

**La Administración de recursos humanos en las empresas
multinacionales establecidas en Guatemala**
(Tesis Doctoral)

Autor: Lic. M. Sc. Manuel José Rafael Sánchez Viesca

Director de Tesis: Dr. Eduardo Antonio Velásquez Carrera

Guatemala, noviembre 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Comunicación

M. Sc. Alfred Kaltschmitt Luján
Decano

Lic. Marvin Montoya
Vice Decano

Dr. Carlos Humberto Interiano
Director Programa de Doctorado

Dr. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Director de Tesis

Dr. Julio César Díaz Argueta
Revisor de Tesis



APROBACIÓN DE TEMA Y DIRECTOR DE TESIS

Licenciado
Manuel José Rafael Sánchez Viesca
Ciudad

Distinguido Licenciado Sánchez:

En relación a su solicitud de aprobación de tema de Disertación Doctoral cuyo título es "La administración de recursos humanos en las empresas multinacionales establecidas en Guatemala", me permito informarle que dicho tema ha sido aprobado.

Asimismo, se le aprueba su solicitud para que el Dr. Eduardo Antonio Velásquez Carrera dirija su trabajo de investigación, en cuanto a los aspectos metodológicos del mismo.

En virtud de lo anterior emite **DICTAMEN FAVORABLE** para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 01 de agosto de 2009

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



Vo.Bo. Dr. Carlos Interiano
Director del Programa



Cc/estudiante
Dr. Eduardo Velásquez
Archivo

DICTAMEN DEL DIRECTOR DE TESIS DOCTORAL

Nombre del Estudiante: Manuel José Rafael Sánchez Viesca

Título de la tesis: "La administración de recursos humanos en las empresas multinacionales establecidas en Guatemala"

El Director de Tesis,

Considerando:

Primero: Que ha leído el informe de tesis, donde consta que el estudiante en mención realizó la investigación de rigor, atendiendo a un método y técnicas propias de su campo.

Segundo: Que ha realizado todas las correcciones que le fueron planteadas en su oportunidad.

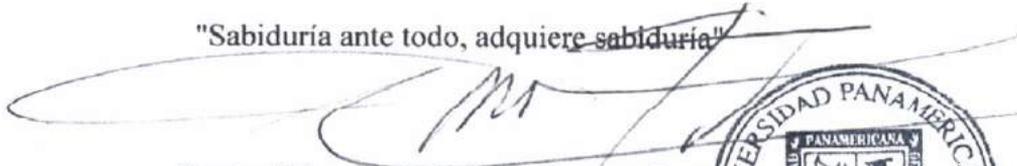
Tercero: Que dicho trabajo reúne las calidades necesarias de una investigación de doctorado.

Por tanto,

En su calidad de Director de Tesis, emite DICTAMEN FAVORABLE para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 21 de noviembre del 2015

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


Doctor Eduardo Antonio Velásquez Carrero
Director de Tesis



Cc/estudiante
Archivo

APROBACIÓN DE REVISOR DE TESIS

El Director del Programa de Doctorado en Investigación Social

Virtud que el estudiante Manuel José Rafael Sánchez Viesca ha finalizado su informe de tesis doctoral, de acuerdo al dictamen favorable emitido por su asesor, doctor Eduardo Antonio Velásquez Carrera.

ACUERDA:

Nombrar al doctor Julio César Díaz Argueta como REVISOR de dicho trabajo, debiendo emitir dictamen conjunto con el Dr. Eduardo Antonio Velásquez Carrera después de su lectura.

Guatemala, 22 de agosto de 2016

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



Vo.Bo. Dr. Carlos Interiano
Director del Programa



Cc/estudiante
Dr. Julio César Díaz
Archivo

DICTAMEN DE COMITÉ DE TESIS DOCTORAL

Nombre del Estudiante: Manuel José Rafael Sánchez Viesca

Título de la tesis: "La administración de recursos humanos en las empresas multinacionales establecidas en Guatemala"

El Comité de Tesis,

Considerando:

Primero: Que ha leído el informe de tesis, donde consta que el estudiante en mención realizó la investigación de rigor, atendiendo a un método y técnicas propias de su campo.

Segundo: Que ha realizado todas las correcciones que le fueron planteadas en su oportunidad.

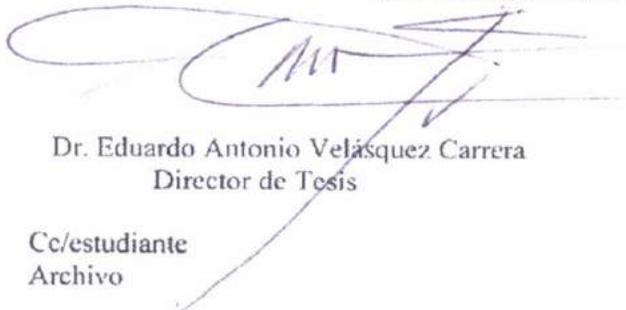
Tercero: Que dicho trabajo reúne las calidades necesarias de una investigación de doctorado.

Por tanto,

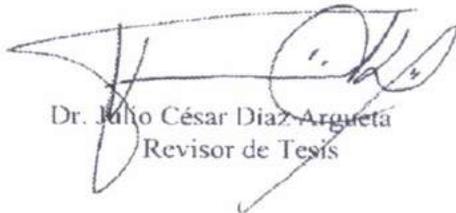
En su calidad de Comité de Tesis, emite DICTAMEN FAVORABLE para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 29 de agosto de 2016

"Sabiduría ante todo. adquiere sabiduría"



Dr. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Director de Tesis



Dr. Julio César Díaz Argueta
Revisor de Tesis

Cc/estudiante
Archivo

**DICTAMEN DE DIRECTOR DE DOCTORADO
EN INVESTIGACIÓN SOCIAL**

Nombre del Estudiante: Manuel José Rafael Sánchez Viesca

Título de la tesis: "La administración de recursos humanos en las empresas multinacionales establecidas en Guatemala"

El Director del Programa de Doctorado en Investigación Social,

Considerando:

Que ha tenido a la vista los dictámenes del Director de Tesis y Comité de Tesis, respectivamente, donde se hace constar que el estudiante en mención ha llenado los requisitos académicos de su Tesis Doctoral, cuyo título se hace constar en este documento.

Por tanto,

Extiende el presente Dictamen que faculta al interesado para que realice los pagos de rigor y demás trámites administrativos previos a fijar la fecha para realizar la Defensa de su Tesis.

Nombra como miembros del Tribunal de Graduación a los profesionales siguientes:

Doctor Eduardo Antonio Velásquez Carrera (Director)

Doctor Julio César Díaz Argueta (Revisor)

Doctor Carlos Humberto Interiano (Vocal)

Guatemala, 22 de septiembre de 2016

"Sabiduría, ante todo, adquiere sabiduría"



Dr. Carlos Interiano
Director Programa de Doctorado



Cc/estudiante
Archivo

ORDEN DE IMPRESIÓN DE TESIS DOCTORAL

Nombre del Estudiante: : Manuel José Rafael Sánchez Viesca

Título de la tesis: "La administración de recursos humanos en las empresas multinacionales establecidas en Guatemala"

El Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación,

Considerando:

Que ha tenido a la vista los dictámenes del Director de Tesis, Comité de Tesis y del Director del Programa de Doctorado en Investigación Social, respectivamente, donde hacen constar que el estudiante en mención ha llenado los requisitos académicos de su Tesis Doctoral, cuyo título se hace constar en el informe de investigación.

Por tanto,

Autoriza la impresión de dicho documento en el formato y características que están establecidas para este nivel académico.

Guatemala 04 de octubre de 2016

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Alfred Kaltschmitt, M.Sc
Decano



Cc/estudiante
Archivo

AUTORÍA

Las ideas expresadas en el presente trabajo de investigación que aparecen como propias son en su totalidad y absoluta responsabilidad de mi autoría.

Manuel José Rafael Sánchez Viesca

DEDICATORIA

A Dios, por señalarme día a día el camino correcto.

A mí querida madre Gloria, con profundo agradecimiento por todos sus sacrificios y desvelos en beneficio de mi desarrollo humano e intelectual, por haberme inculcado el amor al estudio y al trabajo.

A mi padre Ángel y a mi hermana Gloria, por haberme enseñado el amor y el respeto al prójimo.

A mis hermanos Ángel, Consuelo y Rodrigo, por haber compartido conmigo en los primeros años de vida, los valores y principios inculcados por nuestros padres, y hasta el día de hoy, las alegrías y tristezas propias de la vida.

A mi esposa Karen y a mis hijos Rafael, Diego, Ana y Amán por ser fuente de motivación e inspiración en la superación y realización diaria.

A mis cuñadas Rossana y Ana, a mí cuñado Ismael, sobrinas y sobrinos, por compartir conmigo la vida y este momento tan especial.

A familiares y amigos, por sus muestras de apoyo y amistad.

AGRADECIMIENTOS

A los doctores Eduardo Antonio Velásquez Carrera y Julio César Díaz Argueta, por sus valiosos aportes en la realización del presente trabajo de tesis.

A todos los docentes, compañeras y compañeros del Doctorado en Investigación Social, por el apoyo incondicional prestado y por haber compartido momentos únicos de enseñanza y aprendizaje.

