las fabricas y el comercio mundial
- Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio
- Adopción de estructuras hibridas y de nuevas soluciones organizacionales
- Modelo mecanicista, estructuras planas y amplitud de control reducido
- Necesidad de adaptación
- Departamento de recursos humanos, Departamento de gestión del talento humano
- Personas vistas como recursos humanos

Era de la Información (Después de 1990)

- El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes manufacturados)
- Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones
- Dinamismo, turbulencia y cambios extremos
- Adopción de estructuras orgánicas y adhocraticas
- Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables
- Necesidades de cambio
- Equipos de gestión del talento humano
- Personas vistas como socias

Era de la industrialización clásica (De1900 a 1990)

- Comienzo de la industrialización y formación del proletariado
- Transformación de los talleres en fabricas
- Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia
- Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional
- Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y gran amplitud de control
- Necesidad de orden y rutina
- Departamento de personal

- Departamento de relaciones industriales
- Personas vistas como mano de obra

Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)

- Expansión de la industrialización y el mercado de candidatos
- Aumento del tamaño de las fabricas y el comercio mundial
- Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio
- Adopción de estructuras hibridas y de nuevas soluciones organizacionales
- Modelos menos mecanicista, estructuras planas y amplitud de control mas reducido
- Necesidades de adaptación
- Departamento de recursos humanos
- Departamento de gestión del talento humano
- Personas vistas como recursos humanos

Era de la información (Después de 1990)

- El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes manufacturados)
- Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones
- Dinamismo, turbulencia y cambios extremos
- Adopción de estructuras orgánicas y adhocraticas
- Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables
- Necesidad de cambio
- Equipos de gestión del talento humano
- Personas vistas como socias

Características: Relaciones Industriales
Formato de trabajo: Centralización total de las operaciones en el órgano de RH.
Nivel de actuación: Burocratizada y operacional. Rutina.
Autoridad que ordena la acción: Decisiones originadas en la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el órgano de RH.
Tipo de actividad: Ejecución de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área.
Principales actividades: Admisión, desvinculación, control de asistencia y puntualidad, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden.
Misión del área: Vigilancia, coerción, coacción, castigos. Aislamiento social de las personas.
Características: Administración de recursos humanos.
Formato de trabajo: Responsabilidad de línea y función de staff.
Nivel de actuación: Departamentalizada y táctica.
Autoridad que ordena la acción: Decisiones originadas en la cúpula del área y acciones centralizadas en el órgano de RH.
Tipo de actividad: Consultoría interna y prestación de servicios especializados.
Principales actividades: Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, beneficios, higiene y seguridad, relaciones sindicales.
Misión del área: Atraer y mantener los mejores empleados.
Características: Gestión del talento humano.
Formato de trabajo: Descentralización hacia los gerentes y sus equipos.
Nivel de actuación: Focalización global y estratégica en el negocio.
Autoridad que ordena la acción: Decisiones y acciones originadas en el gerente y su equipo de trabajo.
Tipo de actividad: Consultoría interna. Descentralizar y compartir.
Principales actividades: Como pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes.
Misión del área: Crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.
Desafíos del tercer milenio:

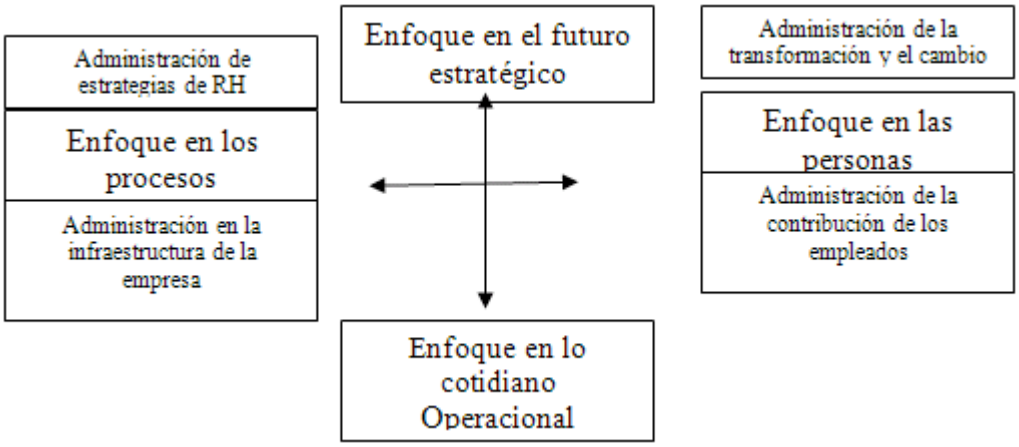
Tendencias actuales del mundo moderno	Globalización	**Gestión del talento humano**
	Tecnología	
	Información	
	Conocimiento	
	Servicios	
	Énfasis en el cliente	
	Calidad	
	Productividad	
	Competitividad	

La nueva era del capital intelectual: En su libro Capital Intelectual, Stewart plantea que la lógica del capitalismo era sencilla: se basaba en el capital financiero. El señor rico tenia la idea de crear una empresa. Transformaba su dinero en activos fijos: fabrica, equipos y oficinas. Contrataba un ejecutivo para que administrara los activos, y el ejecutivo, a su vez, contrataba empleados para que operaran las maquinas. El señor rico les pagaba, obtenía ganancias y aseguraba el mantenimiento de los equipos y compraba maquinas nuevas. Podía, si quería, ofrecer el publico la oportunidad de compartir con el la propiedad de la compañía y, a veces, también ofrecía esa opción a los ejecutivos. Casi nunca ofrecía esa oportunidad a los trabajadores, pero en los años de buenos negocios les obsequiaba un pavo para la cena de Navidad.
En la actualidad, el capitalismo intelectual es diferente. En las empresas que exigen inversiones intensivas en conocimiento no esta claro quien es el dueño de la empresa, sus herramientas y sus productos. El señor rico compro los activos de su empresa, pero no esta claro quien hace las inversiones de las que depende el capitalismo intelectual: las inversiones en personas. Lejos de estar separado de las herramientas y del fruto de su trabajo, el trabajador del conocimiento los carga dentro de su mente. Este cambio da un vuelco a la naturaleza y administración de las empresas. El capital humano es el primer escalón, la fuente de innovación. El dinero habla pero no piensa, las maquinas trabajan mejor que cualquier ser humano, pero no crean. Sin embargo, pensar y crear son activos finos de los que dependen las empresas de conocimiento. Es fácil sustituir la mano de obra no calificada pero es difícil deshacerse de la inteligencia que genera ideas productivas.

Nuevos papeles de la función de RH: Con todas estas transformaciones en el mundo entero, el área de RH atraviesa profundos cambios y, en los últimos tiempos, el área experimento una fuerte transición.

De:	Para:
• Operacional y burocrático. • Vigilancia y control. • Corto plazo e inmediatismo. • Administrativo. • Enfoque en la función. • Enfoque interno e introvertido. • Reactivo y solucionador de problemas. • Enfoque en la actividad y en los medios.	• Estratégico. • Sociedad y compromiso. • Largo plazo. • Consultivo. • Enfoque en el negocio. • Enfoque externo y en el cliente. • Proactivo y preventivo. • Enfoque en resultados y fines.

Las funciones de RH en la construcción de una organización competitiva:



1. Administración de estrategias de recursos humanos: como puede ayudar RH a impulsar la estrategia organizacional.
2. Administración de la infraestructura de la empresa: como puede ofrecer RH una base de servicios a la organización para que sea eficiente y eficaz.
3. Administración de la contribución de los empleados: Como puede ayudar RH en el involucramiento y compromiso de los empleados, transformándolos en agentes emprendedores, socios y proveedores de la organización.
4. Administración de la transformación y del cambio: como puede ayudar RH en la construcción de una organización creativa, renovadora e innovadora.

Sabemos que no existe la empresa perfecta: el consultor estadounidense Robert Levering en 1984, junto con Milton Moscowitz, realizo un investigación y publico un libro sobre felicidad en el ambiente de trabajo: The 100 Best Companies to work for in America. Según Levering y Moscowitz, las dos principales características de una empresa ideal para trabajar en ella son:

1. Respeto: es aquella en que se siente respeto y cree que puede ser usted mismo y crecer. En un nivel mas practico, significa que la empresa demuestra respeto por su potencial y que usted puede crecer y progresar en ella, el tratamiento entre las personas es amigable, se escuchan entre si y se tratan con respecto.
2. Credibilidad: la mejor empresa promueve un clima interno en que los empleados se siente libres para hacer preguntas y dispuestos a recibir una respuesta franca. Los mejores sitios de trabajo poseen mecanismos de retroalimentación (FEEDBACK) para que las personas tengan oportunidad de hacer preguntas a la dirección, incluso al presidente.

Las mejores empresas dicen a las personas que, más que un simple empleo, les ofrecen una carrera profesional. En estas, las perspectivas son más importantes que el salario. Un buen lugar para trabajar es aquel donde usted confía en las personas para quien trabaja, se siente orgulloso de lo que hace y le agradan los compañeros de trabajo. La confianza existe cuando la dirección de la empresa es digna de crédito, respeta y trata de manera justa. También es importante sentirse orgulloso de su trabajo. En los mejores sitios de trabajo, las personas parecen divertirse realmente durante la mayor parte del tiempo.

Gestión de Talento Humano

Definición de funciones de RH

Papel de RH	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración de estrategias de recursos humanos.	Ejecución de la estrategia	Socio estratégico para ayudar a conseguir objetivos organizacionales	Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnostico organizacional para detectar fortalezas y debilidades de la organización
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar el valor	Reingeniería de procesos de la organización: servicios en común para el mejoramiento continuo
Administración de la contribución de los empleados	Aumento del involucramiento y la capacidad de los empleados	Defensor de los empleados para capacitar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los empleados: proporcionar recursos a los empleados para incentivar las contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio de innovación para mejorar la capacidad de adaptación	Gestionar la transformación y el cambio: asegurar capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

Las nuevas características de la ARH

Antes	Ahora
• Concentración en la función de RH • Especialización de las funciones • Varios niveles jerárquicos • Introversión y aislamiento • Rutina operacional y burocrática • Preservación de la cultura organizacional • Énfasis en los medios y procedimientos • Búsqueda de la eficiencia interna • Visión orientada hacia el presente y el pasado • Administración de recursos humanos • Hacer todo de manera aislada-individualismo • Énfasis en los controles operacionales	• Apoyo en el negocio medular del área • Gerencia de procesos • Aplanamiento y downsizing • Benchmarking y extroversion • Consultoria y visión estratégica • Innovación y cambio cultural • Énfasis en los objetivos y resultados • Búsqueda de la eficacia organizacional • Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa • Asesorar la gestión con personas • Colaboración entre los gerente y equipos • Énfasis en la libertad y en la participación

Nuevas exigencias de la ARH

- Nueva visión del hombre, del trabajo y de la empresa.
- Estructura plana, horizontal, aplanada, de pocos niveles jerárquicos.

- Organización orientada hacia procesos y no hacia funciones especializadas y aisladas.
- Necesidad de atender al usuario, interno o externo y –si es posible- encantarlo.
- Sintonía con el ritmo y la naturaleza de los cambios ambientales.
- Visión orientada hacia el futuro y hacia el destino de la empresa y las personas.
- Necesidad de crear valor y agregar valor a las personas, a la empresa y al cliente.
- Creación de condiciones para una administración participativa basada en equipos.
- Agilidad, flexibilidad, dinamismo y proactividad.
- Compromiso con la claridad y con la excelencia de servicios.

Las características de la ARH: antes y ahora

	Antes	Ahora
Cúpula de la ARH	Orientada operacionalmente: énfasis en las reglas y los procedimientos.	Orientada estratégicamente: énfasis en la misión y la visión.
Funciones de la dirección	Define la misión, la visión y los objetivos para los gerentes.	Define los valores que fundamentan la conducta de los gerentes y de las personas.
Función de la gerencia media	Acompañamiento y control de los gerentes de nivel medio.	Asesoría y apoyo a los gerentes de nivel medio.
Función de la gerencia inferior	Empleado: solo seguidor de las normas internas.	Dueño del proceso. Líder de las personas.
Sistemas de remuneración	Salario fijo basado en el nivel del cargo ocupado.	Incentivos basados en las metas y resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible.
Función principal	Prestación de servicios especializados a todos los órganos de la empresa.	Asesorar a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los empleados.
Enfoque principal	Enfoque en los productos y servicios ofrecidos por el área de RH. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos.	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoramiento.

La nueva orientación en plena era de la información

Aspectos organizacionales	Aspectos culturales
• Redes internas de equipos y grupos • Células de producción • Unidades estratégicas de negocios • Simplicidad y agilidad • Organización y flexibilidad • Competitividad • Excelencia • Adecuación al negocio y a la misión • Aprendizaje organizacional	• Participación e identificación • Compromiso personal • Orientación hacia el cliente o usuario • Focalización en metas y resultados • Mejoramiento continuo • Comportamiento ágil y proactivo • Visión global y acción local • Proximidad e intimidad con el cliente • Cambio cultural y de comportamiento

Preguntas

1. ¿Qué fue primero: el huevo o la gallina? En otros términos, ¿Por qué las empresas más valiosas del mercado llegaron a ser tan valiosas? O ¿Por qué también son campeonas en RH?
2. ¿Por qué razón Ford Motor vale casi una cuarta parte de su facturación anual y Microsoft vale casi 20 veces lo que factura en un año?

Nuestro personal es nuestro mayor patrimonio

De 1995 a 1997, el valor de mercado de Microsoft supero el valor de mercado de General Motors, la mayor empresa del mundo. The New York Times comento que el único activo real de Microsoft era la imaginación de sus trabajadores. Como las personas constituyen su principal ventaja competitiva, la empresa requiere invertir en ellas, desarrollarlas y ceder espacio para sus talentos.

Caso para discusión

Hewlett-Packard (HP) es una empresa que destaca y dedica especial atención a los temas de RH. En 1990 Peter Peterson, el director de RH, se convirtió en vicepresidente de la compañía. Peterson introdujo cambios que redefinieron los procesos de RH y distribuyeron la responsabilidad de la gestión del talento humano a los gerentes de línea. Su primera medida fue solicitar al equipo de personal en todo el mundo que crease un "ambiente adecuado" capaz de proporcionar mayor valor para la empresa, servicios de mejor calidad para los empleados y más eficiencia de los recursos humanos. Los miembros de cada equipo en e1 mundo deberían ser socios empresariales y volver más competitivas sus unidades. Para transformar esta visión en acción, los profesionales de RH de Hewlett-Packard establecieron cuatro metas específicas:

1 Evaluar, facilitar y mejorar la calidad de la administración y del trabajo en equipo.
2. Contribuir a la estrategia empresarial, identificar las implicaciones de los recursos humanos y facilitar el cambio en consonancia con los valores básicos de la empresa.
3. Acelerar e1 aprendizaje individual y organizacional en Hewlett-Packard.
4. Gestionar procesos asociados con el personal, es decir, las funciones internas del departamento de RH.

Con estas cuatro metas específicas en mente, los equipos de RH de Hewlett-Packard asumieron cuatro funciones diferentes: **enfoque en los procesos, enfoque en las personas, enfoque en el futuro estratégico y enfoque en las operaciones cotidianas.**

En resumen, las cuatro metas del área de RH son:

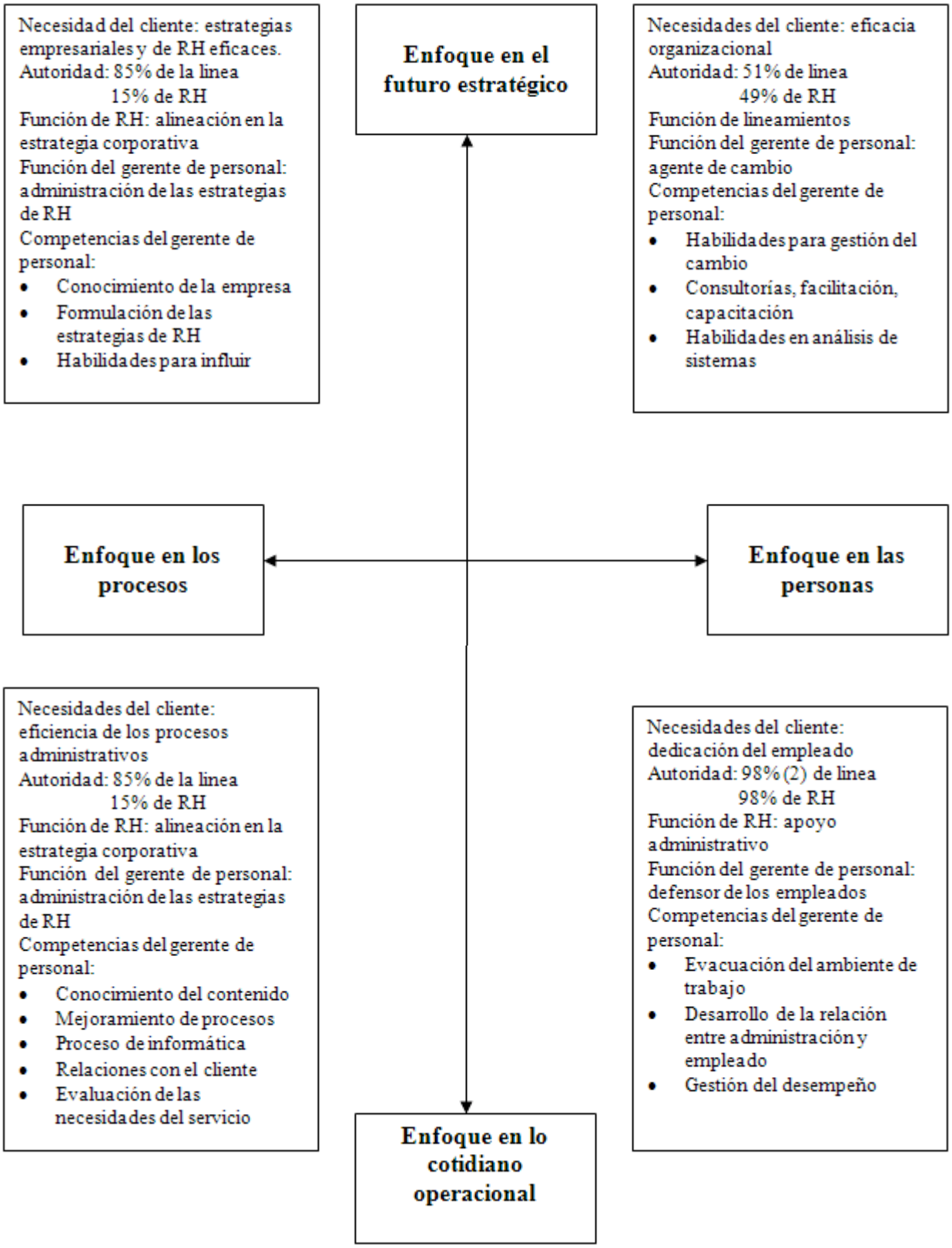
1. Administradores de las estrategias de RH.
2. Especialistas administrativos para la prestación de servicios de RH.
3. Defensores de los empleados para el involucramiento de éstos.
4. Agentes y administradores del cambio.

Las definiciones de las cuatro funciones de RH dieron a los profesionales del área un sentido claro de propósito y una definición del valor que debía agregarse a la empresa. De esta manera Hewlett-Packard busco legitimar a todos los profesionales de RH, y no solo a aquellos que trabajaban en las actividades estratégicas. Además, Peterson definió las actividades principales de cada una de las cuatro funciones de RH.

La función de RH fue tan exitosa para conseguir estas cuatro metas, que acabó conquistando el premio Optimas del Personnel Journal en 1993. Su evaluación en los siete criterios de1 premio fue la siguiente:

1. Ventaja competitiva: en todo el mundo, los empleados de Hewlett-Packard ofrecen retroalimentación en las metas trazadas por los gerentes y directores. El equipo de RH creo un curso de desarrollo ("El personal como ventaja competitiva") para mostrar las cuatro funciones variables del DRH de la empresa. La función de RH comienza por la necesidad del cliente: el cliente puede ser la organización entera, los empleados o los gerentes. La función señala quien tiene autoridad, responsabilidad y atribuciones para desempeñar funciones correspondientes a cada papel en el modelo.
2. Impacto financiero: el DRH ahorra a la empresa cerca de US$35 millones anuales, debido a la proporción menor de empleados de RH frente al número total de empleados. Peterson redujo la proporción de 1/53 a 1/80, manteniendo la misma calidad de servicios.
3. Perspectiva global: la línea directa de Hewlett-Packard conecta a los profesionales de RH de la empresa en todo el mundo.
4. Innovación: los equipos de RH en el mundo contribuyeron a la innovación de los productos y servicios de la compañía.
5. Administración del cambio: Hewlett-Packard tiene el compromiso de aumentar la diversidad de su fuerza laboral.
6. Calidad de vida: Hewlett-Packard se considera una de las mejores empresas del mundo para trabajar, debido a su compromiso con los empleados.
7. Atención: los equipos de RH crearon diversos sistemas técnicos que continúan perfeccionando sus procesos de atención al cliente.

Actividades relacionadas con las funciones de la ARH en Hewlett-Packard



Administración de estrategias de RH participa en la estrategia empresarial:

- Concibe estrategias de RH ligadas a los objetivos empresariales
- Reflexiona sobre valores, misión y planeación empresarial
- Participa en el proceso de Hoshin: lleva a cabo el despliegue de políticas adoptadas por la dirección
- Participa en fuerzas-tareas de la empresa (ISO 9000)
- Gerencia la planeación de la fuerza de trabajo, evalúa las habilidades, plan de carrera, diversidad, actualización
- Promueve pensamiento sistémico y enfoque en la calidad

Administración del cambio

RH se asocia a los gerentes de línea para conducir y facilitar el cambio:

- Facilitación de la administración del cambio
- Asesoramiento para aumentar la eficacia de la organización (análisis y diagnostico, contratación, planeación de la acción, evaluación, acompañamiento)
- Diseño de la organización
- Redefinición de sistemas y procesos
- Reorganización y reingeniería
- Análisis de competencias laborales
- Equipo a largo plazo de desarrollo gerencial

Prestación de servicio de RH

RH proporciona más servicio, mejor calidad y mayor accesibilidad, lo cual reduce los costos y aumenta la satisfacción del cliente:

- Análisis salarial
- Seguimiento de la solicitud
- Reclutamiento y entrevista de candidatos
- Programación y liberación de beneficios
- Reclasificación y promociones
- Mantenimiento de la clasificación y los acuerdos
- Introducción de nuevos programas
- Informes y análisis de datos
- Entrenamiento en aula de clase

Involucramiento de los empleados

RH facilita, dimensiona y mejora la calidad de la administración y del trabajo en equipo:

- Asumir y defender el método de la Hewlette-Packard
- Facilitar investigaciones junto con los empleados
- Promover ambiente acogedor
- Promover equilibrio entre trabajo y vida
- Entrenamiento gerencial
- Comunicación con los empleados
- Investigación de temas de acceso
- Análisis de evaluación de desempeño
- Acciones correctivas con empleados y gerentes

Preguntas

1. ¿Cuál es la orientación básica del área de RH en Hewlett-Packard?
2. ¿Cómo evalúa usted las metas específicas de RH en Hewlett-Packard?
3. ¿Cómo evalúa usted las cuatro funciones de RH en Hewlett-Packard?
4. ¿Cuál de estas es la más importante?
5. ¿Cómo analiza usted los RH de la Hewlett-Packard?
6. ¿Cuál es la función de las personas en Hewlett- Packard?

Resumen del Capitulo: en la actualidad la preocupación de las organizaciones se orienta hacia la globalización, las personas, el cliente, los productos y servicios, el conocimiento, los resultados y la

tecnología. Los cambios y las transformaciones en el área de RH son intensos y predomina la importancia del capital humano e intelectual. *Los nuevos papeles de la función de RH se definen en cuatro ejes: estrategias de RH, Infraestructura, contribución de los empleados y cambio organizacional.*

Capitulo III

Planeación estratégica de la gestión del talento humano

La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia esta condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.

Misión

Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión que representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: **¿Quiénes somos? ¿Por qué lo hacemos?** La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

En consecuencia, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, inspiradora. Muchas organizaciones exitosas actualizan y amplían su misión de manera permanente, debe actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios producidos de los negocios. La misión debe traducir la filosofía en metas tangibles que orienten la organización hacia un desempeño excelente. La misión define la estrategia corporativa e indica el camino que debe exigir la organización. En la actualidad la misión de IBM no es fabricar computadoras ni microcomputadores, sino, "proporcionar soluciones creativas de información que agreguen valor a los clientes". En la actualidad es imprescindible innovar. Por esta razón, la 3M estadounidense es una empresa que pone en el mercado más de un producto por semana: va de una necesidad percibida a una solución innovadora. Los productos y servicios son medios y no fines, pues solo la misión agrega identidad y personalidad a la organización. De la misión se derivan los valores de la organización, que deben compartir todos los miembros.

En el fondo, todos los miembros (y no solo algunos de ellos) requieren trabajar juntos para sustentar la misión de la organización. La misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, es mas fácil de comprender e incluso saber cual es su función y como contribuir con eficacia a la organización.

Visión

Imagen que la organización tiene de si misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. En general, la visión esta mas orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que le gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretende seguir para llegar allá. El termino visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. Tener una visión común es la única manera de superar la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracteriza a las empresas globales. La visión no debe mantener el statuo quo, sino reflejar la inconformidad, la no aceptación complaciente frente a los actuales resultados de la empresa. Este inconformismo permanente con el statu quo produce la visión organizacional: lo que la empresa pretende ser con la ayuda de las personas. Esta definición de adonde se dirige la empresa debe ser clara y objetiva. Los lemas de muchas grandes empresas casi siempre traducen algunos aspectos de su visión. AT&T: todo a su alcance; Motorola: mas poder para quien trabaja; Chevron: símbolo de compañero; IBM: soluciones para un mundo pequeño.

Ejemplo de visión de una empresa del ramo de transportes urbanos

Donde estamos 2001:	Adonde queremos llegar en 2005:
• Somos actualmente la tercera mayor flota de autobuses de la ciudad	• Queremos ser la mayor flota de autobuses de la ciudad
• Dominamos 26% del mercado municipal	• Queremos llegar a 45% del mercado
• El 33% de los clientes se encuentra satisfecho con nuestros precios	• El 90% de los pasajeros deberá encontrarse satisfecho con nuestros servicios

Retorno al caso introductorio

Marina Freitas y Pedro Diamante resolvieron que debían consultar a los empleados para conocer su opinión acerca de la misión y la visión de Mainframe, para lograr el consenso de ellos al respecto, con el fin de que la misión y la visión organizacional sean la brújula capaz de señalar el comportamiento apropiado. Este seria el paso inicial del proceso de cambio de la compañía.

Revolución tecnológica

La revolución tecnológica, cuya vanguardia son las telecomunicaciones, deberá ser uno de los paradigmas del futuro. Frontier Communications, antigua Rochester Telephone Corporation, presenció el ingreso de grandes competidores, como AT&T, MCI y Sprint, en su mercado local de telecomunicaciones. Sin una gran transformación cultural y un ajuste en sus productos, servicios y prácticas gerenciales, es probable que esta empresa no hubiera sobrevivido a la transición en el mercado de las telecomunicaciones. Para lograr esta transformación Ronald Bitner, presidente de la compañía, propuso la siguiente visión: convertirse en la principal compañía de telecomunicaciones del mundo elaborando productoes de alta calidad y enfocándose en el consumidor. Según Bitner, "ninguna visión puede realizarse sin un cuerpo de empleados capaces y dedicados. Debemos realizar una evaluación crítica de las labilidades y competencias que cada uno de nuestros empleados debe poseer para marchar a la vanguardia. Si carecemos de esta pericia, tendremos la obligación de traerla de afuera". Para facilitar esta transformación cultural, Bitner contrato una directora de RH, Janet Sansone, para que liderara la actividad de cambio organizacional. Sansone debería asegurar el cambio cultural, crear e implementar modelos que lo facilitasen y lograr que los ejecutivos se concentrasen en esta finalidad. Además, debería velar porque la estructura organizacional de la empresa se ajustase continuamente a las variaciones del sector. En el mercado de telefonía local, la organización de Frontier debería volverse más competitiva. En el mercado de los interurbanos, Frontier adquirió otras empresas congéneres para convertirse en la quinta mayor operadora de los Estados Unidos. Sansore buscó estructurar organizaciones locales competitivas, en términos de costos, debido a los procesos organizacionales exigidos por las adquisiciones y fusiones de Frontier. Además, paso a evaluar las prácticas de la organización respecto a la estrategia empresarial. Segun ella, el desafió de la planeación de RH es integrar las prácticas de RH a la estrategia empresarial para obtener sinergia. En la adquisición o fusión de nuevas empresas, Sansone empezó a plantear preguntas básicas como:

- ¿Añadirá valor a Frontier el talento de la empresa adquirida?
- ¿Las prácticas ce RH (remuneración, beneficios, capacitación, evaluación, etc.) de la empresa adquirida son compatibles o coherentes con las de Frontier? Si no lo son, ¿cual será el costo de la integración?
- ¿El estilo gerencial y la cultura organizacional de la empresa adquirida son coherentes con los de Frontier?

Al elaborar estas preguntas, Sansone se sitúa como una socia estratégica que integra su trabajo a los planes globales de la empresa.

Preguntas

1. ¿Cómo la visión de excelencia de Frontier afecta su política de RH?
2. ¿Cómo ayuda a la competitividad de Frontier la planeación de RH?
3. ¿Qué haría usted en el lugar de Sansone?

Objetivos organizacionales

Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

1. Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
2. Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
3. Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
4. Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
5. Relacionarse con determinado periodo de tiempo (día, semana, mes, año o quinquenio).
6. Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

Existen tres tipos de objetivos: rutinarios, innovadores y de perfeccionamiento.

1. Objetivos rutinarios: sirven como modelos de desempeño diario.
2. Objetivos innovadores: incorporan o agregan algo nuevo a la organización.
3. Objetivos de perfeccionamiento: sirven para apalancar los actuales resultados de la organización, con el fin de mejorar e incrementar lo que ya existe.

La definición de los objetivos globales de la organización conduce a la formulación de la estrategia organizacional (corporativa).

Ejemplos de objetivos rutinarios, innovadores y de perfeccionamiento.

Objetivos rutinarios	Objetivos innovadores	Objetivos De perfeccionamiento
• Ofrecer cien horas/hombre de entrenamiento semanal	• Crear y desarrollar un nuevo producto por mes	• Aumentar la calidad de los productos en 5% al año
• Producir 120 balones por minuto	• Diseñar un nuevo programa de entrenamiento de vendedores para el próximo año	• Elevar el nivel de productividad del personal en 5%
• Entrevistar 120 candidatos	• Obtener cien sugerencias mensuales de los empleados	• Incrementar la relación facturación por empleado, de 210 a 350 en un año.

Estrategia corporativa

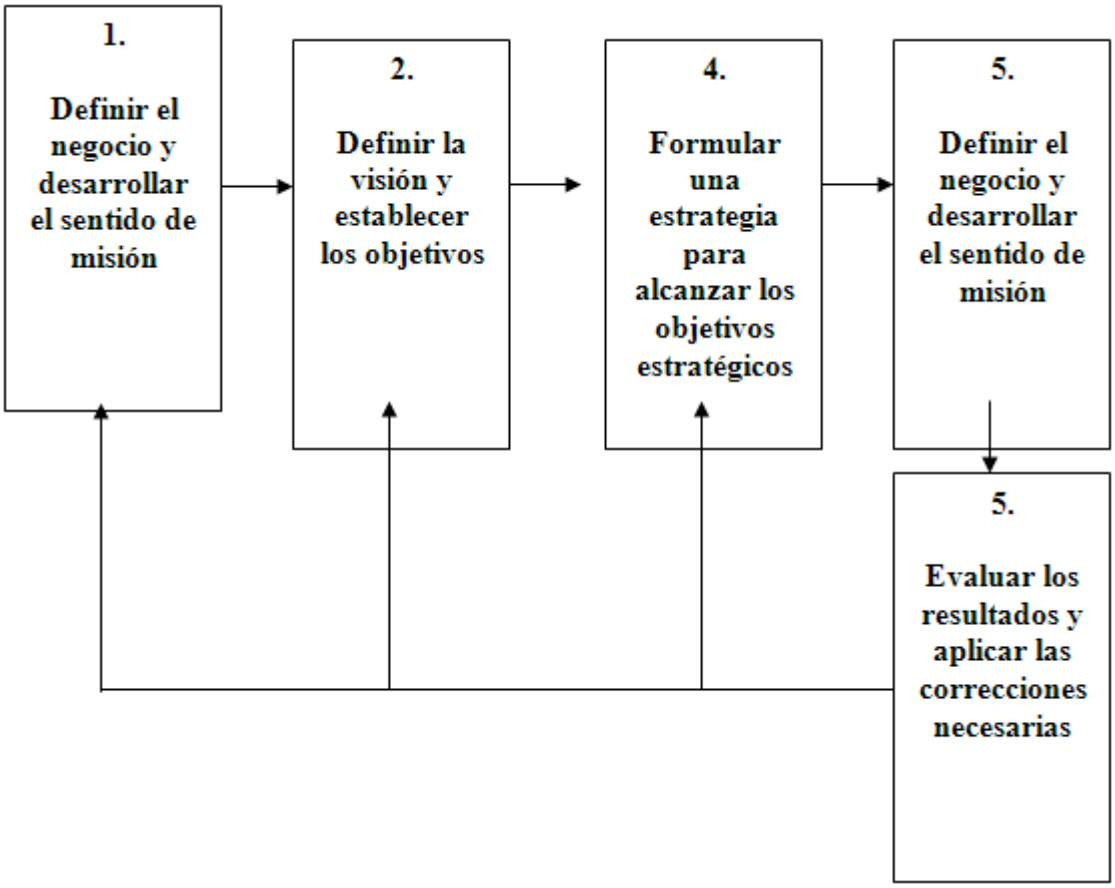
La estrategia corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda.

1. Está definida por el nivel institucional de la organización, casi siempre a través de amplía participación de los demás niveles y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados.
2. Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización. En este sentido, atiende a la misión, focaliza la visión organizacional y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo.
3. Incluye la empresa como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados apalancados.
4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional a través del cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales. Obviamente, no es la organización la que aprende, sino las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos.

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. Por un lado, el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Se trata de una exploración ambiental para averiguar que hay en el entorno. Por otro lado, el análisis organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Se trata de un inventario de habilidades y capacidades de la empresa, que requieren aplicarse a plenitud, y de sus puntos neurálgicos, que deben

corregirse o mejorarse; de un inventario interno, para saber cual es la vocación de la empresa y en que puede tener mas éxito.

Etapas de la administración estratégica



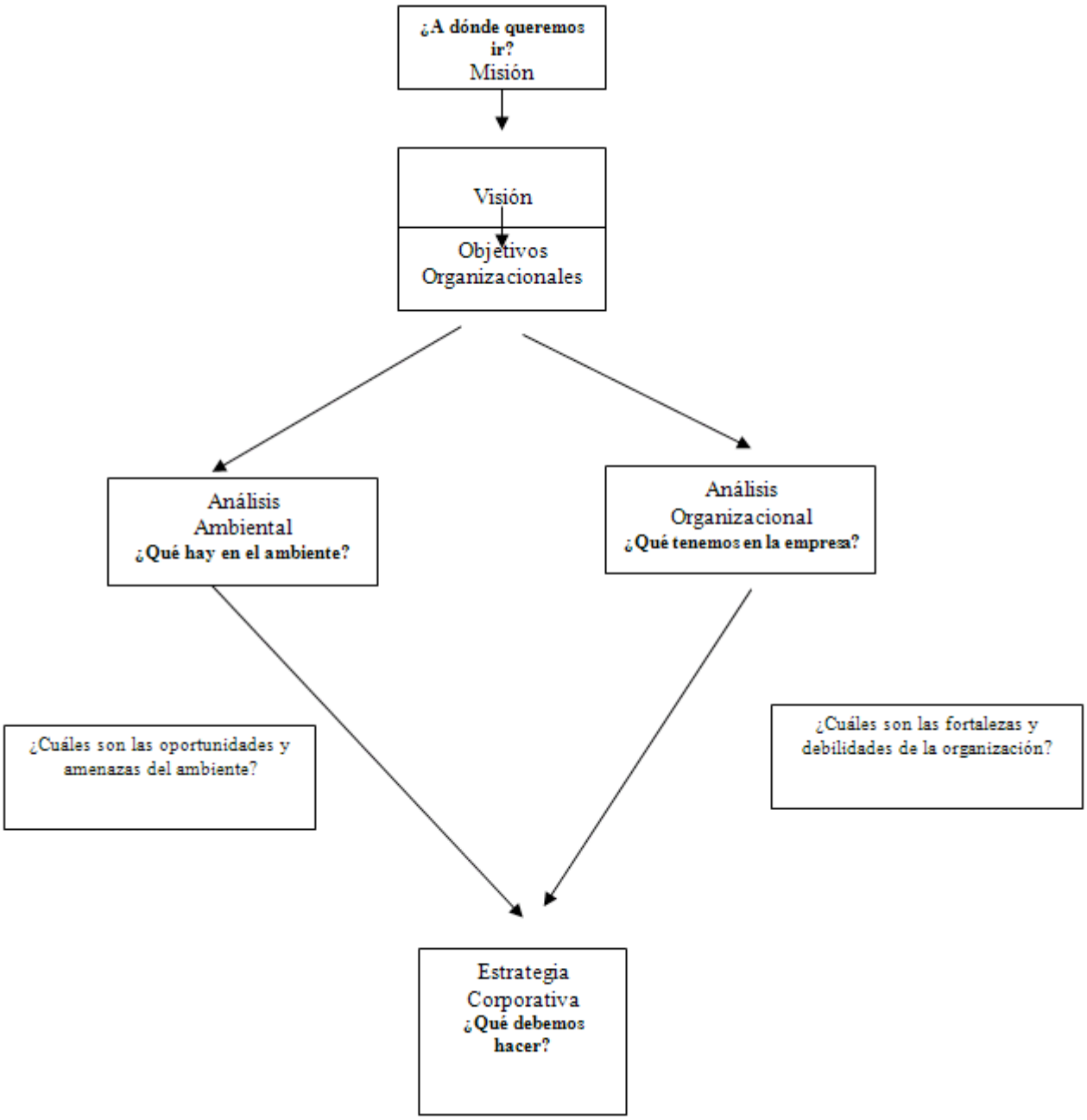
Las personas pueden constituir su fortaleza –la principal ventaja competitiva de la empresa- o su debilidad- la principal desventaja competitiva-, dependiendo de la manera como sean administradas.

La estrategia corporativa representa la manera como se comporta la empresa frente al ambiente que la rodea, buscando aprovechar las oportunidades potenciales del ambiente y neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios. Es cuestión de saber adaptarse a las situaciones. Además, esta estrategia también refleja el modo como busca la empresa maximizar sus debilidades reales y potenciales

La estrategia corporativa es un conjunto de maniobras desarrolladas en un ambiente competitivo para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas ambientales, al mismo tiempo que se aplican con mas intensidad las fortalezas internas y se corrigen las debilidades internas. La estrategia corporativa representa el camino elegido por la empresa para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos de la mejor manera posible. Cuanto mayor es el cambio ambiental, tanto mas necesaria es la acción estratégica ágil y flexible para aglutinar y permitir la adopción rápida de nuevos rumbos y nuevas salidas. A esto se debe el éxito de las empresas que saben obtener provecho de las situaciones y circunstancias. Acción rápida y arrancada veloz.

Para implementarla de manera adecuada y alcanzar los fines propuestos, la estrategia corporativa debe ser entendida y comprendida por los miembros de la organización, para que conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal. Aquí reside uno de los mayores desafíos de la gestión con personas. Dado que algunas estrategias implícitas solo existen en la mente de los dirigentes —y son ignoradas por las demás personas—, no pueden movilizar ni dinamizar talento y competencias, y constituyen un factor de dispersión de energía y no un elemento de integración y sinergia.