De manera especial a las ejecutivas y ejecutivos, representantes del Área de Recursos Humanos de las empresas multinacionales establecidas en Guatemala, que finamente atendieron la realización de las entrevistas efectuadas.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
I. ANTECEDENTES	1
II. MARCO TEÓRICO	5
1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	5
PARTE I. Los Nuevos Desafíos de la Administración de Recursos Humanos	5
Capítulo 1. Introducción a la Administración Moderna de Recursos Humanos	5
1.1 Conceptos de Recursos Humanos o Administración de Recursos Humanos	5
1.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	6
1.3 Procesos de la Administración de Recursos Humanos	7
Capítulo 2. La Administración de Recursos Humanos en un ambiente dinámico y competitivo	9
2.1 Los cambios y las transformaciones del escenario mundial	9
2.2 Preocupaciones de las organizaciones por el futuro	11
2.3 Los cambios y las transformaciones de la función de recursos humanos	11
2.4 Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos	12
2.5 Talento Humano	13
2.6 Capital Humano	13

2.7	Capital Intelectual	14
	Capítulo 3. Planificación Estratégica de Recursos Humanos	14
3.1	La Misión	14
3.2	Los Valores	15
3.3	La Visión	15
3.4	Objetivos de la Organización	15
3.5	Estrategia Organizacional	16
3.6	Planificación Estratégica de Recursos Humanos	17
3.7	Modelos de Planificación de Recursos Humanos	18
3.8	Factores que intervienen en la Planificación de Recursos Humanos	19
3.9	Apreciación Crítica de la Planificación de Recursos Humanos	21
	PARTE II. Incorporar a las Personas	22
	Capítulo 4. Reclutamiento de Personal	22
4.1	Mercado de Trabajo (MT)	22
4.2	Mercado de Recursos Humanos (MRH)	24
4.3	Conceptos de Reclutamiento	24
4.4	Reclutamiento Interno y Externo	25
4.5	Técnicas de Reclutamiento Externo	26
4.6	Evaluación de los resultados del Reclutamiento	28
	Capítulo 5. Selección de Personal	28
5.1	Conceptos de Selección	29
5.2	Modelo de Colocación, Selección y Clasificación de los candidatos	30
5.3	Identificación de las Características Personales del Candidato	30

5.4	Las Bases de la Selección de Personal	31
5.5	Mapas de las Competencias	32
5.6	Técnicas de Selección	33
5.7	Pruebas de Conocimientos o de Capacidades	35
5.8	Pruebas Psicológicas	36
5.9	Evaluación de los resultados del proceso de Selección de Personal	39
PARTE III.	Colocación de las Personas	41
	Capítulo 6. Orientación de las Personas	41
6.1	La Cultura Organizacional	42
6.2	Los Componentes de la Cultura Organizacional	43
6.3	Características de las Culturas Exitosas	43
6.4	Culturas Conservadoras y Culturas Adaptables	43
6.5	La Socialización Organizacional	44
6.6	El Contrato Psicológico	45
6.7	Aprendizaje de la Cultura Organizacional	45
6.8	Los Métodos para la Socialización Organizacional	46
6.9	El Programa de Orientación	47
6.10	El Facultamiento en la Toma de Decisiones	47
	Capítulo 7. Modelado del Trabajo	49
7.1	Concepto de Puesto	50
7.2	Diseño de Puestos	50
7.3	Modelos del Diseño de Puestos	51
7.4	Enriquecimiento de los Puestos	53
7.5	Descripción y Análisis de los Puestos	54
7.6	Definiciones de Descripción de los Puestos	54
7.7	Definiciones de Análisis de los Puestos	54

7.8	Métodos para reunir Datos sobre los Puestos	55
7.9	Las Etapas del Proceso del Análisis de los Puestos	56
7.10	Los Usos de la Descripción y el Análisis de los puestos	57
7.11	Administración de la Carrera	58
7.12	Planificación, Desarrollo y Administración de la carrera	59
7.13	Trabajo en Equipo	60
7.14	Tipos de Equipos	61
7.15	Competencias Necesarias del Equipo	61
	Capítulo 8. Evaluación del Desempeño	62
8.1	Definiciones de Evaluación del Desempeño	62
8.2	¿Por qué se Evalúa el Desempeño?	64
8.3	¿Quién debe Evaluar el Desempeño?	65
8.4	La Comisión de Evaluación del Desempeño	68
8.5	El Órgano de Recursos Humanos	68
8.6	Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño	68
8.7	Críticas a los Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño	71
8.8	Métodos Modernos de Evaluación del Desempeño	72
8.9	Administración del Desempeño	74
8.10	Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño	74
	PARTE IV. Recompensar a las Personas	75
	Capítulo 9. Remuneración	76
9.1	Recompensas Organizacionales	77
9.2	Concepto de Remuneración	77
9.3	Los Tres Componentes de la Remuneración Total	78
9.4	Recompensas Financieras y no Financieras	78
9.5	Salario Nominal y Salario Real	79

9.6	Los Tipos de Salario	80
9.7	Los Significados del Salario	80
9.8	La Composición de los Salarios	81
9.9	Diseño del Sistema de Remuneración	82
9.10	Criterios para preparar un Plan de Remuneración	82
9.11	Concepto de Administración de Salarios	83
9.12	Objetivos de la Administración de Salarios	84
9.13	Evaluación y Clasificación de los Puestos	84
9.14	Métodos Tradicionales para la Evaluación de Puestos	85
9.15	Investigación de Salarios	90
9.16	Remuneración con base en Competencias	91
9.17	Derivaciones de los Salarios	91
9.18	Política Salarial	92
	Capítulo 10. Programa de Incentivos	92
10.1	Recompensas y Sanciones	93
10.2	Las Relaciones de Intercambio	95
10.3	¿Cuál es el Enfoque de los Incentivos?	95
10.4	Nuevos Métodos de Remuneración	96
10.5	Remuneración Variable	96
10.6	Cómo diseñar un Plan de Incentivos	99
	Capítulo 11. Prestaciones y Servicios	101
11.1	Definiciones de Prestaciones	101
11.2	Concepto de Prestaciones Sociales	102
11.3	Tipos de Prestaciones Sociales	102
11.4	Objetivos de los Planes de Prestaciones	104
11.5	Diseño del Plan de Prestaciones Sociales	105

11.6	Aspectos Relevantes para el Diseño del Plan de Prestaciones	105
11.7	Etapas del Diseño del Plan de Prestaciones	106
11.8	Costos de las Prestaciones Sociales	107
11.9	Previsión Social y Previsión Privada	107
11.10	Planes de Previsión Privada	108
PARTE V.	Desarrollo de las Personas	111
	Capítulo 12. Capacitación	112
12.1	Definiciones de Capacitación	113
12.2	Cuál es el Enfoque de la Capacitación	114
12.3	Proceso de Capacitación	115
12.4	Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación	115
12.5	Métodos para levantar un Inventario de las Necesidades de Capacitación	116
12.6	Mapas de las Competencias	117
12.7	Diseño del Programa de Capacitación	117
12.8	Ejecución del Programa de Capacitación	117
12.9	Tipos de Capacitación	118
12.10	Técnicas de Capacitación	118
12.11	Evaluación del Programa de Capacitación	120
12.12	Tendencias de la Capacitación	121
	Capítulo 13. Desarrollo de las Personas y de las Organizaciones	122
13.1	Los Nuevos Tiempos	123
13.2	Un Cúmulo de Reorganizaciones	124
13.3	Administración del Conocimiento Corporativo	124

13.4	Retos de la Gestión del Conocimiento	125
13.5	Tipos de Conocimiento	126
13.6	Creatividad e Innovación	126
13.7	Cómo Establecer una Estructura para la Creatividad en la Organización	127
13.8	El Proceso de Innovación	128
13.9	Características de las Personas y las Organizaciones Creativas	129
13.10	Sugerencias para Incentivar la Creatividad Organizacional	130
13.11	Obstáculos para la Innovación	131
13.12	Las Organizaciones que Aprenden	132
13.13	Cambio Organizacional	133
13.14	El Proceso de Cambio	133
13.15	Administración del Cambio	134
13.16	Desarrollo de Personas	135
13.17	Definición de Desarrollo, Capacitación y Educación	136
13.18	Métodos para el Desarrollo de Personas	136
13.19	Desarrollo de Carrera	139
13.20	Orientación al Personal	141
13.21	Programas de Trainees	141
13.22	Desarrollo Organizacional (DO)	142
13.23	Definiciones de Desarrollo Organizacional	142
13.24	El Proceso del Desarrollo Organizacional	143
13.25	Técnicas del Desarrollo Organizacional	143
13.26	Las Aplicaciones del Desarrollo Organizacional	146
13.27	Las Limitaciones del Desarrollo Organizacional	146