Formulación de la estrategia corporativa



Retorno al caso introductorio

El paso siguiente para desencadenar el proceso de cambio de Mainframe seria la búsqueda de una estrategia empresarial para realizar la misión y alcanzar la visión organizacional deseada. Marina Freitas y Pedro Diamante resolvieron que todos los empleados deberían participar en las discusiones relacionadas con la estrategia que debía adoptar la empresa. Pero, ¿cual estrategia? Ciertamente, no sería una estrategia conservadora y defensiva.

Orígenes de la estrategia

En 1934 el padre de la biología matemática, G. F. Gause, de la Universidad de Moscu, publico sus experiencias con colonias de animales muy pequeños (protozoarios) del mismo género, puestas en frascos

con nutrientes. Observó que cuando las especies eran diferentes. Conseguían sobrevivir y continuar vivos en conjunto, pero cuando eran de la misma especie no conseguían sobrevivir. Basado en esto, Gause definió el principio de exclusión competitiva, según el cual dos especies que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir en determinado ambiente. La moraleja de la historia se reduce a comprobar que la competencia existió mucho antes que la estrategia, pues comenzó con el surgimiento de la vida misma.

Como toda planeación está subordinada a una filosofía de acción, Ackoff señala tres tipos de filosofía de planeación estratégica:

1. **Planeación conservadora:** orientada hacia la estabilidad y mantenimiento de la situación existente. Las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente los mejores posibles, pues difícilmente la planeación tratará de impulsar cambios radicales en la organización, ya que su énfasis es conservar las prácticas vigentes. La planificación conservadora o defensiva esta mas enfocada a identificar y subsanar las deficiencias y los problemas internos que a explorar nuevas oportunidades ambientales. Su base es retrospectiva, para aprovechar la experiencia pasada y proyectarla hacia el futuro.

2. **Planeación optimizadora:** orientada hacia la adaptabilidad e innovación de la organización. Las decisiones se toman para obtener los mejores resultados posibles para la organización, ya sea minimizando recursos para alcanzar determinado desempeño u objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. Se basa en la preocupación por mejorar las prácticas vigentes en la organización. Su base es incremental, para mejorar continuamente las operaciones perfeccionándolas cada día.

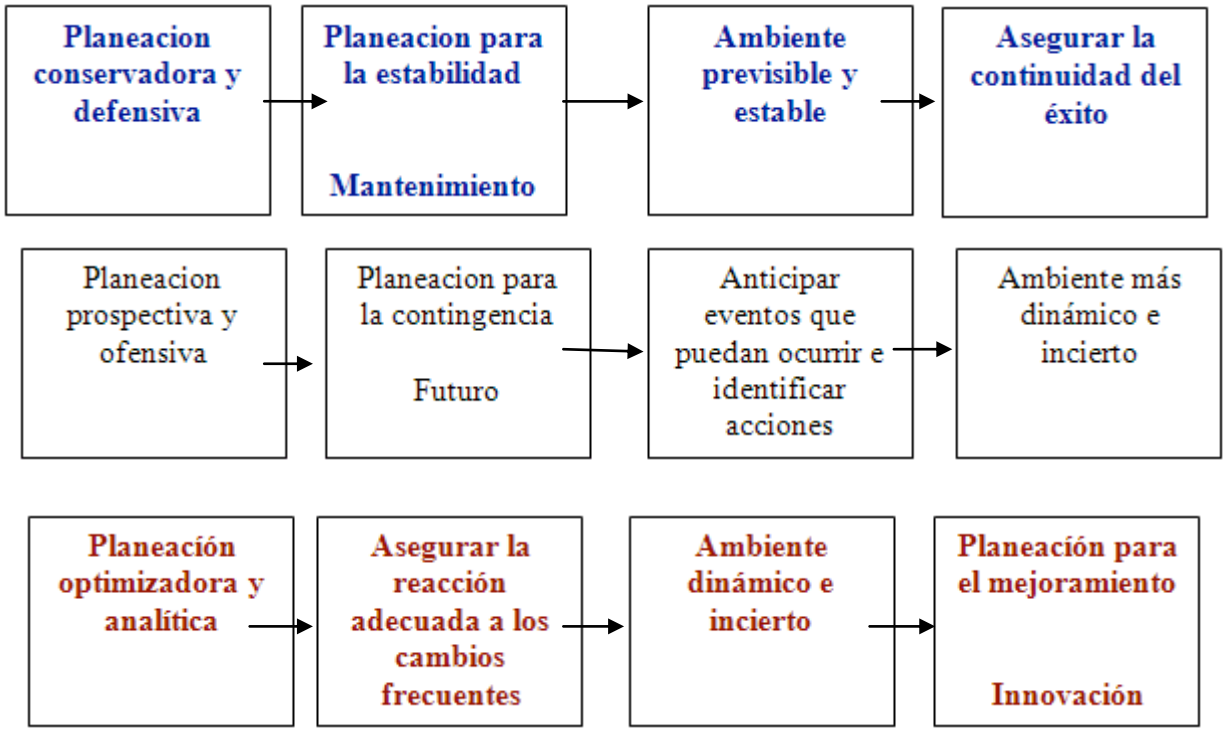
3. **Planeación prospectiva:** orientada hacia las contingencias y el futuro de la organización. Las decisiones se toman para hacer compatibles los diferentes intereses involucrados a través de una composición capaz de obtener resultados para el desarrollo natural de la empresa y adaptarla a las contingencias que surgen en medio del camino. La planeación prospectiva u ofensiva es opuesta a la planeación retrospectiva, que busca la eliminación de las deficiencias localizadas en el pasado de la organización; se basa en la apuesta al futuro, para ajustarse a las nuevas exigencias ambientales y prepararse para las contingencias futuras.

En todos los casos, la planeación consiste en la toma anticipada de decisiones. Se trata de decidir qué hacer antes de aplicar la acción necesaria. No se trata de la previsión de las decisiones que deberán tomarse en el futuro, sino de la toma de decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.

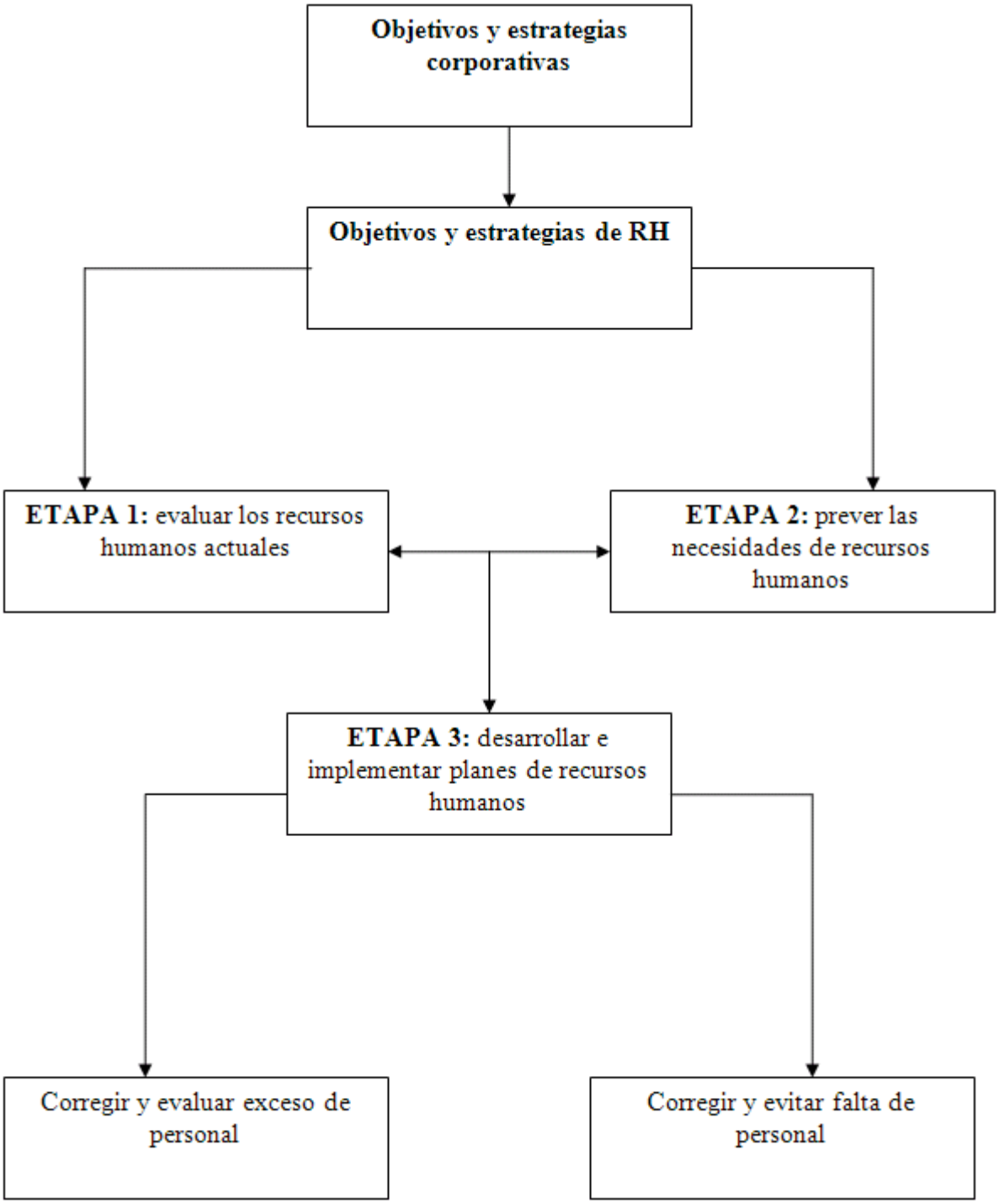
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RH

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de RH, lo cual se logra mediante la planeación estrategia de RH.

La planeación estratégica de RH debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización.



Pasos de la planeación estratégica de RH


Objetivos y estrategias corporativas
Objetivos y estrategias de RH
ETAPA 1: evaluar los recursos humanos actuales
ETAPA 2: prever las necesidades de recursos humanos
ETAPA 3: desarrollar e implementar planes de recursos humanos
Corregir y evaluar exceso de personal
Corregir y evitar falta de personal

Comparación de estrategias de RH con estrategias empresariales

Área estratégica de RH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flujos de trabajo	• Producción eficiente • Énfasis en el control • Descripción explicita de cargos • Planeación detallada del cargo	• Innovación • Flexibilidad • Clases amplias de cargos • Planeación amplia y poco detallada del cargo
Admisión	• Reclutamiento interno • DRH decide sobre elección • Énfasis en las calificaciones técnicas • Proceso formal de admisión y socialización	• Reclutamiento externo • Gerente decide la selección • Adecuación de la persona a la cultura • Proceso informal de admisión y socialización
Desvinculación de empleados	• Desvinculación voluntaria • Congelación de las admisiones • Apoyo continuo a los desvinculados • Política de preferencia a la readmisión	• Gastos • Reclutamiento cuando es necesario • Desvinculaciones sin apoyo • Ningún trato preferencial
Evaluación del desempeño	• Estandarización de la evaluación • Evaluación como medio de control • Enfoque estrecho • Dependencia exclusiva del superior	• Evaluación "personalizada" • Evaluación como desarrollo • Evaluación de propósito múltiple • Múltiples entradas para evaluación
Capacitación	• Capacitación individual • Capacitación en el cargo • Capacitación especifica • Comparación de habilidades	• Capacitación en equipo • Capacitación externa • Capacitación genérica relacionada con la flexibilidad • Construcción de habilidades
Compensaciones	• Salario fijo • Salario basado en el cargo • Salario basado en la antigüedad • Decisiones centralizadas sobre el salario	• Salario variable • Salario basado en el individuo • Salario basado en el desempeño • Decisiones descentralizadas

La planeación estratégica de RH se refiere a la manera como la función de RG puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorece e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Comparación de perfiles estratégicos

Características Organizacionales	Lincoln Electric "Conservador y defensivo"	Hewlett-Packard "Prospectivo y ofensivo"	Texas Instruments "Optimizador y analítico"
Estrategias de producto y mercado	Limitada, linea de productos estables mercado previsible	Amplia, linea variable de productos; mercado variable	Linea de productos estables y variables: mercado hibrido
Investigación y desarrollo	Limitados al desarrollo de productos	Extensivos; énfasis en ser el primero del mercado	Focalizados; énfasis en ser el segundo del mercado
Producción	Alto volumen y bajo costo; énfasis en la eficiencia e ingeniería de procesos	"Personalizada y prototípica", énfasis en la eficacia y el diseño del producto	Alto volumen y bajo costo; énfasis en la ingeniería de procesos
Marketing	Limitado a las ventas	Focalizado en la investigación de mercado	Campañas extensivas de marketing
Actividades de ARH Papel Básico	Mantenimiento	Emprendedor	Coordinación
Planeación de la ARH	Formal y extensiva	Informal y limitada	Formal y extensiva
Reclutamiento y selección	Internos	Externos	Internos y externos
Capacitación y desarrollo	Construcción de habilidades	Identificación y aplicación de habilidades	Construcción y aplicación de habilidades
Remuneración	Relaciones internas de salarios; equilibrio interno	Relaciones externas; competitividad externa	Coherencia interna y externa para garantizar competitividad
Evaluación de desempeño	Orientada hacia el proceso; enfoque en las necesidades; evaluación individual y grupal	Orientada hacia resultados; enfoque en las necesidades de personal; evaluación corporativa y divisional.	Orientada hacia el proceso, necesidades de entrenamiento y de personal; evaluación grupal y divisional

Funciones de RH en la consecución de objetivos organizacionales

Estas empresas constituyen casos clásicos de adecuación y compatibilidad de los objetivos de RH con los objetivos globales de la organización.

La estrategia corporativa defensiva de Lincoln se apoya en una adecuada estrategia de RH. Su sistema de incentivos recompensa la producción elevada y la calidad de los servicios con salarios y bonos. ***La estrategia de RH*** ayuda a la empresa a mantener una porción estable de mercado con crecimiento moderado pero firme. Se basa en el desarrollo interno de recursos humanos. Los empleados se seleccionan, admiten y capacitan de manera cuidadosa, y se espera que permanezcan en la compañía a largo plazo y el énfasis en las promociones internas. ***El papel del órgano de RH*** esta orientado a servicios fundamentales como descripción, selección, colocación, evaluación y capacitación a largo plazo. Así, el órgano de RH mantiene la adecuación entre el diseño de cargos permanentes y el sistema de incentivos.

HP adopta una estrategia corporativa ofensiva y prospectiva, se expandió con rapidez gracias a su estrategia, la compañía tiene más de 60 mil empleados en 60 divisiones o unidades organizacionales, cada división es autónoma y autosuficiente para crear productos con ventaja***. Las unidades de RH*** en el nivel corporativo o en cada división ***tienen la tarea*** constante de desarrollar nuevos equipos, busca desplegar nuevos recursos administrativos y técnicos, ***la unidad RH desempeña un papel*** esencialmente emprendedor ayudando a identificar y desarrollar habilidades y talentos humanos esenciales para los nuevos negocios, la estrategia global de RH de Hewlett-Packard puede caracterizarse por la búsqueda incesante de talentos humanos.
La planeación de personal no siempre es responsabilidad del órgano de personal de la organización, a pesar de su importancia.
En la mayoría de las empresas industriales, la planeación a corto plazo de la denominada "mano de obra directa" (personal por horas ligado directamente a la producción industrial y localizada en el nivel operacional) la realiza el órgano responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Al programar la producción, la PCP la desdobla en programación de maquinas y equipos, de materiales y programación de la MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción), para cumplir los programas de producción.
A su vez, la planeación de la "mano de obra indirecta" (personal de supervisión, de la oficina, de ventas, etc.) queda a criterio de las diversa dependencias de la organización o se le asigna al departamento encargado de organización y métodos (O&M), en especial cuando se trata de personal de oficina o de organizaciones no industriales (prestadores de servicios), como bancos, empresas comerciales, etc.
Ya sea el órgano PCP, la oficina de O&M, o el que fuese, la planeación de personal se elabora con criterios de racionalidad estrictamente técnicos y de enfoque meramente cuantitativo. Como la dependencia de personal no siempre participa en la elaboración, recibe el resultado tan pronto esta listo, las base de la planeación de RH son la demanda de trabajo y la oferta de trabajo.

Modelos de planeación de RH
Planeación adaptativa de RH: consiste en que la planeación de RH se elabora después de la planeación estratégica de la empresa y busca adaptarse a ella para contribuir a su ejecución.
Planeación autónoma: consiste en que la planeación estratégica de RH la elaboran aisladamente los especialistas del área, sin preocupación alguna y sin relación con la planeación estratégica de la organización, recibe el nombre de planeación introvertida y aislada.
Planeación estratégica: consiste en que la planeación de RH esta integrada a la planeación estratégica de la organización.
Bases de la planeación estratégica de RH
Condiciones y respuestas adecuadas

1. la demanda de trabajo excede la oferta de trabajo:
- Entrenamiento o reentrenamiento
- Planeación de sucesiones internas
- Promociones dentro de la compañía
- Reclutamiento externo
- Subcontratación de trabajadores independientes
- Utilización de personal temporal o de tiempo parcial
- Utilización de horas extras

2. La oferta de trabajo excede la demanda de trabajo:
- Reducción de salarios
- Reducción de horarios de trabajo
- Trabajo compartido
- Dimisiones voluntarias
- Desvinculaciones

3. La demanda de trabajo es igual a la oferta de trabajo:
- Recontratación de trabajadores desvinculados
- Transferencias internas o *redeployment*

Alternativas de fusión entre la planeación estratégica y la de RH

Planeación adaptativa	Planeación Integrada	Planeación autónoma y aislada
El foco se concentra en la planeación empresarial, y las prácticas de RH se consideran una reflexión posterior	El foco se concentra en una síntesis entre planeación empresarial y planeación de RH	El foco se concentra en las prácticas de RH y en la forma como la función de RH puede agregar valor a la empresa.
Los análisis corresponden a los gerentes de linea; los profesionales de RH se involucran tangencialmente	Los gerentes de linea y los profesionales de RH trabajan como socios para garantizar un proceso integrado de planeación de RH	Los profesionales de RH trabajan en el plan y lo presentan a los gerentes de linea.
El resultado es una síntesis de las prácticas de RH necesarias para la realización de los planes empresariales	El resultado es un plan que destaca las prácticas de RH prioritarias para la obtención de resultados empresariales	El resultado es un plan para la función de RH que incluye prácticas prioritarias.

Para alcanzar todo el potencial de realizaciones, la organización debe tener las personas adecuadas disponibles para el trabajo que va a realizar. En la practica, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos de manera adecuada, lo cual *requiere una cuidadosa planeación estratégica de RH.*
Existen varios ***modelos de planeación*** de RH. Algunos son genéricos y abarcan toda la organización, mientras que otros son específicos para determinados niveles o unidades organizacionales, entre ellos tenemos:

1. **Modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio:** basado en el concepto según las necesidades de personal son una variable dependiente de la búsqueda estimada del producto (sector: servicios o industrial). La relación entre las dos variables, numero de empleados o búsqueda del producto o servicio, esta influida por variaciones en la productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la organización, podrían traer una reducción de las necesidades de personal. Este modelo utiliza previsiones o extrapolaciones[1] de datos históricos y se orienta predominantemente hacia el nivel operacional de la organización, no

[1] extrapolación. f. Fís. Acción y efecto de extrapolar. extrapolar. tr. Aplicar conclusiones obtenidas en un campo a otro. || 2. Mat. Averiguar el valor de una magnitud para valores de la variable que se hallan fuera del intervalo en que dicha magnitud es conocida.

tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado, clientes, huelgas, falta de materia prima, etc.

2. **Modelo basado en segmentos de cargos:** focaliza también el nivel operacional de la organización. El modelo consiste en:

    a) Seleccionar un factor estratégico (por ejemplo, nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) cuyas variaciones afectan proporcionalmente las necesidades de personal.
    b) Establecer los niveles históricos (pasado) y futuros de cada sector estratégico.
    c) Determinar los niveles históricos de la fuerza laboral de cada unidad.
    d) Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral de cada unidad mediante la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

3. **Modelo de sustitución de cargos clave:** es un modelo que recibe los nombres de mapas de sustitución u organigramas de carrera para la planeación de empleados, es la representación visual de quien sustituye a quien en la eventualidad de una vacante futura en la organización.

Ver pagina 70, aparece ejemplo de modelo de sustitución de cargos clave.

4. **Modelo basado en el flujo de personal:** es un modelo que dibuja el flujo de las personas hacia dentro al ingresar a la organización, durante su permanencia en ella y fuera de ella (al retirarse). La verificación histórica de este movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permite la predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. (NO EXISTE EJEMPLO EN EL LIBRO).
5. **Modelo de planeación integrada:** es un modelo más amplio. Desde el punto de vista de admisión de insumos humanos, la planeación de personal tiene en cuenta cuatro factores o variables:
    a) Volumen de producción planeado por la organización.
    b) Cambios tecnológicos en la organización, que modifican la productividad del personal.
    c) Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
    d) Planeación de carreras dentro de la organización

Modelos de planeación de RH basada en el flujo de personal, ver pagina 71.
Modelo de planeación integrada, figura 3.17 pagina 72.
Modelo de planeación de RH integrada, figura 3.18 pagina 72.
Modelo de planeación y método de diagnostico, figura 3.19, ver pagina 72.

CASO DE APOYO
CONSTRUBASE

Construbase, empresa mundial de ingeniería y construcción, atravesó un periodo terrible. Durante dos años experimento un descenso radical paso de US$200 millones en utilidades a US$500 millones en perdidas. La situación crítica llevo a la decisión de poner un nuevo equipo de directores al mando de la empresa. El nuevo presidente se empeño en la reestructuración para reorientar las actividades y recuperar rentabilidad.
Después de dos años, Construbase volvió a ser rentable. En este momento, la dirección pidió al presidente que revaluara la estrategia de la empresa, su enfoque global y el conjunto de productos, servicios y clientes. En el curso de un año, la estrategia fue revaluada y se efectuaron los ajustes. La dirección solicitó entonces al presidente que verificase si la empresa poseía la tecnología adecuada y los sistemas internos capaces de apoyar y mantener su estrategia. Después de analizar la tecnología disponible en la empresa, se perfeccionaron los sistemas y se ajustaron a la estrategia. La dirección pidió al presidente una tercera medida: quería saber si la empresa estaba dotada de la estructura organizacional adecuada para implantar y mantener su estrategia. Para realizar la auditoria organizacional, el comité ejecutivo solicitó al vicepresidente de RH que averiguase cuáles eran las fortalezas y las debilidades de la organización, que evaluase si la estructura existente era la correcta para implementar la estrategia y recomendase los mejoramientos necesarios. El vicepresidente de recursos humanos nombró un equipo de asesoría de gerentes que, a su vez, creó un proceso de evaluación utilizando datos proporcionados por empleados,

clientes y proveedores. Las recomendaciones fueron entregadas a la dirección, y se introdujeron los cambios organizacionales.

Preguntas

1. Si usted fuera el presidente, ¿Cómo resolvería las tres solicitudes de la dirección?
2. Si estuviese en el lugar del vicepresidente de RH, ¿Cómo orientaría al equipo de asesoría?
3. ¿Cómo actuaría usted en los contactos con la dirección?

Factores que intervienen en la planeación de RH

Las personas no siempre trabajan exactamente lo que se espera de ellas, puesto que se atrasan o faltan al trabajo, pierden días de trabajo por enfermedad o por cumplir compromisos personales que solo pueden ser atendidos en el horario de servicios, sufren accidentes y deben disfrutar vacaciones cada 12 meses.

Ausentismo

Ausencias son faltas o retrasos en el trabajo; el ausentismo es su principal consecuencia.

Índice de ausentismo relativo al personal separado durante periodos prolongados, que incluye ausencias prologadas (vacaciones, enfermedades o ausencias justificadas en los índices de ausentismo).

Para calcular el *costo total de las ausencias,* se incluyen los días de trabajo perdidos por cualquier motivo (por ejemplo, días de vacaciones, enfermedades, maternidad, accidentes de trabajo y licencias de toda índole). También se pueden calcular las llamadas *"presencias parciales",* que incluyen solo aquellas ausencias que los empleados pueden controlar personalmente (faltas o retrasos por motivos particulares, perfectamente evitables).

El índice de ausentismo puede ser mensual o anual. Por ejemplo, si el índice de ausentismo mensual es 3%, la organización cuenta con 97% de su fuerza laboral en ese período.

Causas del ausentismo: se ve afectado por la capacidad profesional de los empleados y por su motivación (recompensas al cumplimiento de horarios y castigos al ausentismo) en el trabajo, así como por factores internos y externos al trabajo. Las organizaciones exitosas incentivan la asistencia y desestimulan las ausencias al trabajo privilegiando la participación, desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados favorables a la participación.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de personas/horas perdidas}}{\text{Total de personas/horas de trabajo}}$$

Rotación de personal: la rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

El *flujo de salidas* (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de *entradas* (admisiones) de personas.

1. **desvinculación por iniciativa del empleado:** ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. Depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral.
2. **Desvinculación por iniciativa de la organización (despidos):** ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros mas adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral. Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados. Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, el remedio ha sido el recorte de horas extras, congelación de contrataciones, reducción de la jornada de trabajo, el trabajo en casa ***(home office)*** y, sobre todo, el reciclaje profesional a través del entrenamiento continuo e intensivo, si el despido es indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con los empleados o los sindicatos, para evitar problemas de reducción de la moral y lealtad –que afecten la productividad- minimizar

posibles acciones judiciales y ayudar a los antiguos empleados en la busque de puestos semejantes en el mercado a través del ***outplacement*** (reubicación profesional).

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Numero de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

Costos de reposición en función de la rotación

Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de entrenamiento	Costos de desvinculación
• Procesamiento de la solicitud del empleado • Publicidad • Visitas a instituciones educativas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Investigaciones de mercado • Formularios y costo del procesamiento	• Entrevistas de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación de test • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos y de laboratorio	• Programas de integración • Orientación • Costos directos de capacitación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la capacitación	• Costos de salarios y cancelación de derechos laborales • Pago de beneficios sociales • Entrevista de desvinculación • Costos de outplacement • Cargo vacante hasta la sustitución

Entrevista de desvinculación: la realiza un especialista en RH o el gerente de línea, y cubre los siguientes aspectos:

1. motivo de la desvinculación (por iniciativa de la organización o del empleado).
2. opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas.
3. opinión respeto el cargo, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo.
4. opinión sobre el salario, los beneficios sociales y las oportunidades de progreso.
5. opinión respecto a las relaciones humanas, la moral y la actitud de las personas.
6. opinión respecto a las oportunidades existentes en el mercado laboral

Caso para discusión
RH como motor del cambio organizadora

La empresa exitosa debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que aparecen en el mercado. Su planeación estratégica se concentra en el desarrollo y la integración de estas habilidades y capacidades, valorando siempre el talento humano y la capacidad necesaria para pasar a la acción concreta, lo cual comienza en la primera línea, que representa el punto de contacto con el cliente. Ahí debe comenzar la acción.

Un ejemplo de este tipo de planeación estratégica ocurre en Scandinavian Airlines System (SAS). Cuando asumió la presidencia de la empresa, Jan Carlzon visito otros dirigentes de las principales compañías aéreas del mundo para intercambiar ideas e información. Después de algún tiempo, decepcionado, los

clasificó en dos categorías: en la primera estaban los dirigentes que sólo querían hablar de aeronaves, en la segunda, los que no querían hablar de aviones sino de negocios, mercados, clientes y recursos humanos como herramientas para crear un buen servicio. Cuando comparo e1 desempeño de las empresas visitadas, se percató de que sólo aquellas de la segunda categoría eran repetidamente rentables. Descubrió que las empresas aéreas disponen de los mismos tipos de aviones, aeropuertos, rutas y almacenes. En consecuencia, es difícil diferenciarlas. Carlzon creo un posicionamiento estratégico diferenciado difícil de ser alcanzado o imitado por los competidores, basado en los recursos humanos y en las actitudes gerenciales de SAS. El primer paso consiste en buscar una estrategia de servicios focalizada en los clientes, que tuviese gran coherencia interna. Para realizar los cambios en la organización del trabajo de la SAS, envío fuera de a empresa a un grupo de gerentes de alto nivel, con la finalidad de planear el cambio mientras sus colegas continuaban administrando las actividades cotidianas de la compañía aérea.

Carlzon dio comienzo al cambio organizacional y modifico la estructura de la organización de arriba abajo, mejor dicho, la puso al revés y puso toda la organización de la SAS sobre su cabeza. El personal de primera línea, que tiene contacto directo con los clientes y que antes quedaba en la base del organigrama fue puesto en la cima. Prestar servicios a los empleados de primera línea que atienden directamente al cliente pasó a ser responsabilidad de todas las personas, incluso del presidente. La empresa se dividió en varios centros de beneficios, cuyo tamaño variaba desde una división de la empresa a una ruta aérea específica. El gerente de centro de beneficios era considerado como un empresario para decidir el horario y el número de vuelos y podía alquilar aviones y personal de vuelo de otras divisiones. Carlzon noto que los centros de utilidades aumentaban la responsabilidad y la autoridad de los gerentes operacionales de primera línea y exigían el mejoramiento del desempeño de los demás colaboradores de la organización para atender las actividades operacionales de la primera línea. Comprobó que las respuestas rápidas de la primera línea exigen líneas de comunicación más cortas e intensas y menor número de niveles de gerencia. Recortó los niveles intermediarios entre la alta dirección y los empleados que atienden directamente a los clientes y dio poder (empowerment) a las personas, aumentando su capacidad profesional y asignándoles responsabilidades personales en las decisiones. El organigrama tradicional de SAS fue reformulado por completo.

Se requirió mucho tiempo para que los miembros de la organización asimilasen los cambios profundos resultantes del rediseño de SAS. Se dio plena autonomía a las personas, gracias a la tecnología de la información, unida a la total libertad de acción, medida de desempeño y recompensas que estimulan soluciones creativas e innovadoras. Carlzon invirtió las reglas ahora las personas no sirven a la organización, sino que ésta pasó a servir a las personas para que pudiesen atender al cliente. Las personas pasaron a ocupar la cúpula de la organización y la estructura organizacional paso a servir como retaguardia, para que aquéllas resolviesen eficazmente los problemas de los clientes.

La estructura organizacional de SAS se convirtió en una herramienta de trabajo para que los empleados atendieran a los clientes. El secreto está en la red de información interna de la compañía: la información proporciona a cada empleado el conocimiento de sus oportunidades y posibilidades. La persona que tiene información no puede evitar asumir y ampliar sus responsabilidades.

SAS ofrece una lección: la ARH debe acompañar los cambios que ocurren en la organiza-con, pero no debe ir remolcada ni ser la última en llegar. La ARH debe funcionar como agente de cambios estructurales y de comportamiento en la empresa. Ésa es su misión: servir de principal guía orientadora, ser el motor, la punta de lanza y el área de vanguardia, la pionera que abre nuevos caminos e indica la dirección que debe seguirse. Por desgracia, esto no sucede en la mayoría de los casos, donde casi siempre la ARH sigue a duras penas el rastro de los cambios organizacionales. Este papel debe modificarse mediante la adopción de nuevas ideas y practicas para relacionarse con las personas.

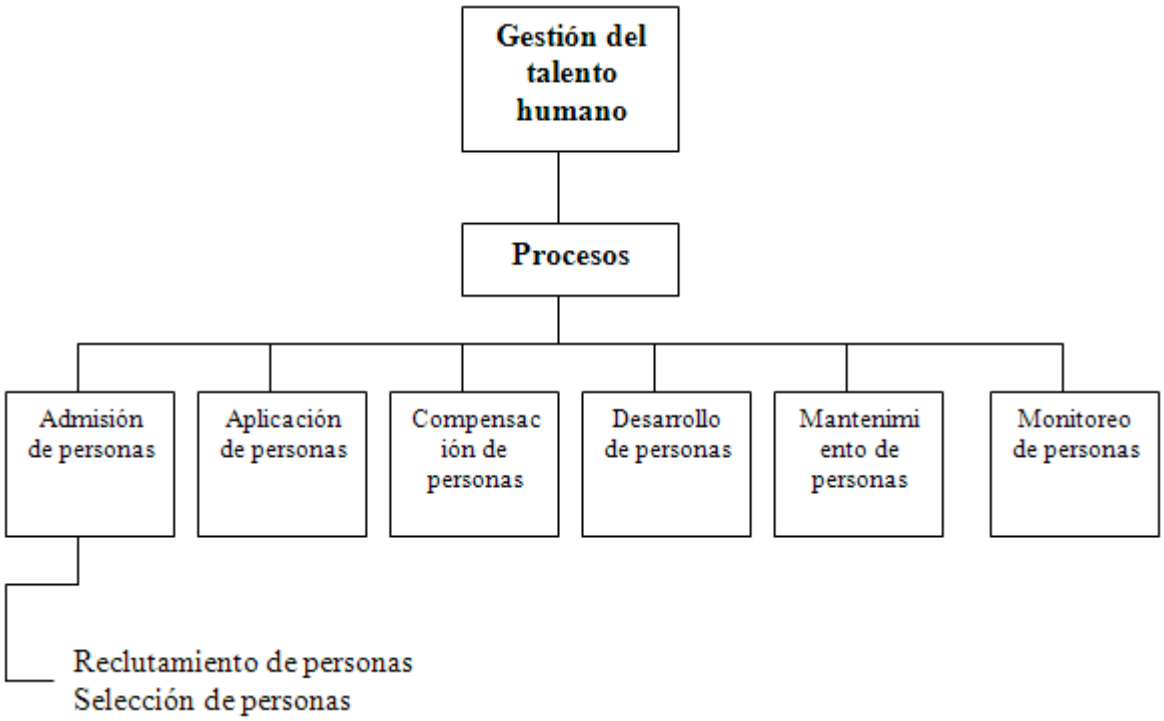
Preguntas

1. ¿Cómo se llego a la unión entre estrategia corporativa y de RH?
2. ¿Cómo se clasificaría la estrategia de SAS?
3. describa las modificaciones estructurales y de comportamiento ocurridas en SAS.
4. ¿Cómo definiría el papel de ARH en SAS?

CAPITULO IV

Admisión de personas

El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección reciproca.



Procesos para incorporar personas

Enfoque tradicional: predomina el enfoque operacional y burocrático, el proceso obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, la acción esta ***microrientada,*** pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo, de ahí que el enfoque sea ***molecular,*** pues solo interesa el cargo focalizado. El modelo es ***vegetativo*** porque busca llenar la vacante y mantener el statuo quo de la organización, por tanto es ***conservador.*** Se hace ***énfasis en la eficiencia*** es decir la ejecución correcta, casi siempre, el proceso de incorporación de personas se concentra exclusivamente en el órgano de RH. La función de asesoría **(staff)** absorbe por completo el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de linea. Los especialistas del staff monopolizan el proceso de incorporación de personas.

Enfoque moderno da prelación[2] al enfoque estratégico: el proceso es un medio de servir a las necesidades organizacionales a ***largo plazo***. La acción se halla ***macroorientada,*** pues trasciende el cargo e incluye la organización en conjunto, de ahí que el enfoque sea integral y global, el modelo es ***incremental*** porque busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles. De ahí la búsqueda del cambio mediante la ***creatividad y la innovación.*** Se hace ***énfasis en la eficacia*** porque busca, mediante el proceso de incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar su misión. ***Todo el proceso de incorporación de personas es responsabilidad de línea,*** por tanto, los gerentes y sus equipos asumen la totalidad del proceso con ayuda de consultores internos y asesores del órgano de RH, que cumple el papel de staff.

CASO INTRODUCTORIO
PowerConsulting

[2] prelación. f. Antelación o preferencia con que algo debe ser atendido respecto de otra cosa con la cual se compara.

PowerConsulting es una gran empresa consultora en asuntos administrativos; su portafolio de servicios brinda asesoría en calidad y productividad, su cartera de clientes abarca 120 empresas de gran tamaño y están negociándose nuevos contratos de consultoría. Preocupado por mantener un equipo de consultores de alto nivel para atender el crecimiento de los servicios, el presidente Ricardo Costa solicito a la directora de RH, Marina Silveira, que presentara un proyecto sobre un nuevo sistema de reclutamiento y selección de candidatos a consultores.

Silveira se entusiasmo con la idea y fue mucho más allá; presento un nuevo sistema de preparación interna de consultores aprendices. Como es casi imposible reclutar en el mercado de consultores de experiencia, la propuesta de Silveira es reclutar y seleccionar aprendices y someterlos a un intenso programa de entrenamiento y evaluación orientado por los gerentes de línea. Cada gerente seria el tutor de un grupo de aprendices y se encargaría de entrenarlos y evaluarlos. De este modo, Silveira quería transformar los gerentes en gestores de RH y, al mismo tiempo, transformar PowerConsulting en una fabrica de profesionales privilegiados. Su proyecto seria el comienzo de esta visión.

Reclutamiento de personas
El papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseada.

Mercado Laboral
Es el espacio de transacciones o contexto de trueques e *intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un producto o servicio.* El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado.

Cuando predomina la oferta en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda, exceso de vacantes y oportunidades, los candidatos se seleccionan, los empleados exigen reivindicaciones, etc.), las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar sus vacantes.
Cuando predomina la demanda en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son menores que la demanda, escasez de vacantes, los candidatos compiten entre si, procuran mantenerse en los actuales empleos, evitan crear conflictos, etc.), las organizaciones se hallan ante un recurso fácil y abundante: las personas se disputan los empleos en el mercado
Factores condicionantes del mercado laboral: el mercado laboral esta condicionado por innumerables factores: crecimiento económico, naturaleza y calidad de los puestos de trabajo, productividad e ingreso en el mercado internacional. ***En síntesis,*** se incremento la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Esta movilidad tiende a depreciar con rapidez las habilidades específicas de los trabajadores, lo cual significa que incluso los trabajadores mejor capacitados requieren otra opción: reentrenamiento permanente.

Tendencias: Fuerte cambio en el mercado laboral en el mundo:

1. Reducción del nivel de empleo industrial:
a) producción industrial mayor y con menos personas por el uso de tecnologías y procesos.
b) Oferta de empleo en expansión en el sector servicios.

2. Sofistificación gradual del empleo:
a) Trabajo industrial cada vez más intelectual y cada vez menos material.
b) Aporte de la tecnología de la información en la industria.
c) Mayor automatización y robotización de procesos industriales.

3. Conocimiento como recurso mas importante
a) es más importante el conocimiento de cómo aplicar el capital financiero.
b) El conocimiento es novedad, innovación, creatividad.
4. Tendencia a la globalización
a) globalización de la economía, mercado laboral cada vez más mundial y cada vez menos local.

Las ***tasas de desempleo*** tienden a ser mayores donde la educación es mas deficiente. El problema educativo es uno de los principales responsables de la concentración de la renta, la revolución

tecnológica es propiciar mayor demanda de personas más calificadas y menos necesidad de empleos tradicionales, sin duda alguna la educación mejora la capacidad de encontrar empleo.

Nuevo perfil del empleo: Durante la Revolución Industrial, el mercado laboral esta desplazándose con rapidez del sector industrial hacia la economía de servicios. La industria ofrece menos empleos, aunque produzca cada vez más, gracias a la modernización, la tecnología, el mejoramiento de procesos y el aumento de la productividad de las personas.

Caso de apoyo
Tendencias del empleo
William Bridges tiene dos noticias: una mala y otra buena. La mala es que la era del empleo formal, ortodoxo, con patrones y empleados, salarios y beneficios, contrato firmado esta llegando a su fin. El viejo estilo de trabajar y crecer dentro de las empresas y después de jubilarse es una pagina cerrada del libro de la historia del empleo, las transformaciones son mas intensas y exigen nuevas y diferentes formas, como el empleo temporal, el trabajo de tiempo parcial, horarios flexibles, el teletrabajo (***en oficinas virtuales o home office o teleworking***); así, son frecuentes los contratos de trabajo a corto plazo, así, son frecuentes los contratos de trabajo a corto plazo, la subcontratación, la intermediación y otras formas de relaciones en el trabajo, existe una especie de ***just-in-time:*** el trabajador eventual o el empleado temporal; la denominada economía flexible.
La noticia buena es que ya la manera de ganarse la vida no depende de un empleo formal en la oficina de una empresa puesto que las empresas están experimentando grandes recortes y se concentran en sus actividades esenciales, sobre todo en aquellas que agregan valor al producto o servicio y al cliente.

Caso de apoyo
Sin salir de casa
En la fábrica automatizada del futuro, el trabajo humano será residual o solo de supervisión. Con la difusión de los microcomputadores y las redes surge el teletrabajo: el trabajo en casa, por encargo, con vínculo laboral o sin este, basado en los avances de la tecnología de la información. Privilegio de la nueva generación de usuarios de microcomputadores.
José Pastore es enfático: el teletrabajo, asistido por el computador, sustituirá el transito, la contaminación y el estrés de las grandes ciudades, pues el numero de estadounidenses que trabajan para empresas sin Salir de casa paso de seis millones en 1990 a cuarenta y ocho millones en 1996. En los Estados Unidos proliferan las ***WORKNET:*** teletrabajadores interconectados para solucionar problemas, tomar decisiones o ejecutar y subcontratar tareas por encargo.

Mercado de recursos humanos (MRH)
El mercado de recursos humanos se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo.
Como todo mercado, el MRH puede fraccionarse para facilitar el análisis y la penetración (Administradores, Abogados, Economistas, Técnicos, supervisores, entre otros.)
Las características del MRH influyen mucho en las prácticas de RH de las organizaciones que componen el mercado laboral.

Comportamiento de las organizaciones en el mercado laboral.

Mercado de RH en que predomina la oferta	Mercado de RH en que predomina la demanda
• Cantidad excesiva de vacantes • Competencia entre empresas para obtener candidatos • Inversión en reclutamiento • Politicas de retención de personal (retención de capital humano) • Intensificación de las inversiones en beneficios sociales	• Cantidad insuficiente de ofertas de vacantes • No hay competencia entre las empresas para obtener candidatos • Reducción de inversiones en reclutamiento • Enfasis en el reclutamiento externo • Orientación hacia el trabajo y la eficiencia

Comportamiento de los candidatos en el mercado laboral

Mercado de RH en que predomina la oferta	Mercado de RH en que predomina la demanda
• Excesiva cantidad de candidatos • Competencia entre candidatos para obtener empleo • Temor de perder el empleo actual y mayor apego al empleo • El candidato acepta cualquier oportunidad que aparezca	• Insuficiente cantidad de candidatos • Falta de competencia entre los candidatos • Incremento de las pretensiones salariales • Facilidad para conseguir empleo • Elevado ausentismo • Orientación hacia el mejoramiento y desarrollo profesional

Retorno al caso introductorio

Para transformar PowerConsulting en un manantial de profesionales privilegiados, Silveira monto un proceso mixto de reclutamiento y selección de aprendices. Mientras la practica presupone contrato corto en la empresa, con fecha de inicio y terminación, el aprendiz tiene una propuesta de permanencia. El DRH se encarga del reclutamiento, selección y aplicación de pruebas de conocimientos y aptitudes a los candidatos. Los que superasen tales evaluaciones se enviarán a los gerentes de línea y sus equipos, que se encargarán de entrevistarlos y seleccionarlos. Los candidatos finalistas serán entrevistados por Ricardo Costa, el presidente, que insistió en conocer personalmente a los futuros consultores de su empresa. Con esto, el proceso sería responsabilidad de línea y función de staff. Entre tanto, debería comenzar a entrenar los gerentes y equipos, para participa' activamente en el proceso ¿Por dónde empezar?

Concepto de reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos.

Reclutamiento interno: se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos mas elevados y, en consecuencia, mas complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades).

Pros

- aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- motiva el desarrollo profesional
- incentiva la permanencia de los empleados
- no requiere socialización organizacional
- el costo financiero es mejor

Contras

- puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
- favorece la rutina
- mantiene y conserva la cultura organizacional

Reclutamiento externo: se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz.

Técnicas de reclutamiento externo

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su ***curriculum*** vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

Pros

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas
- Enriquece el patrimonio humano
- Aumenta el capital intelectual
- Renueva la cultura organizacional

Contras

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización
- Reduce la fidelidad de los empleados
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos representando costos operacionales
- Es mas costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno

EJEMPLO DE CURRICULUM VITAE FIGURA 4.12 PAGINA 98

Principales técnicas de reclutamiento externo son:

1. **Avisos en periódicos y revistas especializadas:** para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. Cuando el cargo es muy específico puede recurrirse a revistas especializadas. La redacción del aviso es importante. Los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener cuatro características, representadas por las letras ***AIDA***. La primera es llamar la ***atención.*** La segunda es desarrollar el ***interés.*** La tercera es crear el ***deseo*** mediante el aumento del interés, al mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo. La ***acción,*** provoca una reacción del candidato, por ejemplo, enviar su curriculum vitae por correo o dirección electrónica.
2. Agencias de reclutamiento:

- agencias operadas por el gobierno federal.
- Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro.
- Agencias particulares o privadas de reclutamiento.

EJEMPLO DE UN AVISO DE RECLUTAMIENTO UTILIZANDO LA TECNICA AIDA VER PAGINA 100 (PRACTICARLA).

Las agencias de reclutamiento son eficaces en las siguientes situaciones

- la organización no tiene un órgano de RH y no esta preparada para reclutar ni seleccionar personas de cierto nivel.
- la actividad de reclutamiento busca llegar a personas que están empleadas en empresas competidoras.

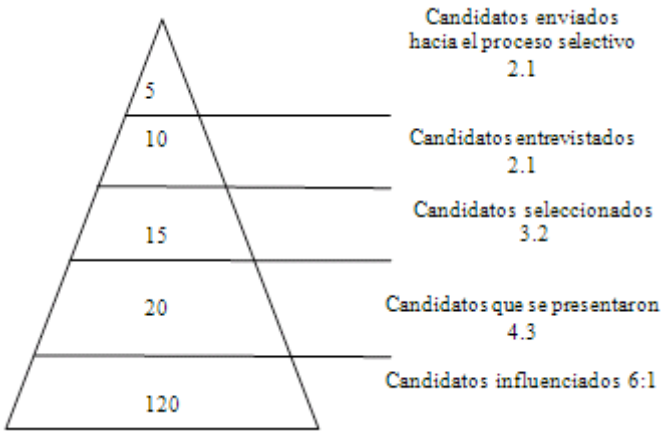
La utilización de agencias requiere los siguientes aspectos:

- dar a la agencia una descripción completa y precisa del cargo que se va a cubrir.
- especificar a la agencia cuales son las herramientas que se utilizaran en la selección de los candidatos potenciales
- proporcionar retroalimentación adecuada a la agencia, es decir, cuales fueron los candidatos rechazados y cuales fue las razones para rechazarlos.
- si es posible, desarrollar una relación a largo plazo con una o dos agencias

3. contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales: promoviendo seminarios y conferencias.
4. **Carteles o avisos en sitios visibles:** sistema de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez, indicado para cargos sencillos.
5. **Presentación de candidatos por recomendación de empleados:** es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos.
6. **consulta en los archivos de candidatos:** el sistema de archivo se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes, por área de actividad o por cargo.
7. **Base de datos de candidatos:** las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los CV para utilizarlos en nuevos reclutamientos, la base de datos es un patrimonio.

Evaluación de los resultados del reclutamiento: el desafió principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a personas. Como toda actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a ambas partes.

Pirámide selectiva del reclutamiento:



Medidas para evaluar el reclutamiento

Criterios de evaluación global Número o porcentaje de:

- Cargos cubiertos
- Cargos cubiertos en el tiempo normal
- Cargos cubiertos por personas que permanecen durante mas de un año
- Cargos cubiertos por personas que están satisfechas

Criterios de evaluación orientados hacia el reclutador

- Numero de entrevistas realizadas
- Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores
- Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos
- Costo por entrevista

Criterios de evaluación orientados al método de reclutamiento

- Numero de candidatos que se presentaron
- Numero de candidatos que llenan los requisitos del cargo presentados
- Tiempo requerido para generar un candidato
- Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etc.)

Employee Value Proposition (EVP)

El talento es el recurso más escaso y valioso de las organizaciones, puesto que el capital puede obtenerse con buenas ideas y buenos proyectos, las estrategias pueden imitarse, los productos pueden copiarse, la tecnología puede comprarse, el dinero puede conseguirse mediante empréstitos. La principal fuente de ventaja competitiva para muchas organizaciones es el talento ¿Cómo garantizar que una empresa consiga atraer y mantener los profesionales brillantes? La respuesta, según la empresa de consultoría estadounidense McKinsey, son las tres: EVP, es la sigla del Employee Value Proposition o propuesta de valor al empleado. Funciona como el conjunto de la marca (imagen o reputación) de la empresa y de los empleos que ofrece.

Las empresas que tienen EVP superior consiguen más talentos en el MRJ, afirma el informe, McKinsey investigo 77 empresas estadounidenses.

Pero como ¿Cómo atraer talentos? El primer paso es identificar el perfil adecuado a la empresa. Las empresas de alto desempeño operan en un segmento dominante y pocas saben expresar en una sola frase lo que buscan en el mercado. HP busca ingenieros creativos con habilidades para trabajar en equipo; Home

Depot, una red estadounidense de tiendas, busca empresarios obsesionados en servir al consumidor. La investigación revelo que, al buscar empleo, la mayoría de los ejecutivos tiene en cuenta dos factores básicos: valores y cultura de la empresa y libertad y autonomía en el cargo. Pero existen diferencias. La investigación revelo cuatro tipos de ejecutivos atraídos por diferentes gratificaciones:

1. **Va con el vencedor.** Son las personas que buscan crecer y avanzar en la carrera, mas que la misión de la empresa o su localización.
2. **Gran riesgo, gran recompensa.** Son las personas mas preocupadas por salarios y ganancias que por el crecimiento de la compañía.
3. **Salve al mundo.** Personas que buscan empresas inspiradas por la misión organizacional. Salario y desarrollo personal cuentan menos.
4. **Estilo de vida.** Personas que prefieren buenas relaciones con el jefe y buena localización de la compañía.

Grandes empresas frecen:

- Valores y cultura
- Administración
- Cambios estimulantes
- Gran desempeño
- Empresa líder
- Personas talentosas

Grandes empleos significan:

- Libertad y autonomía
- Cambios estimulantes
- Avance en la carrera
- Relación con la jefatura
- Compensación diferenciada
- Remuneración elevada
- Desarrollo personal

En resumen, el salario por si solo no crea una gran propuesta de valor, pero puede desequilibrar la EVP.

Costos mensuales o anuales del reclutamiento ver cuadro 4.16 pagina 104

CAPITULO V

Caso introductorio

Pedra & Pedroso Alimenticia

Pedra & Pedroso Alimenticia P&P es una empresa con gran presencia en el mercado. Cuando requiere reclutar un candidato, P&P publica avisos en los mejores periódicos para causar impacto. La dirección de la empresa dicen cuanto mayor sea la divulgación en el mercado de RH, mayor será la cantidad de candidatos que lleguen a la selección.

Consecuencia, las características y habilidad Pedra & Pedroso Alimenticia

Después del proceso de reclutamiento, algunos de los CV de los candidatos se archivan para esperar una próxima oportunidad, cuando serán reactivados. A los candidatos que no sean aceptados en el proceso de selección, se les avisa por teléfono y se les pide que esperen a que haya otra vacante para convocarlos de nuevo. Raúl Siqueira, director del DRH de P&P, no se conforma con este tipo de procedimiento utilizado hace décadas por la empresa, sino que desea minimizar el proceso de reclutamiento y dar un viraje completo a la manera como la organización atrae a los candidatos.

Siqueira cree que el proceso de selección de P&P focaliza el cargo que va a cubrirse y, en consecuencia, las características y habilidades que los candidatos deben ofrecer para llenar la vacante. Siqueira quiere modificar este cuadro estático estrecho y miope, pues pretende que el proceso de selección focalice las personas deseadas, en vez de focalizar los cargos de la organización, y que las personas sean seleccionadas para una carrera a largo plazo en la empresa y no simplemente para ocupar un cargo especifico a corto plazo.

Selección de Personas

El talón de Aquiles de las organizaciones, su punto neurálgico de las personas que trabajan en ellas.

Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar sus cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión.
Ambos, el reclutamiento y la selección de personas, forman parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización. Mientras el ***reclutamiento*** es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, en consecuencia, una actividad típicamente positiva e invitadora, la ***selección*** es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos -entre varios reclutados- mas adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.
El objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

Selección como proceso de comparación: este proceso se representa como una comparación entre dos variables: por un lado, los ***requisitos del cargo*** que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las ***características de los candidatos*** que se representan para disputarlo. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección. Sea ***X*** la primera variable y ***Y*** la segunda variable.
Cuando ***X*** es mayor que ***Y,*** se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado cargo ***Y***, por consiguiente, es rechazado para ese cargo. Cuando ***X*** y ***Y*** son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones ideales y, en consecuencia, es aceptado.
La selección, como ocurre a la ARH, es una responsabilidad de línea y una función de staff (asesoría). En otros términos, el órgano de RH presta asesoría aplicando pruebas y tests, mientras el gerente de línea toma decisiones respecto de los candidatos.
La ***comparación es casi siempre una función de staff ejecutada*** por el órgano de selección de personal, que debe contar con especialistas y psicólogos para que la selección sea un proceso fundamentado en bases científicas y definido estadísticamente.

Selección como proceso de decisión y elección: sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre potestad del órgano solicitante.

MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAS VER PAGINA 113.

Modelo de admisión forzosa, selección y clasificación de candidatos: cada decisión sobre un candidato incluye al individuo en una determinada situación administrativa. Situación administrativa significa el tipo de resolución que se debe tomar.
Selección como responsabilidad de línea y función de staff´

Responsabilidad de línea	Función de staff
• Decidir respecto de cubrir el cargo vacante mediante la emisión de la solicitud de empleado (SE) • Decidir respecto de las características básicas de los candidatos • Entrevistar a los candidatos • Evaluar y comparar a los candidatos mediante los resultados de las entrevistas y las demás técnicas de selección • Decidir respecto de la aprobación y el rechazo de los candidatos • Escoger el candidato final al cargo	• Verificar el archivo de candidatos y ejecutar el proceso de reclutamiento • Realizar las entrevistas de selección de los candidatos que se presentan • Desarrollar técnicas de selección mas adecuadas • Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar candidatos • Aplicar pruebas psicometrías o de personalidad, si es necesario • Asesorar a los gerentes en el proceso de selección, si es necesario

De acuerdo con la situación administrativa pueden distinguirse tres modelos de decisión sobre candidatos: admisión forzosa, selección y clasificación de candidatos. Así, la selección de personal tiene tres modelos de tratamientos:

1. **Modelo de admisión forzosa:** El candidato presentado debe ser admitido sin que haya la posibilidad de rechazarlo.
2. **Modelo de selección:** existen varios candidatos y solo una vacante que debe cubrirse. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar. En este caso, se presentan solo dos alternativas: aprobación o rechazo.
3. **Modelo de clasificación:** existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada uno de los candidatos se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende cubrir. Pueden ocurrir dos alternativas para el candidato: ser rechazado o aprobado. Para cada cargo que debe llenarse, se presentan varios candidatos que los disputan y solo uno de ellos podrá ocuparlo, si resulta aprobado.

Retorno al caso Introductorio

Raul Siqueira, director del DRH de P&P, quiere introducir dos grandes cambios en el proceso de selección de la empresa. En primer lugar, quiere implantar un modelo de clasificación en el que se observan varias facetas de un candidato para aprovecharlo mejor en la empresa. En segundo lugar, quiere que el DRH sea un consultor interno (staff) para que los gerentes asuman la responsabilidad de línea en la selección de los futuros subordinados. En consecuencia, deberán entrenar al personal del DRH para que se convierta en consultor interno y no sea ejecutor del proceso, y preparar a los gerentes para asumir la responsabilidad de línea por la selección del personal.

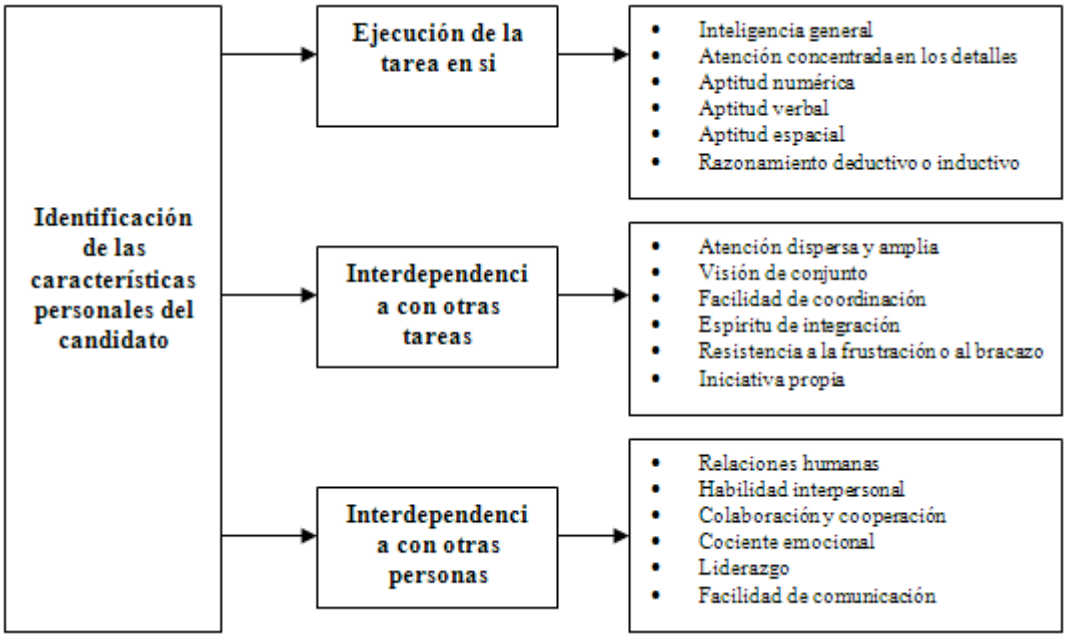
Identificación de las características personales del candidato: las características individuales están relacionadas con tres aspectos principales:

1. **Ejecución de la tarea en si:** la tarea que debe ejecutarse exige ciertas características humanas u aptitudes, como atención concentrada o aptitud para detalles, atención dispersa o visión amplia y comprensiva de las cosas, aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos, aptitud verbal o facilidad para manejar palabras o expresarse verbalmente, etc.
2. **Interdependencia con otras tareas:** el comienzo y la terminación de la tarea que debe ejecutarse dependen de otras tareas y exigen ciertas características o aptitudes humanas, como atención dispersa y amplia, etc.
3. **Interdependencia con otras palabras:** la tarea que debe ejecutarse exige contactos con otras personas situadas por encima, en el mismo nivel o debajo en la jerarquía de la organización. Así, la tarea puede exigir características personales, como colaboración y cooperación con otras personas, facilidad de trabajar, etc.

Bases para la selección de personas: la selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación.

El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente).

Identificación de las características personales del candidato



Recolección de información sobre el cargo: existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que va a cubrir:

1. **Descripción y análisis del cargo:** la descripción y el análisis del cargo constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante, también llamados factores de especificación) del cargo. La descripción y el análisis del cargo proporcionan información respecto de los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeño de manera adecuada.
2. **Técnica de los incidentes críticos:** esta técnica trata de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), para investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos al cargo.
3. **solicitud de personal (SP):** es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona, la SP es un formulario que llena y firma el gerente. Este formulario contiene varias secciones donde deben anotarse los requisitos y las características deseables de la persona que ocupara el cargo.
4. **Análisis del cargo en el mercado:** los cargos también cambian y es preciso saber que están haciendo las otras organizaciones en el mercado. En estos casos, se utilizan la investigación y el análisis de cargos comparables o semejantes en el mercado para recolectar y obtener información al respecto. El cargo comparado se denomina cargo representativo o cargo de referencia ***(benchmark job).*** Actualmente, las empresas recurren a la referencia competitiva ***(benchmarking),*** es decir, comparar sus cargos con la estructura de los cargos de las empresas exitosas en el mercado para diseñarlos mejor y adecuarlos a las nuevas exigencias del mercado.
5. **Hipótesis de trabajo:** puede emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias en relación con el ocupante (requisitos y características) como simulación inicial. Se trata de establecer hipótesis o ideas anticipadas respecto del cargo que debe llenarse.

Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia. A partir de esta información, el proceso de selección puede convertirla a su lenguaje de trabajo, lo cual significa que la información sobre el cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo o ***ficha profesiografica (también denominada profesiograma),*** que debe contener los atributos psicológicos y

físicos necesarios para desempeñar el cargo considerado. Una vez llena la ficha de especificaciones, se ‘puede establecer que técnicas de selección son las mas adecuadas para investigar los atributos psicológicos y físicos que impone el cargo a su futuro ocupante.
La ficha de especificaciones constituye una descripción de las características que debe tener el ocupante del cargo. Con base en ella, el seleccionador podrá saber que investigar a los candidatos en el curso del proceso de selección.

Técnicas de selección
Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicometricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupara. Cuando se trata de ciencias humanas, el margen de error es bastante mayor frente al de las ciencias físicas. En la practica, se elige mas de una técnica de selección para cada paso, entre entrevistas de selección, entrevistas técnicas, pruebas de conocimiento, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Si el cargo es sencillo, como la mayoría de los cargos por horas, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y pruebas de capacidad.
En cargos complejos, como el de gerentes y directores, se aplica una serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización.

Ejemplo de ficha de especificaciones del cargo

Nombre del cargo:
Departamento:

Descripción del cargo:

Criterios de selección

Escolaridad:
Experiencia profesional:
Condiciones de trabajo:
Tipo de tarea:
Características psicológicas:
Características físicas:
Relaciones humanas:
Conocimientos necesarios:
Pruebas o tests que se aplicaran:

Indicaciones:
Contraindicaciones:

1. Entrevista de selección: la entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como ***entrevista personal*** inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de conserjería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o mas personas que interactúan, y una de las partes esta interesada en conocer mejor a la otra. El entrevistado parece una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados ***estímulos (entradas)*** para verificar sus ***reacciones (salidas)*** y, con base en estas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones

Cinco categorías de técnicas de selección de personal

Entrevista de selección	• Entrevista dirigida (con derrotero o guión preestablecido) • Entrevista libre (sin derrotero definido)
Pruebas de conocimientos o de capacidad	• Generales (Cultural general, Lenguas) • Especificas (Conocimientos técnicos, cultura profesional)
Pruebas psicométricas	• Pruebas de aptitud (Generales, Especificas)
Pruebas de personalidad	• Expresivas (PMK) • Proyectivas (Rorschach, Prueba del árbol, TAT) • Inventarios (de Motivación, de Intereses)
Técnicas de simulación	• Psicodrama • Dramatización *(Role Playing)*

Construcción del proceso de entrevista: la entrevista puede estructurarse y estandarizarse, pero también puede quedar enteramente libre a la voluntad del entrevistador o de acuerdo con las circunstancias. En ese sentido, las entrevistas pueden clasificarse, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cinco clases:

a) **Entrevista totalmente estandarizada:** entrevista estructurada con guión preestablecido, en la cual el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas. Por esta razón, pierde profundidad y flexibilidad y se vuelve limitada, puede tener formas, como selección (falso o verdadero, si o no, agrada o desagrada), selección múltiple, etc.

b) **Entrevista estandarizada solo en las preguntas:** entrevistas con preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres del candidato.

c) **Entrevista dirigida:** entrevista que determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer los conceptos personales de los candidatos y exige cierta libertad para que el entrevistador pueda capturarlos de manera adecuada.

d) **Entrevista no dirigida:** entrevista totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. También se denomina entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación quedan a criterio de cada entrevistador. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos aspectos o cierta información, no se basa en un itinerario establecido.

Entrevistas de selección

Pros

- Permite contacto directo con el candidato
- Proporciona interacción directa con el candidato
- Focaliza el candidato como persona
- Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato

Contras

- Técnica muy subjetiva
- No siempre el candidato sale bien librado de la entrevista
- Difícil varios candidatos entre si
- Exige entrenamiento del entrevistador
- Exige conocimiento respecto del cargo y sus características básicas

Retorno al caso introductorio

La mayor preocupación de Raul Siqueira era entrenar a los gerentes en técnicas de entrevistas para que sirviesen de agentes multiplicadores: cada gerente se encargaría de entrenar a sus equipos en las entrevistas con los candidatos.

Entrenamiento de los entrevistadores: en las empresas que tienen procesos de selección exitosos, es vital el papel del entrevistador y, por tanto, los gerentes son entrenados en las técnicas para entrevistar candidatos. El gerente representa un papel fundamental en el proceso de selección mientras el órgano de staff cumple el papel de consultor interno y orientador para los gerentes y sus equipos entrevisten a los candidatos. Los entrevistadores novatos comienzan por entrevistas totalmente estandarizadas. Las entrevistas no dirigidas generalmente están a cargo de los gerentes que, en la secuencia del proceso de selección, son los entrevistadores finales.

Guía, lo que usted debe saber para entrevistar candidatos, ver pagina 122, del texto.

Como conducir las entrevistas de selección

1. identifique los objetivos principales de la entrevista: lea la descripción del cargo, especificaciones del cargo y la solicitud de empleo.
2. cree un clima para la entrevista.
3. conduzca la entrevista orientada hacia objetivos.
4. evite preguntas discriminatorias.
5. responda a las preguntas formuladas por el candidato y tome la iniciativa para informarle.
6. anote inmediatamente sus impresiones inmediatamente después de la entrevista.

Evaluación critica

Preguntas inesperadas

La necesidad de buscar profesionales versátiles y capaces de agregar valor a la compañía genero una practica común en los procesos de selección: la sustitución de viejos métodos de análisis de currículos y de la experiencia mediante preguntas que, aunque pueden parecer absurdas, exigen buen juicio de los candidatos, ¿Cuántas rayas tiene una cebra? Pueden plantearse en una entrevista para averiguar cual es la capacidad del candidato para salir bien librado de una situación inesperada. Cuando esto ocurre, de nada sirve recurrir a la memoria o responder “no se”, lo cual denota pereza de razonamiento. La respuesta puede ser un número cualquiera, pero es preciso que este basado en algún razonamiento lógico. La respuesta no servirá al entrevistador, pues el objetivo es comprobar como razona el candidato y cual es su sensatez frente a preguntas triviales y sin sentido, las respuestas deben estar basadas en una hipótesis creativa para estimar o buscar soluciones a los problemas presentados.

La simulación de problemas en el trabajo es otra tendencia. En la simulación aplicada después de las entrevistas o pruebas escritas, los candidatos presentan soluciones para sacar la empresa de quiebra.

Pruebas de conocimientos o de capacidades

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y especifico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, ingles, etc. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos. Como existen diversas pruebas de conocimientos y de capacidades, es necesario clasificarlas:

- en cuanto a la forma de aplicación, las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de realización. Las pruebas orales, que se aplican mediante preguntas y respuestas orales, son parecidas a una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo con preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también especificas. Las pruebas escritas se llevan a cabo mediante preguntas y respuestas escritas. Las pruebas de realización, se aplican mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y con tiempo determinado, como prueba de digitación, de diseño de maniobra de vehículo, fabricación de una pieza o trabajo en computador.
- En cuanto al alcance, las pruebas de conocimientos o capacidad pueden ser generales o especificas. Las pruebas generales evalúan nociones de cultura general o aspectos genéricos del conocimiento. Las pruebas específicas evalúan conocimientos técnicos y específicos directamente relacionados con el cargo vacante, como conocimientos de química, informática o contabilidad.
- En cuanto a la organización, las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser tradicionales u objetivas. Las pruebas tradicionales se basan en una disertación o expansión. No exigen planeación y pueden improvisarse. Abarcan menor número de preguntas por el hecho de exigir respuestas largas, explicativas y prolongadas. Su evaluación es prolongada y subjetiva, y exige el trabajo de un especialista en el tema. Las pruebas objetivas se planean y estructuran en forma de tests objetivos. Su aplicación es rápida y fácil; su evaluación es rápida, fácil y objetiva, y pueden aplicarlas personas que no son especialistas en el tema.
    4. **Precisión:** capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de la medición y la ausencia a la misma persona. Las ***pruebas psicometricas*** focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en que cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. Las ***pruebas de conocimiento o capacidad*** miden la capacidad actual de realización y habilidad, las pruebas psicometricas miden las aptitudes individuales, para ofrecer un diagnostico futuro de su potencial de desarrollo.

El enfoque mas conocido de las aptitudes es la teoría multifactorial de Thurstone. Según este enfoque, la estructura mental de las personas esta constituida por varios factores relativamente independientes entre si, cada uno de los cuales se encarga de determinada aptitud.

Clasificación de factores de la Teoría multifactorial de Thurstone, ver pagina 128, no existe un ejemplo de un caso real, solo la descripción de esta Teoría.

Pruebas de personalidad: las pruebas de personalidad exigen la intervención de un psicólogo, se denominan psicodiagnosticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global. Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

Técnicas de simulación: en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. El protagonista, que representa un papel ***(role playing)*** al dramatizar una escena, permanecen en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y pueden participar o no en la escena. Las técnicas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro. Proporcionan retroalimentación y permite el conocimiento de si mismo y el auto evaluación, deben ser aplicadas por un psicólogo o especialista.

Retorno al caso introductorio

Con la iniciativa de Raul Siqueira, los gerentes de línea y los equipos fueron entrenados para entrevistar candidatos. Al mismo tiempo, el DRH preparo toda la infraestructura de pruebas de conocimientos y de capacidades para apoyar las decisiones de los gerentes de linea.

Proceso de selección de personas: es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican las técnicas más costosas y sofisticadas. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar y mayor el tiempo y su costo operacional. La fundación Inepar utiliza los medios existentes para hallar talentos: programas de aprendices, ***headhunters*** (buscadores de talentos) (para cargos ejecutivos) y avisos en periódicos. Las mejores empresas quieren los mejores talentos.

Proceso de selección como secuencia de etapas.



Evaluación de los resultados de la selección de personas

Cada organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos validas y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos.

¿Cómo saber si el proceso de provisión de personas es eficiente y eficaz? Uno de los problemas principales en administración de procesos es medir y evaluar exactamente el funcionamiento mediante los resultados, es decir, a través de sus salidas. Solo con esa retroalimentación ***(retroinformacion)*** es posible saber si se deben tomar medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más.

Cociente de selección (CS): para medir en términos generales la eficacia del proceso de provisión, cuyo cálculo es el siguiente: a medida que disminuye el CS, aumentan la eficiencia y la selectividad. El CS experimenta modificaciones provocadas por la situación de la oferta y la demanda en el mercado de RH. A pesar de su costo operacional, elevado en apariencia, el proceso de selección ofrece resultados importantes a la organización.

- Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo.
- Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción de la rotación.
- Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.

El proceso de provisión de personas debe ser adaptable, ágil y flexible y descentralizado, para que sea participativo; es decir los gerentes de línea y sus equipos deben involucrarse en el proceso de reclutar y seleccionar personas.

La selección de personal es tan importante que no debe ser responsabilidad exclusiva de unos cuantos especialistas de RH. Los técnicos y psicólogos pueden ayudar al personal de línea a desarrollar las

habilidades y técnicas de entrevistar, que les permitan pasar de ejecutores a consultores internos, lo cual evita que los jefes de línea se vean en la dificultad de defender un candidato capacitado desde un su punto de vista, pero evaluado negativamente por las pruebas de selección.
Después del ***reclutamiento,*** sigue la ***selección*** en los procesos de incorporación de personas a la organización. ***Selección*** es el proceso de escoger los mejores candidatos para la organización. En el fondo, la selección es un proceso de comparación, decisión y elección; así mismo, es responsabilidad de línea y función de staff. Entre los modelos de admisión la clasificación de candidatos es el más indicado. Las ***bases para seleccionar personas*** son la información sobre el cargo (obtenida de la descripción y análisis del cargo, técnica de incidentes críticos, solicitud de personal, análisis del cargo en el mercado e hipótesis de trabajo) y la aplicación de técnicas de selección para recoger información sobre el candidato.

Aplicación de personas: la organización no representa toda la vida de las personas, ya que no abarca toda la sociedad ni incluye la totalidad de las personas. Por esta razón, las personas están incluidas solo parcialmente en la organización, aspecto que se denomina inclusión parcial.
Los procesos de aplicación de personas pueden ser rudimentarios y obsoleto, o sofisticados y refinados, varían bastante, en algunas organizaciones, tales procesos son rudimentarios, pues se basan en modelos mecanicistas fundamentados en una visión lógica y determinista sobre como tratar a las personas, siguen el ***modelo burocrático,*** las personas deben obedecer las reglas impuestas y cumplir las tareas, ejecutar y no pensar. En otras organizaciones, los procesos de aplicación de personas son sofisticados y refinados, pues se basan en modelos orgánicos fundamentados en una visión sistémica y de gran alcance. Estos modelos siguen el modelo orgánico, la adaptabilidad y la flexibilidad, hacen énfasis en la eficacia y exigen que las personas se orienten mas hacia las metas que se deben alcanzar y los objetivos que se deben conseguir para desarrollar las actividades con cierta libertad de elección, obedeciendo las normas generales de la organización.

CAPITULO VI

Caso Introductorio
Atención a la consonancia
Renata Alves, gerente del departamento de marketing de Multimarcas S. A. empresa de productos de consumo que actúa a nivel nacional, tiene dos objetivos principales: alcanzar todas las metas de ventas y aumentar la satisfacción del consumidor; para conseguirlos, debe disponer de una fuerza de ventas competente, dinámica y, sobre todo, afinada. Alves enfrenta dos problemas cruciales: sus equipos estas dispersos geográficamente, y como el negocio esta en expansión, necesita contratar mas personas. Su primera tarea fue intercambiar ideas con los subordinados y los gerentes de ventas para integrar el personal como si fuese un sistema cohesionado y unido, a pesar de la distancia.

Orientación de las personas
La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de provisionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y objetivos.
Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien, determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Sin embargo, de nada vale orientar a las personas en la organización, si esta no sabe hacia donde pretende ir, es lo mismo que intenta apilar objetos en un barco sin saber hacia donde se dirigirá. En este caso lo importante es saber hacia donde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional.

Cultura organizacional: en el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás.
La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades.

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen comportamientos y expectativas.
Algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción. La cultura es como la parte visible de un iceberg –que apenas sobresale 10 o 20% por encima del nivel del agua- cuya mayor parte permanece oculta bajo las aguas y fuera de la visión de las personas. De la misma manera, la cultura organizacional muestra aspectos formales que se pueden percibir con facilidad, como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, etc. estos aspectos ocultos de la cultura organizacional son los mas difíciles de comprender e interpretar; así mismo, son resistentes a cambios y transformaciones***. Ejemplos de cultura:*** en Dupont existe una cultura orientada hacia la seguridad, en Dell computer existe una cultura focalizada en los servicios, en Toyota una cultura de calidad.
Componentes de la cultura organizacional: toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

1. **Artefactos:** son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización, se refiere a como se visten las personas, como hablan y de que hablan, como se comportan, son los eventos, símbolos, las historias, los héroes, lemas y ceremonias, etc.
2. **valores compartidos:** son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las personas para hacer lo que hacen, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.
3. **presupuestos básicos:** constituyen el nivel mas intimo, profundo y oculto de la cultura organizacional.

Finalmente, ¿Qué significa valor?
Las organizaciones deben agregar valor continuamente a los que hacen, para ser competitivas. Las prácticas de RH deben agregar valor a la organización, a los empleados, al accionista, al cliente y a la sociedad en general. La palabra valor tiene muchos significados en la teoría de administración.

1. **valores organizacionales:** temas que deben tener prioridad en el proceso de decisión, en el comportamiento o en la actitud de las personas en las organizaciones.
2. **valores personales:** ideales y expectativas que las personas asumen como esenciales y primordiales.
3. **valor para el accionista:** retorno que el accionista percibe y evalúa en sus inversiones y transacciones financieras en la organización.´
4. **valor para el cliente:** retorno que el cliente percibe y evalúa en las transacciones con la organización al adquirir sus productos o servicios.

¿Qué es cultura organizacional?

1. Lo cotidiano del comportamiento observable: el lenguaje y los gestos, rituales, rutinas y procedimientos.
2. Las normas o reglas que influyen en los grupos y sus comportamientos: por ejemplo en los momentos libres, comedores, entre otros.
3. Los valores dominantes defendidos por una organización, como la ética, el respeto por las personas, la calidad de sus productos, entre otros.
4. La filosofía administrativa que guía y orienta las políticas de la organización respecto de los empleados, clientes y accionistas.

Características de las culturas exitosas: en el nivel invisible están los valores compartidos y los presupuestos desarrollados durante la historia de la organización. El cambio cultural se inicia en el primer la historia de la organización. Las organizaciones exitosas están adoptando culturas no solo flexibles, sino sensibles para adaptar las diferencias sociales y culturales de sus empleados, en especial cuando actúan en términos globales y competitivos expandiéndose por varias partes del mundo.
Retorno al caso introductorio
Renata Alves escucho de los gerentes de ventas lo que ya esperaba. Faltaba orientar al personal con relación a la cultura organizacional de Multimarcas. Era necesario inculcar a los representantes las nociones fundamentales respecto de la cultura de la empresa. Los artefactos (o instrumentos culturales) deberían ser mas personalizados para marcar y realzar la presencia de la firma. Los valores deberían ser mas

comentados, analizados y fijados en la mente de las personas: tanto de los empleados como de los clientes. Los presupuestos básicos deberían ser aclarados. Pero. ¿Cómo lograr esto en una organización descentralizada en extremo? ¿Qué haría usted?

Culturas organizacionales adaptables y no adaptables

	Culturas adaptables o adoptativas	Culturas no adaptables
Normas de comportamiento	Los administradores prestan atención a todos los aspectos, en especial a los clientes, e inician el cambio cuando requieren servir a sus legítimos intereses, aunque eso signifique correr riesgos.	Los administradores tienden a comportarse política y burocráticamente de modo aislado. Como resultado, no cambian sus estrategias con rapidez para adaptarse u obtener ventajas del cambio en sus ambientes de trabajo.
Valores compartidos	Los administradores cuidan profundamente a los clientes, inversionistas y empleados. Atribuyen mucho valor a las personas y a los procesos que pueden crear cambios útiles (como liderazgo arriba y debajo de la jerarquía administrativa).	Los administradores cuidan principalmente de si mismos, de su grupo inmediato de trabajo o de algún producto (o tecnología) asociado a su grupo de trabajo. Atribuyen mas valor al orden y a la reducción de riesgos en los procesos administrativos, que a liderar iniciativas.

Los administradores tienden a comportarse política y burocráticamente de modo aislado. Como resultado, no cambian sus estrategias con rapidez para adaptarse u obtener ventajas del cambio en sus ambientes de trabajo.

Culturas conservadoras y culturas adaptables

Existen culturas organizacionales adaptables y otras no adaptables. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad, flexibilidad y orientación hacia la innovación y el cambio; las segundas, por su rigidez y orientación hacia el mantenimiento del statu quo y el conservadurismo.

Las organizaciones que adoptan y preservan culturas conservadoras se caracterizan por el mantenimiento de ideas, valores, costumbres y tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian con el tiempo. Las organizaciones que revisan y actualizan constantemente sus culturas adaptables se caracterizan por la creatividad, la innovación y el cambio, son organizaciones que transforman sus ideas, valores, costumbres y pueden perder sus características propias que las definan. La supervivencia y el crecimiento de una organización son posibles en la medida en que tanto la estabilidad como la adaptabilidad y el cambio sean elevados.