13.28 La Influencia de los Procesos para Desarrollar a los Talentos en los demás Procesos de la Administración de Personal	147
PARTE VI. Retener a las Personas	147
Capítulo 14. Relaciones con los Empleados	148
14.1 Estilos de Administración	149
14.2 Relaciones con los Empleados	150
14.3 Diseño de un Programa de Relaciones con los empleados	150
14.4 Programas de Propuestas	151
14.5 Programas de Reconocimiento	151
14.6 Programas de Ayuda al Colaborador	152
14.7 Trabajadores Problemáticos	152
14.8 Disciplina	153
14.9 Factores Relacionados con la Disciplina	154
14.10 Procedimientos Disciplinarios	155
14.11 Disciplina Progresiva	155
14.12 Disciplina Positiva	157
14.13 Derecho de Apelación	158
14.14 Administración de Conflictos	158
14.15 Condiciones Antecedentes de los Conflictos	159
14.16 El Proceso del Conflicto	160
14.17 Administración de Conflictos	161
14.18 Estilos de Administración de los Conflictos	163
14.19 Efectos del Conflicto	165
14.20 Arbitraje	165
Capítulo 15. Higiene, Seguridad y Calidad de Vida	166

15.1	Higiene Laboral	166
15.2	Conceptos de Higiene Laboral	167
15.3	Salud Ocupacional	168
15.4	Estrés en el Trabajo	169
15.5	Seguridad en el Trabajo	171
15.6	Prevención de Accidentes	172
15.7	Conceptos de Seguridad en el Trabajo	173
15.8	Las Estadísticas de Accidentes	173
15.9	Causas de los Accidentes Laborales	175
15.10	Cómo Desarrollar un Programa de Higiene y Seguridad	176
15.11	Rasgos de la Personalidad que Predisponen a los accidentes	177
15.12	Cómo Prevenir Accidentes	177
15.13	Costos de los Accidentes	179
15.14	Evaluación del Programa de Higiene y Seguridad en el Trabajo	180
15.15	Calidad de Vida en el Trabajo	180
15.16	Componentes de la Calidad de Vida en el Trabajo	181
15.17	Modelos de la Calidad de Vida en el Trabajo	182
15.18	Programas de Bienestar de los Colaboradores	185
PARTE VII. Supervisar a las Personas		185
Capítulo 16. Base de Datos y Sistemas de Información de Recursos Humanos		187
16.1	Comunicaciones Internas	187
16.2	Necesidad de Información	188

16.3	Base de Datos de la Administración de Recursos Humanos	188
16.4	Sistemas de Información de la Administración de Recursos Humanos	190
16.5	Conceptos de Sistemas de Información de la Administración de Recursos Humanos	191
16.6	Sistema de Información para la Administración de Recursos Humanos	191
16.7	Sistema de Información Gerencial de la Administración de Recursos Humanos	192
16.8	Sistema de Información a los Colaboradores	193
16.9	Evaluación de los Sistemas de Información de la Administración de Recursos Humanos	193
16.10	Sistemas de Supervisión de la Administración de Recursos Humanos	194
16.11	Jornada Laboral	194
16.12	Balance Social	196
16.13	Responsabilidad Social de las Organizaciones	196
16.14	Contabilidad de la Administración de Recursos Humanos y el Capital Intelectual	197
PARTE VIII. El Futuro de la Administración de Recursos Humanos		197
Capítulo 17. Evaluación de la Función de Administración de Recursos Humanos		198
17.1	La Necesidad de contar con Indicadores del Desempeño y de los Resultados	199
17.2	Auditoría de la Función de Administración de Recursos Humanos	200

17.3 Algunas Definiciones de Auditoría de Recursos Humanos	201
17.4 ¿Quién debe Evaluar la Administración de Recursos Humanos?	202
17.5 Criterios de Evaluación de la Administración de Recursos Humanos	202
17.6 Métodos de Evaluación de la Administración de Recursos Humanos	204
17.7 Beneficios de la Evaluación de la Función de Recursos Humanos	207
17.8 Las Personas como Ingresos y no como Costos	208
17.9 Responsabilidad Social de las Organizaciones	210
17.10 El Papel Actual de la Administración de Recursos Humanos	210
17.11 ¿Hacia Dónde se Dirige la Administración de Recursos Humanos?	211
17.12 Las Macrotendencias de la Administración de Recursos Humanos	213
II.2 LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA, LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO Y LAS EMPRESAS MULTINACIONALES	220
PARTE IX. El Impacto de la Globalización en la Administración de Recursos Humanos	220
Capítulo 18. La Globalización Económica	220
18.1 El Escenario Económico Global	223
18.2 La Liberalización Financiera	224
18.3 El Desarrollo Humano	225

18.4	La Divergencia Tecnológica	228
18.5	Fundamentos de la Globalización	229
18.6	Los Subsidios de los Países Desarrollados	231
18.7	El Mercado Mundial y la China	231
18.8	Instituciones Internacionales y la Globalización	232
18.9	Integración Económica Centroamericana	235
18.10	El Mercosur	238
18.11	La Unión Europea	239
	Capítulo 19. Tratados de Libre Comercio	241
19.1	El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos	241
19.2	Política Comercial de los Principales Bloques Económicos	243
19.3	La Integración de Políticas Latinoamericanas	245
	Capítulo 20. Las Empresas Multinacionales	246
20.1	Características de las Empresas Multinacionales	246
20.2	Las Empresas Multinacionales y la Competencia	247
20.3	Clasificación de las Multinacionales	250
20.4	El Papel de las Multinacionales en el Desarrollo	251
20.5	Defensores de las Empresas Multinacionales	252
20.6	Crítica hacia las Empresas Multinacionales	252
III.	METODOLOGÍA	254
3.1	Tipo de Investigación	254
3.2	Procedimiento	254
3.3	Instrumento	255
3.4	Universo y Muestra	255

3.5 Características de las Empresas Participantes	255
IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	258
Capítulo 21. Presentación y Análisis de Resultados	258
21.1 ¿Cómo es vista la persona en esta organización?	259
21.2 ¿Cuáles son los Objetivos de la Administración de Recursos Humanos en esta Organización?	260
21.3 ¿Cuál es la Estructura del Departamento de Administración de Recursos Humanos?	261
21.4 ¿Qué Ubicación Jerárquica tiene el Departamento de RH dentro del Organigrama de la Empresa?	262
21.5 ¿Cuáles son las Funciones del Departamento de Recursos Humanos?	263
21.6 ¿Cómo se concibe la Administración de Recursos Humanos en esta Organización?	264
21.7 De los Seis Procesos de la ARH, ¿Cuáles desarrollan a Nivel Interno y cuáles a Nivel Externo?	265
21.8 Hablando de Políticas de Recursos Humanos, ¿Cómo se encuentran en esta Organización?	271
21.9 Hablando de Responsabilidad Social Organizacional, ¿Con qué Programas de Desarrollo de las Personas y de la Comunidad cuenta su Organización?	279
21.10 ¿Cómo contribuye la Administración de Recursos Humanos al éxito del negocio?	280

21.11 Tomando como base la Situación Socio-Económica de Guatemala, caracterizada por la Injusticia, la Inequidad en la Distribución de los Recursos, la falta de Oportunidades para una buena parte de la Población, etc., etc. ¿Considera usted que esta Organización y las Empresas Multinacionales en general, establecidas en Guatemala colaboran en cambiar dicha realidad?, ¿En qué medida?	281
CONCLUSIONES	282
RECOMENDACIONES	284
BIBLIOGRAFÍA	286
ANEXO Instrumento de Investigación de Campo Entrevista Semi-estructurada dirigida a Directores de Recursos Humanos	297
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS	301

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal responder la pregunta: ¿Cómo es la administración de recursos humanos en las empresas multinacionales establecidas en Guatemala?

Para poder responder la interrogante anterior se partió de una investigación bibliográfica exhaustiva de las dos temáticas involucradas: la administración de recursos humanos y la globalización económica, temática que incluye a las empresas multinacionales. Con esta base teórica, se efectuó el trabajo de campo, haciendo uso de una entrevista semi-estructurada dirigida a directores de recursos humanos de empresas multinacionales líderes en Guatemala, que se fue estructurando a la par de la revisión y estudio de la bibliografía consultada, en base a las preguntas de investigación y los objetivos planteados. Se eligió una entrevista semi-estructurada porque para aportar evidencia respecto a los lineamientos de la investigación además de tener necesidad de obtener mediciones numéricas, era necesario ahondar en aspectos de la investigación que descubran o afinen aspectos teóricos en donde el aspecto cualitativo es importante.

El instrumento consta de once interrogantes, sin embargo, en cada pregunta existen otros cuestionamientos, cuya razón de ser es profundizar en cada temática del estudio, que hacen en total sesenta y cuatro interrogantes que se convirtieron en más de acuerdo a las circunstancias específicas de cada entrevista.

De acuerdo a la investigación realizada, la administración de recursos humanos en las empresas multinacionales establecidas en Guatemala, tiene como función básica gestionar el talento humano, entendiendo por ello, integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar al recurso humano, con el objetivo principal de ser socio estratégico de la organización en el logro de sus metas y objetivos, contribuyendo a realizar la misión organizacional y a agregar valor a la organización, a sus miembros y a sus clientes.

La administración de recursos humanos está cediendo su lugar a unidades estratégicas dirigidas a procesos y enfocadas en los clientes y los usuarios internos, pasando de órgano prestador de servicios a una consultoría interna dirigida a los resultados finales de la organización.

La función de administración de recursos humanos es concebida en las empresas multinacionales como socio estratégico del negocio, enfocada en facilitar el desarrollo y la implementación de la estrategia organizacional, liderando el cambio, adelantándose a las necesidades del negocio, agregándole valor al mismo, asesorando a los gerentes en los procesos de

recursos humanos, para lograr el desarrollo del talento humano de la organización.

La función de administración de recursos humanos se resume en tratar de atraer al mejor recurso humano existente, velar por su desarrollo continuo y lograr que se sienta en el trabajo como en su casa, para asegurar su permanencia en la organización.

En las empresas multinacionales establecidas en Guatemala, el tema de la responsabilidad social organizacional ha ido cobrando importancia en lo que va del presente siglo, ya que existe conciencia de que el éxito de la organización está en buena parte en función de la responsabilidad que exista en el desarrollo de las personas y de la comunidad.

La contribución en la mejora de la realidad socioeconómica de Guatemala por parte de las empresas multinacionales está en función básicamente del número de personas que contratan para realizar sus actividades, lo cual incide poco en revertir la realidad del país.

INTRODUCCION

La Administración de Recursos Humanos –ARH–, como tal, tuvo sus inicios a principios del siglo veinte, a partir del nacimiento de la Revolución Industrial, teniendo sus cambios más drásticos y rápidos en la última década de ese siglo y en lo que va del siglo veintiuno.

Es interesante analizar las características que tiene la ARH en cada época de la historia hasta llegar al siglo veintiuno, etapa en la cual los cambios suceden en cada momento. La idea de estudiar la ARH en las empresas multinacionales proviene del hecho que son precisamente en estas organizaciones en donde se están presentando la mayor cantidad de cambios en calidad y cantidad.

Es importante destacar que los cambios que se han presentado en la ARH, han tenido un entorno socio-económico mundial, como lo fue la Revolución Industrial en los inicios del siglo pasado y lo es la Globalización Económica desde finales del siglo pasado y lo que va del siglo veintiuno, dentro de un sistema capitalista neoliberal.

La presente investigación pretende darle respuesta a la pregunta ¿Cómo es la administración de recursos humanos en las empresas multinacionales?, evidenciando sus principales características: ¿Cómo son vistas las personas?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuál es la estructura del departamento de ARH? ¿Cuál es su ubicación jerárquica?, ¿Cuáles son sus funciones?, ¿Cuál es su concepción?, ¿Qué procesos de la ARH se realizan a nivel interno, externo o mixto?, ¿Cuáles son sus políticas?, ¿Cuál es el nivel de importancia de la responsabilidad social en las empresas multinacionales?, ¿Colaboran las empresas multinacionales en cambiar la realidad socio-económica de Guatemala?, entre otras interrogantes.

Es importante evidenciar las características que tiene la administración de recursos humanos en organizaciones multinacionales, que lideran los cambios, para evaluarlas en el entorno socio-económico en que se producen, contrastándolas con realidades empresariales de otra gran cantidad de empresas que no están directamente inmersas en el mundo globalizado.

El objetivo general del presente estudio es describir la función de la Administración de Recursos Humanos en las empresas multinacionales establecidas en Guatemala, a través de sus características más importantes definidas en el cuarto párrafo de esta introducción.

El estudio comprende varios apartados que son: contenido; resumen; introducción; antecedentes; marco teórico que comprende las dos temáticas básicas de la investigación: la administración de recursos humanos y la

globalización económica, que tiene inmersa el tema de las empresas multinacionales; metodología; investigación de campo: presentación y análisis de resultados; conclusiones; recomendaciones; bibliografía; anexo e índice de tablas y gráficas.

Las conclusiones más importantes de la investigación se definen en la caracterización de la administración de recursos humanos en las empresas multinacionales: las personas son vistas como asociados de la organización y el área de recursos humanos se denomina equipos de gestión del talento humano, en donde el área se convierte en un consultor interno incidiendo en los procesos que agregan valor al negocio de la organización.

La función de recursos humanos en las empresas multinacionales, tiene como objetivo general ser socio estratégico del negocio, enfocada en facilitar el desarrollo y la implementación de la estrategia organizacional, agregándole valor a la organización a través del desarrollo de su talento humano, que es considerado su principal ventaja competitiva.

El área de recursos humanos es tomada en cuenta por la alta gerencia en las decisiones estratégicas de la empresa, en las decisiones propias del negocio de la organización, formando parte de la Junta Directiva de la empresa.

Dentro de las actividades del área de recursos humanos sobresale, el atraer y retener al mejor recurso humano del mercado laboral, creando ambientes laborales adecuados para que sus talentos humanos se desarrollen en un clima laboral favorable para la innovación y la creatividad, buscando la más alta productividad de los mismos.

El tema de la responsabilidad social organizacional en las multinacionales es muy importante ya que existe la conciencia que el desarrollo de las personas y de la comunidad es básico para el éxito empresarial.

En relación a la colaboración de las empresas multinacionales en el desarrollo socio-económico de Guatemala, se puede decir que se reduce al número de colaboradores que emplea y a algunas actividades de beneficio a las comunidades donde operan, lo cual incide relativamente poco en mejorar las condiciones sociales y económicas del país.

I. ANTECEDENTES

El inicio de la administración de recursos humanos se remonta al comienzo de la civilización, con el hecho de que una persona coordinara la actividad de otra, desde que se inicia la actividad laboral, que ha sido una constante en la existencia del ser humano. Sin embargo, el concepto actual de trabajo, surge a partir de la Revolución Industrial, al inicio del siglo XX y, a finales de ese siglo y en lo que va del siglo XXI se producen los cambios más rápidos y profundos en materia laboral y por ende de administración de recursos humanos.

Es importante señalar que los cambios acontecidos en materia laboral y de administración de recursos humanos obedecieron a cambios económicos mundiales como la Revolución Industrial a principios del Siglo XX y, a partir de la última década del mismo siglo, el auge que tomó a nivel mundial la globalización económica y la proliferación de empresas multinacionales a nivel de todos los países del orbe.

Los cambios y las transformaciones del área de Recursos Humanos se remontan a los años de entre 1900 a 1950 conocidos como la **Era de la Industrialización Clásica**, donde las personas eran vistas como mano de obra y el área de recursos humanos se denominó como departamento de personal y seguidamente departamento de relaciones industriales.

Los departamentos de personal y de relaciones industriales actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (el capital y el trabajo), a efecto de limar las aristas de los conflictos laborales; como si ambas partes fueran compartimentos bien cerrados y ajenos. Los puestos se diseñaban para ser fijos y definitivos y así obtener la máxima eficiencia del trabajo, los empleados se debían ceñir a ellos. Todo tenía el objeto de servir a la tecnología y a la organización. El hombre era un apéndice de la máquina y debía, tal como ella, tener un funcionamiento estándar, en la medida de lo posible.

En esta era, a nivel económico, inicia la industrialización y formación del proletariado, se transforman las oficinas en fábricas, hay estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia, se adoptan las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional, el modelo es mecanicista, burocrático, estructuras altas con amplitud de control e impera una necesidad de orden y rutina.

A nivel de administración general, la Teoría X, de Taylor, caracterizada por una concepción del ser humano como un ser haragán que sólo siendo supervisado realiza su labor, cobra mucha relevancia. Se da prioridad a la producción, vale

el que produce y casi ninguna importancia al aspecto cualitativo de las personas.

De los años de 1950 a 1990, aparece la era conocida como de la **industrialización neoclásica**, donde las personas se conciben como recursos humanos y el área de recursos humanos se denomina como departamento de recursos humanos y se empieza a hablar de departamento de gestión del talento humano, empezándosele a dar verdadera importancia a las personas en las organizaciones.

Los departamentos de recursos humanos (DRH), empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Los recursos humanos se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa. La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en ellas.

En esta era se da una expansión de la industrialización y del mercado de candidatos a ocupar puestos en las organizaciones. Ocurre un aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial, ambiente dinámico, caracterizado por inestabilidad y cambio, se adoptan estructuras organizacionales híbridas y nuevas soluciones organizacionales, el modelo es menos mecanicista, estructuras bajas y la amplitud de control es más estrecha y existe una necesidad de adaptación.

A nivel de administración general, es la época de la Teoría Y, de Henry Fayol, que cambia la concepción del ser humano, hacia un ser dotado de inteligencia, conocimientos, habilidades y competencias que inciden en representar un valor agregado importante a la organización, se da valor a los aspectos cualitativos de las personas y no sólo a la capacidad productiva.

Finalmente, llegamos a la **era del conocimiento** de 1990 a la fecha, en donde las personas son vistas como asociados de la organización y el área de recursos humanos se denomina equipos de gestión del talento humano, en donde el área se convierte en un consultor interno incidiendo en los procesos que agregan valor al negocio de la organización.

La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global. El conocimiento empezó a cruzar el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en una economía mundial y global. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero. Llegó el

turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. La mayor responsabilidad de los administradores es conseguir que el conocimiento sea útil y productivo. La antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: *la gestión del talento humano (GTH)*. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización.

Esta era se caracteriza porque el mercado de servicios supera al mercado industrial, existe una adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes, hay un dinamismo, turbulencia y cambio extremo, se adoptan estructuras orgánicas y adhocráticas, los modelos organizacionales son orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes y existe una tremenda necesidad de cambios de todo tipo.

La administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas proviene de las personas que trabajan en ellas.