¿Cuál cultura organizacional es la más adecuada para usted?

1. **Cultura del tipo "equipo de fútbol":** valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño por el compromiso; ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.
2. **Cultura del tipo "Club":** hace énfasis en la lealtad, el trabajo para bien del grupo y privilegia el derecho de las personas; cree en los "generalistas" y en el proceso gradual de la carrera profesional.
3. **Cultura del tipo "fortaleza":** ofrece poca seguridad en el empleo; opera con mentalidad de supervivencia y estimula a cada individuo a establecer diferencias; focaliza la atención en las oportunidades de cambio.

4. **Cultura del tipo "academia":** valora las relaciones a largo plazo; hace énfasis en el desarrollo sistemático de la carrera, entrenamiento regular y avance profesional basado en la obtención de experiencia y habilidad en conocimientos funcionales.

El éxito futuro en la carrera dependerá de la elección para trabajar en una organización que permita la adecuación entre sus características propias de personalidad y las características de la cultura corporativa.

Como cambiar la cultura organizacional
Es posible cambiar la cultura de una organización, aunque es difícil. Cuando Lee Iacocca asumió la presidencia de Chrysler Corporation en 1978, la compañía estaba al borde de la quiebra, Iacocca necesito cinco años para transformar una empresa conservadora, introvertida y de cultura orientada hacia la ingeniería, en una empresa orientada hacia la acción, con una cultura dirigida hacia el mercado. Chrysler demuestra que el cambio cultural es más fácil cuando ocurren una o más de las siguientes condiciones:

Una crisis dramática: es el choque que afecta el statuo quo (mantenimiento del estado actual) y saca a relucir el tema de la importancia de la cultura actual. Empresas como Pepsi-Cola y Ameritech admiten crear crisis para estimular cambios culturales en sus organizaciones.

Modificaciones en el liderazgo: un nuevo liderazgo en la cúpula que proporciones un nuevo conjunto de valores puede ser capaz de responder a una crisis.

Organización pequeña y joven: cuanto más nueva sea la empresa, tanto mas fácil es cambiar la cultura de una organización. Cuando la organización es pequeña, es más fácil para la administración comunicar los nuevos valores.

Cultura débil: cuanto mas sólida sea la cultura, tanto mayor es el compromiso de los miembros frente a los valores y, por consiguiente, mas difícil de cambiar.
El cambio cultural es un proceso lento, medido en años y no en meses. Si la pregunta es: ¿puede cambiarse la cultura?", la respuesta es "Si".
Si se presentan estas condiciones que permiten el cambio cultural, usted debe tener en cuenta las siguientes sugerencias.

1. los dirigentes deben asumir papeles positivos que marquen el tono de su conducta.
2. deben crear nuevas historias, símbolos y rituales para sustituir los actuales.
3. seleccionar, promover y apoyar empleados que adopten nuevos valores.
4. cambiar el sistema de compensaciones para lograr la aceptación de nuevos valores.
5. sustituir normas no escritas por nuevas reglas y reglamentos.
6. fomentar el consenso de los grupos a través de la participación de los empleados y la creación de un clima de alto nivel de confianza.

Socialización organizacional: la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones.

Después de vencer los obstáculos del proceso selectivo, los candidatos son admitidos en la organización y se convierten en nuevos miembros y ocupantes de cargos. Sin embargo, antes que inicien sus actividades. Las organizaciones tratan de integrarlos en su contexto condicionándolos a las prácticas y la filosofía predominante a través de ceremonias y de aculturación social. Se da el nombre de ***socialización organizacional*** a la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten con las expectativas de la organización.
Los empleados aprenden la cultura organizacional de varias maneras: ***por historias*** (cuentos y relatos sobre el fundador, recuerdos sobre dificultades, aciertos y errores del pasado), ***rituales y ceremonias*** (ceremonias de fin de año, conmemoraciones del aniversario), ***símbolos materiales*** (las salas y escritorios, distribución de las oficinas, el tipo de comportamiento, constituyen la comunicación no verbal) y ***lenguaje.***

Opciones de socialización de nuevos empleados: programa de integración puede ser:

1. **Formal o informal:** el nuevo empleado es segregado y diferenciado para hacer explicito su papel de novato, aunque se formaliza la socialización. Es el caso de

programas específicos de integración y orientación. La socialización informal ubica al nuevo empleado inmediatamente en su cargo, con poca o ninguna atención especial.

2. **Individual o colectivo:** los nuevos miembros pueden socializarse individualmente o agruparse y procesarse a través de un conjunto idéntico de experiencias, como en el servicio militar.
3. **uniforme o variable:** el programa fijo establece fases estandarizadas de transición de la etapa de aspirante a la etapa de empleado.
4. **Seriado o aleatorio:** la socialización seriada utiliza papeles que entrenan y estimulan al nuevo empleado, como el aprendizaje y de tutorías. La socialización aleatoria no utiliza papeles, y los nuevos empleados deben actuar por su propia cuenta.
5. **Refuerzo o eliminación:** la socialización por refuerzo confirma y apoya ciertas cualidades y calificaciones del nuevo empleado como ingredientes necesarios para desempeñar el cargo con éxito.

Métodos de socialización organizacional

Los métodos de socialización organizacional mas utilizados son los siguientes:

1. **Proceso selectivo:** la socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, el gerente y el estilo de administración, etc. incluso antes que el candidato sea aceptado, el proceso de selección le permite obtener información y observar como funciona la organización y como se comportan las personas que conviven en ella.
2. **contenido del cargo:** los nuevos empleados que reciben tareas relativamente exigentes están más preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito.
3. **Supervisor como tutor:** el nuevo empleado puede acogerse a un tutor capaz de cuidar su integración en la organización. El supervisor debe realizar cuatro funciones básicas junto al nuevo empleado:

a) Transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe realizar.
b) Proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea.
c) Negociar con el nuevo empleado las metas y los resultados que debe alcanzar.
d) Dar retroalimentación adecuada al desempeño del nuevo empleado.

4. **Grupo de trabajo:** la integración del nuevo empleado debe ser atribuida a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo y duradero.
5. **Programa de integración:** programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales, etc. también recibe el nombre de programa de inducción y constituye el principal método de aculturación de los nuevos participantes en las practicas corrientes de la organización. El programa de integración busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización. En algunas organizaciones, los programas de integración son totalmente desarrollados por el órgano de entrenamiento, mientras que en otras son coordinados por el órgano de entrenamiento y ejecutado por gerentes de línea en los diversos aspectos abordados, estos programas pueden durar de uno a cinco días. Si el nuevo miembro ocupa una posición destacada, en niveles de gerencia o de dirección, el programa de integración puede tardar meses y abarcar una agenda que programa su permanencia en las diversas áreas o departamentos de la organización.

Principales elementos de un programa de socialización:

a) Asuntos Organizacionales:

- Misión y objetivos globales de la organización
- Políticas y directrices de la organización
- Estructura de la organización y sus unidades organizacionales
- Productos y servicios ofrecidos por la organización
- Reglas y procedimientos internos
- Procedimientos de seguridad en el trabajo
- Distribución física e instalaciones que utilizara el nuevo miembro

b) Beneficios ofrecidos:

- Horario de trabajo, de descanso y comedor
- Días de pago y de anticipos salariales
- Programa de beneficios sociales ofrecidos por la organización

c) Relaciones:

- Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo

d) Deberes del nuevo miembro:

- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado
- Visión general del cargo
- Tareas
- Objetivos del cargo
- Metas y resultados del cargo
- Metas y resultados que deben alcanzarse

Observaciones:

- Preparar al personal interno (empleados) para atender al personal externo (clientes o consumidores).

Manual del empleado de una organización:

a) Mensaje de bienvenida
b) Historia de la organización
c) Negocio de la organización
d) Usted es su futuro
e) Lo que usted debe conocer:
   - Horario de descanso
   - Periodos de descanso
   - Ausencias de trabajo
   - Registros y controles
   - Días de pago
   - Prevención de accidentes
   - Utilización de teléfonos
   - Supervisión
   - Sitio de trabajo
   - Sitio de utilería y desplazamiento

f) cuales son sus beneficios:
   - vacaciones y descanso semanal
   - días festivos
   - seguro de vida en grupo
   - asistencia medico hospitalaria
   - estacionamiento y transporte
   - programas de entrenamiento
   - plan de sugerencias
   - planes de seguridad social
   - servicio social
g) Beneficios sociales para usted:
   - Sindicato
   - Planes educativos
   - Restaurante y cafetería
   - Club recreativo

Ventajas del programa de orientación

La orientación de las personas cumple varios propósitos: busca enviar mensajes claros y proporcionar información respecto de la cultura de la organización, del cargo que se debe ocupar y de las expectativas frente al trabajo. El programa de orientación busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Reducir la ansiedad de las personas
- Reducir la rotación

- Economizar tiempo
- Para desarrollar expectativas realistas

¿Sabe usted que es empowerment?

Para distribuir niveles adecuados de autoridad y responsabilidad en toda la organización, es necesario fortalecer a los miembros. Esto proporciona mejor control, ya que el elemento esencial del control es la autoestima de las personas. El empowerment aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización.

Empowerment es un concepto del cual se habla mucho pero se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa. El ***empowerment*** busca aumentar la energía, el esfuerzo y la dedicación de todos –características difíciles de encontrar en nuestras empresas- y quitar al gerente el antiguo monopolio del poder, de la información y del desarrollo***. Empowerment*** significa dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo, el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo, y dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar.

Principios para dar empowerment a las personas:

- dar a las personas un trabajo que consideren importante.
- Dar a las personas autoridad y responsabilidad plenas, independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
- Permitir a las personas tomen decisiones respecto de su trabajo.

Retorno al caso introductorio

Los debates entre Renata Alves y los gerentes de ventas llevaron a una conclusión: era preciso emprender un intenso programa de integración y socialización de todo el personal del departamento de marketing para aumentar la consonancia con la misión de la organización. Para Alves, el trabajo debería incluir necesariamente un análisis de la misión y la visión de la compañía, o por lo menos de su departamento, para llegar a los métodos de socialización propiamente dichos. ¿Qué haría usted en el lugar de Renata Alves?

Caso para discusión

Dupont Merck Pharmaceutical Company

La primera preocupación fue desarrollar un programa de integración para los empleados de ambas partes. La orientación se diseño como un programa de socialización compuesto de tres fases.

Fase 1: los nuevos empleados se reúnen con los líderes orientadores para analizar los objetivos generales de sus unidades. En esta fase, los empleados aprenden la filosofía de la dirección de la compañía y son introducidos en la cultura organizacional. Durante un periodo de uno a tres meses, los nuevos empleados trabajan junto con sus líderes orientadores para aclimatarse en la compañía y comprender como funcionan las cosas.

Fase 2: cada empleado focaliza su papel específico y su contribución significativa a la organización. Es decir, cada empleado aprende porque existe su cargo y cual es el papel que cada uno desempeña para ayudar a la unidad organizacional o la división a conseguir sus objetivos.

Fase 3: los empleados son informados de la naturaleza estratégica de la organización y pasan a analizar y revisar la misión de la compañía y sus objetivos a largo plazo. Como los empleados logran una imagen clara de los papeles que desempeñan para alcanzar la misión.

Desde el punto de vista de la organización, significa que las personas conocen el comportamiento organizacional y entienden que es deseable y necesario. Dado que la mitad de las personas admitidas se desvincula en los primeros siete meses de estar trabajando, surge la necesidad de asegurar que los objetivos del reclutamiento y la selección se completen a través de la ayuda que se da a los nuevos empleados para que conozcan lo que es importante en la organización.

Resumen del capitulo

Los procesos de aplicación de personas incluyen la integración y la orientación de las personas, modelado de cargos y evaluación de desempeño. La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas en los cargos de la organización e incluye la aculturación, es decir, la adaptación a la cultura organizacional.

Cada organización tiene su propia cultura corporativa. La socialización organizacional significa la adaptación de las personas a la cultura de la organización. Las ventajas del programa de integración son varias: reducción de la ansiedad de las personas, reducción de la rotación, ahorro de tiempo y ajuste de las expectativas.

Capitulo VII

Diseño de cargos

Caso introductorio
Monotonía de los cargos
Mario Esteves lleva doce años empleado en Tintas ABC. Ingresó en la empresa como supervisor de RH y fue promovido a gerente de RH. Su cargo sólo cambió de nombre, pues nada se agrego a sus antiguas responsabilidades, ya que ejecutaba las mismas tareas y se reportaba al director general, como antes. Observando a su alrededor en la empresa, Esteves percibió que nada había cambiado en aquellos doce años, pues todos sus colegas y subordinados hacían exactamente lo mismo, o algo menos, de lo que habían aprendido cuando ingresaron en la empresa. Aunque el mundo cambiaba con rapidez. Tintas ABC continuaba siendo la misma empresa, excepto algunas denominaciones diferentes aplicadas a las mismas cosas. ***Era una empresa estática, detenida en el tiempo, conservadora y orientada hacia el interior.*** Las personas cumplían siempre las mismas tareas, ocupaban los mismos cargos, realizaban las mismas labores y tenían las mismas responsabilidades. Esteves pensaba que si las empresas competidoras también hiciesen lo mismo, todo seria una maravilla; aún más, si el mercado permaneciera siempre igual. Si embargo, leía en los periódicos que las demás empresas seguían a la vanguardia, innovaban en los productos, lograban elevada calidad en los servicios y permitían buena participación a los empleados. Esteves no se conformaba con la monotonía y la rutinización de la compañía.

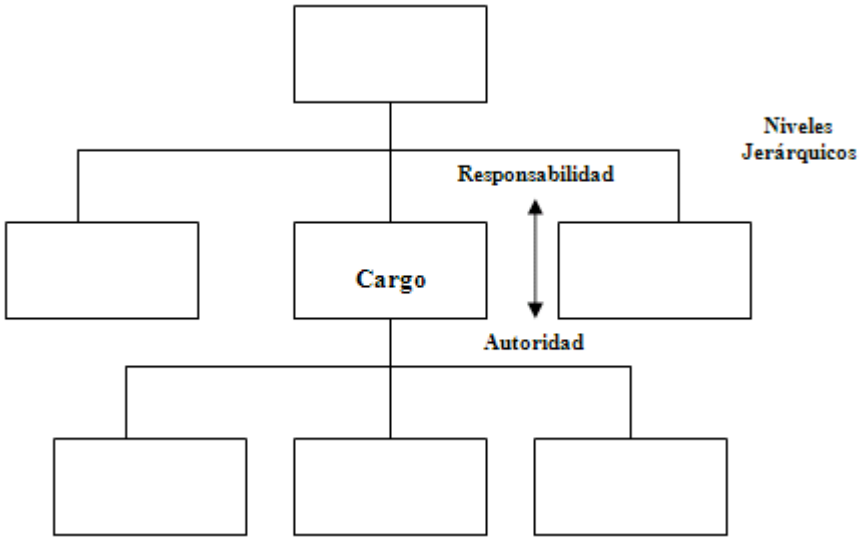
Nuevas tendencias en cuanto al trabajo (ver pagina 164):

Aspectos	Nuevos ambientes
Estructuras	Planas con pocos niveles administrativos.
Autoridad	Descentralizada en todos los niveles cesión de poder a los trabajadores (enpowerment)
Papel de asesor (staff)	Pequeño y concentrado
Diseño de los cargos	Las personas piensan y mejoran continuamente
Grupos de trabajo	Como sistemas sociotecnicos integrados y equipos ampliamente utilizados
Compensación	Salario flexible por metas y desempeño individual y grupal
Entrenamiento	Amplio y conceptual. El ocupante es valioso y se estimula para que aprenda nuevas habilidades y desempeñe muchas tareas.

La estructura de cargos esta condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización: ¿Cómo se estructuran y se distribuyen sus órganos y cargos? ¿Cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos? ¿Cómo se distribuye el poder y como deberán funcionar las cosas? Si la ***estructura organizacional es rígida e inmutable,*** los cargos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y delimitados. Si la ***estructura es flexible y adaptable,*** los cargos también serán manejables, adaptables y abiertos, y tendrán elevado índice de interacción con el ambiente que los rodea. Cuanto mas manejable y flexible sea la estructura organizacional, tanto mas adaptables serán los cargos y mas fuerte la presencia de equipos multidisciplinarios y autogestionados, en lugar de órganos permanentes y definitivos.

Concepto de cargo: el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo esta alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerentes, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo esta incluido en algún departamento, división o área de la empresa.

Ubicación del cargo en el organigrama



Aplanamiento de la organización

Las empresas deben mantener una relación adecuada entre el ***tamaño de su estructura*** de cargos y el ***volumen de sus negocios,*** es decir, una porción adecuada entre sus operaciones y la estructura organizacional para realizarlas. La década de 1990 trajo una serie de imposiciones externas que obligaron a las empresas a ser mas ligeras, ágiles y planas. Producir cada vez mas con cada vez menos para ser competitivas en el mercado global es un desafió difícil en extremo; por consiguiente, las empresas disminuyeron sus estructuras tanto en sentido horizontal –mediante la fusión o eliminación de departamentos- como vertical, mediante la reducción de niveles jerárquicos. Peter Drucker ya había observado que cada nivel adicional de gerencia tiende a dividir por la mitad la posibilidad de que la información sea transmitida correctamente, y tiende a duplicar la cantidad de ruido en el sistema. También observó que los niveles gerenciales constituyen eslabones de una cadena que dan cierto refuerzo aunque, por desgracia, todos son fuente de inercia, divergencia y relajamiento. Una espada de dos filos, sin saber cual de estos corta mas, observo que el 80% de los gerentes estadounidenses no consiguen responder con el mínimo de confianza a tres preguntas sencillas:

1. ¿Cuál es el mejor trabajo?
2. ¿Qué es lo más importante en este?
3. ¿Cómo estoy desempeñándolo?

Si así trabajan y actúan los gerentes, ¿Qué se puede decir de los subordinados? Lo importante es preguntar a cada persona que hace para crear valor agregado y abrir la gerencia de modo que sea más democrática y consultiva. Muchas empresas reforzaron sus programas de entrenamiento para desarrollar habilidades necesarias al trabajo y apuntalar una cultura fuerte y compartida, en cambio de una gerencia estrecha y cerrada, en los programas de entrenamiento de IBM, en que los empleados aprenden no solo que hacer, sino como hacerlo según las normas de la empresa. El objetivo es sustituir los controles explícitos (supervisión, manuales de procedimientos, organización y métodos, manuales de reglas y reglamentos, rutinas y procedimientos, auditorias) por controles implícitos de entrenamiento (conocimiento). Estas empresas convierten el entrenamiento en asunto obligatorio y no en una recompensa o asunto eventual. Otras empresas aplanaron la organización para reducir el número de niveles y aproximar el nivel operacional al nivel institucional, y dar responsabilidades a las personas para comprometerlas con el negocio.

Diseño de cargos: el diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de staff de la ARH. En la mayoría de las ocasiones, permanece en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los cargos típicamente manufactureros) o de organización y métodos (que diseña los cargos típicos de oficinas) que se encargan de la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Los cargos no son estables ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio.

Modelo de diseño de cargos: el diseño de cargos es tan antiguo como el trabajo humano. Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

Modelo clásico o tradicional: Diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de nacionalización de trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación. Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo son:

1. **La persona como apéndice de la maquina:** la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero, las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos. En otros términos, el diseño de cargo sirve exclusivamente a la tecnología y a los aspectos de producción.
2. **Fragmentación del trabajo:** para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute solo una subtarea sencilla y repetitiva, es decir un encargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deben acatar.
3. **Énfasis en la eficiencia:** cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo (o la cadencia) del trabajo, y este se mide a través de estudios de tiempo y movimientos (tiempo estándar, 100% de eficiencia). El obrero que consigue mayor eficiencia recibe premios de producción,

teniendo en cuenta el concepto de ***homo economicus*** (hombre económico, movido, motivado por una racionalidad económica).

El diseño clásico se proyecto para alcanzar las siguientes ventajas:

1. Reducción de costos.
2. Estandarización de las actividades.
3. Apoyo a la tecnología.

El diseño clásico trajo desventajas y limitaciones:

1. cargos sencillos y repetitivos se tornan monótonos y planos.
2. desmotivación en el trabajo.
3. trabajo individualizado y aislado.
4. monopolio de la jefatura.
5. era de la información: las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o transferir problemas al futuro, por cuatro razones.

a) los jóvenes de la actualidad reciben mejor educación e información y deberán conformar una fuerza laboral en el futuro que deseara cargos más significativos.
b) Las actitudes frente a la autoridad cambian en cada generación.
c) Dado el gradual avance de la sociedad en bienestar social y calidad de vida, ciertos cargos rutinarios y cíclicos ya no son deseables y se asignan a robots o equipos electrónicos.

Modelo humanístico: también se denomina de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que origino la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. el modelo humanista sustituyo el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales.
El diseño humanista se preocupo mas por el contexto del cargo que por el contenido del cargo; por esta razón, el diseño del cargo en si no es diferente del modelo clásico.
Modelo situacional o contingente: el modelo situacional representa el enfoque mas amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:

1. **Variedad:** se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono.
2. **Autonomía:** se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizara y decidir que métodos o procedimientos seguirá.
3. **Significado de las tareas:** se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo se ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional.
4. identidad con la tarea.
5. retroalimentación.

Las cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional, ver cuadro en pagina 175.
Enriquecimiento de cargos: el diseño situacional de cargos es dinámico y privilegia el cambio en función del desarrollo personal del ocupante. En otras palabras, posibilita la adaptación del cargo al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa. El enriquecimiento o ampliación del cargo es la manera práctica y viable de adecuar permanentemente el cargo al crecimiento profesional del ocupante, y consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del cargo para ajustarlos a las características del ocupante.
El enriquecimiento del cargo puede ser ***lateral u horizontal*** (carga lateral con adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel) ***o vertical*** (carga vertical con nuevas responsabilidades mas elevadas).
El ***enriquecimiento vertical*** añade tareas más complejas o atribuciones administrativas del cargo, como planeación, organización y control, al tiempo que transfiere tareas más sencillas a otro cargo de nivel menor. El ***enriquecimiento lateral*** añade tareas variadas con la misma complejidad de las tareas actuales, al mismo tiempo que transfiere algunas de las tareas actuales a otros cargos del mismo nivel. El ***enriquecimiento vertical*** busca tareas mas complejas y mayores responsabilidades, mientras que el horizontal busca variar tareas de igual complejidad y responsabilidad.

La ***adecuación del cargo al ocupante*** mejora la relación de las personas y su trabajo, e incluye nuevas oportunidades de iniciar cambios en la organización y en la cultura organizacional, y mejorar la calidad de vida en el trabajo, no solamente se espera el mejoramiento de las condiciones de trabajo sino, sobre todo, el aumento de la productividad y la reducción de las tasas de rotación y de ausentismo de personal.
El enriquecimiento de cargos ofrece:

a) Elevada motivación intrínseca del trabajo.
b) Desempeño de alta calidad en el trabajo.
c) Elevada satisfacción y reducción de ausencias (ausentismo) y desvinculación (rotación).

Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que ejecutan el trabajo:

a) Cuando la persona cree que el trabajo es significativo o tiene valor.
b) Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.
c) Cuando la persona conoce los resultados que obtiene el hacer el trabajo.

El ***enriquecimiento de cargos*** puede provocar sensación de ansiedad y de angustia en las personas, e incluso sentimientos de ser explotadas por la organización. Por otra parte el ambiente de trabajo influye en las expectativas de las personas, por ejemplo: si la organización es tradicional y conservadora en sus políticas y procedimientos, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación este bloqueado y que las personas se sientan inseguras frente a toda novedad, porque no están preparadas para enfrentarlas. Quien vive en organizaciones conservadoras y orientadas hacia el pasado, difícilmente tiene condiciones de crear e innovar. El enriquecimiento de cargos puede acarrear algunos efectos indeseables, en especial en organizaciones que privilegian la conservación del ***statuo quo***, el dilema del enriquecimiento de cargos esta en la resistencia al cambio de tareas y el aumento de las atribuciones. Los sindicatos han explorado el tema del enriquecimiento de cargos y han acusado a las empresas de hacerlo exclusivamente para provecho propio, explotando a las personas. Cuando el enfoque de cargos es exagerado y demasiado rápido, puede provocar intensa concentración del individuo en el trabajo y reducir sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de condiciones personales.

Enfoques en el diseño de cargos

Filosofía/enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Administración científica	Simplificación del trabajo	Crea cargos sencillos, seguros y confiables. Minimiza las demandas intelectuales del trabajo.	Monotonía, aburrimiento y alineación	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados	Proporciona poca orientación técnica	satisfacción
Características del trabajo	Ampliación del cargo	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, reduce las necesidades de apoyo de staff.	Sacrifica las ventajas de la implicación, sin reducir las desventajas	eficiencia
	Enriquecimiento del cargo	Crea cargos que involucran al empleado, aumenta la motivación, satisfacción y productividad.	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere empleados adicionales. El control permanece en los gerentes.	satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	equipos	Da mayor autocontrol ante el trabajo. Ideal para nuevas fabricas, en donde es compatible con la nueva tecnología adoptada.		eficiencia

Aspectos motivacionales del diseño de cargos: las dimensiones profundas tienden a crear tres estados psicológicos críticos en los ocupantes de cargos:

1. Percepción del significado del trabajo: grado de importancia del trabajo, valía y contribución a la organización.
2. percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: grado de responsabilidad personal en el trabajo y en los resultados de este.
3. conocimiento de los resultados del trabajo: grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y de la autoevaluación del desempeño.

La aplicación practica de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos críticos se puede realizar a través de los seis conceptos implementadores siguientes.

1. **tareas combinadas:** para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se deben combinar y juntar varias tareas en una sola.

2. **Formación de unidades naturales de trabajo:** la unidad natural de trabajo es el conjunto de partes especializadas funcionalmente que forman un proceso que permite tener noción integral del trabajo.
3. **relaciones directas con el cliente o usuario:** la idea es dar a cada cargo un cliente (salida) y un proveedor (entrada); el cliente puede ser interno o externo. El primer paso es conocer cuales son sus clientes (salidas) y proveedores (entradas) inmediatos y cuales son sus requisitos o exigencias.
4. **carga vertical:** consiste en el enriquecimiento vertical, adicionando tareas más elevadas o actividades gerenciales. El ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo.
5. **Apertura de canales de retroalimentación:** la tarea puede proporcionar información sobre como realiza su trabajo el ocupante, sin depender de la evaluación del desempeño llevada a cabo por el gerente o terceros.
6. **creación de grupos autónomos:** consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica de grupos proporciona mayor satisfacción, pues el trabajo se convierte en una actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual al crear soluciones de trabajo que tienen más eficacia que si tuviesen aisladas. El ideal en la creación de grupos autónomos es asignarles una tarea completa y darles autonomía para que decidan sobre la manera de ejecutarla. El sistema de recompensa debe ser grupal, es decir, coherente con el diseño grupal. Este enfoque incluye grupos multifuncionales, equipos auto gestionados, células de producción, círculos de control de calidad, etc.

Actitud del empleado frente al cargo y frente a la empresa:
Frente al cargo:

- Actividades variadas e innovadoras
- Identificación con las tareas
- Comprensión del significado
- Autonomía e independencia
- Retroalimentación de los resultados
- Percepción de la responsabilidad
- Satisfacción con el cargo
- Trabajo en equipo
- Buena remuneración
- Beneficios adecuados
- Calidad de vida en el trabajo
- Participación en los resultados

Frente a la empresa:

- Clima organizacional positivo
- Cultura democrática y participativa
- Reconocimiento y status
- Ambiente psicológico agradable
- Receptividad a sugerencias e ideas
- Libertad y autonomía
- Comunicación intensa
- Oportunidades de crecimiento
- Liderazgo innovador
- Orgulloso de la empresa
- Calidad de vida
- Participación en los resultados

Retorno al caso introductorio
Mario Esteves descubrió que Tintas ABC tenía un diseño de cargos obsoleto. Como gerente de RH, se percato de que debía incluir algunas innovaciones, pero tenia intención de tocar el organigrama, ya que esto lo enfrentaría a los demás directores de la empresa, conservadores y apáticos. Por consiguiente, seria mejor llevar a cabo una revolución silenciosa y más eficaz: introducir cambios en los cargos, con la ayuda de los gerentes de línea. Su trabajo seria proporcionar asesoría intensa de staff para que pudiesen traer la innovación a la empresa luego de un rediseño total de los cargos.

¿Como lograr implantar empowerment?

Empowerment significa fortalecimiento de las personas que trabajan en equipos que les dan responsabilidad total en las metas y los resultados, y total libertad en la toma de decisiones. Requiere personas entrenadas y capacitadas e impone las siguientes condiciones:

1. Involucrar a las personas en la elección de sus responsabilidades y la definición de los métodos para ejecutar las tareas.
2. crear un ambiente de cooperación, información compartida y análisis y establecimiento conjunto de los propios objetivos.
3. estimular a las personas a tomar iniciativas, tomar decisiones y usar sus conocimientos y habilidades.
4. sopesar la opinión de las personas. Cuando surjan los problemas, preguntar que piensan y pedirles que ayuden a diseñar soluciones.
5. no interferir. Dejar que las personas pongan en práctica sus ideas y soluciones.
6. mantener elevadas la moral y la confianza del equipo. Reconocer los éxitos, recompensar los resultados y estimular el alto desempeño.

Principales atributos de los equipos de alto desempeño:

- participación.
- Responsabilidad.
- Claridad.
- Interacción.
- Flexibilidad.
- Focalización.
- Creatividad.
- Rapidez.

Modelo de cuestionario ¿Cuáles son sus preferencias en cuanto al diseño de cargos? Ver pagina 182.

Contenido del cargo según la descripción de cargos.

Contenido del cargo	¿Qué hace?	Tareas y actividades por ejecutar
	¿Cuándo lo hace?	Publicidad: diaria, Semanal, Mensual, Anual, Esporádica
	¿Cómo lo hace?	A través de: personas, maquinas y equipos, materiales datos e información.
	¿Dónde lo hace?	Sitio y ambiente de trabajo.
	¿Por qué lo hace?	Objetivos del cargo Metas y resultados por alcanzar

Descripción y análisis de cargos

No siempre el gerente de línea o el profesional de RH diseñan los cargos. En ocasiones, otros órganos se encargan del diseño de cargos; por ejemplo, organización y métodos (O&M) o ingeniería industrial. Por consiguiente, muchas veces el gerente de línea o el especialista en RH necesitan saber como se diseñaron y estructuraron los cargos. De ahí la necesidad de describirlos y analizarlos.

Concepto de descripción de cargos: describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en que condiciones lo hace y porque lo hace. La descripción del cago es un retrato simplificado del

contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y porque lo hace.
El ***formato común de una descripción de cargo*** incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos.

Ejemplo de descripción de cargos:

NOMBRE DEL CARGO

Enfermera

RESUMEN DEL CARGO

Encargada del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o salida del proceso de enfermería, así como de evaluación, planeación, implementación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y responsabilidad total sobre el proceso de enfermería, así como para proyectar las futuras necesidades del paciente o de la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras mantiene el alto estándar de enfermería profesional.

RELACIONES

Se reporta a la enfermera jefe.
Supervisa: responsable de los cuidados asignados, prescripciones y transcripciones.
Trabaja con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de pacientes.

CALIFICACIONES

Educación: titulo de escuela superior de enfermería.
Experiencia profesional: cuidados críticos exigen un año de experiencia medico quirúrgica. Requisitos de licencia o registro.
Requisitos físicos:

A. Capacidad para inclinarse, y transportar o ayudar a transportar 50 libras o más.
B. Capacidad de transportar o caminar durante 80% de 8 horas de turno.
C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.

RESPONSABILIDADES

1. Evaluar aspectos físicos, emocionales y psicológicos de los pacientes. Presentar por escrito la evaluación del paciente después de su admisión y comunicarla a los que cuidan del, conforme a las políticas internas del hospital.
2. formular un plan escrito de cuidados al paciente desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos a corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan.
3. implementar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para ejecutar procedimientos comunes de enfermería. Completar las actividades de cuidado al paciente de manera organizada y cronometrada, estableciendo las prioridades apropiadas.

Concepto de análisis de cargos: analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de cocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

Definición de análisis de cargos: el análisis de cargos es la definición sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada, se preocupa por las definiciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo, funciona como un "análisis comparativo" de las exigencias ***(requisitos)*** que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. ***La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff.*** En otros términos, los gerentes de línea tienen la responsabilidad de la información acerca de los cargos, mientras que la prestación de servicios o de consultoría interna es responsabilidad de los especialistas en RH. La recolección de datos e información sobre los cargos que se deben describir y analizar puede efectuarla el gerente, el ocupante del cargo o un especialista en RH, que generalmente recibe el nombre de ***analista de cargos.*** Cada vez más, los gerentes están asumiendo la responsabilidad de línea en el análisis y la descripción de los cargos que dependen de ellos, para rediseñarlos y adecuarlos a las características de sus empleados y aumentar la eficacia y la satisfacción de las personas. Por consiguiente, es necesario conocer los métodos de recolección de datos, para describir y analizar los cargos.

Métodos de recolección de datos sobre cargos:

1. Método de la entrevista: La obtención de datos acerca de los cargos se puede realizar a través de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar. Las entrevistas grupales se utilizan cuando varias personas tienen el mismo cargo, como en el caso de cajeros de banco, operadores de maquinas semejantes, secretarios, etc. el supervisor inmediato deberá conducir las sesiones de los grupos o el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los empleados una perspectiva personal sobre los deberes y responsabilidades de su cargo. Los principales temas abordados en una entrevista característica sobre cargos son:
    - ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
    - ¿Qué hace usted?
    - ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
    - ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
    - ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
    - ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
    - ¿En que condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
    - ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
    - ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?¿cuales son los requisitos intelectuales?
    - ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
    - ¿Quién es su superior inmediato?¿de que le informa?
    - ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta.

Pros

- Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones que causa el cargo
- Método sencillo y rápido para obtener información.

Contras

- Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas
- El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
- El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo.

Cuestionario para descripción y análisis del cargo:

CUESTIONARIO PARA DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO

Nombre: _____
Nombre del cargo: _____
Departamento: _____
Superior inmediato: _____

1. **Resumen de las labores:** escriba con sus propias palabras lo que usted hace: _____
2. **Calificaciones profesionales:** relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo: _____
3. **Equipos:** relacione las maquinas o instrumentos (calculadora, computador, motor) que forman parte de su trabajo: _____
4. **Responsabilidades:** relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica por mes: _____
5. **Contactos:** haga una lista de los contactos con otros departamentos o empresas: defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos o externos: _____
6. **supervisión ejercida**: ¿Su cargo exige supervisión de personas? Si ( ) No ( ). Si la respuesta es Si, relacione en seguida los cargos bajo su supervisión directa: _____
7. **Supervisión recibida:** ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior? ( ) Frecuentemente ( ) A veces ( ) Raras veces ( ) Nunca _____
8. **Decisiones:** explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo: _____
9. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables: _____
9. **Requisitos exigidos por el cargo:** indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo:
   Escolaridad: _____
   Experiencia: _____
   Conocimientos específicos: _____
   Habilidades: _____
10. **Información adicional:** describa en seguida toda la información adicional no incluida en los itemes anteriores: _____

Método del cuestionario: el cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y

rapidez para recoger información de un gran numero de empleados. su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

Método de observación: la observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. Este método se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de línea de montaje, operadores de maquinas, secretarios, etc. Es común que el método de observación un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

Participación de los involucrados en la recolección de datos.

Metido de recolección de información	Participación del analista de cargo	Participación del ocupante o supervisor
Entrevista	Participación activa. El analista recolecta datos mediante la entrevista.	Participación activa. El ocupante suministra datos mediante la entrevista.
Cuestionario	Participación pasiva. El analista recibe datos a través del cuestionario.	Participación activa. El ocupante suministra datos a través del cuestionario,
Observación	Participación activa. El analista recoge datos mediante observación.	Participación pasiva. El ocupante solo trabaja mientras el analista observa.

Los seis pasos del proceso de análisis de cargos:
Paso 1: examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
Paso 2: definir la información requerida para el análisis de cargos.
Paso 3: seleccionar los cargos que se deben analizar.
Paso 4: Recolectar los datos necesarios para el análisis de cargos.
Paso 5: preparar las descripciones de cargos.
Paso 6: preparar las especificaciones de cargos.
Utilizar información de los pasos 1 a 6 para:

- Planeación de RH
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección
- Entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Remuneración y beneficios
- Evaluación de los resultados

Procedimientos generales en el análisis descripción de cargos:

Pasos	Aspectos que se deben considerar
1. Revisar información preliminar sobre el cargo.	a) Verificar los documentos existentes para desarrollar una visión del cargo, su misión, principales deberes o funciones, estándar de trabajo. b) Preparar una lista preliminar de deberes que sirva de referencia al conducir la entrevista. c) Anotar los principales itemes oscuros o ambiguos, que requieran más claridad.
2. Conducir las entrevistas	a) localizar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del cargo y sus principales deberes; por ejemplo, un supervisor o empleado experimentado. b) el ocupante del cargo deberá ser un empleado típico que conoce el cargo (nunca un aprendiz o un recién contratado). c) los entrevistados deben ser experimentados (ocupantes) o responsables (supervisor).
3. Consolidar información sobre el cargo	A) Reunir información obtenida a través de diversas fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo. b) un ocupante experimentado del cargo debe ser un recurso accesible al analista de cargos durante la fase de consolidación. c) Verificar que todos los itemes de la lista inicial y preliminar de deberes, y preguntas, sean respondidos o confirmados.
4. Verificar la descripción del cargo	a) La fase de verificación se debe hacer en grupo. Copias escritas de la descripción del cargo (descripción narrativa mas la lista de tareas) se deben distribuir al supervisor y a los ocupantes del cargo. b) la finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa. c) el analista debe anotar las omisiones, las ambigüedades y las aclaraciones.

Aspectos importantes de un programa de descripción y análisis de cargos:
Sea claro. La descripción de cargos debe ser un retrato de la posición; en consecuencia, los deberes se deben definir con claridad.
Indique el nivel de autoridad: defina la posición e indique los objetivos y la naturaleza del trabajo utilizando frases sencillas; incluya todas las relaciones importantes del cargo.
Sea especifico: utilice frases para mostrar: 1. Tipo de trabajo; 2. Grado de complejidad; 3. Grado de habilidades requeridas; 4. Grado de rutinizacion de los problemas; 5. Responsabilidad por cada fase del trabajo; 6. Grado y tipo de atribución. Utilice verbos de acción como analizar montar, planear, transmitir, mantener, supervisar, ejecutar, controlar, buscar, aprobar, recomendar, inspeccionar, etc. los cargos situados en niveles mas bajos de la organización requieren deberes o tareas mas detalladas, mientras las posiciones mas elevadas se relacionan con aspectos mas amplios.
Sea breve: definiciones cortas y precisas son las más indicadas.
Verifique: finalmente, observe si la descripción es adecuada, mediante la pregunta: "¿Comprendería un empleado cual es su trabajo al leer esta descripción?".

Retorno al caso introductorio
La primera medida de Mario Esteves fue enseñar a los gerentes y sus empleados los métodos de descripción y análisis de cargos, pues quería que los cambios comenzasen por los gerentes, para descentralizar el rediseño de cargos de la compañía. ¿Qué haría usted en el lugar de Esteves?

Empleos de la descripción y el análisis de cargos: la descripción y el análisis de cargos son representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. El programa de descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, la planeación de la fuerza laboral, la evaluación de cargos y establecimiento de criterios de salarios, la evaluación de desempeño, etc. casi todas las actividades de RH se basan en la información proporcionada por la descripción y el análisis de cargos son:

1. **Ayudar al reclutamiento:** definición del mercado de RH en el cual se debe reclutar, así como los datos necesarios para la elaboración de avisos o técnicas de reclutamiento.
2. **ayudar a la selección de personas:** perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y tests de selección.
3. **brindar material para entrenamiento:** contenido de los programas de entrenamiento conocimientos y habilidades exigidos al ocupante y actitudes frente al cliente.
4. **servir de base para la evaluación y clasificación de cargos:** factores de especificación que se utilizaran como factores de evaluación de cargos, definición de franjas salariales, elección de cargos referenciales para investigación de salarios, etc.
5. **evaluar el desempeño:** definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar los ocupantes, las metas y los resultados que se deben alcanzar, etc.
6. **servir de base para programas de higiene y seguridad:** información sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes a determinados cargos.
7. **guiar al gerente:** información sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los ocupantes.

Cuestionario para medir las preferencias personales para trabajar en una organización, mecanicista u orgánica. La preferencia organizacional es un aspecto importante en su elección de trabajo, no olvide que las organizaciones modernas están migrando hacia la característica orgánica. Ver pagina 191.

Caso para discusión
NUMMI

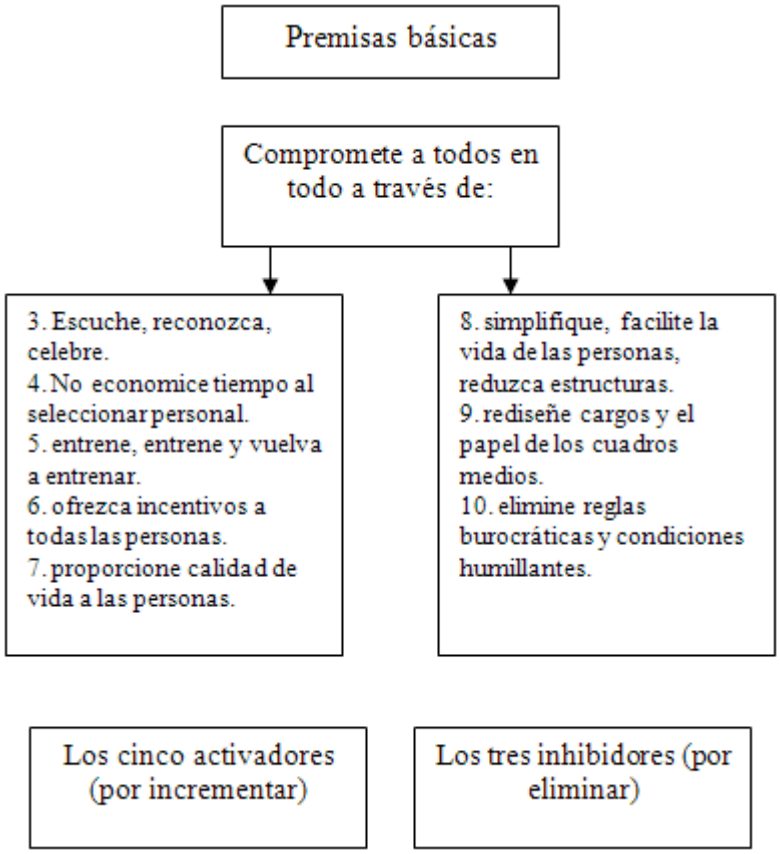
General Motors de Estados Unidos descubrió que asociarse con empresas japonesas es una buena fuente de benchmark, sin ir a Tokio para examinarlas de cerca. En consecuencia, GM emprendió un joint venture con Toyota para construir una fábrica de automóviles en California, Estados Unidos: NUMMI, New United Motors Manufacturing Inc., empresa de alta tecnología y con estilo simplificado y emprendedor. Ambas, GM y Toyota establecieron una filosofía formal básica para la nueva empresa, que incluía los siguientes elementos:

1. Kaizen, la continúa búsqueda de la perfección.
2. desarrollo exhaustivo del potencial humano.
3. jikoda, superación de la calidad.
4. consolidación de la confianza mutua.
5. desarrollo de equipos de trabajo.
6. premisa de que todo empleado es un director.
7. proporcionar un modo de vista estable a todo el personal.

Apoyándose en sistemas sencillos, sólido entrenamiento de personal y otras medidas semejantes, estos siete elementos mejoraron extraordinariamente el rendimiento a corto plazo. El secreto de NUMMI fue la interacción y el funcionamiento simultaneo de todos estos elementos para crear flexibilidad a través de la participación de las personas y proporcionar excelentes lecciones tanto en organización como en retorno y utilidades.

Para crear flexibilidad a través de la participación intensa de las personas, Tom Peters da algunas pautas, sintetizadas:

Pautas para la flexibilidad organizacional, según Tom Peters.



Resumen del capitulo:

La estructura de cargos esta condicionada por el diseño organizacional en que esta contenida. Cargo: es la composición de todas las actividades desempeñadas por una persona (ocupante), englobadas en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. El mas antiguo modelo de diseño de cargos es el ***clásico o tradicional,*** elaborado por la administración científica y por los defensores de la burocracia, acata la teoría de la maquina, pues da a las personas el mismo tratamiento que a las maquinas y recursos físicos. El segundo modelo es el ***humanista,*** desarrollado a partir de la experiencia de Hawthorne, preocupado solo por los aspectos de contexto y no por el contenido de los cargos. El tercer modelo es el ***situacional,*** que representa el enfoque más amplio y actual. Se basa en las cinco dimensiones esenciales del cargo: variedad, autonomía, significado, identidad y retroalimentación. Estas cinco dimensiones provocan tres estados psicológicos críticos en las personas: percepción del significado, percepción de las responsabilidades por los resultados y conocimiento de los resultados del trabajo. El ***modelo situacional*** permite el enriquecimiento de cargos, sea lateral u horizontal, para mantener el ajuste del cargo a las demandas del crecimiento personal del ocupante y convertirlo en un factor motivacional intrínseco. Para saber como se diseño el cargo, existen, la descripción y el análisis de cargos. La descripción define que hace el ocupante, cuando, como, donde y porque lo hace, mientras el análisis se preocupa por determinar los factores de especificación (requisitos intelectuales, físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo).

CAPITULO VIII

Evaluación del desempeño humano

Caso Introductorio

Industrias Unidas Omega

La evaluación de desempeño en Industrias Unidas Omega era una perfecta pieza burocrática. Cada semestre los gerentes recibían del DRH los formularios de evaluación de desempeño de los subordinados

para diligenciarlos. Cada gerente hacía un análisis retrospectivo al desempeño de cada empleado en e1 semestre y lo interpretaba anotando con una X en las escalas gráficas del formulario. En seguida intentaba explicar a cada subordinado los resultados de su evaluación en el semestre y luego enviaba los formúlanos en un sobre confidencial al DRH, quien los archivaba en las carpetas individuales de cada empleado. Todo esto se llevaba a cabo dentro de los rígidos procedimientos establecidos, en los que el gerente era el juez supremo de los subordinados, y su evaluación personal era irrefutable e incuestionable. De este modo, el subordinado continuaba su desempeño tradicional, el gerente mantenía su postura autocrática de siempre, la organización seguía en La rutina y nada cambiaba. Los objetivos de la evaluación de desempeño eran verificar el memo personal de cada empleado en función del desempeño en el pasado y premiarlo salarialmente, así como verificar posibles carencias o necesidades de entrenamiento. Como el gerente no tenia posibilidad de modificar los salarios de los subordinados ni de establecer programas de entrenamiento, estos objetivos simplemente no se cumplían.

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los mas diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

¿Qué medir?

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

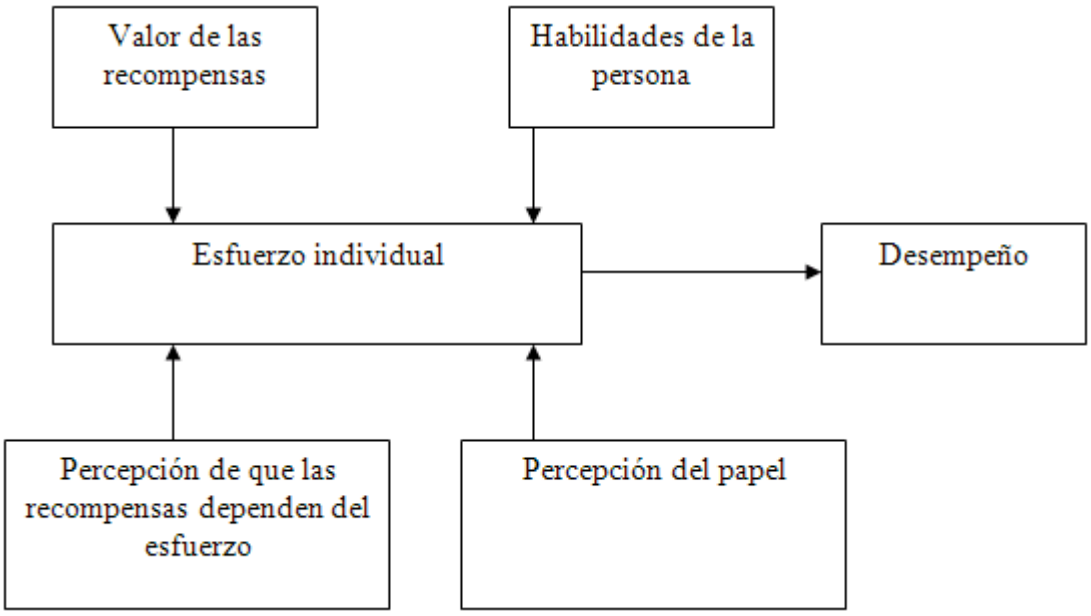
1. resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Concepto de evaluación de desempeño: la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuanto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Principales factores que afectan el desempeño en el cargo:



Porque se debe evaluar el desempeño

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, e muchas ocasiones, despido de empleados.
2. permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

1. la evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
2. la evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. la evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. la evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

1. cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
2. cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación critica y objetiva del desempeño.
3. cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
4. cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando esta basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

Retorno al caso introductorio

Rubens Alcántara, presidente de Industrias Unidas Omega, se oponía al sistema ce evaluación de desempeño que existía en la empresa, puesto que el sistema no agregaba ningún valor a la empresa ni a los empleados y tan sólo era tiempo perdido en papeleo tramites burocráticos. Como creía que debía existir una manera de evaluar a las personas y sus contribuciones al negocio de la empresa, quería cambiar el sistema de manera radical y convertirlo en una herramienta administrativa, con el fin de motivar el personal para que mejorara el desempeño continuamente, pero no sabía cómo hacerlo. El primer paso que dio fue preguntar a los gerentes de la empresa por qué estaban evaluando el desempeño de los empleados. Las opiniones fueron diversas. Algunos decían que era una imposición del DRH, otros que la evaluación era una perfecta pieza burocrática sin sentido. Alcántara descubrió entonces que su opinión era compartida por los gerentes.

La calidad de los servicios depende de los empleados: estudios recientes demuestran que las empresas adoptan algunas prácticas comunes para administrar los servicios con excelencia.

1. concepto estratégico: las empresa que prestan servicios de alto nivel se obsesionan con los consumidores, perciben con claridad a sus clientes objetivo y las necesidades que pretenden satisfacer, y desarrollan una estrategia exclusiva para satisfacerlas, de modo que consiguen conquistar la lealtad de los consumidores.
2. alta gerencia comprometida con la calidad: la administración no solo tiene en cuenta el desempeño financiero mensual, sino, en especial el desempeño de los servicios. Mcdonald´s insiste en la medición continua de cada punto de ventas frente a un estándar de atención que tiene en cuenta la calidad, el servicio, la limpieza y el valor. Los franquiciados que no cumplen con estas exigencias se cancelan.
3. establecimiento de estándares elevados: las mejores empresas prestadoras de servicios establecen elevados estándares de calidad. *Citibank establece como meta atender las llamadas telefónicas en 10 segundos y responder las castas de los consumidores dentro de dos días.* Los estándares se elevan a propósito. Las empresas pueden ser clasificadas entre aquellas que ofrecen servicios "meramente buenos" y aquellas que ofrecen servicios excelentes, con 100% de calidad, cero defectos.
4. **Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios:** las empresas de servicios de alta categoría auditan con regularidad el desempeño de sus servicios y de sus competidores. Para medir el desempeño, utilizan varios medios: compra comparativa, compradores fantasmas, investigación de consumidores, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditoria en servicios y cartas al presidente.
5. **sistemas para atender las quejas de los consumidores:** las empresas de servicios ágiles atienden con rapidez y generosidad las quejas de sus consumidores y proporcionan otros servicios gratuitos cuando su desempeño es deficiente o cuando el cliente espera mucho tiempo.
6. **satisfacción de los empleados y de los clientes:** las empresas de servicios excelentes creen que sus empleados se reflejan directamente en las relaciones con los consumidores, por tal motivo, crean un ambiente de apoyo a los empleados y los recompensan por el buen desempeño de los servicios.

Quien debe evaluar el desempeño

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal seria establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación se examina cada una de estas alternativas.

Autoevaluación de desempeño: el ideal seria que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y

superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.

El gerente: corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

El empleado y el gerente: si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

Equipo de trabajo: en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

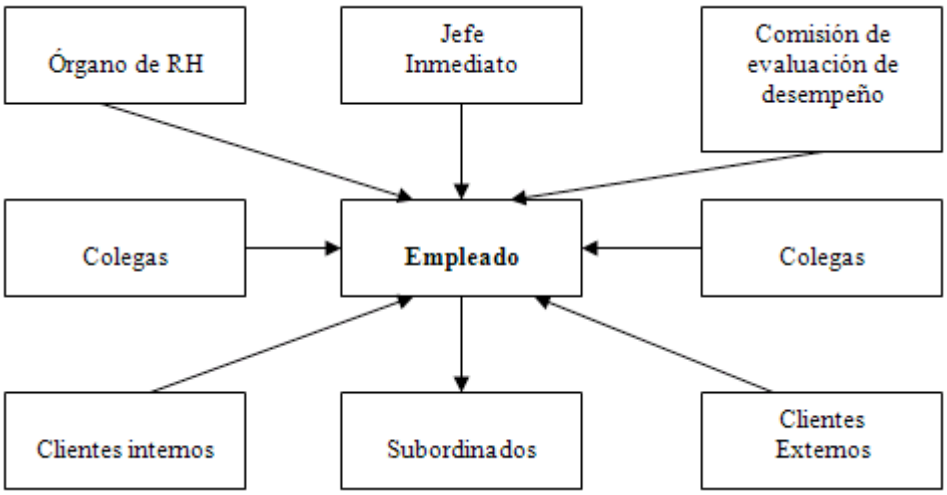
Evaluación de 360º: recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360º. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

Evaluación hacia arriba: constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalué como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementas la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

Comisión de evaluación de desempeño: en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

El órgano de RH: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque esta siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

¿De quien es la responsabilidad de la evaluación de desempeño?



Retorno al caso introductorio
Después de consultar la opinión de los gerentes sobre el sistema sobre el sistema actual de evaluación de desempeño, Rubens Alcantara pidió a Camila Camara, gerente de RH de la compañía, que estudiase el tema y le ofreciese alternativas. Camara no perdió tiempo y ofreció a Alcántara una visión de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño, pues quería demostrar que estos métodos, aunque se basan en el desempeño del pasado, también ofrecen perspectivas para el futuro. ¿Qué haría usted si usted estuviese en el lugar de Camara?

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño
Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación. Los métodos tradicionales mas utilizados de evaluación de desempeño son escalas graficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. A continuación se estudiaran cada uno de ellos:

Escalas graficas: es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El numero de factores de evaluación varia conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (optimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor.

Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño:

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	sociabilidad	Enfoque en los resultados

Ejemplo de: Escala grafica de evaluación de desempeño:

Factores:	Optimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Evaluación del desempeño
Pros

1. facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
2. simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
3. visión grafica y global de los factores de evaluación involucrados
4. facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
5. proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

Contras

1. superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
2. produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores
3. falla por la categorización y homogeneización de las características individuales
4. limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
5. rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación

Modelo de Evaluación por selección forzada: para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica), surgió el método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque esta compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que mas se apliquen al desempeño del empleado y la frase que mas representa el desempeño del empleado y la frase que mas representa el desempeño del empleado y la frase que mas se distancia de el. De ahí surge la denominación de selección forzada.

Modelo de Evaluación por selección Forzada:

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-"Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.

	N	+	-
Presenta producción elevada			
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

	N	+	-
Dificultad para tratar a las personas			
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

	N	+	-
Tiene espíritu de equipo			
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

	N	+	-
Potencial de desarrollo			
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

	N	+	-
Buena presentación personal			
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

	N	+	-
Nunca se muestra antipático			
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

Pros

1. evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación.
2. reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad
3. no requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo

Contras

1. complejidad para la planeación y construcción del instrumento

2. no proporciona visión general de los resultados de la evaluación
3. no genera retroalimentación de datos ni permite comparación
4. no permite obtener conclusión de los resultados
5. ninguna participación activa del evaluado

Investigación de campo: es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes de (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Métodos de evaluación de desempeño por investigación de campo:

Evaluación de desempeño

Nombre: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado?
2. El desempleado fue:

¿Mas que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?

Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Pros

1. Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el DRH asesora en la evaluación de desempeño.
2. permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, etc.).
3. Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
4. proporciona profundidad en la evaluación de desempeño
5. permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Contras

1. costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
2. proceso de evaluación lento y demorado.
3. poca participación del evaluado.

Método de los incidentes críticos: es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Pros

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realzadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
3. Método de fácil montaje y utilización.

Contras

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

Ejemplo: Método de evaluación de desempeño por incidentes críticos.

Evaluación de desempeño

Nombre: _____
Cargo: _____
Departamento: _____

Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe tratar con las personas		Presenta muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta de visión general del tema	
Presenta ideas innovadoras		Demora en toma de decisiones	
Tiene características de liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad de argumentación		Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Listas de verificación: método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar *(check-lists)* en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la practica, es una simplificación del método escalas graficas.

Evaluación de desempeño

Nombre: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Practicas de seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del patrimonio					

Criticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño: los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características negativas y superadas. En general, son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La tendencia de desburocratizacion en los procesos de evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos.

Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño humano: las tendencias en la evaluación de desempeño humano son las siguientes:

1. Los indicadores deben ser sistémicos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define que, como y cuando medir. Como efecto de cascada, se facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados, deben estar enfocados a los hacia el cliente interno o externo; deben ser escogidos como criterios específicos de evaluación, sea premiación, remuneración variable, participación en los resultados, promoción, etc.
2. Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación. Existen cuatro tipos de indicadores.

a) Indicadores financieros: relacionados con aspectos financieros, como flujo de caja, rentabilidad, retorno sobre la inversión, relación costo-beneficio, et.
b) Indicadores ligados al cliente: por ejemplo, satisfacción del cliente (interno-externo), tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta, etc.
c) Indicadores internos: tiempos de procesos, índices de seguridad, índices de reprocesamiento, etc.
d) Indicadores de innovación: desarrollo de nuevos procesos, de nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo, etc.

3. la evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia, que puedan jalonar, el proceso como:

a) Indicadores de desempeño global (de toda la empresa).
b) De desempeño grupal (del equipo).
c) De desempeño individual (de la persona).

4. La evaluación de desempeño debe tener en cuenta el contexto general. El ambiente circundante también se debe tener presente en la evolución de los índices internos, para compararla con los indicadores externos amplios y genéricos, como:

a) Índices económicos, relacionados con la evolución de la coyuntura económica de la región, del país y del mundo.
b) Aspectos importantes de empresas del mismo ramo de negocio o que presentan semejanza con el negocio de la empresa (referenciacion competitiva (benchmarking))

5. La evaluación de desempeño como elementos integrados de las prácticas de RH. La evaluación constituye una clave integradora de los diferentes procesos de RH: provisión, aplicación, recompensas, desarrollo, retención y monitoreo de personas en la organización. Es un proceso que sirve de vínculo para integrar los demás procesos de la ARH.
6. La evaluación de desempeño se basa en procesos no estructurados, liberados de los antiguos rituales burocráticos basados en el diligenciamiento de formularios y en la comparación con factores de la evaluación del desempeño. La evaluación no es el resultado del juzgamiento definitivo del comportamiento del empleado, realizado por el superior, sino del acuerdo entre gerente y empleado; es casi una negociación, porque ambos intercambian ideas e información, y de ahí resulta un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones para el crecimiento profesional y, por otro, conseguir los objetivos y los resultados.
7. La evaluación de desempeño como forma de retroalimentación a las personas. La evaluación constituye un instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroalimentación a las personas, para proporcionarles orientación, auto evaluación, auto dirección y, en consecuencia, autocontrol. Están dejando atrás la especialización profesional y se orientan de manera gradual hacia la generalidad y la multifuncionalidad. Los cargos dejan de ser individualizados y aislados socialmente y, se transforman en cargos socialmente interdependientes, con fuerte vinculación grupal, en que se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación de desempeño adquiere un sentido mas amplio, pues implica aspectos nuevos como:

a) Competencia personal: capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades.
b) Competencia tecnológica: capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.
c) Competencia metodológica: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza. Algo así como espíritu emprendedor y solucionador espontáneo de problemas.
d) Competencia social: capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como de trabajar en equipo.

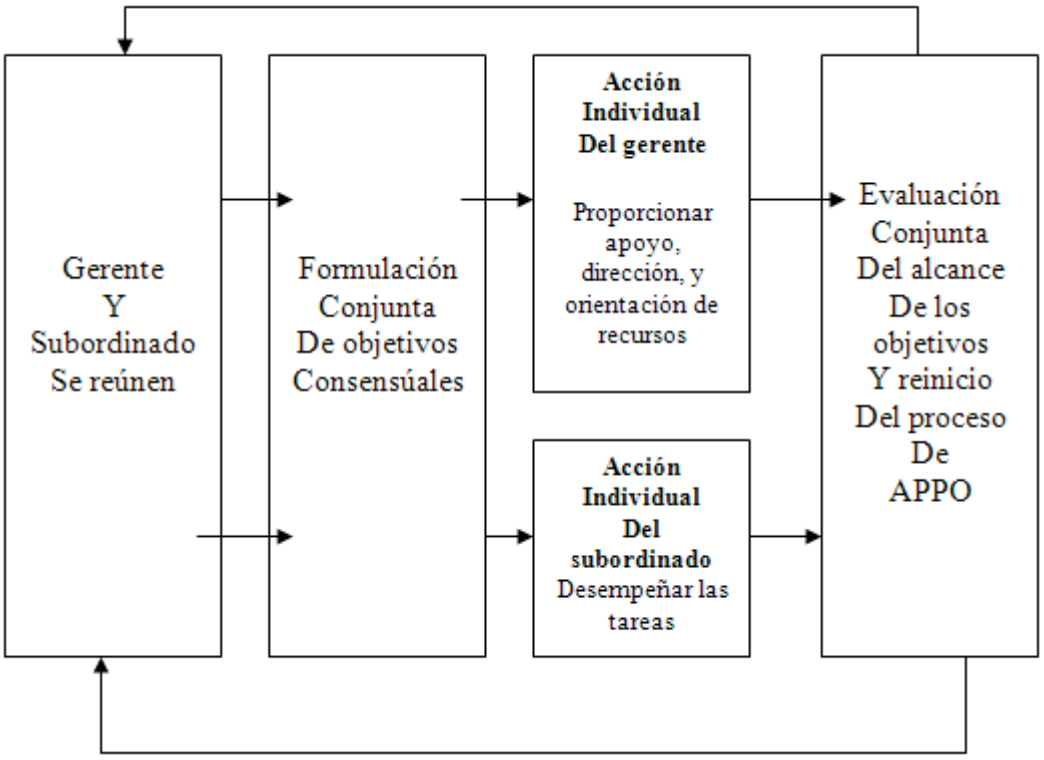
8. La evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, puesto que las metas y los objetivos alcanzados son más importantes que el comportamiento en si. Los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretende alcanzar; así, los medios deben ser escogidos con libertad por las personas, según sus habilidades personales.
9. La evaluación de desempeño se esta relacionando con la noción de expectación o relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo, elevar el grado instrumental de la excelencia en el comportamiento de trabajo, lo cual significa grabar en la mente de las personas que la excelencia en el desempeño trae beneficios a la empresa y, sobre todo, a las personas involucradas.

Métodos modernos de evaluación de desempeño: caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO): algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

1. **Formulación de objetivos consensúales.** Es el primer paso de la EPPO. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar en determinado periodo. Los objetivos se establecen conjuntamente entre los subordinados y el gerente mediante intensa negociación, para llegar a un consenso. Los objetivos son consensúales y no impuestos de arriba hacia abajo. El desempeño se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación.
2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
3. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos, el paso siguiente es definir los recursos y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente.
4. Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Es la verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que merezcan fe y confianza.
6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continúa. Mucha información de retorno y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia.

Modelo, proceso de administración participativa por objetivos



En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que despierta el empleado, es decir, de lo que debe tener en cuenta respecto de su desempeño. Los objetivos deben ser negociados para que haya compromiso, el ***contrato de desempeño*** es un acuerdo negociado entre el gerente y el empleado frente a las responsabilidades del subordinado y del gerente durante el periodo considerado y las metas y objetivos que se deben alcanzar. El subordinado ejecuta tareas mientras el gerente proporciona los recursos necesarios para cumplirlas. Los recursos pueden ser equipos o personas, supervisión, orientación, maquinaria, instalación, entrenamiento, retroalimentación, consejería, etc.
El contrato de desempeño se basa en dos aspectos principales: informe de responsabilidades básicas y estándares de desempeño para cada una de ellas. El informe de responsabilidades básicas relaciona las actividades que el empleado deberá desempeñar, mientras los estándares de desempeño se refieren a descripciones de los resultados u objetivos que debe alcanzar.

Caso de apoyo
Los estándares de desempeño en General Electric y American Airlines
Los estándares de desempeño que los gerentes deben establecer en General Electric (GE) se definen de la siguiente manera:

1. **Estándares de utilidades:** a través de los cuales GE pretende generar ganancias en determinado periodo. Es el denominado retorno sobre la inversión. GE pretende sostener y elevar los estándares de ganancias a través de todos los programas que puedan aumentar el porcentaje de utilidades de la compañía.
2. **Estándares de posición en el mercado:** a través de los cuales GE busca mantener determinada participación del total de ventas en un mercado específico frente a los competidores. John Welch, Jr., presidente de GE, anuncio que todo producto ofrecido por la empresa debe tener la mayor o la segunda mayor participación en el mercado frente a los productos ofrecidos por los competidores.
3. **Estándares de productividad:** a través de los cuales GE indica como deben producir los diversos segmentos de la organización, enfocándose en la productividad.
4. **Estándares de liderazgo en el producto:** a través de los cuales GE quiere asumir una posición de liderazgo en la innovación de productos. Estos estándares indican que se debe

alcanzar el liderazgo en la innovación. Por esto, GE se convirtió en pionera del desarrollo de diamantes sintéticos para uso industrial.

5. **Estándares de desarrollo de personal:** a través de los cuales GE indica el tipo de programas de entrenamiento que los empleados deben cumplir. GE esta comprometida con sofistificada tecnología de entrenamiento y las sesiones de entrenamiento están apoyadas por avanzados sistemas de proyección, recursos audiovisuales computarizados, video láser, etc.
6. **Estándares de actitud de los empleados:** a través de los cuales GE indica los tipos de actitudes que los gerentes deben desarrollar en los subordinados.
7. **Estándares de responsabilidad social:** a través de los cuales GE indica el nivel u tipos de contribuciones que la empresa pretende hacer a la sociedad. GE reconoce su responsabilidad de contribuir a la sociedad, y lleva a cabo trabajos de interés en la comunidad, con la ayuda de sus empleados.
8. **Estándares que reflejan el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazos:** GE reconoce que los objetivos a corto plazo aumentan la probabilidad de conseguir los objetivos a largo plazo.

Comparación entre sistemas de evaluación de desempeño:

Comparación con estándares de trabajo	Comparación entre individuos	Comparación con objetivos negociados
Escalas graficas Selección forzada Investigación de campo Incidentes críticos Frases descriptivas	Comparación con Los pares Distribución forzada	Administración por Objetivos (APO)

Las organizaciones establecen estándares o criterios para monitorear y evaluar el desempeño. Algunas fijan un número máximo de rechazos como medida de calidad; otras adoptan el número de veces que se cumplió la fecha de entrega como medida de puntualidad. El objetivo es llegar a cero en los rechazos y cumplir los pedidos de los clientes en las fechas previstas. El involucramiento de personal de la base permite que supervisores y operadores de maquinas decidan juntos algunos estándares mínimos: por ejemplo: 5% de rechazos y 80% de puntualidad en las entregas de los pedidos en las fechas previstas y 48 horas de retraso máximo para los pedidos por entregar. El desempeño se mide una vez al final del mes. Si no se alcanzan los estándares, el supervisor, los empleados y el director se reúnen para evaluar el problema y sus causas, e intentar corregir la situación.

Tom Peters, la evaluación de desempeño, debe acatar siete recomendaciones:

1. La evaluación de desempeño debe ser constante: la evaluación no debe ser un acontecimiento anual, semestral o periódico. Debe montarse sobre la base de la retroalimentación diaria y cotidiana, en vez de ser una sorpresa para la persona.
2. La evaluación es, y debe ser, una tarea que requiere mucho tiempo. Tiempo para retroalimentar cada evaluación, tiempo de preparación para la evaluación, tiempo dedicado a reuniones de evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar colegas y conversar con el evaluados.
3. Las categorías de evaluación deben ser pocas (superior, satisfactorio) para evitar cualquier forma de clasificación forzada.
4. Reducir la complejidad de los procedimientos y los formularios de evaluación formal. El ideal seria un “contrato” escrito entre superior y subordinado, que contenga los objetivos específicos anuales o semestrales, los objetivos de promoción y desarrollo de carrera, los objetivos de mejoramiento personal en áreas deficientes y los objetivos estratégicos del equipo o grupo. Este contrato debe negociarse y renegociarse continuamente entre las partes. El contrato psicológico vale mas que el contrato formal.
5. Los objetivos de la evaluación deben ser claros y explícitos, para destacar lo que se pretende de lograr y jalonar el desempeño.

6. Las decisiones de retribución salarial deben ser públicas. La confidencialidad no permite que las personas sepan quien tiene éxito. Las recompensas financieras deben ser divulgadas y destacadas abiertamente.
7. La evaluación formal debe ser solo una parte del reconocimiento general del desempeño de la persona. El desempeño excelente debe ser festejado y celebrado públicamente.

Aplicaciones de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. Procesos de admisión de personas: la evaluación de desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de RH, es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades y negocios.
2. Procesos de aplicación de personas: proporcionan información sobre como se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
3. Procesos de compensación de personas: indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quien debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quien debe ser desvinculado de la organización. En resumen, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.
4. Procesos de desarrollo de personas: indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuales son los empleados que necesitan entrenamiento. Facilita la relación de asesoría entre empleados y superior, y estimula a los gerentes a observar el comportamiento de los subordinados, para ayudar a mejorarlo.
5. Proceso de mantenimiento de personas: proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado.

Retorno al caso introductorio

Camila Camara pretendía vender a Rubens Alcántara la idea de un sistema de evaluación de desempeño muy dinámico e interactivo. Su preferencia particular era el método de la APO participativa. ¿Cómo se comportaría usted en el lugar de Camara para justificar sus preferencias al director presidente de la compañía?

Caso para discusión

Evaluación de gerentes en Firestone´

Las tiendas funcionan como enlace vital con los consumidores. Los gerentes de estas tiendas constituyen el recurso humano clave en la determinación de las ventas y las utilidades de la empresa. Cada gerente de tienda es evaluado anualmente por su jefe inmediato.

Los gerentes de tienda tienen varias responsabilidades: garantizar el máximo volumen de ventas y la máxima utilidad liquida, supervisar las fases de operación de la tienda (ventas, merchandising, servicios, precios y mantenimiento) y encargarse del control de todos los activos de la tienda y de la prevención de riesgos y pérdidas. Los gerentes entrevistan, seleccionan, entrenan y supervisan a los empleados, y siguen su progreso y desarrollo, celebran reuniones con los empleados, y siguen su progreso y desarrollo; celebran reuniones con los empleados y acompañan a su productividad; establecen cuotas de ventas a los empleados y evalúan el cumplimiento; trabajan con el personal de ventas y actúan personalmente en asuntos comerciales que incluyen a otros representantes, interpretan y explican a los subordinados las políticas de operación y procedimientos de las tiendas, para mantener su adhesión, investigan reclamos y hacen ajustes necesarios y velan por:

a) Administración de recursos humanos (30%)

1. Supervisan directamente a los empleados y, a través de estos, a otros empleados: dirigen actividades, programas de deberes y horas de trabajo, y hacen el surgimiento de los resultados de ventas y productividad.
2. Entrevistan candidatos, obtienen solicitudes de empleo, determinan calificaciones (utilizando cuestionarios de empleo) y seleccionan los candidatos a los cargos vacantes o archivan las solicitudes de empleo para tenerlas en cuenta en reclutamientos futuros (semanalmente).

3. Determinan el numero de empleados necesarios para que las operaciones de la tienda sean rentables, teniendo en cuenta las ventas individuales, la productividad, los gastos salariales, los requisitos futuros de los recursos humanos, etc. (mensualmente).
4. Preparan, planean y celebran reuniones con empleados para instruirlos sobre nuevos productos y políticas, estimulan el entusiasmo por las ventas, explican programas de incentivos, ayudan en las demostraciones de ventas, etc. (mensualmente).
5. entrenan y dirigen el entrenamiento de nuevos empleados, siguiendo programas de entrenamiento establecidos para lograr eficacia, llevan a cabo entrenamiento en el cargo y supervisan actividades de entrenamiento para los empleados. (semanalmente).

b) Ventas y promoción de ventas (30%)

1. Evalúan las ventas de la tienda por empleado; siguen el progreso de cada empleado para alcanzar las cuotas y determinan y emprenden las acciones necesarias para ayudarlos a alcanzar las metas (diariamente).
2. Trabajan con vendedores en el establecimiento de objetivos de ventas y acompañan los resultados, utilizando mapas y registros de ventas, para asegurar el máximo esfuerzo de ventas y la utilización eficaz del tiempo. (diariamente).
3. Contactan personalmente y por teléfono clientes y negocios inactivos para promover y solicitar ventas y servicios, y acompañan del cierre de ventas. Verifican la satisfacción de los clientes y tratan de asegurar las ventas de cada uno de ellos (diariamente).
4. Preparan materiales de publicidad, siguiendo las sugerencias de merchandising, y ponen avisos en periódicos locales. Alertan a los empleados para que estén pendientes de tales programas de publicidad (semanalmente).
5. Mantienen el programa comercial de ventas minoristas y precios, de acuerdo con las políticas establecidas.

c) Inventario de ventas y control de gastos (15%)

1. Revisan los registros de rotación de inventarios, establecen niveles de inventarios y de pedidos de acuerdo con los resultados de ventas.
2. Preparan presupuestos de ventas y de gastos que cubran las ventas estimadas y los gastos en el periodo (mensualmente).
3. Evalúan los mapas de control de gastos, comparando los gastos actuales con los presupuestos previstos, y determinan las acciones necesarias para ceñirse a los presupuestos aprobados (diariamente).

d) Controles (10%)

1. Verifican inventarios, equipos y servicios, observan las actividades de la tienda y determinan el equipo que se debe mantener en condiciones de operación. Inspeccionan las secciones de la tienda para verificar condiciones de seguridad, precauciones contra incendios y protección de los activos de la compañía.

e) Funciones variadas (15%)

1. Leen y registran toda la correspondencia sobre políticas operativas de las tiendas y procedimientos administrativos; analizan y ponen en operación las nuevas políticas y procedimientos de la compañía (semanalmente).
2. Envían cartas al gerente regional, que dan cuenta del progreso de la tienda, planes de ventas, resultados alcanzados, condiciones de mercado, etc. (mensualmente).
3. Atienden las ventas locales y las reuniones de organizaciones cívicas y toman parte en asuntos cívicos y comunitarios (semanalmente).

Establecimiento de estándares y registro de resultados: el siguiente cuadro permite anotar las responsabilidades de los gerentes de tienda y el formulario de evaluación de desempeño utilizado para evaluarlos.

Principales responsabilidades (Conforme a la descripción del cargo)	**Estándares Del empleado** (Medidos por los criterios de éxito)	**Desempeño Del empleado**			
		>50%	**50-75%**	**76-90%**	**>90%**
1.	1.				
2.	2.				
3.	3.				
4.	4.				
5.	5.				
6.	6.				
7.	7.				

Comentarios sobre el desempeño

Instrucciones: evalué el desempeño del gerente frente a los estándares establecidos. Analice los itemes de calidad (por ejemplo, optimo), de cantidad (cuanto) y métodos de trabajo (como se obtienen los resultados). ¿Cuáles de las responsabilidades del cargo están bien desempeñadas? ¿Qué estándares de trabajo no se están cumpliendo?
Completa esta sección antes de entrevistar al empleado.

Fortalezas del desempeño frente a los estándares

_____
_____
_____

Áreas de desempeño por debajo de los estándares.

_____
_____
_____

Entrevista y desarrollo de planes:
Instrucciones: la entrevista de asesoría forma parte importante del programa de resultados. La sección siguiente se debe completar después de la entrevista. Comente la reacción del empleado ante la retroalimentación suministrada y los planes desarrollados con el para mejorar los resultados. Sea específico.

Reacción del empleado ante la entrevista de retroalimentación:

_____
_____
_____

Plan para mejorar el desempeño:

_____
_____
_____

Firma

Resumen del capitulo: la evaluación puede ser realizada por la misma persona (autoevaluacion), por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por los compañeros que lo rodean 360º, hacia arriba, por el órgano de RH, o por la comisión de evaluación. Los métodos tradicionales de evaluación son: escalas graficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. Los

métodos modernos se sitúan en torno de la evaluación participativa por objetivos (APPO): la evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones en todos los procesos de gestión del talento humano.

Capitulo IX

Remuneración

Caso introductorio
La preocupación de Rafael Ferreira
Rafael Ferreira es uno de los mejores gerentes de la Compañía Mercurio de Combustibles. Llego a la empresa hace dos años e hizo una carrera excelente, y ahora dirige el área de mercado industrial de la compañía, que se encarga de un grupo considerable de clientes empresariales en un mercado competitivo y dinámico. Ferreira, que ama su trabajo y se siente orgulloso de lo que hace, está bien afianzado en la empresa y mantiene buenas relaciones con los colegas. No obstante algunas preocupaciones de Ferreira, sabe que tiene mucho futuro por delante aunque este vaya muy despacio; tiene una buena posición en la compañía y ganan un buen salario fijo, pese a que no es formidable. En Mercurio todo es muy seguro y estandarizado. Sin embargo, la esposa de Ferreira cree que el merece mucho mas de lo que la empresa le ofrece. Ella siempre dice al marido que la empresa esta atada a normas y reglas burocráticas y que nunca las rompe.

Recompensas organizacionales
La actividad organizacional se puede ver como un proceso complejo de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere combinación óptima de entradas (esfuerzo humano, tecnología, materias primas, capital, etc.) en un conjunto de trabajo para producir el resultado esperado. La compensación ofrecida por la organización influyen en la satisfacción de los socios, pues cada socio esta dispuesto a invertir recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones

Concepto de remuneración: Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

Los tres componentes de la remuneración total: La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables de muchas organizaciones: llega a 60% de los costos totales en empresas de manufacturas o de servicios. En algunos casos, los costos laborales (incluido salario y prestaciones sociales) llegan a 80% del presupuesto de gasto, como en el caso de US Postal Service, lo cual indica que la eficacia con que se maneja la remuneración constituye una diferencia significativa para aumentar o reducir la competitividad organizacional.

1. Remuneración básica: salario mensual o salario por hora.
2. Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc.
3. Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).

Compensaciones financieras y no financieras: Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras pueden ser directas e indirectas.
La compensación financiera puede ser directa e indirecta.
La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones.
El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a la hora trabajados. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual. El pago de salario por hora. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual.
La ***compensación financiera indirecta*** es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales, la suma del salario directo y del salario indirecto

constituye la remuneración. La ***remuneración*** constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.