Hasta hace poco, en muchas organizaciones se hablaba de **relaciones industriales**, con una visión burocratizada que venía de finales de la Revolución Industrial, la cual tuvo su auge en la década de 1950. En otras organizaciones se habla de **administración de recursos humanos**, con una visión más dinámica y que predominó hasta 1990. En algunas organizaciones más sofisticadas, ahora se habla de **administración de las personas**, con un enfoque que propende a individualizar a las personas y a verlas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Sin embargo, la tendencia actual va más allá y hoy se habla de **administrar con las personas**; es decir, de una administración que se refiere a la organización y también a sus colaboradores y asociados internos, que son quienes más entienden de ella, de sus negocios y de su futuro. Se trata de una nueva visión de las personas, ya no como un recurso de la organización, como objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones. Es más, la persona es vista como un agente proactivo, dotado de visión propia y, sobre todo, de inteligencia, que es la mayor de las habilidades humanas, la más avanzada y sofisticada.

La Administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno, derivado principalmente de la importancia que adquieren las personas dentro de las organizaciones, como sujetos que agregan valor a las mismas, como fuente de productividad empresarial.

Las empresas multinacionales, representantes de la globalización económica mundial, lideran los cambios que a nivel de administración de recursos humanos se vienen dando, que se resumen en catalogar al ser humano como la principal fuente de riqueza de las organizaciones, como el factor más importante dentro del proceso productivo organizacional.

La función básica de la dirección de recursos humanos en las empresas multinacionales es gestionar –integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar- el talento humano, con el objeto de agregarle valor al negocio de la organización. Se pretende integrar al mejor recurso humano del mercado y retenerlo en base a estrategias de mejora de la calidad de vida en el trabajo y a un desarrollo continuo de conocimientos, habilidades y competencias laborales.

La administración de recursos humanos es una consultoría interna dirigida a los resultados finales de la organización. La función de recursos humanos en las empresas multinacionales, se concibe como socio estratégico del negocio, enfocada en facilitar el desarrollo y la implementación de la estrategia organizacional, asesorando a los gerentes en los procesos de recursos humanos, desarrollando a los talentos humanos de la organización.

II. MARCO TEÓRICO

1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS -ARH-

PARTE I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En las tres últimas décadas se han presentado cambios como nunca en la historia de la humanidad, provocados por diferentes factores entre los que resaltan: los económicos, tecnológicos, sociales, culturales, políticos, demográficos y ecológicos.

Dichos cambios actuando en forma conjunta producen resultados no imaginados que colocan a las organizaciones en una posición de incertidumbre que complican la previsibilidad y planificación de las mismas.

Dentro de la organización, el área de recursos humanos no ha sido ajena a los referidos cambios, cambiando hasta su nombre de acuerdo a las circunstancias históricas, sustituyendo el término de administración de recursos humanos (ARH) por el de gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas.

En esta primera parte se abordan de manera general los cambios suscitados en la historia de la humanidad y en el área de recursos humanos.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN MODERNA DE RECURSOS HUMANOS

1.1 CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS O ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño" (Dessler, 1997:2).

"La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación" (Dessler, 1998: 282).

"La ARH es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones" (Milkovich y Boudreau, 1994: 3).

"La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos" (De Cenzo y Robbins, 1996: 8).

"La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores –como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización" (Chiavenato, 2004a: 9).

"La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito" (Chiavenato, 2004a: 9).

"El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la ARH al frente" (Foulkes, 1975: 71).

Los conceptos anteriores denotan la evolución histórica que ha tenido el área de administración de recursos humanos, de ocuparse en los procesos propios de recursos humanos –integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas- , hacia la gestión del talento humano, fortaleciendo las competencias, el capital humano, el capital intelectual, enfocada hacia los resultados finales de la organización.

1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato (2009: 11-13), son ocho los objetivos de la ARH:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la auto-actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo (CVT).
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

1.3 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato (2009: 15-16), la Administración de Recursos Humanos – ARH-, es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son: (Ver Figura No. 1).

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas a la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

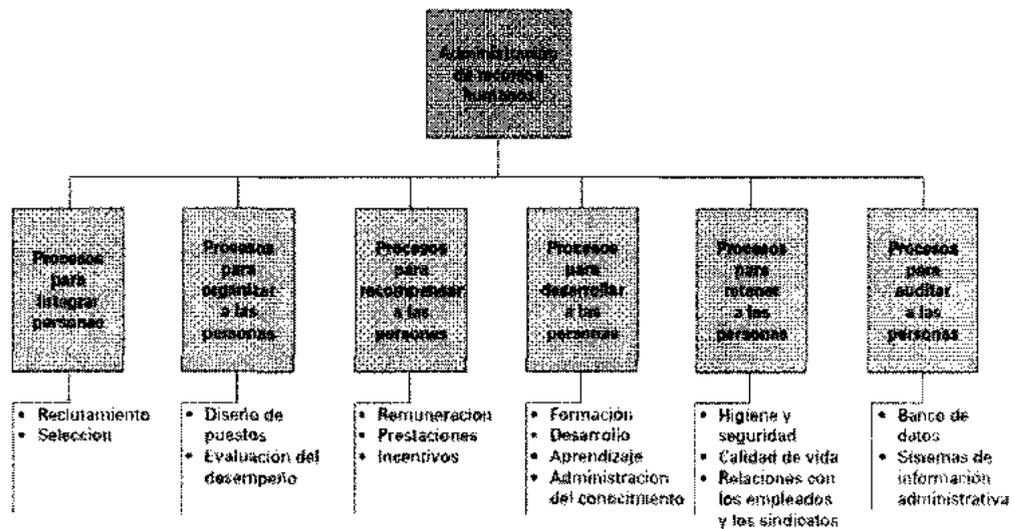
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad.

5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Figura No. 1. Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos.

Esta organización prevaleció desde mediados del siglo pasado hasta más o menos la última década de ese siglo en que empezó a transformarse.



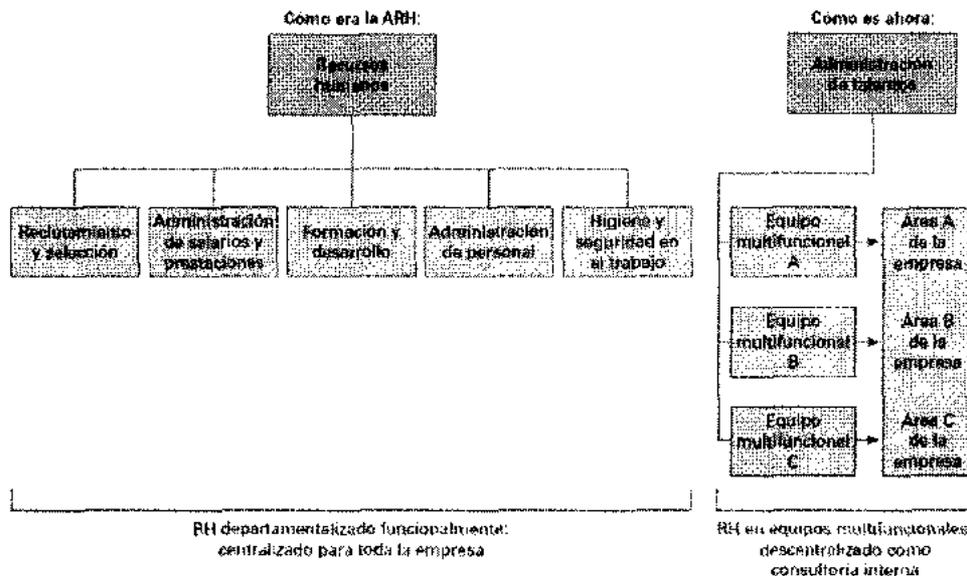
Fuente: Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 3ª. Ed. 2009. Pág. 15.

Desde finales del siglo pasado se ha venido desarrollando un cambio en la concepción del ser humano en el trabajo. Se ha pasado de considerar al trabajador de ser un simple recurso organizacional a considerarlo un asociado de la empresa. La persona está dispuesta a invertir todas sus competencias, habilidades y conocimientos en función de la correspondencia que encuentre en la organización.

La administración de recursos humanos es ahora estratégica y sus objetivos se resumen en colaborar con la organización en conseguir sus propósitos a través del desarrollo diario de las competencias, habilidades y conocimientos de sus colaboradores. Existe la conciencia que la mejor empresa sólo se logra a través de los mejores trabajadores, en consecuencia las personas son lo máspreciado en las organizaciones actuales.

Los procesos de la ARH -integrar, organizar, recompensar, retener, desarrollar y auditar- a las personas son ahora responsabilidad de todos los gerentes de la organización y algunos de ellos se están contratando fuera de la empresa – outsourcing-, de acuerdo al costo-beneficio que representen.

Figura No. 2. El Nuevo Formato de la Administración de Recursos Humanos.



Fuente: Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 3ª. Ed. 2009. Pág. 19.

CAPÍTULO 2. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO

Las personas se han convertido en el centro de atención más importante de las empresas convirtiéndose en asociados y colaboradores en la consecución de los objetivos organizacionales. Ellas introducen inteligencia a los negocios llegando a ser socios estratégicos en la consecución de los resultados de la empresa.

El entorno empresarial actual con cambios rápidos y constantes requiere de colaboradores preparados para la toma de decisiones racionales y oportunas que representen un valor agregado para la organización, que impacten en la productividad de la empresa.

En este contexto la Administración de Recursos Humanos juega un rol estratégico, gestionando el talento humano, siendo su principal función: ofrecer asesoría interna a los gerentes y colaboradores de la organización enfocando su actividad en los resultados finales del negocio.