Salario nominal: representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, este se erosiona y, por consiguiente, pierde poder adquisitivo.

El salario real: representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario. En consecuencia, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: el salario nominal se modifica para proporcionar el salario real equivalente en el periodo anterior. De ahí la distinción entre reajuste del salario (recomposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).
También existe el salario mínimo o menor remuneración permitida por ley para trabajadores de un país o sector de actividad económica. Para fijarlo, el Estado interviene en el mercado laboral o, como ocurre en muchos países, se negocia entre empleados y empleadores.

Clases de salario:

1. El salario por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes.
2. El salario por resultados se refiere a la cantidad o numero de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados).
3. El salario por tarea es una fusión de las dos clases: el empleado esta sujeto a una jornada de trabajo, y el salario esta determinado por la cantidad de piezas producidas.

Composición de los salarios: Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan.
Factores internos (organizacionales): Tipología de los cargos en la organización, política de RH de la organización, política salaria de la organización, desempeño y capacidad financiera de la organización, competitividad de la organización.
Factores externos (ambientales): Situación del mercado laboral, coyuntura económica (inflación, secesión, costo de vida, etc.), sindicato y negociaciones colectivas, legislación laboral, situación del mercado de clientes, competencia en el mercado.

Retorno al caso introductorio

Rafael Ferreira no es conformista, sino un gerente ambicioso con espíritu emprendedor que quiere crecer a toda costa. Pero la compañía no lo ayuda, pues le impone trámites y papeleo que frenan su trabajo.

Diseño del sistema de remuneración: la elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. En la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios:

1. **Equilibrio interno versus equilibrio externo:** ¿El plan de remuneración se puede percibir como justo dentro de la organización o justo en relación con el salario de otras organizaciones para el mismo cargo? Las personas siempre están comparando su contribución a la organización con el retorno que reciben y comparando esa ecuación de insumos/resultados con la de los demás colegas dentro y fuera de la organización. La organización requiere balancear las dos formas de la equidad para mantener la coherencia en su estructura salarial.
2. **Remuneración fija o remuneración variable:** la remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas) o variar conforme a criterios previamente definidos; por ejemplo, las metas y utilidades de la organización. La mayoría de las organizaciones.
3. **Desempeño o tiempo en la empresa:** la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo a contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización. La remuneración situacional por desempeño puede adoptar formas extremas de salario por producción (ganancia basada en unidades producidas) y comisiones de ventas. Otras formas emplean bonificaciones por sugerencias de reducción de costos, bonos por atención perfecta o pago de meritos basado en las evaluaciones de desempeño. En verdad, la cultura organizacional define que modo de elegir. ***En 3M, empresa donde predomina una cultura***

de creatividad e innovación, la remuneración destaca el desempeño y la contribución de las personas a los resultados finales.

4. **Remuneración del cargo o remuneración de la persona:** la compensación se puede enfocar en la manera como el cargo contribuye a los valores de la organización o como los conocimientos y habilidades de la persona contribuyen al cargo o a la organización. La política salarial basada en los cargos funciona bien cuando los cargos no cambian, la tecnología es estable, la rotación es baja, los empleados reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas, los cargos estandarizados son estandarizados en el mercado y las personas desean crecer mediante ascensos en la carrera.
5. **Igualitarismo o elitismo:** la remuneración puede incluir el mayor número posible de empleados bajo el mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes, según los niveles jerárquicos o grupos de empleados (elitismo). En el ***sistema igualitario*** todos los empleados forman parte del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los empleados desde la cúpula hasta la base de la organización. El ***sistema elitista*** es utilizado por las organizaciones más antiguas, bien establecidas en el mercado y con escasa competencia.
6. **Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado:** los empleados pueden ser remunerados por debajo o por encima del salario del mercado en un nivel porcentual. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, y no sindicalizadas, que operan en áreas económicamente poco desarrolladas y que presentan elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza laboral. La decisión de pagar por encima del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus empleados y minimizar los costos de rotación y ausentismo.
7. **Premios monetarios o premios no monetarios:** el plan de remuneración puede destacar empleados motivados mediante recompensas monetarias (salarios o incentivos salariales) o destacar recompensas no monetarias (cargos más interesantes o seguridad en el empleo). Los premios monetarios se dan en efectivo y refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos, mientras los no monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles con poca seguridad en el empleo, que valoran mas las ventas que el servicio al consumidor y que actúan en el clima competitivo interno, en vez del compromiso del empleado a largo plazo.
8. **Remuneración abierta o remuneración confidencial:** los empleados pueden conocer cual es la remuneración de otros empleados y como se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o ignorar esta información (remuneración confidencial).
9. **Centralización o descentralización de las decisiones salariales:** las decisiones sobre remuneración se pueden controlar a través de un órgano central, o delegar en los gerentes de las unidades organizacionales. En el sistema centralizado, las decisiones se toman y controlan a través de un órgano central, normalmente el DRH. En el sistema descentralizado, las decisiones se delegan en los gerentes de línea.

Concepto de administración de salarios: Administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio.

1. **equilibrio interno:** coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada. Es necesario la evaluación y clasificación de cargos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de cargos.
2. **Equilibrio externo:** coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado. El equilibrio externo se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial, con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de RH, para normalizar los procedimientos de la remuneración de personal. La política salaria constituye un aspecto particular y especifico de las políticas de RH de la organización.

Objetivos de la administración de salarios: el sistema de remuneración se debe diseñar para alcanzar varios objetivos:

1. Motivación y compromiso del personal
2. Aumento de la productividad

3. Control de costos
4. Tratamiento justo de los empleados
5. Cumplimiento de la legislación

Retorno al caso introductorio
Rafael Ferreira no esta bien recompensado por su labor porque su salario no justifica su contribución a la empresa. Ferreira cree que algo anda mal, pero no sabe que ni donde, pues no ve ninguna distorsión ni discrepancia en cuanto a los salarios, ya que sus colegas ganan exactamente los mismo que el, los directores ganan proporcionalmente mas y los subordinados proporcionalmente menos. La lógica del sistema es perfecta, ya que existe una fría proporción matemática en los salarios internos de la empresa.

Evaluación y clasificación de cargos: la administración salarial utiliza la evaluación y clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización. La evaluación de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de cargo es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial.

Métodos tradicionales de Evaluación de Cargos: permiten indicar las diferencias esenciales entre los cargos el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Los métodos de evaluación de cargos buscan obtener información de los cargos a partir de la descripción y el análisis de cargos acera de que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y porque lo hace.
Sistemas de evaluación y comparación de los cargos:
a) **Comparación simple:** Cargo como un todo, cargo versus cargo, cargo versus escala.
b) **Comparación no cuantitativa:** Cargo como un todo, escalonamiento de cargos, categorías predeterminadas.
c) **Comparación cuantitativa:** Partes del cargo o factores de evaluación, comparación por factores, evaluación por puntos.
Método de Evaluación de cargos: Método de jerarquización o escalonamiento simple: denominado ***job ranking***, consiste en disponer los cargos en una lista (creciente o decreciente), elaborada de acuerdo con el criterio elegido, que sirve de estándar de comparación. En la práctica, es una comparación cargo a cargo.
Primer paso: para este método es la descripción y el análisis de cargos, la información sobre los cargos se debe montar y registrar en un formato estandarizado y ajustado al criterio que se pretenda adoptar, para facilitar la evaluación de cargos.
El segundo paso: es la definición del criterio de comparación. Luego se definen los límites superior (Ls) e inferior (Li) del criterio elegido en la organización. Si el criterio fuese la complejidad, los límites deberán indicar el cargo más complejo (limite superior) y el cargo menos complejo (limite inferior) de la organización.
Tercer paso: es la comparación de todos los cargos con el criterio elegido y la jerarquización en una lista (orden creciente o decreciente) elaborada con base en dicho criterio. La lista es la clasificación de los cargos.
Método de evaluación de cargos por jerarquización, ver pagina 241, no hay un ejemplo.

Método de categorías predeterminadas: denominado ***job classification*****,** es una variante del método de jerarquización sencilla, que podría denominarse método de jerarquización simultánea, pues requiere la división y separación de los cargos en categorías predeterminadas; por ejemplo, cargos mensuales y cargos por horas. En muchas organizaciones, los cargos se separan en tres categorías predeterminadas: cargos no calificados, cargos calificados y cargos especializados. Cada categoría predeterminada presenta el limite superior y el limite inferior, aunque puede existir superposición entre ellas, la cual permite que los salarios de los limites inferiores de la categoría mas avanzada sean menores que los salarios de los limites superiores de la categoría anterior.
Los cargos se pueden clasificar en grupos denominados clases (cuando contienen cargos semejantes) o grados (cuando contienen cargos diferentes aunque semejantes en dificultad).
Método de evaluación de cargos por categorías predeterminadas, ver figura 9.9 pág. 242.

Método de comparación por factores: es el perfeccionamiento del método de jerarquización. Si la jerarquización proporciona una comparación del cargo con otros cargos, el método de comparación por factores proporciona varias comparaciones con cada uno de los factores de comparación. Es denominado

Factor comparison, permite evaluar y comparar los cargos mediante factores de evaluación de cargos. Los factores de evaluación de cargos se pueden denominar factores de especificación, método creado por Eugene Benge, exige una secuencia de etapas:

1. Información sobre los cargos: el método requiere un cuidadoso y completo análisis de los cargos que se van a evaluar, para desarrollar sus especificaciones en términos de factores de evaluación.
2. Elección de los factores de evaluación: los factores de evaluación se derivan de las especificaciones de los cargos. En general, el método de comparación por factores utiliza cinco factores de evaluación:
   a) Requisitos intelectuales.
   b) Requisitos físicos.
   c) Habilidades requeridas.
   d) Responsabilidad.
   e) Condiciones de trabajo.

3. Selección de los cargos de referencia: la comisión de evaluación debe escoger cierto numero (15 a 25) de cargos de referencia ***(benchmarks jobs)*** como punto de apoyo de la evaluación. Estos cargos clave deberán representar la población de cargos de la organización y deben recibir un numero de puntos capaz de cubrir la amplitud de los cargos que se van a evaluar.

4. evaluación de los cargos de referencia: cada cargo de referencia se debe escalonar en cada uno de los cinco factores de evaluación, en función de la descripción de cargos y las especificaciones de los cargos. Cada miembro de la comisión de evaluación elabora individualmente la jerarquización. En seguida, la comisión se reúne para buscar el consenso frente a las organizaciones realizadas. El resultado del proceso es una tabla que indica la posición de cada cargo de referencia en los cinco factores de evaluación.

6. Asignación del valor monetario a los factores de evaluación: aquí el método de comparación por factores se complica un poco. En esta etapa, los miembros de la comisión de evaluación dividen el salario actual de cada cargo de referencia entre los cinco factores de evaluación. Imagine que el salario mínimo por hora es US$1,00 que paga la organización. Los evaluadores pueden distribuir este salario de la siguiente manera:

Requisitos intelectuales	0.08	0.36
Requisitos físicos	0.54	2.20
Habilidad	0.10	0.42
Responsabilidades	0.07	0.28
Condiciones de trabajo	0.21	1.00
Total	1.00	4.26

7. Construcción de la escala de comparación de cargos: después de identificar los cargos de referencia y su evaluación mediante los factores de evaluación, el paso siguiente es la construcción de la escala de comparación de cargos.
8. Utilización de la de comparación de cargos (y factores): los demás cargos de la organización se pueden evaluar, factor por factor, mediante la escala de comparación. El evaluador deberá decidir si los requisitos intelectuales del cago de montador, por ejemplo se pueden comparar con los de guardia de seguridad u operario de montacargas, o incluso encuadrarlos entre el operador de prensa y el soldador

Ventajas: es cuantificable, sistemático, relativamente preciso y la secuencia para calibrar los cargos por jerarquización o clasificación es lógica.
Desventajas: se relacionan con la complejidad y la utilización de pocos factores para la comparación de los cargos.

Método de Evaluación por puntos: denominado evaluación por factores y puntos (point rating), creado por Merrill Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en el mundo, el método utiliza las siguientes etapas:

1. Elaboración de la descripción y el análisis de los cargos que se van a evaluar: es el primer paso y la base fundamental para la evaluación de cargos.

2. Elección de los factores de evaluación: los factores de evaluación de cargos sirven de criterios de comparación y evaluación de los cargos. Lo importante es identificar pocos factores que permitan la comparación y evaluación de todos los cargos.
3. Definición de los factores de evaluación: cada factor de evaluación debe tener un significado para servir como instrumento exacto de medida de los cargos.
4. Gradación de los factores de evaluación: cada factor de evaluación se debe desdoblar en grados de variación. En general, se utilizan cuatro, cinco o seis grados para representar los posibles valores de cada factor.

Ejemplo de definición de un factor de evaluación de cargos:

Instrucción necesaria

Este factor considera el grado de instrucción exigido para el desempeño adecuado del cargo. Se debe tener en cuenta la instrucción aplicable al cargo y no al nivel de educación que la persona actualmente ocupa.

Grado	Descripción	puntos
A	El cargo que el ocupante sepa leer y escribir o tenga solo el curso de alfabetización	15
B	El cargo requiere nivel de instrucción correspondiente al curso primario	30
C	El cargo requiere secundaria o equivalente al primer ciclo universitario	45
D	El cargo requiere titulo universitario o equivalente al segundo ciclo	60
E	El cargo requiere titulo de posgrado completo o equivalente	75

5. Ponderación de los factores de evaluación: ponderar significa atribuir la importancia relativa de cada uno de los factores en el proceso de evaluación. Consiste en asignar a cada factor su peso relativo en la comparación entre los cargos, la suma de la participación de los factores de evaluación debe ser igual a cien.
6. Asignación de puntos a los grados de los factores de evaluación: con la ponderación de los factores de evaluación se establece la base para armar la escala de puntos de cada factor. El grado A generalmente es igual al valor de la ponderación. Los grados siguientes (B, C, D, etc.) se definen con base en una progresión arbitraria que puede ser aritmética o mixta.

Organización sin cargos:

La evaluación de cargos constituye un examen sistemático de los cargos sin especificar el valor relativo de cada uno en la organización. El proceso de evaluación de cargos esta determinado por la situación particular de cada organización, pues depende del análisis y descripción completo de los cargos, que le sirve de base.

Debido a los cambios ocurridos en las organizaciones, como consecuencia de las demandas ambientales, la evaluación tradicional de cargos tiende a desaparecer. Existe una nueva tendencia para replantear la manera de recompensar a las personas. El nuevo proceso se preocupa por el valor que cada persona agrega a la organización. Con esto, las personas se remuneran de acuerdo con su contribución en habilidades, conocimientos y comportamientos que ofrecen a la organización.

Retorno al caso introductorio: En Mercurio los salarios están perfectamente equilibrados entre si, como si fuesen matemáticamente definidos. Rafael Ferreira llego a la conclusión de que no puede pedir aumento salarial a su director sin que esto traiga equilibrio, falta de armonía o desproporción en el sistema. ¿Qué puede hacer?

Investigación salarial

Los salarios deben obedecer a un doble equilibrio, interno y externo. En otras palabras, deben existir salarios compatibles dentro de la organización (equilibrio interno) y dentro del mercado (equilibrio externo). El equilibrio interno se garantiza a través de la evaluación y clasificación de cargos, como se acaba de explicar. El equilibrio externo se logra mediante investigación salarial para averiguar cuanto paga el mercado laboral. La investigación salarial se basa en muestras de cargos que representan los demás cargos de la organización y en muestras de empresas que representan el mercado laboral.

Para no intercambiar información respecto de todos los cargos, es necesario seleccionar los cargos de referencia o cargos de muestra (benchmarks jobs). Los cargos de referencia deben tener tres características.

1. Deben representa los diversos puntos de la curva o recta salarial de la organización.
2. Deben representar los diversos sectores de actividad de la organización.
3. Deben ser identificables con facilidad en el mercado.

De la misma manera, para no intercambiar información con todas las empresas del mercado, es necesario seleccionar las empresas muestra. Los criterios para la selección de las empresas muestra son:

1. Localización geográfica: empresas que operan en la misma área territorial de la organización.
2. Sector de actividad: empresas que actúan en el mismo sector de negocio de la organización.
3. Tamaño: empresas del mismo tamaño o con las mismas características de la organización.
4. Política salarial: empresas cuya política salarial (más osada o más conservadora) sea interesante para la organización. (el periódico O Estado de Sao paulo publica una tabla general de resultados de investigación salarial recolectados por Arthur Andersen en 100 empresas).

Retorno al caso introductorio
Además, Rafael Ferreira verifico que los salarios de Mercurio están equilibrados con los salarios que pagan las empresas competidoras en el mercado. Si de desvincula de Mercurio, encontraría los mismos problemas en otras empresas. En consecuencia, permanecerá en la misma, pues no vale la pena arriesgarse a tanto.

Efectos de los salarios: sobre los salarios recaen las prestaciones sociales.

Política salarial
Es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concebidos a los empleados, el objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados, debe atender simultáneamente siete criterios: adecuada, equitativa, equilibrada, eficacia en cuanto a costos, segura, incentivadora y aceptable para los empleados.

Retorno al caso introductorio
Rafael Ferreira llego a la amarga conclusión de que, en su empresa, la remuneración no es motivadora ni satisfactoria, sino solo un factor higiénico. La mentalidad que predomina en el nivel institucional no percibe estos aspectos. De nada sirve dedicarse, porque el salario será exactamente igual al de los otros colegas que se dedican poco al trabajo.
Para Ferreira, la remuneración no puede ser tratada matemática ni cuantitativamente, sino que debe motivar e incentivar a las personas para que deseen dar todo de si en la consecución de metas y resultados que dependan directa e indirectamente de su desempeño. Para que la remuneración sea un condicionante de motivación efectivo, debe ser flexible y variable.

Resumen del capitulo
La recompensa mas común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Recompensas financieras: pueden ser directas (salario directo, premios y comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.). El salario puede ser por unidad de tiempo (mes u hora de trabajo) por resultado o por tarea. El equilibrio interno se logra mediante la evaluación y clasificación de cargos, mientras el externo se logra mediante la investigación salarial.

CAPITULO X

Programa de incentivos

La remuneración fija fue un producto de comienzos del siglo XX para recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los empleados. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.

Recompensas y sanciones

Sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

Sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

1. Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa.
2. Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización.
3. Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas.

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras:

1. Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la perdida. La participación en los resultados anuales o semestrales. Aunque limitado a ciertos niveles (directores y gerentes), este criterio encierra potencialmente un gran efecto de motivación.
2. Recompensas vinculadas al tiempo se servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio.
3. Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional. Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación. Es el aumento por merito.
4. Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisiones, o globales objetivamente cuantificables. Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salaria de cada persona. Es la remuneración llamada variable.

Las cuatro recompensas se conceden por separado o en conjunto, como retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales: fabricar determinado producto, proporcionar determinado tipo de servicio, alcanzar determinado índice de productividad, aumentar las ventas de productos o servicios, elevar el margen de ganancia operativa, cubrir y conquista mayor numero de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes, o mejorar la imagen de la organización.

El sistema de recompensas y sanciones se debe basar en los siguientes aspectos:

1. Retroalimentación: debe contribuir como esfuerzo positivo del comportamiento esperado. La retroalimentación debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.
2. Relacionar las recompensas con los resultados establecidos o esperados.

El sistema de recompensas y sanciones debe tener en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner: todo comportamiento esta determinado por sus consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos:

1. Las personas desempeñan sus actividades para obtener mayores recompensas o beneficios.

2. Las recompensas obtenidas actúan como refuerzo para mejorar cada vez más el desempeño.

El refuerzo positivo esta orientado hacia los resultados esperados. La teoría del refuerzo positivo parte del hecho de que las personas se comportan según una de estas razones:

1. Porque un tipo o nivel de desempeño esta recompensado coherentemente.
2. Porque un estándar de desempeño especifico ya fue recompensado, de manera que será repetido, con la expectativa de que la recompensa se repita.

Por desgracia, las organizaciones utilizan mas las sanciones que la recompensa para modificar o mejorar el desempeño de las personas. En otras palabras, utilizan más la acción negativa (represión) que la acción positiva (incentivo). Para empeorar las cosas, utilizan mas la acción correctiva (corregir posteriormente) que la acción preventiva (evitar futuros errores).

Relaciones de intercambio

Toda organización debe cuidar el equilibrio de los incentivos y las contribuciones. ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones se comprometen en un sistema de relaciones de intercambio en que las personas contribuyen a la organización y reciben incentivos o estímulos a cambio. Para la organización, los incentivos representan inversiones que deben proporcionar retornos, en forma de contribuciones de las personas. Cada persona contribuye a la organización (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, etc.), en la medida en que recibe estímulos e incentivos a cambio (salarios, beneficios, reconocimiento, ascensos, premios, etc.) Así las personas asumen ciertos costos personales para obtener ciertos retornos o contribuciones de la organización.

Nuevos métodos de remuneración

La **remuneración fija,** que todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, privilegia la homogeneización y estandarización de los salarios, facilita la obtención de equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado. Sin embargo, la **remuneración fija** y estable no consigue motivar a las personas ni incentiva la aceptación de riesgos y responsabilidades.

Remuneración variable

Es la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del empleado. En general, es selectiva y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, en el departamento o en el trabajo), en determinado periodo, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente. Una de las mayores ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa presenta perdidas, puede fijar la ganancia como objetivo principal. Los principales modelos de remuneración variable son los planes de bonificación anual, la distribución de acciones a los empleados, bonificación anual, opción de compra de acciones de la compañía, participación en los resultados alcanzados, remuneración por competencias y distribución de utilidades a los empleados.

Retorno al caso introductorio

Carlos Alberto Santos pretendía introducir un sistema avanzado de remuneración en Rede Bahia, un sistema flexible de remuneración que lograra el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa. Santos quería explorar todas las posibilidades para motivar al personal.

Plan de bonificación anual

Es un ejemplo de remuneración variable. Se trata de una suma de dinero ofrecida al final de cada año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la empresa. El desempeño se puede medir a través de ciertos criterios, como utilidad alcanzada, aumento de la participación en el mercado, mejoramiento de la productividad, etc.

¿Cómo saber quien debe ser premiado?

¿Cuántas personas recibieron más de lo que debían y cuantas recibieron menos de lo que merecían? Para evitar la subjetividad las empresas vinculan los premios a resultados concretos y mensurables, la ventaja de los programas de bonos es que son autofinanciables. El personal solo recibe si la empresa las ganancias concertadas al comenzar el ejercicio.

Retorno al caso introductorio

Carlos Alberto Santos resolvió un plan de bonificación anual ligado a la consecución de uno o más objetivos organizacionales. La utilidad ocupa el primer lugar. Reservo 5% de la utilidad operacional para distribuirla entre el personal todos los años. Los demás objetivos organizacionales, como participación en el mercado,

satisfacción del cliente y productividad, fueron aumentados con ponderaciones diferentes en el "pastel" de la distribución. En el primer año, el plan de bonificación solo incluyo a los gerentes en la repartición de 5% de utilidades. En el segundo año, se extendió a los jefes, reservándoles 2% de las utilidades. En el tercer año, la idea era ampliarlo a la totalidad de los empleados, asignándoles 1% de la utilidad anual.

Distribución de acciones entre los empleados
La distribución de acciones a determinados empleados, como forma de compensación, es otra manera de remuneración flexible. En ella, el dinero del bono se sustituye por acciones de la compañía.

Opción de compra de acciones de la compañía
Muchas empresas adoptan de una manera diferente de remuneración variable a través de la oferta de acciones vendidas (con precio subsidiado), o transferidas a sus empleados, según determinadas reglas. El objetivo es lograr que el empleado, el principal socio, se convierta en accionista de la organización por su propia cuenta, aunque con la ayuda de aquella.

Participación en los resultados alcanzados
Es otro modelo de remuneración flexible relacionado con el desempeño del empleado para conseguir las metas y resultados establecidos en determinado periodo. La participación en los resultados significa tener un porcentaje o franja de valor en los resultados de la empresa o del departamento que ayudo a conseguir, con su trabajo personal o de equipo.

Retorno al caso introductorio
Para mantener motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa a gerentes y empleados de Rede Bahia, Carlos Alberto Santos creo una especie de campeonato entre los almacenes para incentivar la competencia entre ellas. En consecuencia, monto un sistema de evaluación con varios criterios, que van desde la ganancia hasta la renovación de inventarios, y del índice de rotación de personal a la reducción de costos operacionales. De esta forma, no solo existe preocupación por vender, sino por ofrecer el menor precio y alcanzar una ganancia excelente, pero real. Todos deberían ver el negocio como un todo sistémico en que participarían en los resultados, al ser un conjunto de metas y objetivos.

Para funcionar, los programas de recompensas e incentivos requieren el compromiso de las personas. Casi siempre, las empresas cometen algunos errores, entre los que se cuentan poner en practica estos programas sin una campaña previa de participación y compromiso, en otros términos, sin haber permitido a los participantes del programa el acceso a las cifras financieras y a la necesaria calificación profesional ni haber proporcionado las condiciones para ejercer la influencia particular sobre el nuevo sistema. La participación y la oportunidad de desempeñar un papel influyente son los aspectos más importantes; así mismo, son esenciales el autocontrol de la evaluación y la reducción de la burocracia y de la supervisión directa.

Remuneración por competencias
La remuneración por competencias recibe varios nombres: remuneración por habilidad o por calificación profesional, se haya con el nivel de capacitación de cada empleado. El foco principal pasa a ser la persona y no el cargo, la remuneración esta relacionada con las calificaciones de quien desempeña las tareas, en consecuencia, el empleado multifuncional tiene más ventajas. Por competencia, las empresas entienden atributos como capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento, son necesarios tres pasos:

1. Conversación del gerente con cada empleado respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades y sus fortalezas individuales, su objetivo es localizar y corregir debilidades.
2. La programación conjunta entre gerente y empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso. Cada empleado es responsable de su autodesarrollo y calificación profesional.
3. Es la remuneración personalizada. La remuneración por competencias se enfoca en la persona y no en el cargo; por consiguiente, es un pago más coherente con la contribución de cada individuo. Las personas ganan por lo que saben y por la colaboración en el éxito de la empresa.

Retorno al caso introductorio
Como Rede Bahia debe crecer y expandirse, Carlos Alberto Santos imagino una manera de incentivar nuevas habilidades y capacidades de sus empleados para enfrentar los desafíos del futuro. El empleado debería tener un nuevo perfil que privilegiase competencias como atención al cliente, creatividad e

innovación en la búsqueda de nuevas soluciones, y espíritu emprendedor. Los empleados que se desarrollasen estas competencias serian premiados.

Participación de los trabajadores en las utilidades

Es un sistema mediante el cual una organización distribuye anualmente entre sus empleados cierta proporción de sus utilidades. La participación en las ganancias y resultados PGR, debe seguir una metodología que tome en cuenta los siguientes aspectos.

1. Cada empresa debe tener su propio sistema.
2. Hacer énfasis en los resultados y no en las ganancias.
3. Definir metas estratégicas, tácticas y operacionales.
4. Utilizar indicadores normales, sencillos y confiables.
5. Establecer la periodicidad adecuada.
6. Proporcionar claridad y simplicidad.
7. Destacar la objetividad.
8. Se debe involucrar a todos los empleados.
9. Diferenciación de las recompensas, se recompensa de acuerdo con la utilidad de la empresa.
10. Mantener el programa siempre en alza, mantenerlo siempre vivo y estimulante.

Retorno al caso introductorio

Carlos Alberto Santos quiso distribuir trimestralmente una parte de las utilidades, si los 36 principales ejecutivos alcanzaban una meta establecida previamente. El resto de los 256 empleados recibiría bonos, cada tres meses, calculados con base en el volumen de ventas de su unidad. Santos no quería que las ganancias del personal dependiesen de una sola variable (por ejemplo, la utilidad) sino que deseaba incluir criterios de remuneración variables como la reducción del capital de trabajo, la reducción de los inventarios a un nivel mínimo, la satisfacción del cliente y la rentabilidad, la remuneración variable debería tener en cuenta todos estos criterios.

Como diseñar un plan de incentivos

El diseño de un plan de incentivos debe tener en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer lugar, se debe considerar que un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las siguientes condiciones:

1. Cuando las unidades de resultados son difíciles de distinguir o medir, son mas apropiados los aumentos salariales.
2. Cuando los empleados no puede controlar los resultados (como en líneas de montaje en maquinas), la remuneración basada en el tiempo es mas adecuada.
3. Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano, no es práctico pagar a los empleados conforme al resultado.
4. Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de calidad de los resultados.
5. Poner en marcha un plan de incentivos requiere inversión en procesamiento de datos y métodos de análisis de los costos laborales.

Un plan de incentivos es interesante cuando:

1. Se pueden medir las unidades de resultados.
2. Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados.
3. Los cargos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y las demoras son pocas.
4. La calidad es menos importante que la cantidad, o cuando la calidad es importante, se mide y controla con facilidad.
5. Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas.

Además, se debe tener en cuenta que:

1. El pago por desempeño no sustituye una buena gerencia. Por el contrario, instrucciones ambiguas, falta de operativos claros, selección y entrenamiento adecuado, falta de herramientas y una fuerza laboral sin liderazgo son factores que impiden el buen desempeño.
2. Las personas dirigen sus esfuerzos hacia donde son recompensados.
3. El salario no es motivados, el salario es un factor higiénico que produce motivación transitoria que desaparece en el tiempo. En consecuencia, es necesario buscar otros motivadores; por ejemplo, oportunidades de realización y éxito psicológico en el trabajo.

4. Las recompensas también castigan. Las recompensas y los castigos son dos caras de la misma moneda. La recompensa tiene un efecto de castigo potencial cuando no se obtiene.
5. Las recompensas pueden generar rupturas en las relaciones. Los planes de incentivo tienen fuerte potencial para reducir el espíritu de equipo y estimular a los individuos (o grupos) a buscar recompensas para si mismos.

Consejos sobre incentivos

Si en una competencia de ventas, el único vencedor el de mejor desempeño en la empresa, que también gano el año anterior, usted enfrenta un problema triple. En primer lugar, al haber un solo vencedor, los demás miembros del equipo de ventas son perdedores; en segundo lugar, si la misma persona gana en repetidas ocasiones, este efecto se refuerza; en tercer lugar, por ser vencedor, no requiere el premio, que puede despertar la hostilidad de los colegas, el resultado para la empresa no es satisfactorio. Es necesario replantear los incentivos de ventas a partir de los siguientes aspectos:

1. Toda competencia que premia solo uno o pocos ganadores es un mal negocio para la empresa y desmotiva el gran contingente de perdedores, lo cual puede disminuir los esfuerzos.
2. Lo mejor es tener el mayor número de ganadores posibles, permitiendo que cada uno luche por sus propias metas y que ganen todos los que consideran alcanzarlas o superarlas.
3. Las competencias realizadas siempre en el mismo periodo, generalmente al final del año, ya son esperadas por los vendedores que, con frecuencia, las ven como intentos de remediar la mala planeación de la empresa.
4. Las competencias que tienen los mismos objetivos (en general el volumen de ventas) contradicen abiertamente los principios básicos de marketing.
5. No de siempre los mismos premios, porque pierden el efecto. Si tiene un buen sistema de recompensas financieras, no premie con dinero. Regalos, viajes, viajes de estudios, eventos especiales y otros premios no financieros despertaran mas entusiasmo.
6. Las recompensas que incluyen solo al personal de ventas hacen perder la oportunidad de involucrar el resto de la empresa.
7. Es preciso relacionar las competencias de ventas con un entrenamiento específico para mejorar el desempeño. Las personas aprenden cuando quieren aprender; en especial, cuando sienten necesidad de ganar algo más.

Caso para discusión

Definición de objetivos en IBM

En IBM las metas de todos los empleados se establecen por el sistema de asociación, o en cascada, como se conoce. Desde el presidente hasta el portero, en la empresa todos dependen de los pares, jefes, subordinados y superiores de los jefes para cumplir sus propias metas.

CAPITULO XI

Beneficios y servicios

Caso introductorio

Cuando Diego Montenegro ingreso al departamento financiero del grupo ABC, había terminado estudios universitarios y concluido el aprendizaje inicial en la empresa. Al recibir la noticia de su permanencia definitiva en el grupo ABC, se puso feliz, pues dejo de ser aprendiz, para convertirse en empleado. La empresa era excelente, el ambiente de trabajo agradable, los colegas eran óptimos y los salarios atractivos, pero había un elemento que no gustaba a Montenegro: el plan d beneficios que la empresa ofrecía a los empleados no tenia en cuenta sus prioridades, ya que solo ofrecía a los empleados no tenia en cuenta sus prioridades, ya que solo ofrecía seguro de vida en grupo, planes de asistencia medico-hospitalaria, planes de previsión social, y así por el estilo. Montenegro era joven, soltero, no tenía compromisos y gozaba de excelente salud. Sus problemas eran más inmediatos, concretos y cotidianos: transporte, alimentación y tiempo libre. Esto era lo que Montenegro quería recibir como beneficios de la empresa. Creía que el plan de beneficios era una decisión unilateral y parcializada de la empresa, que ofrece lo que cree que los empleados quieren, y no lo que realmente necesitan.

Concepto de beneficios sociales

Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. Los orígenes y el desarrollo de los planes de beneficios sociales se deben a las siguientes causas.

1. Disputa entre las organizaciones por la competencia de talentos humanos.
2. Una nueva actitud de las personas frente a los beneficios sociales.
3. Exigencias de los sindicatos.

Retorno al caso introductorio

Diego Montenegro trato de hablar con el director de RH del grupo ABC sobre los beneficios que la empresa ofrecía a los empleados, pues quería mostrar su insatisfacción y dar su opinión al respecto. Cual no seria su sorpresa cuando el director le dijo que pensaba crear una comisión de empleados para proponer sugerencias sobre el programa de beneficios de la empresa. En ese mismo momento, el director decidió incluirlo en la comisión de beneficios.

Clases de beneficio sociales

1. **En cuanto a la exigibilidad legal:** Beneficios legales exigidos por la legislación laboral o de seguridad social.
   Beneficios espontáneos: no son exigidos por la ley son concebidos por mera liberalidad de las empresas, se denominan beneficios marginales (fringe Benefits) o beneficios voluntarios, incluyen: bonificaciones, restaurantes o cafeterías, transporte, seguro de vida colectivo, préstamo a los empleados, asistencia medico hospitalaria, complementación de jubilación.
2. **En cuanto a la naturaleza:**
   Beneficios monetarios: beneficios concebidos en dinero.
   Beneficios no monetarios: beneficios no financieros: servicios, ventajas o facilidades para los usuarios: restaurante o cafetería, asistencia medico hospitalaria, asistencia odontológica, servicio social y conserjería, club o asociación, transporte, horario móvil o flexible, etc**.**
3. **En cuanto a los objetivos:** los planes de beneficios se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios: asistencia medico hospitalaria, asistencia odontológica, etc.
   Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre.
   Planes supletorios: servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida, incluyen: transporte, restaurante, estacionamiento privado, horario móvil de trabajo, cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados, agencia bancaria en el sitio de trabajo, etc.

Objetivos de los planes de beneficios

Cada organización define su plan de beneficios para atender a las necesidades de los empleados. Los beneficios y servicios ofrecidos a los empleados tratan de satisfacer varios objetivos individuales, económicos y sociales

Criterio de diseño

El diseño de un plan de beneficios sociales debe tener en cuenta dos criterios importantes: el principio del retorno de la inversión y el principio de mutua responsabilidad.

1. El principio del retorno de la inversión destaca que todo beneficio se debe conceder a los empleados, si trae algún retorno a la organización, el cual se puede evaluar en términos de aumento de la productividad, elevación de la moral, mejoramiento de la calidad, retención de talentos o cualquier otro indicador.
2. El mutuo de la mutua responsabilidad destaca que el costo de los beneficios sociales se debe compartir entre la organización y los empleados beneficiados.

CAPITULO XII

Desarrollo de personas

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen mas eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser mas eficaces en lo que hacen: formar es mucho mas que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato mas amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

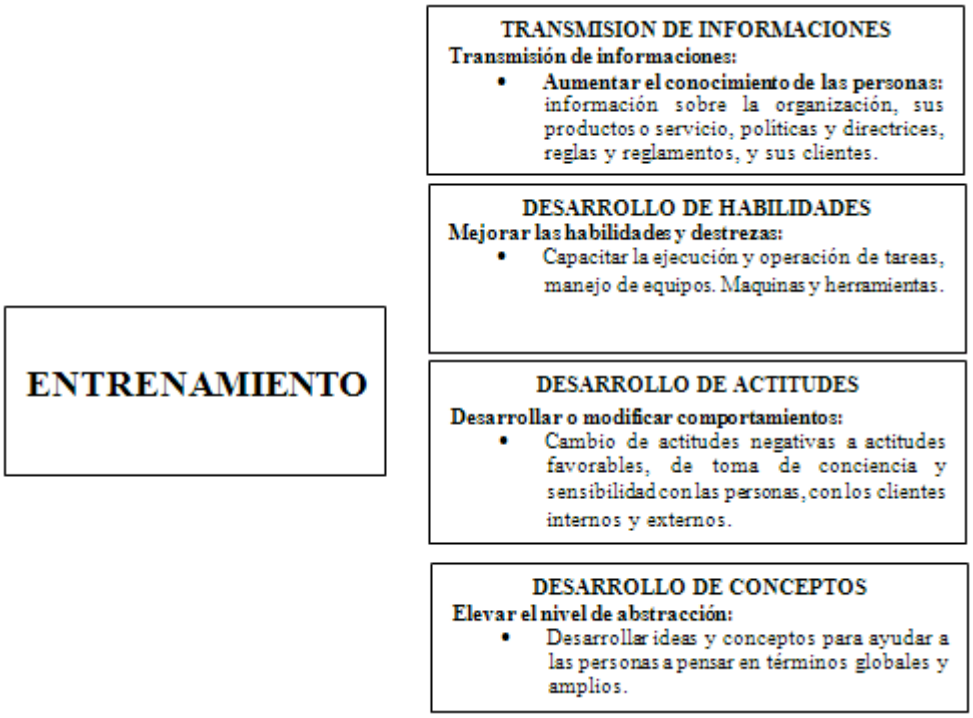
Caso introductorio
Entrenamiento en la empresa Bioterapica Anfora S. A.
Dentro de la mejor tradición burocrática, en diciembre de cada año la división de RH (DRH) de Biterapica Anfora S. A. enviaba a todos los gerentes una relación detallada de los cursos externos ofrecidos en el mercado para que escogiesen los más apropiados para los empleados y los introdujeran en la programación del año siguiente. La empresa destinaba una partida presupuestaria anual de 3% de su facturación para que el departamento de entrenamiento o adiestramiento. (DA) ejecutara las inversiones anuales de entrenamiento de personal. Cada gerente debía elaborar una relación de candidatos a los cursos externos, fijas las fechas establecidas y devolver la relación al DRH, se entero de que otras empresas estaban transformando el órgano de entrenamiento en un órgano de consultoría interna y de actuación estratégica. Silveira percibió que el DA de Anfora era solo un órgano operacional e intermediador que no tenia que ver con el entrenamiento, sino con papeles y asuntos rutinarios. En consecuencia, llego la conclusión de que se debía modificar con urgencia.

Retorno al caso introductorio
Mario do Carmo Silveira, gerente de DRH de Bioterapica Anfora, se reunió con Jorge Pedreira, supervisor del DA, para negociar con el los objetivos y las metas que se debían alcanzar en el órgano de entrenamiento. Ella buscaba horizontes mas amplios para el DA y quería transformarlo en un componente estratégico vinculado directamente con los negocios de la organización. Aunque Pedreira no estaba acostumbrado a esta visión global a largo plazo, percibió que dejaría de ser burócrata para convertirse en consultor interno de la organización.

En la actualidad el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. El entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones.

El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje.

Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento



La disciplina de los líderes del mercado

En el libro, Disciplina dos lideres do mercado, Wiersema y Treacy afirman que las empresas que lideran el mercado ofrecen el precio mas bajo o se posicionan con el mejor producto, o incluso ofrecen al cliente opciones personalizadas. Según los autores, existen tres características que son absolutamente vitales en las empresas líderes del mercado.

1. La primera es enfocarse en un solo punto valorado por los clientes. En consecuencia, no atienden todas las solicitudes de los consumidores ni ofrecen el servicio mas completo y confiable ni el precio mas bajo o el mejor producto, sino que solo ofrecen lo que el cliente valora.
2. La segunda característica es mejorar con mucha dedicación y continuamente el valor que ofrecen a los clientes. Por consiguiente, no se contentan con elaborar el mismo producto diariamente, aunque lo hagan bien, sino que intentan mejorar todos los días y ser óptimos.
3. La tercera característica, y la más importante, es lograr la excelencia de manera disciplinada. Así, siempre se concentran en alcanzar un desempeño superior en el punto de que sus clientes valoran.

Proceso de entrenamiento

El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnostico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Diagnostico de las necesidades de entrenamiento

Se debe diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente, debe ser una actividad continua y constante.

Retorno al caso introductorio

El primer paso de Maria do Carmo Silveira, la gerente de DRH de Bioterapica Anfora, fue asignar a los gerentes de empresa responsabilidad del diagnostico de las necesidades de entrenamiento de sus áreas de competencia. Cada gerente trabajo junto con su equipo para averiguar sus carencias actuales y futuras

de entrenamiento. En seguida, cada gerente negocio con el departamento de entrenamiento (DA) la programación de entrenamiento adecuada para subsanar las carencias.

Métodos empleados en el inventario de necesidades de entrenamiento

Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizando factores como productos rechazados, barreras, debilidades relacionadas con el desempeño de personas, costos laborales, etc. ***Otro método*** para determinar las necesidades de entrenamiento es la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de entrenamiento en la organización. Las personas informan clara y efectivamente que tipo de información, habilidades o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. ***Un tercer método*** incluye la visión de futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipos nuevos procesos para fabricar los productos o servicios de la organización, nuevos productos y servicios o desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas deben adquirir nuevas habilidades.

El inventario de necesidades de entrenamiento se puede realizar en tres niveles de análisis:

1. **Análisis organizacional:** a partir del diagnostico de la organización, verificar aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.
2. **Análisis de los recursos humanos:** a partir del perfil de las personas, determinar cuales son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarios para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
3. **Análisis de la estructura de cargos:** a partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuales son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.
4. **Análisis del entrenamiento:** a partir de los objetivos y metas, que se deberán utilizar con criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento.

Indicadores de necesidades de entrenamiento

Además de los métodos de inventario de necesidades, existen indicadores que señalan necesidades futura (a priori) y necesidades actuales que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori).

Indicadores a priori son eventos que, si ocurren, provocaran necesidades de entrenamiento futuras, fácilmente previstas, como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
2. Reducción del numero de empleados
3. Cambio de métodos y procesos de trabajo
4. Sustituciones o movimiento de personal
5. Premios, licencias y vacaciones de personal
6. Cambios en los programas de trabajo o producción
7. Modernización de los equipos y nuevas tecnologías
8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Indicadores a posteriori son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aun, como:

1. **Problemas de producción**
    a) Baja calidad de producción
    b) Baja productividad
    c) Averías frecuentes en equipos e instalaciones
    d) Comunicaciones deficientes
    e) Elevado numero de accidentes de trabajo
    f) Exceso de errores y desperdicios
    g) Mal aprovechamiento del espacio disponible
2. **Problemas de personal:**
    a) Relaciones deficientes entre el personal
    b) Numero excesivo de quejas
    c) Mala atención al cliente
    d) Comunicación deficiente
    e) Poco interés en el trabajo

f) Falta de cooperación
g) Errores en la ejecución de órdenes.

Diseño del programa de entrenamiento

La segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de entrenamiento, es el diseño del programa de entrenamiento. Después de diagnosticar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado.

Programas el entrenamiento significa definir seis componentes básicos:

a) A quien debe entrenarse.
b) Como debe entrenarse
c) En que debe entrenarse
d) Quien debe entrenarlo
e) Donde y cuando

La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados, por mas difícil que sea definirlos y verificarlos. Es indispensable establecer resultados y compararlos posteriormente.

Programación de entrenamiento

Quien debe entrenarse	**Entrenados o instruidos**
Como debe entrenarse	**Métodos de entrenamiento o recursos instruccionales**
En que entrenar	**Asunto o contenido del entrenamiento** • **Habilidades de comunicación** • **Habilidades de ventas**
Quien debe entrenar	**Instructor o entrenador**
Donde entrenar	**Local de entrenamiento**
Cuando entrenar	**Época u horario de entrenamiento**
Para que entrenar	**Objetivos de entrenamiento**

Tecnología de entrenamiento

La tecnología de entrenamiento se refiere a recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en el entrenamiento, entre las cuales se pueden mencionar.

1. Recursos audiovisuales: imágenes visuales e información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La videograbadora, mensajes y presentaciones audiovisuales. El CD-ROM y el DVD.
2. Teleconferencia: empleo de equipo de audio y video para permitir que las personas participen en reuniones aunque estén distantes entre si.
3. Comunicaciones electrónicas: los avances en la tecnología de la información permite la comunicación interactiva, por el correo de voz.
4. Correo electrónico: el e-mail es una forma de comunicación, muchas organizaciones esta desarrollando redes internas basadas en internet (intranets).
5. Tecnología de multimedia: comunicación electrónica que integra voz, video y texto codificado.

Retorno al caso introductorio

El segundo paso dado por Maria do Carmo Silveira fue transformar el departamento de entrenamiento en un equipo de consultoría interna para asesorar a los gerentes en los asuntos de **entrenamiento** en un equipo de consultoría interna para asesorar a los gerentes en los asuntos de entrenamiento. La programación paso a ser responsabilidad gerencial (de línea) y función de asesoría staff. De la negociación entre las partes, resulta el programa de entrenamiento.

Conducción del programa de entrenamiento

La conducción, implementación y aplicación del programa es la tercera etapa del proceso. Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son:

1. **Conferencias.** Esta conferencia es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes, representa desventajas por ser de una sola vía, los entrenados adoptan una postura pasiva.
2. **Instrucción programada.** Técnica utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Los tipos de respuestas solicitados entrenados varían según la situación, pero generalmente son de selección múltiple, verdadero o falso, etc. Una de las ventajas es que se puede computarizar y los entrenados aprenden sus propias casas, saben de inmediato si se equivocaron o acertaron y participan activamente en el proceso.

Las técnicas para desarrollar habilidades en programas de entrenamiento se dividen en entrenamiento en el cargo y técnicas de clase.

1. **Entrenamiento en el cargo.** Puede incluir conducción, rotación de cargos y asignación de proyectos especiales. La rotación de cargos incluye el desplazamiento de una persona de un cargo a otro, para comprender mejor la organización en conjunto.
2. **Técnicas de clase:** utilizan la sala de clases y el instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia relacionados con el cargo. Las habilidades varían y van desde habilidades técnicas (programación de computadoras) hasta habilidades interpersonales (liderazgo o trabajo en grupo). El formato mas común de juegos administrativos son los pequeños grupos de entrenados, para tomar decisiones administrativas y evaluarlas. La dramatización implica actuar como determinado personaje o participar en la solución de problemas orientados a personas, que se deben resolver en la organización.

Aplicación de la teoría del aprendizaje

El entrenamiento es una forma de educación y debe utilizar los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implementación de programas formales e informales de entrenamiento, a saber:

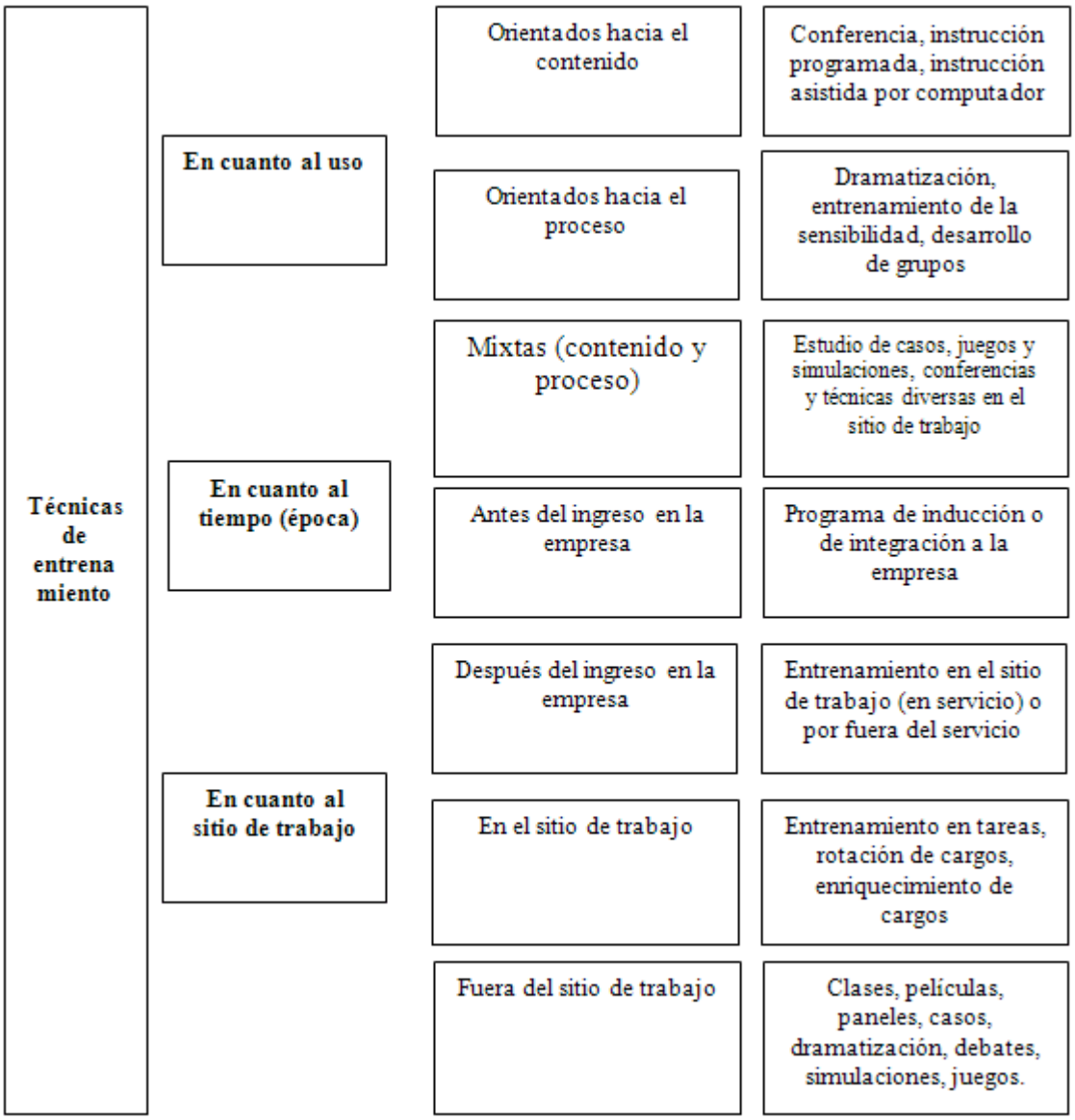
1. El entrenado debe estar motivado para aprender. La persona debe tener voluntad de aprender.
2. El entrenado debe estar capacitado para aprender. La persona debe poseer ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos.
3. El aprendizaje requiere retroalimentación y refuerzo. Las personas aprenden mejor cuando reciben refuerzo inmediato de su nuevo comportamiento, los estándares proporcionan una medida para la retroalimentación.
4. La aplicación práctica aumenta el desempeño del entrenamiento, se debe dar tiempo para que el aprendiz asimile lo aprendido, para que acepte, interiorice y tengan confianza de lo aprendido.

5. El material de entrenamiento debe ser significativo. Los métodos de aprendizaje utilizados deben ser variados e innovadores. La monotonía perjudica el aprendizaje.
6. El material se debe comunicar con eficacia. En el fondo, el entrenamiento es un proceso de comunicación que se debe realizar de manera integrada y amplia para garantizar asimilación e incorporación de nuevos temas.
7. El material del entrenamiento debe ser transferible al trabajo. El entrenado debe recibir el entrenamiento lo más cerca posible de su realidad de trabajo.

Retorno al caso introductorio

El tercer paso dado por Maria do Carmo Silveira fue hacer mas énfasis en el entrenamiento en el cargo y en el trabajo. Los cargos individuales se transformaron en trabajo de equipo, lo cual facilito el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos entre los miembros. Cada equipo funciona como un taller de innovación con el liderazgo incentivar de los gerentes. El entrenamiento se convirtió en el impulsor de nuevas ideas que permiten encontrar nuevas soluciones.

Calificación de la tecnología educativa de entrenamiento



Evaluación del programa de entrenamiento

La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Las respuestas a las preguntas que aparecen a continuación pueden ayudar a determinar la eficacia del programa de entrenamiento: ¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios? ¿Se eliminaron las barreras? ¿Disminuyeron los costos de trabajo por unidad? ¿Las personas se tornaron más productivas y felices? ¿La organización alcanzo sus objetivos estratégicos y tácticos?

Si la respuesta a las preguntas anteriores fue positiva, el programa de entrenamiento tuvo éxito; si fue negativa, el programa de entrenamiento no consiguió sus objetivos y se perdió el esfuerzo porque no surtió ningún efecto.

Algunos datos pueden servir como elementos de evaluación de los resultados del entrenamiento:

1. Datos concretos:
   Ahorros de costo
   Mejoramiento de la calidad
   Ahorro de tiempo
   Satisfacción de los empleados
2. Medidas de resultados:
   Clientes atendidos
   Tareas completadas
   Productividad
   Procesos completados
   Dinero empleado
3. Ejemplos de ahorros de costos:
   Costos variables
   Costos fijos
   Costos operativos
   Costos administrativos
4. Ejemplos de datos sobre mejoramiento de la calidad:
   Índices de errores y desperdicios
   Volumen o reproceso
   Porcentaje de tareas exitosas
   Variación alrededor de estándares organizacionales preestablecidos
5. Posibilidades de ahorro de tiempo:
   Tiempo para completar un proyecto
   Tiempo de procesamiento
   Tiempo de supervisión
   Tiempo de entrenamiento
   Eficiencia
   Días de tiempo perdido

Evaluación de los resultados del entrenamiento

La evaluación de los programas de entrenamiento se pude llevar a cabo en cuatro niveles:

1. **Evaluación en el nivel organizacional:**
   Aumento de la eficacia organizacional
   Mejoramiento de la imagen de la empresa
   Mejoramiento de clima organizacional
   Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados
   Mejoramiento en la atención del cliente
   Aumento de la eficiencia
2. **Evaluación en el nivel e recursos humanos:**
   Reducción de la rotación y del ausentismo del personal
   Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
   Aumento del conocimiento de las personas
   Cambios de actitudes y comportamientos de las personas
   Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (CVT)
3. **Evaluación en el nivel de los cargos:**
   Adecuación de las personas a los requisitos exigidos por los cargos
   Mejoramiento del espíritu de equipo y de cooperación
   Aumento de la productividad
   Mejoramiento de la calidad

Reducción del índice de accidentes en el trabajo

4. **Evaluación en el nivel de entrenamiento**
   Consecución de los objetivos de entrenamiento
   Retorno de las inversiones realizadas en el entrenamiento

Lo que puede proporcionar un programa de entrenamiento exitoso
Internamente
Mejoramiento de la eficiencia de los servicios
Aumento de la eficacia en los resultados
Creatividad e innovación en los productos y servicios ofrecidos al mercado
Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (CVT)
Calidad y productividad
Mejoramiento en la atención al cliente
¿Qué mas?

Externamente
Mayor competitividad organizacional
Asedio de otras organizaciones a los empleados de la empresa
Mejoramiento de la imagen de la organización
¿Qué mas?

Retorno al caso introductorio
El cuarto paso de Maria do Carmo Silvera fue lograr que los gerentes evaluaran el resultado de los programas de entrenamiento junto con sus equipos. Así, el departamento de entrenamiento pasó a recibir retroalimentación directamente de las propias áreas de actividad de la empresa.

Educación corporativa
El papel de las organizaciones en el aprendizaje de sus empleados se amplia cada vez mas. La educación corporativa se enfoca en el desarrollo del cuadro de personal, para obtener resultados en los negocios. Es un modelo diferente de entrenamiento tradicional, diseñado para transmitir conocimientos específicos del tema en que la persona presente alguna deficiencia. Las personas que se preocupan por el futuro saben que este esta en la educación. La educación corporativa ha sido estimulada por factores externos, como la globalización, el desarrollo tecnológico, etc. Las empresas que privilegian la educación corporativa crearon sus propias universidades: las universidades corporativas. Estas empresas ganan con “la escuela en casa”, obtienen retorno de la inversión es el doble del de un entrenamiento tradicional, las empresas fundaron sus propias “universidades” para incrementar el perfeccionamiento constante de sus empleados.

Resumen del capitulo
El capital humano se debe aplicar y desarrollar cuidadosamente. El entrenamiento es una fuente de utilidades porque aumenta ese capital y enriquece el patrimonio humano de la organización. El entrenamiento es un proceso de cuatro etapas: diagnostico, diseño, implementación y evaluación. El diagnostico es el inventario de las necesidades de entrenamiento, que utiliza métodos como el análisis organizacional, el análisis de RH, análisis de la estructura de cargos y análisis del entrenamiento. Se basa generalmente en indicadores a priori o posteriori. Hecho el diagnostico, sigue el diseño del programa, es decir, a quien se debe entrenar, como entrenar, en que entrenar, quien debe entrenar, donde, cuando y para que entrenar.

CAPITULO XIII

Desarrollo de personas y de organizaciones

Caso introductorio
Banco Planetario
Pedro Behring presidente del Banco Planetario, había recibido el encargo de situarlo entre los mejores del país. La preocupación por la calidad de los servicios se convirtió en prioridad de las 60 agencias dispersas en el territorio. En la practica, sin embargo, los sucesos no ocurrieron como Behring pretendía, pues la empresa continuo siendo lenta, burocratizada, y prestando servicios mediocres. Pedro Behring reunió la dirección para analizar el problema, pues quería estimular el area de RH para que fuese la punta de lanza en la implementación de los cambios necesarios. En la reunión, Behring pregunto al director de RH que se debería hacer. ¿Qué haría usted si estuviese en el lugar del director de RH?

Comparación entre ambiente estable y ambiente inestable

Ambiente estable y predecible	Ambiente inestable e imprevisible
• Las exigencias del producto o servicio ofrecido por la organización son estables y previsibles. El ciclo de vida del producto es largo.	• Las exigencias del producto o servicio ofrecido por la organización cambian drásticamente, pues los competidores introducen productos mejorados.
• Los competidores no cambian sus estrategias ni sus productos y servicios.	• Los competidores introducen cambios súbitos e inesperados en sus estrategias y productos o servicios.
• La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son lentos y graduales. La necesidad de cambio en los productos o servicios se puede prever.	Programa de inducción o de integración a la empresa
• Las políticas gubernamentales referentes a regulación e impuestos de la industria cambian poco con el curso del tiempo.	• Las normas reglamentarias y las políticas tributarias gubernamentales cambian con rapidez para acompañar la ola de nuevos productos y servicios que las empresas ponen en el mercado.

Retorno al caso introductorio
La primera medida que tenia en mente Pedro Behring era dotar al Banco Planetario de una nueva estructura organizacional flexible basada en equipos. La segunda medida era cambiar la cultura organizacional flexible basada en equipos. La segunda medida era cambiar la cultura tradicional por una nueva cultura basada en el capital humano y la participación de las personas. ¿Cómo podría introducir estos cambios en una

organización tradicional y dispersa en un territorio extenso? Behring pidió colaboración al director de RH, ¿Qué haría usted en el lugar de este?

Organizaciones mecanicistas y orgánicas

ORGANIZACIONES MECANICISTAS	ORGANIZACIONES ORGANICAS
• Énfasis en la cadena jerárquica. • División funcional del trabajo: problemas y tareas relativos a la organización en conjunto, se descomponen en actividades especializadas. • Los cargos son muy especializados, definitivos y permanentes. • Utilización de la jerarquía formal como instrumento de coordinación. • Las descripciones del cargo son detalladas, para brindar una definición precisa de derechos, obligaciones y métodos técnicos que permitan desempeñar cada cargo. • La interacción entre los empleados superiores y los subordinados es vertical. • El comportamiento se rige por instrucciones y decisiones tomadas por los superiores.	• Despreocupación por la cadena jerárquica o de mando. • Estructura divisional de trabajo y autosuficiente. La responsabilidad del trabajo no se ve como un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos. • Los cargos no están claramente definido, sino que se ajustan y redefinen continuamente de acuerdo con las exigencias de la situación. • La comunicación se lleva a cabo a través de una estructura matricial o en redes. • La comunicación es más lateral que vertical y se hace énfasis en la consulta más que en la orden. La comunicación lleva más información y sugerencias que instrucciones y decisiones. • Existe un compromiso que motiva a los empleados a mantener el autocontrol.

Ola de reorganizaciones

Las décadas de 1980 y 1990 se caracterizaron por una intensa ola de reorganización en las mayores organizaciones del mundo. Se hablo mucho de reingeniería, reducción del tamaño (downsizing), tamaño adecuado (rightsizing), reestructuraciones, fusiones, subcontratación (outsourcing), satelizacion y otros temas por el estilo.

Creatividad e innovación

La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye el apoyo intensivo a la invención (acto de descubrir) y la aplicación (acto de usar). La invención se relaciona con el desarrollo de nuevas ideas; en consecuencias, los gerentes deben crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas.

Como estimular la creatividad en la organización

1. Incentive las sugerencias en la organización
2. Desarrolle grupos de generación de ideas (brainstorming)
3. Ponga en marcha talleres de creación o gerencia de conceptos

4. Ponga en marcha centros de creatividad en la organización
5. Desarrolle círculos de calidad y creatividad
6. Implante un mejoramiento continuo e incremento en la innovación
7. Lleve a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas
8. Realice con regularidad sesiones creativas
9. Desarrolle personas que actúen como facilitadores de la creatividad

Proceso innovador

El proceso de innovación ocurre en cuatro etapas:

1. **Creación de ideas.** Proporciona nuevas formas de conocimiento a través de descubrimientos, ampliación de conocimientos actuales o creatividad espontanea, gracias a la inventiva de las personas y la comunicación con los demás.
2. **Experimento inicial:** las ideas se prueban mediante análisis con otras personas, clientes, consumidores y técnicos, o en forma de prototipos o muestras.
3. **Determinación de la viabilidad:** la aplicación práctica y el valor financiero de las ideas se determinan mediante estudios formales de viabilidad que identifican costos y beneficios potenciales, así como mercados y aplicaciones potenciales.
4. **Aplicación final.** Ocurre cuando el nuevo producto se comercializa y se pone a la venta en el mercado abierto, o cuando el nuevo proceso se implementa como parte de la rutina operativa normal.

Retorno al caso introductorio

Para cambiar la estructura y la cultura del Banco Planetario, Pedro Behring quería estimular la creatividad y la innovación. A pesar de que en muchas de las actividades bancarias predominan ciertos aspectos burocráticos y rutinarios, Behring quería oxigenar y renovar su empresa centrándose por completo en el cliente externo e incentivando el trabajo en equipo. Para comenzar, derribo barreras y símbolos jerárquicos (salas de ejecutivos, estacionamiento privado, restaurantes y baños separados), para acercar a todos los empleados. Además, quería que el DRH ayudase en estas medidas. ¿Cómo actuaria usted si fuese el director de RH?

Sugerencias para estimular la creatividad organizacional

1. **Desarrolle la aceptación del cambio.** Los miembros de la organización deben creer que el cambio traerá beneficios a ellos y a la organización, por ejemplo: seguridad en el empleo.
2. **Estimule nuevas ideas.** Los gerentes, desde la cúpula hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, en palabras y hechos, que están totalmente abiertos a nuevas ideas y enfoques.
3. **Permita mayor interacción.** Se puede promover un clima permisivo y creativo que de a las personas la oportunidad con otros miembros de su grupo de trabajo o de otros grupos.
4. **Tolere los errores.** Muchas ideas nuevas pueden parecer inútiles o sin aplicación practica, aunque estas no conduzcan a ninguna solución.
5. **Defina objetivos claros y conceda libertad para alcanzarlos.** Las personas deben tener un propósito y dirección para su creatividad.
6. **Ofrezca reconocimiento.** Las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan.

Imposición de barreras a la innovación.

- Aislamiento de la administración de la cúpula.
- Intolerancia frente a las diferencias.
- Intereses ocultos
- Recorte de los horizontes de tiempo
- Imposición del pensamiento racional
- Incentivos inadecuados
- Burocracia excesiva

Cambio organizacional

El cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales. El cambio esta en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos, en los servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima.

Proceso de cambio

Cambio significa pasar de un estado a otro diferente. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación, ruptura. Constituye un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

1. **Descongelamiento:** fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas ideas y practicas. Representan el abono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo.
2. **Cambio:** etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. El cambio implica dos aspectos: identificación (proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevos, y los aceptan) y la internacionalización (proceso mediante el cual las personas desarrollo nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal de comportamiento).
3. **Recongelamiento:** etapa final en que las nuevas ideas y practicas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar. El recongelamiento requiere dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (practica provechosa que asegura el éxito del cambio). Esta es la etapa de la estabilización del cambio.

El agente de cambio es la persona de adentro o fuera de la organización que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o externo.

Los especialistas de RH se están convirtiendo en consultores internos, mientras los gerentes de línea se están transformando en agentes de cambio en las organizaciones.

Fases del proceso de cambio

DESCONGELAMIENTO **Tarea del gerente:** **Crear el sentimiento de la necesidad del cambio**	**CAMBIO** **Tarea del gerente:** **Implementar el cambio**	**CAMBIO** **Tarea del gerente:** **Estabilizar el cambio**
A través de: • Incentivo a la creatividad y a la innovación, a riesgos y tolerancia a errores. • Buenas relaciones con las personas involucradas. • Ayuda a las personas que presentan comportamiento poco eficaz. • Minimización de las resistencias manifestadas respecto al cambio.	A través de: • Identificación de comportamientos nuevos y más eficaces. • Elección de cambios adecuados en tareas, personas, cultura, tecnología o estructura. • Acción para poner en práctica los cambios.	A través de: • Creación de la aceptación y la continuidad de los nuevos comportamientos. • Estimulo y apoyo necesarios para los cambios. • Empleo de recompensas situacionales de desempeño y refuerzo positivo.

El agente de cambio debe maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el efecto de las fuerzas negativas para llevar a cabo con eficacia el proceso de cambio.

Fuerzas positivas y fuerzas negativas en el proceso de cambio

Fuerzas positivas (de apoyo y soporte)

- ✓ Necesidades de los clientes
- ✓ Oportunidades del mercado
- ✓ Nuevas tecnologías mas sofisticadas
- ✓ Competencia feroz
- ✓ Nuevas exigencias sociales y culturales
- ✓ Culturas organizacionales adaptables

Fuerzas negativas (de oposición y resistencia)

- ✓ Comodidad de los empleados
- ✓ Hábitos y costumbres de la organización
- ✓ Dificultades para aprender nuevas técnicas
- ✓ Falta de visión y percepción del ambiente
- ✓ Viejos paradigmas culturales
- ✓ Culturas organizacionales conservadoras

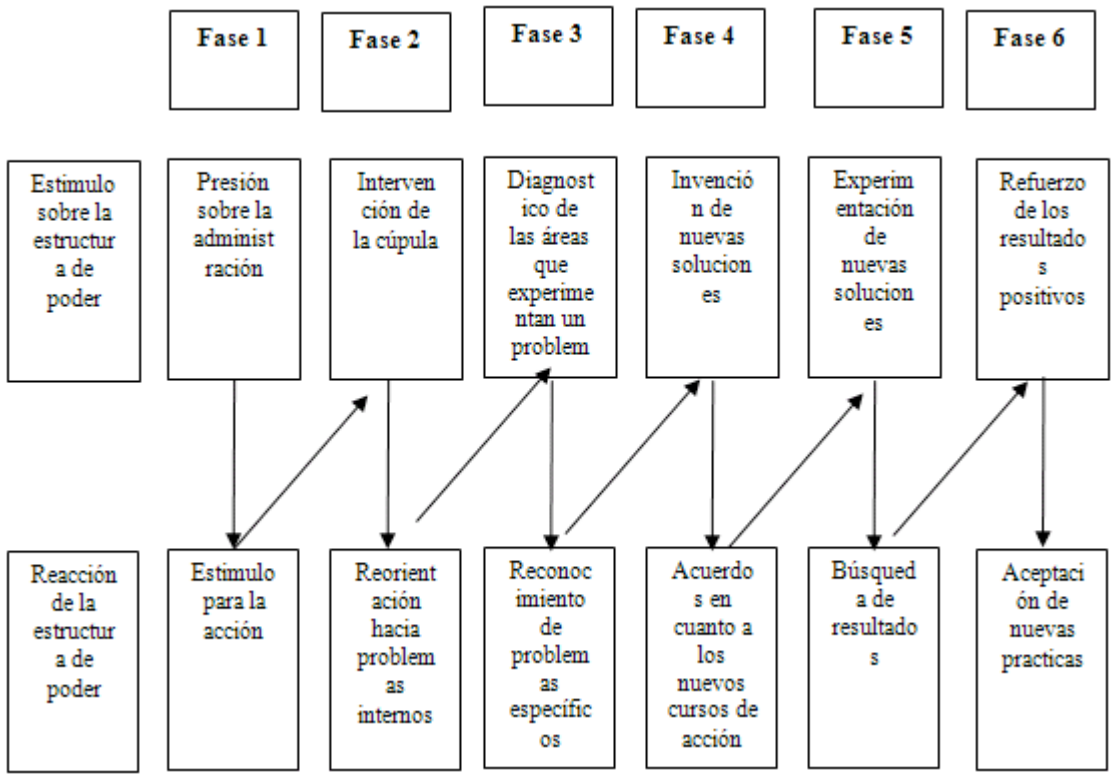
Retorno al caso introductorio

Una de las preocupaciones de Pedro Behring era conocer las fuerzas positivas y las fuerzas negativas del proceso de cambio que quería implantar en el Banco Planetario. El director de RH se ofreció a ayudarlo. ¿Cómo procedería usted en este caso?

Desarrollo de personas

Entrenamiento (adiestramiento) y desarrollo (E&D) están en el orden del día. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento.

Las seis fases del cambio organizacional



Métodos de desarrollo de personas

Veamos los principales métodos de desarrollo en el cargo actual:

1. **Rotación de cargos:** desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar a sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.

2. **Posiciones de asesoría:** oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de staff o en equipos de asesoría directa.
3. **Aprendizaje práctico:** técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.
4. **Asignación de proyectos:** oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.
5. **Participación en cursos y seminarios externos.**
6. **Ejercicios de simulación.** Los ejercicios de simulación incluyen estudio da casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc.
7. **Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor):** tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
8. **Estudio de casos:** método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolv**er.**
9. **Juego de empresas:** también denominados management games o business games, los equipos compiten entre si tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.
10. **Centros de desarrollo interno:** o in house development centers, métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades.

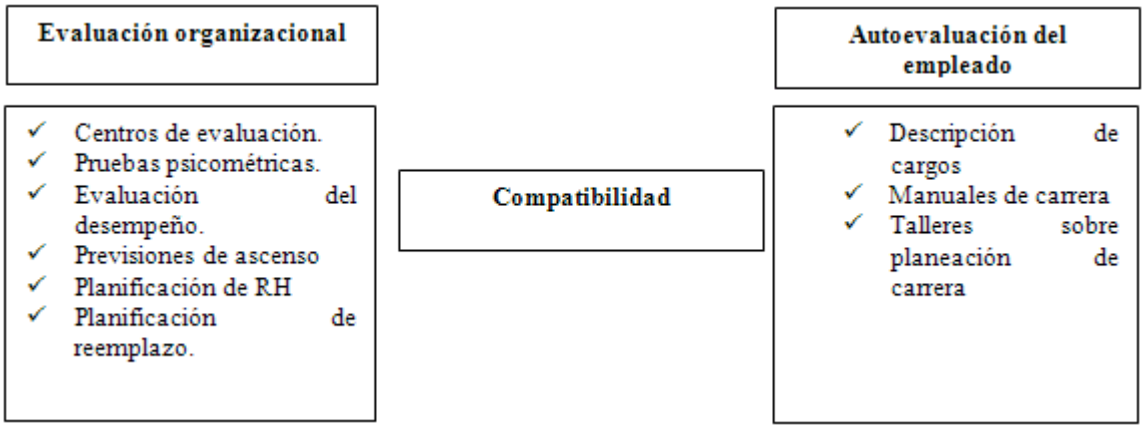
Los dos tipos de métodos de desarrollo de personas fuera del cargo son la tutoría y la asesoría.

1. **Tutoría:** los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula.
2. **Asesoría a los empleados:** el gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo.

Desarrollo de carreras

El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una personas y cargos cada vez mas elevados y complejos.

Principales herramientas de evaluación de carreras



Existen los siguientes esquemas de orientación para los empleados:

1. Asesoría individual de carreras. Cuando el gerente de línea conduce sesiones de asesoría, el staff de RH monitorea la eficacia y proporciona asistencia en forma de entrenamiento y de asesoría.

2. Servicios de información a los empleados: ofrecen a los empleados información respecto de las oportunidades internas.
3. Sistemas de información sobre vacantes. La organización anuncia la oferta de cargos desde el interior.
4. Mapas de carreras. Especie de organigrama que muestra las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles.
5. Centros de recursos de carrera: colección de materiales para el desarrollo de carrera; por ejemplo, biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y software.

Programas de aprendices

Las organizaciones invierten en programas de aprendices como mecanismos de crecimiento planeado de capital humano a largo plazo y en un verdadero programa de mejoramiento continuo en la calidad del personal extendido a largo plazo, lo cual es una especie de inversión en el éxito futuro de la empresa.

Retorno al caso introductorio

El presidente y el director de RH del Banco Planetario comenzaron a diseñar los métodos de desarrollo de personas que utilizara la empresa para incentivar el proceso de cambio organizacional. ¿Qué sugerencias haría usted?

Desarrollo organizacional

Los instrumentos de cambio organizacional, es decir, el aprendizaje de toda la organización. El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas con la ayuda de un consultor interno o externo. El (DO) tiene las siguientes características.

1. Se basa en la investigación y en la acción, lo cual significa recolección de datos sobre una unidad, grupo, departamento o la organización en conjunto y proporcionar a los empleados esos datos para que se analicen y desarrollen hipótesis sobre como debería ser esa unidad si fuese excelente. En otras palabras, el DO utiliza un diagnostico de situación (investigación) y una intervención para modificar la situación (acción) y, posteriormente, un refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación.

El DO utiliza un proceso de tres fases:

1. **Diagnostico:** a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnostico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella.
2. **Intervención:** acción para modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio.
3. **Refuerzo:** esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación.

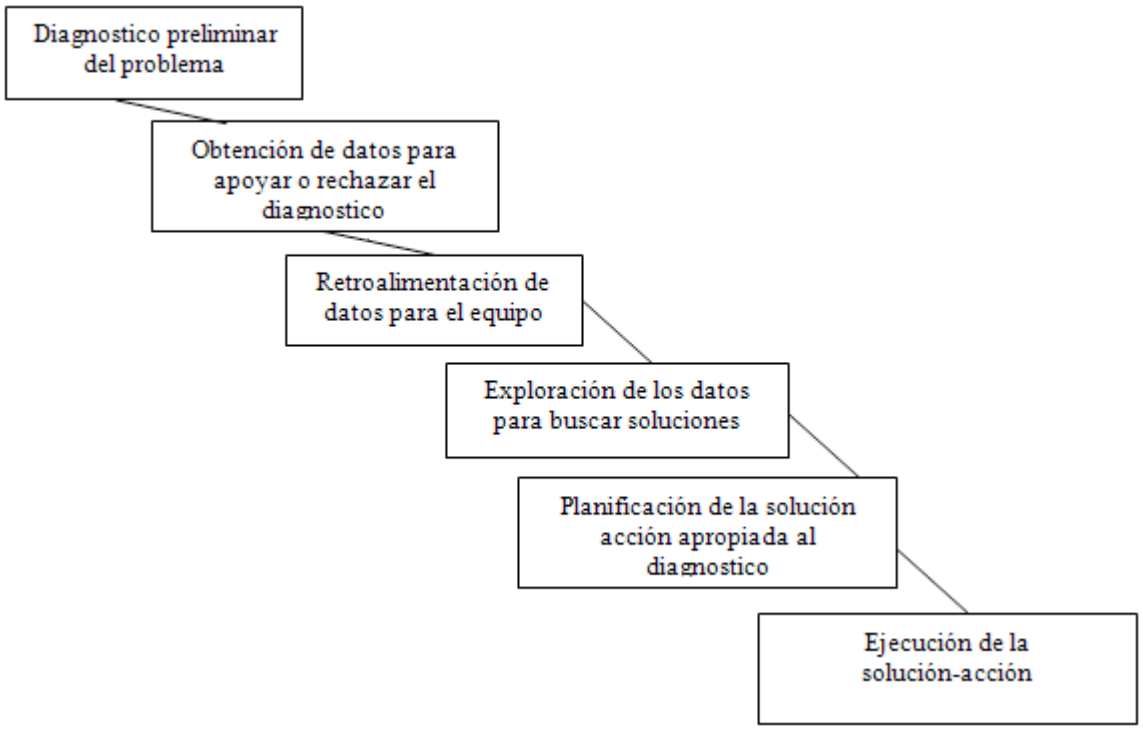
Técnica de DO

El Do y utiliza diversa tecnología. Las principales técnicas de DO son:

1. Entrenamiento de la sensibilidad: es la técnica más antigua y amplia de DO. Consiste en reunir grupos denominados grupos E (grupos de entrenamiento) orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales. El resultado es mayor creatividad (menor temor de los otros, y estar menos a la defensiva), menor hostilidad en cuanto a los demás (debido a que los comprende mejor) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo.
2. **Análisis transaccional (AT):** técnica que busca el auto diagnostico de las relaciones interpersonales. La transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Es una técnica diseñada para individuos, pues se concentra en los estilos y contenidos de las comunicaciones personales. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y agiles y dar respuestas naturales y razonables.
3. **Desarrollo de equipos:** técnica de modificación del comportamiento en que se reúnen varias personas y varios niveles y áreas de la organización bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea mas fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de las causas**.**

4. **Consultoría de procesos:** técnica en que cada equipo es coordinado por un consultor cuya actuación varía mucho. La coordinación permite ciertas intervenciones para que con los equipos sean más sensibles a los procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de participación, de sentimientos, de liderazgo, de toma de decisiones, confianza y creatividad.
5. **Reunión de confrontación:** técnica de modificación de comportamiento, con la ayuda de un consultor externo o interno (denominado tercera parte). Dos grupos antagónicos en conflicto pueden ser tratados a través de una reunión de confrontación que dura un día, en la que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro como si estuvieses delante de un espejo. El consultor facilita la confrontación con serenidad de ánimo, moderando las críticas, moderando los trabajos, orientando la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y eliminando las barreras intergrupales.
6. **Retroalimentación de datos (feedback de datos):** técnica de cambio de comportamientos que parte del principio de que cuantos más cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera como una persona es percibida o vista por los demás.

Los seis pasos de la metodología investigación-acción del DO



Retorno al caso introductorio

Pedro Behring quería utilizar el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional para estimular el proceso de cambio en el Banco Planetario, lo cual exigía la actuación del DRH como órgano de consultoría interna y la contratación de un consultor externo para ayudar a la organización. ¿Qué sugerencias haría usted en este caso?