2.1 LOS CAMBIOS Y LAS TRANSFORMACIONES DEL ESCENARIO MUNDIAL

En el transcurso del siglo XX, se produjeron cambios importantes en la estructura, en la administración y en el comportamiento de las organizaciones que incidieron en la administración de los recursos humanos. En el mencionado

siglo se ubican la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento.

Cada era con sus características permiten entender las prácticas que se utilizaron y se utilizan en la conducción de las personas en las organizaciones.

Era de la industrialización clásica

Abarca la primera mitad del Siglo XX, iniciando después de la Revolución Industrial y finalizando a mediados de la década de 1950. Se intensifica el fenómeno de la industrialización en el mundo surgiendo los países llamados industrializados o desarrollados. La estructura organizacional era burocrática, piramidal, con departamentalización funcional, las decisiones se tomaban en la cúspide jerárquica, disciplinando y estandarizando el comportamiento de los trabajadores a través del establecimiento de reglas y reglamentos internos. El hombre era considerado como un recurso de la producción al igual que las máquinas, el equipo y el capital. La administración de recursos humanos recibía el nombre de relaciones industriales y su principal función era servir de intermediario entre la cúpula empresarial y los trabajadores, que funcionaban como entes cerrados y ajenos. Los puestos de trabajo eran fijos y definitivos con el objeto de obtener una eficiencia máxima del trabajo.

Era de la industrialización neo-clásica

Comprende desde mediados de la década de 1950 a principio de la década de 1990. Inicia después de la Segunda Guerra Mundial, con todos los cambios que se suscitaron en esa época. Como estructura organizacional surge la matricial sustituyendo a la burocrática. La estructura matricial pretendía conjugar la departamentalización funcional con una estructura por productos/servicios, con la finalidad de que a través de la innovación y el dinamismo se produjera una mayor productividad. Los departamentos de relaciones industriales se denominaron de administración de recursos humanos (DRH). La concepción de las personas cambia de recursos productivos a seres dotados de inteligencia, convirtiéndose en el recurso más valioso de la organización, determinante del éxito de la empresa. El alto desarrollo tecnológico impactó en el desenvolvimiento de las personas y por ende de las organizaciones.

Era del conocimiento

De los primeros años de la década de 1990 a la fecha. Esta nueva era se caracteriza por los cambios tecnológicos a todo nivel. La tecnología de la información fue fundamental para el desarrollo de la globalización de la economía. Se valoriza como nunca antes el conocimiento, el capital humano y el capital intelectual. Corresponde a los administradores transformar el conocimiento en utilidades. La administración de recursos humanos (ARH) se

convierte en la gestión del talento humano (GTH), que considera a las personas como asociadas a la organización, seres humanos con capacidades que constituyen el principal factor de éxito de las empresas.

2.2 PREOCUPACIONES DE LAS ORGANIZACIONES POR EL FUTURO

Los principales desafíos organizacionales del presente siglo son:

- 1. Globalización.** Se relaciona con la visión global del negocio, analizando a los competidores y evaluando la posición relativa de los productos y de los servicios. Es importante comparar el quehacer de la organización con lo mejor que exista en el momento.
- 2. Personas.** La organización de éxito necesita del mejor personal para alcanzarlo. Ello conlleva fortalecer el personal existente y contratar a los mejores trabajadores del mercado laboral.
- 3. Cliente.** Se refiere a las estrategias a utilizar para tener y ante todo mantener a los clientes de la organización.
- 4. Productos/servicios.** La diferencia de los productos y los servicios ante los competidores está directamente relacionada con la calidad y atención que se brinde.
- 5. Conocimiento.** La aplicación del conocimiento disponible permite transformar en una oportunidad de nuevos productos o servicios, anticipándose a los competidores.
- 6. Resultados.** Para que las empresas tengan éxito financiero se debe mejorar la calidad, reducir costos, aumentando la productividad para ser competitivos.
- 7. Tecnología.** Se deben aprovechar los avances tecnológicos, preparando a las personas para hacerlos eficientes, pues son las personas quienes determinan la eficiencia real y la eficacia de los procesos de trabajo.

2.3 LOS CAMBIOS Y LAS TRANSFORMACIONES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A la par de los cambios históricos que se presentaron durante el siglo XX –la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento- el área de la ARH también pasó por tres enfoques diferentes: personal/relaciones industriales, recursos humanos y gestión del talento humano. Cada enfoque obedece a normas de la época, mentalidad predominante y ante todo a las necesidades de las empresas.

Los departamentos de personal y posteriormente los de relaciones industriales surgen en la era de la industrialización clásica (1900 a 1950), y básicamente se dedicaron a cumplir las exigencias legales relacionadas con el empleo: elaboración de contratos individuales, registros en la nómina, determinación de horas laboradas, medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato y programación de vacaciones. Los departamentos de relaciones laborales además de lo anterior añaden la relación de la organización con los sindicatos. Se consideró a las personas como mano de obra.

Los departamentos de recursos humanos –DRH-, aparecen en la era de la industrialización neoclásica (1950 a 1990), que además de las tareas operativas y burocráticas, cumplieron con funciones especializadas como reclutamiento, selección, formación, evaluación, remuneración, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones laborales y sindicales, con diferentes niveles de centralización y monopolio de ellas. Se consideró a las personas como recursos productivos, como la tierra y el capital.

La gestión del talento humano surge en la era del conocimiento (1990 a la fecha), los gerentes de línea de la organización se encargan de las prácticas de recursos humanos, convirtiéndose en administradores de recursos humanos, subcontratándose las tareas operativas y burocráticas, para que los equipos de gestión del talento humano proporcionen asesoría interna a las personas en actividades estratégicas enfocadas en los resultados de la organización. A las personas se les considera asociados de la organización, seres inteligentes que administran los recursos de la organización produciendo los mejores resultados a las empresas.

2.4 LOS NUEVOS PAPELES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de agregar valor a la organización para justificar su existencia, desempeñando funciones de asesoría interna a los gerentes de línea y a todos los colaboradores enfocando sus actividades en los procesos que producen resultados a la empresa, creando ventajas competitivas.

Ulrich (1997: 42-48) define “cuatro funciones principales de la Administración de Recursos Humanos”:

- 1. Administración de estrategias de recursos humanos.** El área de Recursos Humanos debe impulsar la estrategia de la organización, ajustando las estrategias de RH a la estrategia empresarial.
- 2. Administración de la infraestructura de la empresa.** El área de RH debe ofrecer una base de servicios a la organización, haciéndola eficiente y eficaz.

3. Administración de la contribución de los trabajadores. El área de RH debe incentivar la participación y el compromiso de los trabajadores, acrecentando competencias, mejorando los ambientes laborales y proveyéndolos de los recursos necesarios para un desempeño óptimo.

4. Administración de la transformación y el cambio. RH debe colaborar para crear una organización que promueva e incentive la creatividad y la innovación.

Para llevar a cabo las funciones anteriores se necesita de un nuevo posicionamiento y una nueva mentalidad del profesional de los RH.

Ulrich (1997: 48) comenta que, "para crear valor y lograr resultados, un área de recursos humanos debe ubicar no sólo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permitan designar las funciones y actividades a las personas de la organización".

2.5 TALENTO HUMANO

Al hablar de talento humano se piensa en un tipo especial de persona que posee características competitivas que la valora y que la hacen diferente. Las características que debe poseer una persona para considerarse talento humano son:

1. Conocimiento. Hace referencia al aprendizaje continuo, constituye el aspecto más valioso del siglo XXI, en plena era del conocimiento.

2. Habilidad. Se refiere a la utilización y aplicación del conocimiento, convirtiendo todo lo aprendido en resultados eficaces y eficientes para la organización.

3. Juicio. Se basa en el análisis crítico de la información obtenida, teniendo presente el entorno, la situación específica tratada, ponderando y definiendo acciones.

4. Actitud. Tiene que ver con el aspecto psicológico de la persona, llevando a cabo las ideas, concretando los proyectos con una actitud proactiva y sinérgica, alcanzando su autorrealización.

2.6 CAPITAL HUMANO

Se refiere al patrimonio que una organización reúne para ser competitiva, para alcanzar los resultados previstos. El concepto de capital humano lo componen los talentos y los contextos laborales en donde se desarrollan:

1. Talentos. Los talentos humanos de una organización deben desarrollarse en un ambiente laboral que les permita ser innovadores y creativos, un contexto que les permita agregar valor a las empresas.

2. Contexto. Es el entorno en donde los talentos desarrollan sus conocimientos, habilidades y competencias. Entre los aspectos que determinan el contexto se pueden mencionar: a) *Arquitectura y procesos organizacionales*, con un diseño organizacional apropiado, una división del trabajo que integre a las personas, los procesos y las actividades. b) *Cultura Organizacional* que fomente el trabajo en equipo, basada en principios de confianza, compromiso, satisfacción, participación, solidaridad y amistad y c) *Un estilo de administración democrático y participativo, descentralizado, con delegación y atribución de facultades.*

2.7 CAPITAL INTELECTUAL

Está integrado por el capital interno, el capital externo y por el capital humano. Al capital interno lo determina la propia estructura interna compuesta por conceptos, modelos, procesos, sistemas administrativos y sistemas de información. El capital externo es lo que está afuera de la organización pero ligado íntimamente con ella como clientes y proveedores, marcas, imagen y reputación. Por último el capital humano, compuesto por la fuerza laboral, en donde la administración de recursos humanos enfoca sus esfuerzos y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización. De esta forma la ARH actúa con los clientes internos (personal), con la organización y con los clientes externos.

CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones para interactuar en el contexto ambiental en el que se desarrollan necesitan determinar un comportamiento que las diferencie de las demás empresas, garantizándoles competitividad y por ende productividad. A esa forma particular de comportamiento se le denomina estrategia, la cual es determinada por la misión, por la visión de futuro y por los objetivos que emanan de ellas.

3.1 LA MISIÓN

De acuerdo a Chiavenato (2009: 64), "Misión significa el fin o el motivo por el que fue creada la organización y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente".

La misión debe representar el hilo conductor de las actividades de todos sus colaboradores, comunicando objetivos, valores, creencias y la estrategia de la organización. Debe nacer de un consenso de parte de todos los miembros de la organización y representar una fuente de inspiración para todos los clientes

tanto internos como externos a la empresa, redactada en forma objetiva, clara y posible.

3.2 LOS VALORES

Para Chiavenato (2009: 66) "Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas".

Los valores, las creencias y las actitudes conforman la cultura organizacional, misma que determina un orden, una dirección a respetar por todos los trabajadores de la empresa.

3.3 LA VISIÓN

Según Chiavenato (2009: 67) "La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera".

La visión representa la bitácora a seguir, las actividades que se deben realizar para cumplir con el destino organizacional previamente fijado. Establece un orden, un programa de acontecimientos que idealmente deben ser consensuados por todos los colaboradores para que sean llevados a cabo con mística, con motivación, para tener una probabilidad alta de alcanzarlos.

El propósito de la visión es orientar el comportamiento de los miembros de la organización, estableciendo un destino y la forma de alcanzarlo. La única forma de alcanzar la visión es el trabajo en equipo dirigido hacia los objetivos planteados.

Tanto la misión como la visión proporcionan la orientación para definir los objetivos y formular la estrategia organizacional como medio para alcanzarlos.

3.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

La misión y la visión de la organización determinan los objetivos empresariales que son resultados esperados a alcanzar en el corto, mediano o largo plazo. Los objetivos deben obedecer a seis criterios en forma simultánea: 1.

Enfocarse en el resultado, no en una actividad. 2. Ser consistentes, guardar congruencia con otros objetivos y las demás metas organizacionales. 3. Ser específicos, claros y bien definidos. 4. Que se puedan medir, cuantitativos y objetivos. 5. Referirse a un periodo determinado, fijar fechas de inicio y finalización. 6. Ser realizables, deben ser posibles.

Tipos de objetivos

1. Objetivos de rutina. Son los que se realizan día a día y que funcionan como normas de desempeño.

2. Objetivos de perfeccionamiento. Son los que determinan mejoras a la organización, con el objeto de agregar valor.

3. Objetivos de innovación. Son los que representan diferencias reales a lo existente en la organización.

El conocimiento y análisis de los objetivos existentes llevan a la formulación de la estrategia de la empresa.

3.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2003a: 76), "la estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera. Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes":

1. Generalmente es definida por el nivel alto de la organización, con la participación de todos los demás niveles.

2. Se proyecta para el largo plazo, toma en cuenta tanto la misión como la visión, haciendo énfasis en los objetivos de largo plazo.

3. Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Para ello la estrategia debe ser global y total y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.

4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, las personas que participan en la estrategia aprenden con la realimentación de los errores y aciertos derivados de su actividad laboral.

Pero, ¿Cómo nace la estrategia?, el punto de partida son los objetivos estratégicos evidenciados tanto en la misión como en la visión organizacional. Los resultados que se pretenden alcanzar se someten a un diagnóstico administrativo de análisis tanto del entorno externo como del interno de la organización para determinar cómo la empresa va a enfrentar la realidad que

vive con el fin de ser competitiva y productiva. A nivel del entorno externo, se identifican y analizan las oportunidades que se presentan con el objeto de aprovecharlas y las amenazas que se deben reducir a su mínima expresión. A nivel interno, se debe realizar un inventario de las fortalezas y debilidades que se tienen como organización, en donde los conocimientos, habilidades y competencias del talento humano representan el factor más importante de la empresa. Sin embargo en toda organización existen debilidades que deben ser mejoradas, como reforzar competencias del personal a nivel gerencial y operativo. En fin, la estrategia representa la forma en que la empresa consigue sus objetivos utilizando de la mejor manera los recursos internos y externos del ambiente en el que se desenvuelve.

La estrategia organizacional en estos tiempos de cambios frecuentes y rápidos del entorno debe ser ágil y flexible de manera que permita la implementación de nuevas formas de actuación que logren que las empresas compitan y triunfen. Se debe actuar rápidamente y consecuentemente con los cambios que se van manifestando tanto externamente como internamente.

Para que la estrategia logre alcanzar los resultados previstos, debe alinear la estructura y la cultura de la organización, así como todos los procesos definidos en la empresa.

La estrategia de la organización debe ser del conocimiento y aprobación de todos los colaboradores de manera que se lleve a la práctica con convicción y entusiasmo, para lograr las metas y objetivos deseados.

3.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Para que la función de la administración de recursos humanos incida directamente en los resultados de la organización debe estar alineada a la estrategia de la organización.

Para ello al elaborar la planificación estratégica de recursos humanos, se debe partir de los objetivos y las estrategias de la organización para definir los objetivos y estrategias de la administración de recursos humanos.

Es muy importante que la planificación estratégica de recursos humanos sea parte de la planificación estratégica de la organización, para que los colaboradores se enfoquen en los asuntos importantes del negocio, para agregarle valor a la empresa. La planificación estratégica de recursos humanos debe estar en total correspondencia con la planificación estratégica de la empresa.

Chiavenato (2009: 78), considera que, "la planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de

los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización”.

La planificación estratégica de recursos humanos define con anticipación las personas que serán necesarias para obtener los objetivos de la organización en un periodo de tiempo establecido. Para llevar a cabo la planificación de recursos humanos se necesita conocer los recursos humanos necesarios y los que podemos obtener, es un asunto de demanda y oferta del mercado laboral.

La planificación de recursos humanos debe ser amplia e incluyente para que abarque aspectos del capital humano como los conocimientos, las habilidades y las competencias que harán que la organización tenga éxito.

3.7 MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La planificación estratégica de recursos humanos se refiere no sólo a la cantidad de personas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos de la organización sino más bien tiene que ver con la calidad de dichas personas. Es hablar de competencias existentes y de competencias necesarias para el éxito de la empresa. Se refiere a aspectos de existencia de un clima laboral y una cultura organizacional que colabore con el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, que incluyen aspectos como valores, creencias, actitudes, arquitectura organizacional, estilo de administración, recompensas e incentivos recibidos por los colaboradores, calidad de vida laboral, entre otros.

La planificación estratégica incluye planes estratégicos, planes tácticos y éstos planes operativos.

Los modelos estratégicos de administración de recursos humanos son los modelos más globales que se relacionan con necesidades organizacionales más profundas como una estructura organizacional más amplia y dinámica, una cultura organizacional más participativa e incluyente, con la construcción y actualización de las competencias de la organización y con el apoyo en los negocios de la empresa. Son modelos donde el aspecto cualitativo es prioritario, con poca prevalencia de lo cuantitativo.

Los modelos tácticos de planificación de recursos humanos se ubican en el nivel gerencial de la organización, considerando a los gerentes como administradores de recursos humanos, o ser específicos para cada departamento o unidad de la empresa, facilitando el logro de los objetivos tácticos. Cuando los gerentes actúan como administradores de recursos humanos, se deben dar cambios en la cultura organizacional, encaminados a que los gerentes acepten y obtengan las competencias que conlleva esa delegación. Además de aprender sobre los procesos de la administración de recursos humanos –integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y

auditar- a las personas, deben cambiar su estilo de administración, convirtiéndose en líderes de su equipo de colaboradores. Para la planificación táctica de recursos humanos son necesarios conocimientos, habilidades y competencias en aspectos conductuales relacionados con la comunicación y el trabajo en equipo. A la par del cambio de los gerentes, se deben dar cambios en los colaboradores, cambiando sus comportamientos y sus actitudes hacia el trabajo, siendo más proactivos y creativos. De acuerdo a lo anterior los modelos tácticos de administración de recursos humanos son más cualitativos que cuantitativos.

Los modelos operativos de la planificación de recursos humanos, son los más usados por la simpleza que representan ya que se basan en datos estadísticos de hechos pasados, que en general se limitan al nivel operativo de la organización. Hay varios modelos operativos, algunos abarcan a toda la organización y otros son específicos para ciertos niveles. Se basan en los estimados de la producción de producto/servicio, en segmentos de puestos (familias de puestos), en la sustitución de puestos clave (plan de carrera), en el flujo de personal (entradas, salidas, promociones y transferencias), y en la planificación integral. En general, son cuantitativos, siendo ésta la principal debilidad.

3.8 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PLANIFICACIÓN DE RH

Existen otros elementos, además de los ya citados en los modelos de planificación de recursos humanos, como el ausentismo, la rotación y el cambio de requisitos de la fuerza laboral que provocan alteraciones importantes en la planificación de recursos humanos.