Evaluación critica

El secreto de la calidad Canon

Canon Corporation, empresa japonesa mundialmente conocida por concentrarse en la calidad, utiliza los siguientes principios en su esquema de E&D:

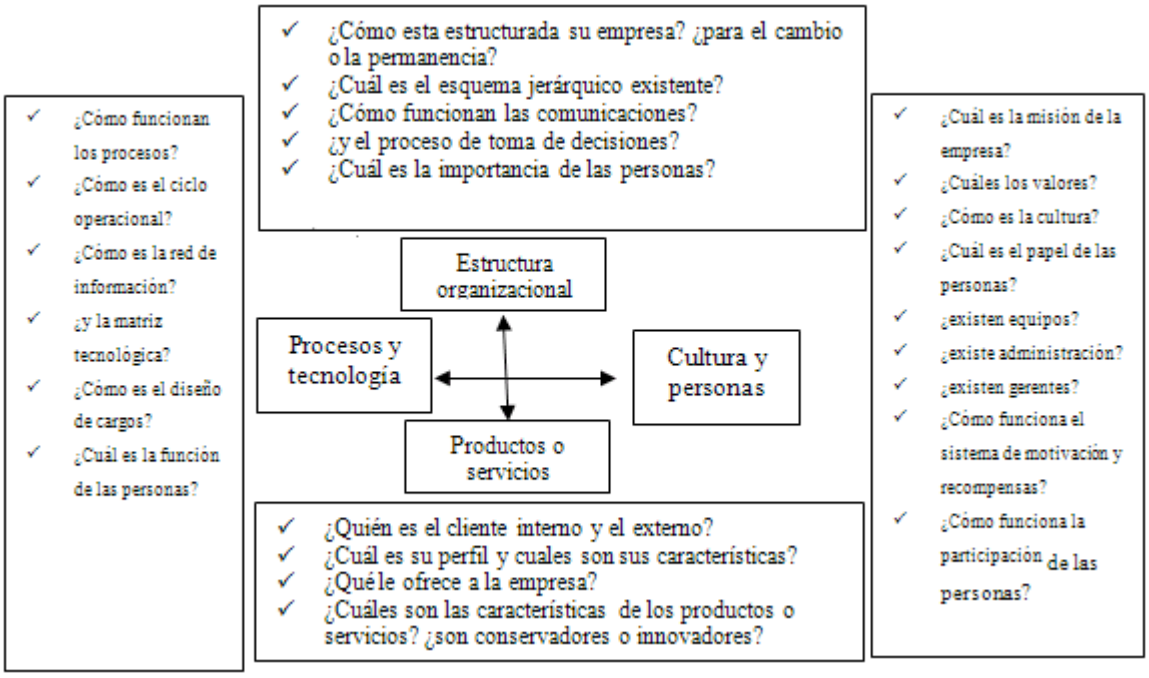
1. Desarrollar entrenamiento básico estructurado, práctico y confiable.
2. Combinar entrenamiento organizado por nivel, con entrenamiento organizado por función.
3. Hacer del entrenamiento una parte del plan global de desarrollo de RH.
4. Proporciona sistemas de follow-up (retroalimentación) para que el entrenamiento este relacionado con sus resultados.

5. Focalizar el entrenamiento para apoyar la calidad, el costo y el tiempo.
6. Establecer objetivos unificados para el entrenamiento en todos los niveles.
7. Entrenar mediante casos e historias, y combinar entrenamiento en el cargo y entrenamiento en el aula.
8. Desarrollar en la compañía un staff de entrenadores utilizando como instructores al personal excelente.
9. Establecer estándares de programas para que no haya diferencias en las oportunidades de entrenamiento entre divisiones o cargos, es decir, dar a cada uno la oportunidad de aprender y mejorar.

Las aplicaciones del DO

La variedad de aplicaciones del Do, también denominadas intervenciones o técnicas de DO, aumento en los últimos años. El DO esta estrechamente relacionado con cambios que buscan agregar valor al negocio de la organización, a las personas y a los clientes.

Cambios para agregar valor al negocio



Limitaciones del DO

Aunque sea fuerte impulsor del cambio y la innovación organizacionales, el DO presenta algunas limitaciones:

- ✓ Es difícil evaluar la eficacia de los programas de DO
- ✓ Los programas de DO requieren mucho tiempo
- ✓ Los objetivos del DO son generalmente muy imprecisos
- ✓ Los costos totales de un programa de DO son difíciles de evaluar
- ✓ Los programas de DO generalmente son muy costosos

Los administradores pueden mejorar la calidad de las actividades de DO a través de las siguientes medidas:

- ✓ Ajustar sistemáticamente los programas de DO a las necesidades especificas de la organización
- ✓ Demostrar como pueden cambiar sus comportamientos las personas como parte del programa organizacional.
- ✓ Modificar los sistemas de recompensas de la organización para premiar a los miembros que cambien su comportamiento de acuerdo con el programa.

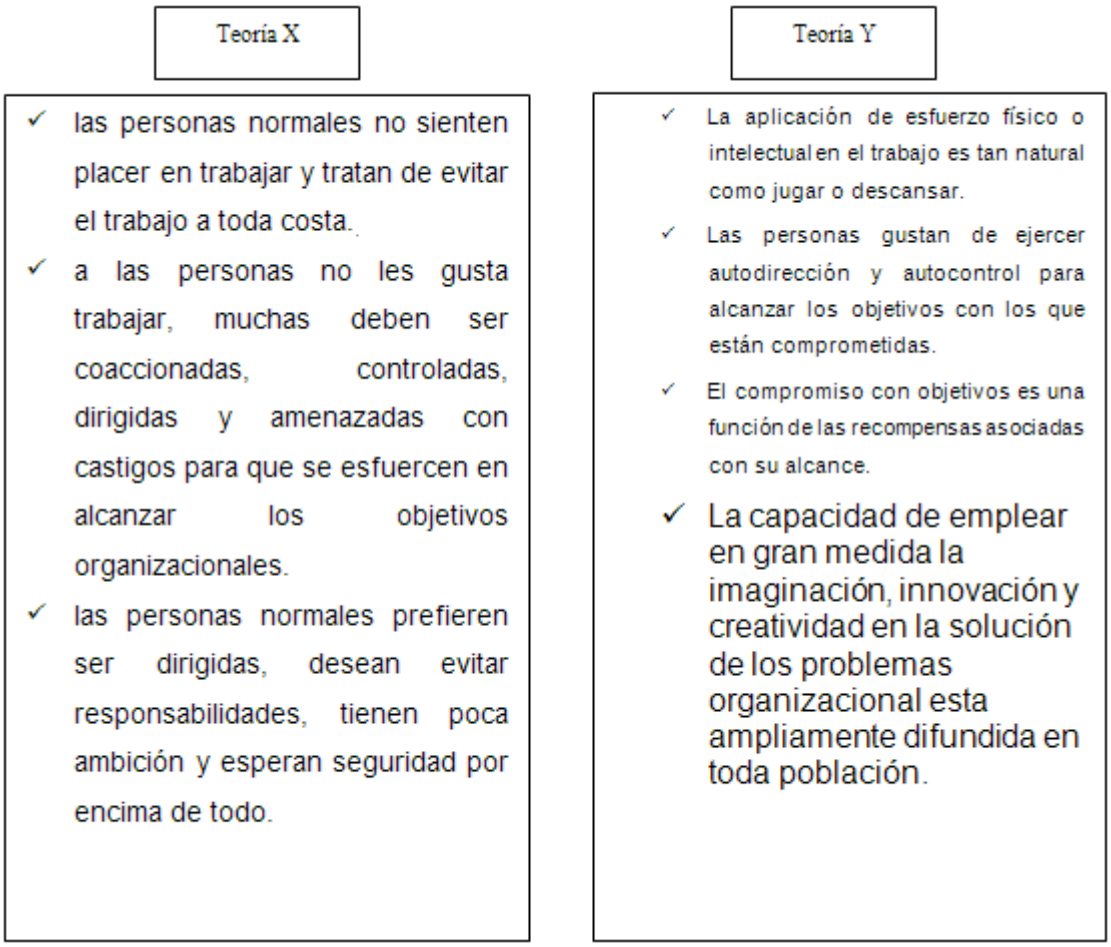
Retorno al caso introductorio

El director de Rh sugirió a Pedro Behring que creara un equipo de cambios con dos funciones principales. La primera seria establecer metas de cambios y comunicarlas ampliamente a todos los empleados del banco; la segunda, definir estrategias de cambios y velar porque sean comprendidas a la perfección. Al mismo tiempo, Behring celebraría reuniones diarias con grupos de empleados para conversar con ellos, explicar los planes de cambios y obtener su aprobación y compromiso. Esas reuniones servirían a Behring para conformar equipos multifuncionales de calidad y productividad que involucraran gerentes y empleados de todas las unidades del banco. Mas aun, Behring deseaba poner a disposición de cada equipo todos los medios y recursos posibles: entrenamiento, orientación, desarrollo, liderazgo, motivación, ideas conceptos y filosofías.

CAPITULO XIV

Relaciones con los empleados

Estilos de administración
Hace mas de tres décadas, McGregor identifico dos conjuntos de supuestos que denomino teoría X y teoría Y.



En la teoría X predomina la manipulación de las personas, la coacción y el temor. En la teoría X, el trabajo es impuesto y se debe motivar extrínsecamente a través del pago y medidas de control y seguridad. En la teoría Y predomina la visión mas abierta y humana de las personas y la actividad laboral.

Relaciones con los empleados
Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, etc. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.

Diseño de un programa de relaciones con los empleados
Según Milkovich y Boudreau:

1. **Comunicación:** la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. **Cooperación:** la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. **Protección:** el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
4. **Asistencia:** la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
5. **Disciplina y conflicto:** la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

Programas de reconocimiento
Los premios de reconocimiento son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización.

Programas de asistencia al empleado
Con frecuencia, los gerentes de línea enfrentan problemas de comportamiento de sus subordinados y responden de manera diversa.

Los principales síntomas de un empleado problemático son:

- ✓ Ausentismo elevado.
- ✓ Faltas no justificadas.
- ✓ Faltas frecuentes.
- ✓ Retrasos y salidas anticipadas.
- ✓ Altercados con colegas.
- ✓ Creación de problemas a otros empleados.
- ✓ Juicio precario y decisiones equivocadas en el trabajo.
- ✓ Muchos accidentes extraños en el trabajo.
- ✓ Problemas con la ley.
- ✓ Mala presentación personal.

Casi siempre, los PAE tienen dos componentes:

1. Una política escrita: los primeros en tener conocimiento de los problemas son los colegas y los superiores, pero no tienen la motivación suficiente para enfrentar el problema ni esta en condiciones de proporcionar apoyo emocional.
2. Un coordinador para el programa: los programas deben tener un coordinador que garantice el conocimiento y la aplicación de los procedimientos y políticas en el sitio de trabajo.

Disciplina:
Modernamente, el termino disciplina se refiere a como se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol.

Factores relacionados con la disciplina

1. Gravedad del problema: seriedad o severidad del problema, como deshonestidad, agresión, etc.
2. Duración del problema: tiempo de permanencia de la ofensa o violación.
3. Frecuencia y naturaleza del problema: puede ser un patrón nuevo o la continuidad de alguna infracción disciplinaria.
4. Factores condicionantes: circunstancias relacionadas con problemas.
5. Grado de socialización: grado de socialización que el infractor tiene respecto de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados.
6. Historia de las practicas disciplinarias de la organización: infracciones semejantes que la organización castigo en el pasado, y el tratamiento equitativo que se debe dar.

Procedimientos de disciplina

Existen algunos patrones de disciplina básicos que se deben aplicar a todas las violaciones de las reglas de la organización, sean leves o graves.

1. **Comunicación de las reglas y criterios de desempeño:** los empleados deben conocer las reglas y patrones de comportamiento de la compañía y las consecuencias de violarlos. Cada empleado y cada supervisor deben comprender a la perfección las políticas y los procedimientos de disciplina.
2. **Documentación de los hechos:** el supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Estas evidencias se deben documentar con cuidado para evitar cualquier duda o subjetividad. Si el problema es se origina en el retraso, es necesario recurrir a las tarjetas de entrada y registro. El videocasete puede documentar un robo. Toda persona debe tener oportunidad de refutar la evidencia y presentar documentación para defenderse.
3. **Respuesta coherente a la violación de las reglas:** el empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es coherente y previsible, sin discrimación ni favoritismo, lo cual no significa que los empleados se deban tratar de la misma manera.

La acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales:

1. La acción correctiva debe tener prioridad sobre la acción punitiva. El objetivo de la acción disciplinaria es corregir el comportamiento indeseable del empleado y no simplemente castigarlo.
2. La acción disciplinaria debe ser progresiva. Debe comenzar con una amonestación verbal, seguida de una amonestación escrita, suspensión y, en casos mas severos e incorregibles, despido del empleado.
3. La acción disciplinaria debe ser inmediata, compatible, impersonal e informativa. La acción correctiva también debe ser preventiva.

Como desarrollar la política disciplinaria

1. Desarrolle por escrito la política disciplinaria
2. Busque el apoyo de la alta administración y obtenga su completa aprobación
3. Comunique la política a todos los empleados utilizando múltiples medios
4. Proporcione un sistema de informes a los supervisores, para hacer seguimiento a los empleados que requieren atención.
5. Haga que los empleados se informen anónimamente
6. Desarrolle un proceso formal de investigación y comunique al empleado la información exacta de los informes.
7. Si la investigación sobre el empleado suspendido es positiva, tome medidas con rapidez para corregir el comportamiento equivocado
8. Establezca un procedimiento de apelación para el empleado insatisfecho con el resultado de la investigación inicial. Ofrezca un abogado.

Disciplina progresiva

Es la forma mas utilizada de procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento.

El procedimiento de disciplina progresiva más común es el de cuatro etapas:

1. Amonestación verbal.
2. Amonestación escrita
3. Suspensión
4. despido

Categorías de infracciones

- faltas leves
- retrasos
- faltas al trabajo
- fumar en sitios prohibidos
- incompetencia
- violación de reglas de seguridad

- dormir en el trabajo
- violación del código de vestuario
- falta de atención al trabajo
- agresión verbal

Faltas grave

- uso de drogas en el trabajo
- deshonestidad
- hurto o robo
- irrespeto al supervisor
- sabotaje en las operaciones de la empresa
- alcoholismo exagerado
- insubordinación
- desempeño precario
- agresión física

Disciplina positiva

Como la disciplina progresiva hace énfasis en el castigo, puede estimular al empleado engañar al supervisor, en vez de corregir sus acciones. Para evitarlo, algunas organizaciones adoptan la disciplina progresiva junto con la disciplina positiva. El procedimiento de disciplina positiva de cuatro etapas comienza por una sesión de asesoría entre empleado y supervisor, que termina con una solución verbal para el problema, aceptable para ambas partes. Si la solución no funciona, el supervisor y el empleado se reúnen de nuevo para analizar porque fallo la solución, y en desarrollar un nuevo plan y un cronograma para solucionar el problema. En la segunda etapa, se elabora por escrito una nueva solución de consenso. Si no mejora el comportamiento, la tercera etapa es una advertencia final al empleado sobre el riesgo de ser despedido.

Administración de conflictos

La palabra conflicto esta ligada al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discrepancia, la controversia o el antagonismo. Existen varios tipos de conflictos: conflicto interno y conflicto externo. El interno (intrapersonal) incluye dilemas de orden personal. El externo implica varios niveles (interpersonal, intergrupal, intragrupal, intraorganizacional e interorganizacional).

El conflicto puede presentar tres niveles de gravedad:

1. conflicto percibido: es el llamado conflicto latente, percibido por las partes como conflicto en potencia.
2. Conflicto experimentado: cuando provoca sentimientos de hostilidad, ira, temor, desconfianza entre las dos partes.
3. Conflicto manifiesto: se expresa y manifiesta a través del comportamiento o interferencia activa o pasiva de una de las partes.

Retorno al caso introductorio

Ivone Chaves temía entrar en conflicto con los trabajadores de Magnopower al establecer un nuevo programa de relaciones con los empleados. Al analizar la situación, procuro eliminar o reducir las condiciones antecedentes de conflictos que pudiesen interferir negativamente su plan, ¿Cómo actuaria en este aspecto?

Administración de conflictos

Como los conflictos son comunes en la vida organizacional, el administrador debe saber desactivarlos a tiempo para evitar su estallido. El administrador dispone de tres enfoques para administrar los conflictos.

1. **Enfoque estructural:** el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones de diferenciación, recursos limitados y escasos, e interdependencia. Es necesario actuar sobre una de las tres condiciones:
   a) **Reducir la diferenciación de los grupos:** minimizar las diferencias entre los grupos identificando objetivos que pueden ser compartidos por todos. Reagrupar a los individuos es otra manera más de reducir la diferenciación de los grupos; así, los grupos en conflicto se convierten en parte de una unidad mayor. Además, rotando entre si, los individuos comprenden mejor otras perspectivas y ven los objetivos comunes de las partes.

b) **Interferir los recursos compartidos:** otro mecanismo estructural es el empleo de sistemas de recompensas formales e incentivos para recompensar el desempeño conjunto y combinado de dos o más grupos, y crear un objetivo común.
c) **Reducir la interdependencia:** para reducir la interferencia, los grupos se pueden separar física y estructuralmente.

2. **Enfoque del proceso:** trata de reducir los conflictos mediante la modificación del proceso, es decir, de una intervención en el episodio del conflicto. Pueden utilizarlo una de las partes en conflicto, personas de fuera o un tercero (un consultor, un administrador neutro o un director de la organización). Se puede realizar de tres maneras:

   - Desactivación del conflicto
   - Reunión de confrontación entre las partes
   - Colaboración

3. Enfoque mixto: administración del conflicto, tanto en los aspectos estructurales como en los del proceso, e implica intervenciones en la situación estructural y en el episodio de conflicto. El enfoque mixto permite dos aproximaciones:
   a) Adopción de reglas para solución de conflictos.
   b) Creación de equipos de integración.

Retorno al caso introductorio
Ivone Chaves que debía administrar el conflicto con los empleados de Magnopower e implantar un nuevo programa de relaciones con los empleados. ¿Qué medidas debería tomar?

Efectos del conflicto
El efecto puede producir efectos positivos y negativos. Entre los resultados positivos y constructivos del conflicto están.

CAPITULO XV

Higiene, seguridad y calidad de vida

La ARH es una responsabilidad de línea y una función de ***staff,*** puesto que los gerentes de línea y los especialistas de RH están involucrados en la gestión de personas.

Higiene laboral
La higiene laboral esta relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. **Ambiente físico de trabajo, que implica:**
   Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad
   Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de mascaras.
   Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
   Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.
2. **Ambiente psicológico de trabajo, incluye:**
   Relaciones humanas agradables
   Tipo de actividad agradable y motivadora
   Estilo de gerencia democrática y participativa
   Eliminación de posibles fuentes de stress
3. **Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:**
   Maquinas y equipos adecuados a las características humanas
   Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
   Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano
4. **Salud ocupacional:** una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

Sugerencias par volver saludable el ambiente de trabajo

1. Asegúrese de que las personas respiren aire fresco.
2. Evite materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
3. Proporcione un ambiente libre de humo.
4. Instale conductos limpios y secos
5. Preste atención a las quejas de las personas
6. Proporcione equipos adecuados

Estrés en el trabajo

El estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente.

¿Qué provoca estrés en las personas durante el trabajo?

Aspectos positivos

- Confianza del jefe
- Sinceridad de los compañeros de trabajo
- Simpatía del equipo
- Alegría en el ambiente
- Flexibilidad en los procedimientos
- Reconocimiento y elogios
- Silencio

Aspectos negativos

- Autoritarismo del jefe
- Irrespeto de los compañeros de trabajo
- Desorganización
- Baja moral y mal humor
- Rigidez en los procedimientos
- Falta de consideración a las personas
- Ruido

Como disminuir el estrés en el trabajo

1. Tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables
2. No intentar obtener mas de lo que cada uno puede hacer
3. Desarrollar relaciones constructivas y eficaces con el gerente
4. Negociar metas con el gerente
5. Estudiar el futuro y aprender como enfrentar eventos posibles
6. Caminar por la oficina para mantener la mente tranquila y abierta
7. Salir de la oficina par mantener la mente tranquila
8. Reducir el tiempo de concentración
9. Limitar interrupciones

Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

Como desarrollar un programa de higiene y seguridad

1. Involucre a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
2. Reúna el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por si solo, y que necesita un líder que proporciones recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.
3. Determine los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo.
4. Evalué los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
5. Corrija las condiciones de riesgo existentes.
6. Entrene a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.
7. Desarrolle la preocupación porque el trabajo este libre de riesgos.
8. Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad.

Condiciones de inseguridad

- Equipos sin protección
- Equipo defectuoso
- Procedimientos riesgosos en maquinas o equipo

- Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado
- Iluminación deficiente o inadecuada
- Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro
- Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo
- Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro

Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo
Los costo y beneficios del programa de H&S deben ser monitoreados por los especialistas en RH, gerentes y, sobre todo, contar con la participación de todos los empleados. Además, el programa se debe evaluar utilizando criterios como mejoramiento del desempeño del cargo, reducción de las ausencias por accidentes o por enfermedad y reducción de las acciones disciplinarias.

CAPITULO XVI

Banco de datos y sistemas de información de RH

Caso Introductorio
Tradición y Pasado S. A.
Genivaldo Pantaleón, antiguo jefe de personal de Tradición y Pasado S. A., era el típico ejemplar del tradicional jefe de personal. Formado en contabilidad, Pantaleón trataba a las personas mediante indicadores numéricos y de créditos y débitos respecto a la compañía. Para el existían, por un lado, los buenos empleados, aquellos que no tenían ninguna anotación en su hoja de vida personal y, por otro lado, los demás empleados, impuntuales y carentes de constancia, que tenían varios registros y anotaciones de sus faltas al contrato de trabajo. Cada uno de los 1000 empleados de la compañía tenía una hoja de vida individual en el departamento de personal, en la cual se anotaban las faltas y los retardos, las amonestaciones y demás indicadores negativos, como en un registro de quejas. Cuando el empleado no tenía ninguna anotación, no había nada que le demeritara: se trataba de un excelente empleados. La hoja de vida individual era el registro de las cuentas negativas de cada empleado; las cuentas positivas –como el buen desempeño, las buenas ideas, la solución de problemas de la empresa eran- era obligaciones de los empleados y no registraban en esta extraña y tendenciosa contabilidad. Todo era estrictamente confidencial, y se guardaba sigilosamente. Nadie podía tener conocimiento de ello.
Cuando Pantaleón se pensiono a causa de la edad, fue sustituido por Regina de Oliveira. La primera disposición de ella fue desburocratizar el viejo feudo del departamento de personal, llamo a sus empleados e inicio una serie de cambios. Ordeno incinerar las mil hojas de vida individuales en ceremonia pública, y liberar el espacio físico y el tiempo de los empleados para otras actividades más constructivas que agregaran valor a las personas y a la organización. Regina de Oliveira quería imprimir en la imagen de los empleados, tanto los de departamento de personal como los de toda la empresa, una nueva etapa en la cual los tiempos del centro coercitivo y restrictivo fueran cosa del pasado. Ahora pasaba a predominar una nueva mentalidad democrática y abierta. Ya no valía la pena seguir guardando cosas negativas del pasado, sino tratar las cosas positivas para el presente y el futuro.

Monitoreo de personas
Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados limites de variación. En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar. Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del staff del DRH y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos. La función staff consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea.

Los procesos de monitoreo se pueden enfocar de manera ***tradicional*** cuando siguen el paradigma de la teoría X (desconfianza respecto a las personas, y control sobre su comportamiento), en un esquema de control externo y rígido (al cual las personas se deben ajustar y deben obedecer) que adopta una disposición de fiscalización y vigilancia (para obligar a las personas a obedecer), a través de un código de disciplina severa (para limitar el comportamiento de las personas) que impone restricciones y limitaciones (a fin de mantener la dependencia de las personas), en un ***sistema centralizado*** (generalmente, administrado por el órgano de RH). Además, la organización privilegia un sistema de castigos y sanciones.

Por el contrario, los procesos de monitoreo pueden adoptar un enfoque moderno, en la medida que siguen el paradigma de la teoría Y (confianza en las personas e incentivos a su comportamiento), en un esquema de autocontrol y flexibilidad (concediendo a las personas una posición de libertad y autonomía (a fin de impulsar la iniciativa y creatividad de las personas), y exige disciplina por consenso (dando a las personas y a los equipos libertad para decidir) y da plena autoridad y responsabilidad (para aumentar la participación y el compromiso de las personas), un sistema totalmente descentralizado en las gerencias de línea y en lo equipos de trabajo.

Banco de datos y sistemas de información de RH
En todo momento, los gerentes de línea toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y los especialistas de RH analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral y sus características y necesidades.

Comunicaciones internas
Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir responsabilidades a través de la difusión de la información.

Peter Drucker afirma que cada persona debe aprender a hacer dos preguntas fundamentales. La primera: ¿Cuál es la información que necesito para mi trabajo: de quien, cuando y como?; y la segunda: ¿Qué información proporciono a los demás respecto al trabajo que hacen, de que manera y cuando?

Como norma general, los gerentes de línea deben hacer énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no solo porque es el medio fundamental de conducir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los empleados.

Necesidad de información
El éxito de un programa de RH depende básicamente de la manera como se haya diseñado y planeado el sistema de información, los sistemas de información se están abriendo también a los empleados, para que reciban información y retroalimentación sobre su propio desempeño y situación en la organización.

¿Cuáles son las necesidades de información sobre el personal?

1. ¿Cuáles son los tipos de decisión que usted toma regularmente?
2. ¿Qué tipo de información necesita usted para tomar esas decisiones?
3. ¿Qué tipo de información recibe usted con regularidad?
4. ¿Qué tipos de estudios especiales solicita regularmente?
5. ¿Qué tipos de información le gustaría a usted recibir y no esta recibiendo?
6. ¿Qué información necesita usted a diario? ¿semanalmente? ¿mensualmente? ¿anualmente?
7. ¿sobre que temas específicos le gustaría a usted mantenerse informado?
8. Cuales son los mejoramientos mas útiles que se deben implantar en el actual sistema de información sobre el personal?

Banco de datos de RH
El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos requieren procesamiento (clasificación, almacenamiento y relación) para adquirir significado y, en consecuencia, informas. La información tiene significado e intencionalidad.

La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber.

1. Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
2. Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
3. Registro de secciones: datos sobre empleados de cada sección, departamento o división.
4. Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.
5. Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
6. Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
7. Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.
8. Registro medico: datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
9. Otros registros: según las necesidades de la organización, de ARH, de los gerentes de línea y los empleados.

El mantenimiento y la actualización de los bancos de datos es responsabilidad de los usuarios, es decir, los especialistas de RH, los gerentes de línea y los propios empleados

Retorno al caso introductorio
Regina de Oliveira empezó por cambiar el nombre de DP por Departamento de Gestión de Talentos (DGT) y por implementar un banco de datos dinámico e interactivo que permitiera el funcionamiento de un sistema integrado de información de acceso rápido y fácil para todos los usuarios: dirección, gerentes de línea, DGT y empleados. Con la colaboración de los usuarios, paso a la etapa de montaje del sistema. ¿Cómo procedería usted si tuviera en el lugar de Regina de Oliveira?

Sistemas de información de RH
El sistema de información de RH es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de información de RH esta computarizada.

Insumos básicos para el banco de datos

Identificación personal:
Nombre
Dirección del domicilio
Lugar y fecha de nacimiento
Nacionalidad
Filiación
Estado civil
Nombre de la esposa y lo hijos
Lugar y fecha de nacimiento de la esposa y de los hijos

Datos de admisión:
Fecha de admisión
Cargo inicial
Salario inicial
Personas a cargo
Empresas donde trabajo
Numero de registro
Numero de cuenta bancaria
Equipos de trabajo

Datos personales:
Empresas donde trabajo
Fechas de admisión y de retiro
Direcciones
Cargos ocupados
Salarios percibidos

Escuelas donde estudio
Cursos efectuados y terminados
Fechas de inicio y terminación

Datos de desarrollo personal:
Cargos ocupados
Progreso en la carrera
Evaluación del desempeño
Cursos internos efectuados
Cursos externos efectuados
Resultados obtenidos en las pruebas de selección
Conocimientos
Habilidades y capacidades

Existen dos objetivos básicos para el sistema de información sobre empleados. Uno de los objetivos es administrativo: reducir costos y tiempo de procesamiento de la información; el otro es brindar soporte para la decisión: ayudar a los gerentes de línea y a los empleados a tomar decisiones.

De este modo, el sistema de información de RH puede estar destinado a los especialistas de RH, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los empleados en general. El acceso a la información se logra a través de terminales distribuidos en la organización.

El sistema de información para la ARH
Es el sistema de información más amplio sobre la fuerza laboral y sirve para efectuar el análisis y emprender las acciones del área de gestión de personas, el sistema de información para la ARH cubre los siguientes aspectos.

1. Planeación estratégica de RH
2. Formulación de objetivos y programas de acción en RH
3. Registros y controles de personal para efectos de pago de nomina, manejo de vacaciones, prima por salario, ausencias y retrasos, disciplina, etc.
4. Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, plan de carreras profesionales, entrenamiento y desempeño, higiene y seguridad en el sitio de trabajo, área médica, etc.
5. Informes sobre cargos y secciones

Algunas organizaciones más conservadoras limitan cierta información al órgano de ARH, mientras que otras más innovadoras abren por completo la información a todos los usuarios, incluidos los empleados.

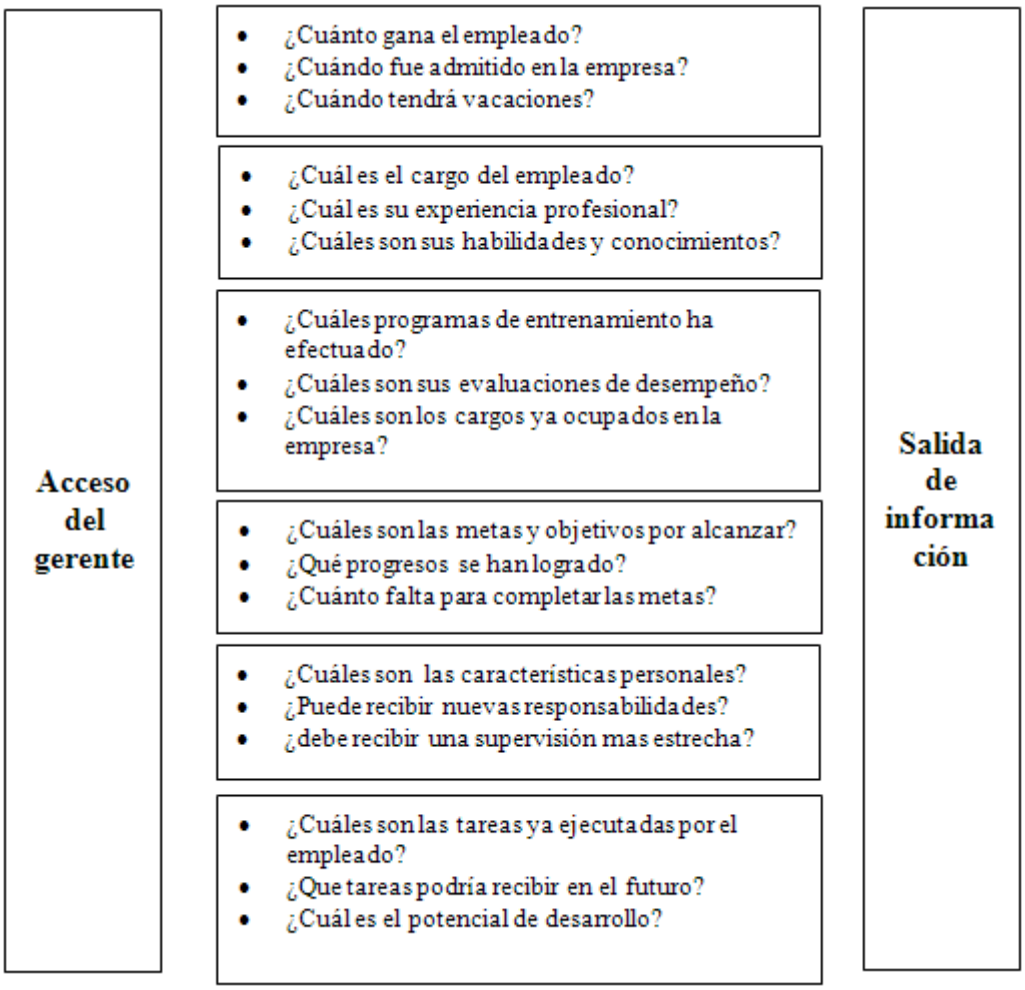
El sistema de información gerencial de RH
El sistema de información gerencial (SIG) es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces.

Evaluación de los sistemas de información de RH
El sistema de información de RH representa una inversión en términos de software, equipos, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento.

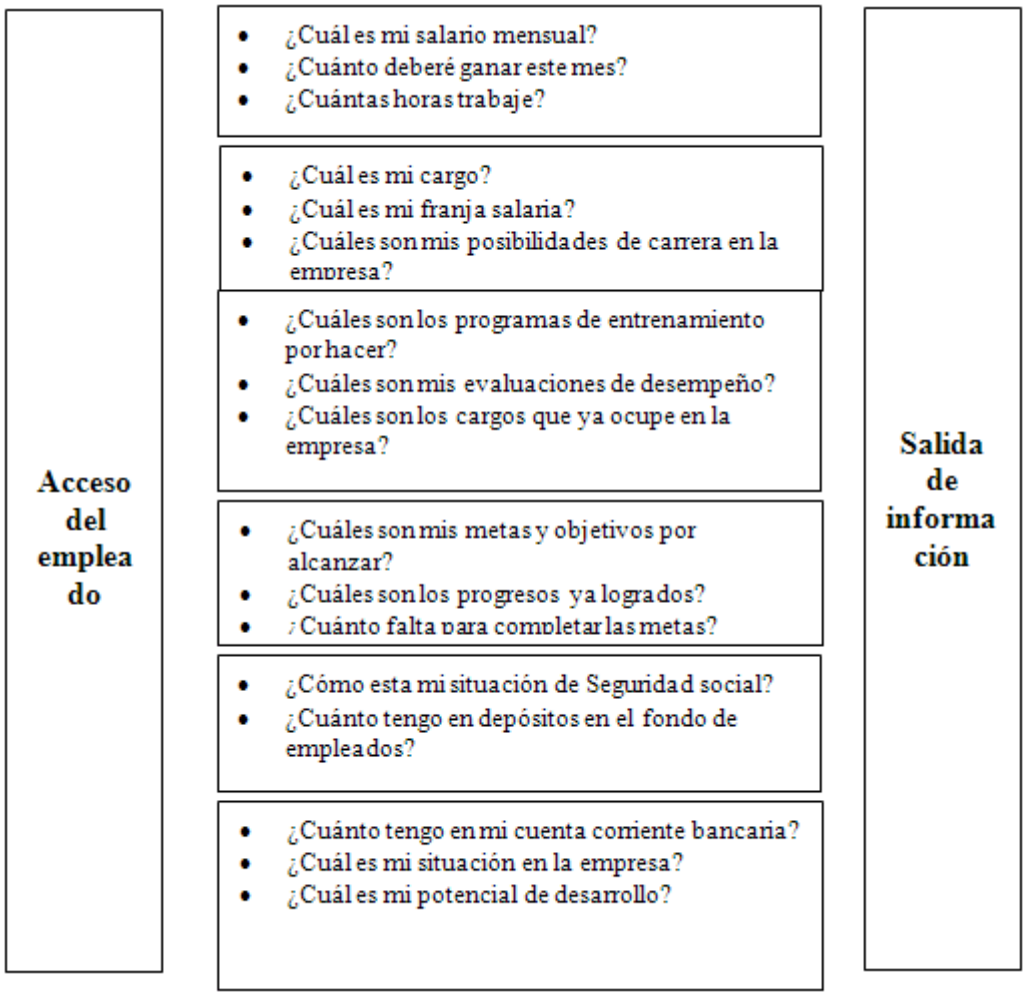
El sistema computarizado aumenta el valor de la información para el gerente de línea, en la medida en que la suministra con más facilidad y rapidez.

Existen dos medidas par evaluar el sistema de información de RH. La primera se relaciona con la reducción de costos resultantes de la disminución de actividades administrativa: recorte de niveles de staff, costos de correo y mensajería, tiempo de espera de los gerentes para obtener información. La segunda implica el seguimiento de los efectos de la información del sistema para quienes toman decisiones.

Sistemas de información gerencial



Sistema de información gerencial de RH



Retorno al caso introductorio

La idea de Regina de Oliveira era crear un sistema de información integrado de RH capaz de servir a múltiples usuarios. Ella quería transformar el DGT en un órgano virtual de acceso rápido y fácil para los gerentes de línea y los empleados. ¿Cómo podría usted contribuir para que esto ocurra?

Sistemas de monitoreo de RH

Antiguamente, el área de ARH controlaba con rigidez el comportamiento de los empleados a través de tarjetas de registro, para asegurar la entrada y la salida de las personas al comienzo y al final de la jornada de trabajo y al inicio y al final de los horarios de almuerzo, con esquemas de vigilancia que incluían guardias y vigilantes para evitar fraudes y posibles robos. El sistema dominante era de tipo autoritario y coercitivo, cerrado e impositivo. Pero en la actualidad, las organizaciones se están concentrando en el empowerment de las personas y poniendo en sus manos y cabezas la responsabilidad de las decisiones sobre su trabajo. La ARH no ha quedado por fuera de esto.

La jornada de trabajo

La jornada de trabajo es el número de horas diarias, semanales o mensuales que el empleado debe cumplir para atender su contrato individual de trabajo y satisfacer la convención colectiva de trabajo.

Entre las alternativas de jornada de trabajo están las siguientes:

1. Calendario anual: establece los días laborables y los llamados puentes (días hábiles que quedan entre los feriados y los sábados o domingos, en que no se trabaja) como en estos días el

ausentismo es bastante alto, la idea consiste en no trabajar durante en esos puentes y compensar las horas de esos días.

2. Vacaciones colectivas: medio de simplificar el calendario y reducir los costos laborales. Como cada empleado tiene derecho a 30 días de vacaciones por año, por cada 12 empleados se requiere uno adicional para cubrir las ausencias.

Además, existen programas de trabajo alternativos y flexibles ofrecidos por las organizaciones, principalmente cuando los empleados presentan diversas necesidades e intereses. Los principales programas alternativos y flexibles son:

1. **Semana de trabajo reducida:** la jornada semanal de cinco días de ocho horas, por ejemplo, se programa para realizarla en menor cantidad de días. La forma mas común es la de cuatro días de 10 horas, completando 40 horas de trabajo a la semana.
2. **Horario flexible de trabajo:** el programa se realiza en un programa ajustable de horas diarias que cada empleado hace a su manera. Se denomina flextime o flexitime o también horario móvil.
3. **Trabajo compartido:** dos o mas personas comparten u ocupan un mismo cargo. Se divide entre dos personas un mismo cargo de tiempo integral, y cada una de ellas trabaja media jornada diaria.
4. **Trabajo remoto:** el trabajo es realizado en casa y el empleado no necesita presentarse en la organización. Es el llamado trabajo en casa (home office), que estarse en la organización**.**
5. **Trabajo parcial:** el trabajo es normal per o no se realiza en tiempo integral, el trabajo se realiza en tiempo inferior a 40 horas, abarca los llamados empleados contingentes, o sea los de tiempo parcial, los temporales y los que trabajan por su cuenta propia.

La contabilidad de RH y el capital intelectual

A cada costo organizacional debe corresponder un beneficio como contrapartida. De este modo surgen dos ideas básicas: por un lado, que las personas constituyen un activo para la organización, y por otro lado, que se hace necesario conocer el costo de obtención y mantenimiento de este activo y de su ley de amortización o de retorno. De allí la noción capitalista de que todo activo debe ser rentable, teniendo en cuenta que el objetivo de la organización es la obtención de ganancias.