Ausentismo: Según Chiavenato (2009: 89), "es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo". La Bureau of National Affairs (BNA) de Estados Unidos, adopta la siguiente fórmula para calcular el índice de ausentismo:

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \qquad \qquad \text{Núm. de personas / días de trabajo perdidos por ausencias} \\ \text{de} \qquad \qquad \qquad = \frac{\text{-----}}{\text{-----}} \\ \text{Ausentismo} \qquad \qquad \text{Núm. promedio de colaboradores X Núm. de días de trabajo} \\ \text{en el mes} \end{array}$$



La fórmula anterior refleja el número de días de ausencias de los colaboradores, si se transforman los días en horas para incluir las ausencias por retrasos de minutos o de horas, la fórmula a utilizar es:

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Total de personas / horas perdidas}}{\text{Total de personas / horas laboradas}}$$

En el costo total de las ausencias se pueden incluir todos los días de trabajo perdidos, por el motivo que fuere (vacaciones, enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo y licencias de todo tipo), o solamente calcular las llamadas presencias pobres, que incluyen aquellas ausencias que los empleados pueden controlar (como faltas o retrasos por motivos personales, perfectamente evitables). El índice de ausentismo puede ser mensual o anual, si por ejemplo fuera de 2% mensual, la organización cuenta con 98% de su fuerza laboral durante el periodo.

De acuerdo a Rhodes y Steers (1990: 57), "en la actualidad, las organizaciones con éxito fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y cultural es que privilegian la participación, al mismo tiempo que desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados que propician la participación".

Rotación de personal

Para Chiavenato (2009: 91), "la rotación de personal se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones". Casi siempre a cada separación corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Generalmente cuando se dan salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se deben compensar con entradas (contrataciones) de personas.

La separación se puede dar en dos vías: por decisión del empleado (renuncia) y por decisión de la organización (despido).

1. *Separación por decisión del empleado (renuncia)*. La decisión de separarse de la organización depende básicamente de dos situaciones: una es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo, y la otra las ofertas atractivas de trabajo que encuentra fuera de la organización.

2. *Separación por decisión de la organización (despido)*. Acá la organización es la que decide la separación derivada de la necesidad de sustituirlos por otros más adecuados, corregir selecciones mal realizadas o simplemente por ahorro de costos. El índice de rotación de personal expresa el porcentaje de

salidas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo. La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados. Es importante acotar que esta fórmula mide las salidas, pero no considera las entradas de personal a la organización.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

La entrevista de separación se realiza para determinar las causas por las cuales los empleados se van de la organización, es llevada a cabo por un especialista de recursos humanos o por el gerente de línea, generalmente comprende: 1. El motivo de la separación. 2. Opinión del empleado sobre la empresa, su jefe y los colaboradores. 3. Opinión sobre el puesto, el horario de trabajo y las condiciones laborales. 4. Opinión sobre el salario, las prestaciones sociales y las oportunidades de mejora. 5. Opinión del clima laboral de la organización y 6. Opinión sobre las oportunidades que existen en el mercado de trabajo.

3.9 APRECIACIÓN CRÍTICA DE LA PLANIFICACIÓN DE RH

"La investigación realizada por el Progep (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas de la Fundação Instituto de Administração) que reúne a profesores de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA-USP) arroja que los principios más relevantes que deben orientar el modelo de la administración de recursos humanos para los próximos cinco años son": Progep (2004: 55).

1. *Administrar a los recursos humanos* con enfoque en los resultados de la organización. 2. *Administrar por competencias*. 3. *Obtener el compromiso de las personas* con los objetivos organizacionales. 4. *Administrar el conocimiento*. 5. *Promover la innovación y la creatividad*. 6. *Implementar el modelo de administración múltiple*, con distintos vínculos de trabajo (personal base, temporal, subcontratado) y 7. *Fomentar el autodesarrollo* de las personas.

Los profesionales coincidieron en que el papel del área de recursos humanos debe ser analizado permanentemente. Que la administración estratégica de recursos humanos es y será prioritaria y que debe ser parte fundamental de la estrategia de la organización, por lo tanto es indispensable que los especialistas de recursos humanos se involucren con el cuerpo directivo en la

formulación e implementación de la estrategia de la empresa, que es de donde debe partir la formulación de la estrategia de recursos humanos.

También expresaron que se debe actuar con el enfoque en los talentos humanos, como tendencia estratégica apoyando los procesos de cambio cultural derivados de ella.

PARTE II. INCORPORAR A LAS PERSONAS

Los procesos para proveer de personas a la organización determinan los pasos que se deben seguir para poder ingresar a la empresa. La empresa busca personas que tengan características y competencias deseables para alcanzar sus objetivos y que se acoplen a su cultura organizacional utilizando varios métodos de filtración. Los procesos que abastecen de personas a la organización se denominan reclutamiento y selección.

El proceso de selección es un proceso de doble vía ya que no es sólo la empresa la que selecciona, también las personas eligen donde desarrollar sus competencias. Consiste en cotejar lo que la organización necesita contra lo que ofrecen los candidatos.

CAPÍTULO 4. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

De acuerdo a Chiavenato (2009: 106), "las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias".

La función del reclutamiento de personal es dar a conocer en el mercado de trabajo las oportunidades que la organización ofrece, manifestando los requisitos que deben poseer las personas que deseen acceder a su empresa.

A través del reclutamiento, la organización –como parte del mercado de trabajo- da a conocer sus oportunidades de empleo a candidatos que forman parte del mercado de recursos humanos. Así, el reclutamiento establece la comunicación entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

4.1 MERCADO DE TRABAJO (MT)

Hablar de mercado es hablar de un espacio de negociaciones, de un contexto de intercambios entre los que ofrecen un producto o servicio y los que lo demandan. Todo mercado se rige por la ley de la oferta y la ley de la demanda. El mercado de trabajo (MT) no es la excepción, pues está compuesto por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las organizaciones y las demandas de trabajo de las personas que representan al mercado de recursos humanos (MRH).

Las prácticas de la Administración de Recursos Humanos se ven influenciadas por las características que presente el mercado de trabajo. Por ejemplo, cuando las oportunidades de trabajo son más que la demanda, las empresas tienen problemas para cubrir sus vacantes, mientras que cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta, las empresas tienen de donde elegir a sus futuros colaboradores.

Las características del mercado de trabajo también influyen en el actuar de las personas que buscan un empleo. Cuando existe un exceso de oportunidades de empleo, las personas tienen la oportunidad de escoger la que más le convenga, mientras que cuando las oportunidades de trabajo son escasas, las personas deben elegir entre las pocas empresas disponibles para empleo.

Factores Condicionantes del Mercado de Trabajo

Según Amadeo (1998: B2), son muchos los factores que condicionan el mercado de trabajo: "el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional. El crecimiento económico tiene que ver con el volumen del empleo, mientras que la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional tienen que ver con la intensidad del empleo".

En las últimas tres décadas ha aumentado la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Estos cambios hacen necesario una formación y recalificación profesional permanente de los colaboradores.

Al cambiar la naturaleza del trabajo, exige que los procesos de transición de los trabajadores a su nueva situación sea ejecutada rápidamente.

El nuevo perfil del empleo

La modernización promueve el despido de algunos trabajadores que no llenan el perfil requerido a cambio del enriquecimiento del empleo y de beneficios económicos para otros colaboradores que permanecen en las empresas que se modernizan. Beting: (1997: B2), "recuerda que la producción y el uso de computadoras, equipamientos, programas y procesos de automatización crearán cerca de 12 millones de nuevos empleos en Estados Unidos. La mitad de ellos en el campo del *software*, cuyo mercado de trabajo es tres veces mayor que el del sector automovilístico. ¿Quién podría imaginar esto?".

Como señala Beting, la discusión del empleo se remonta a los inicios del siglo pasado, con el inicio de la Revolución Industrial: algunos especialistas dicen que la tecnología promueve el desempleo, otros aseguran que la tecnología y el empleo van de la mano.

El trabajador actual debe ser capaz de resolver problemas, ser polivalente, saber hacer un poco de todo, para tener garantizado su empleo. No es suficiente tener estudios, debe tener estudios que resuelvan las situaciones laborales planteadas. El atraso educativo es el que causa el desempleo más que el avance tecnológico. Al hablar de competitividad global se habla de desafíos tanto para la escuela como para la empresa.

El empleo futuro pasa por la mejora de la educación general, la formación profesional básica y por la flexibilización de la legislación laboral y no por la tecnología.

Gary Becker, ganador del premio Nobel de Economía, afirma que en Europa las mayores responsables del desempleo de la mano de obra calificada son las leyes laborales anticuadas y retrógradas y no la modernización tecnológica.

Por un lado está la reducción del número de trabajadores y la reducción de la oferta laboral en cada organización y por otro lado, está el aumento del mercado y la oportunidad de un mayor número de organizaciones con más empleos en una economía dinámica y competitiva.

4.2 MERCADO DE RECURSOS HUMANOS (MRH)

El mercado de recursos humanos se refiere al número de personas que están dispuestas a trabajar y a las que trabajan pero están dispuestas a cambiar de empleo. Mientras que el mercado de trabajo se refiere a las oportunidades de empleo y a las vacantes existentes en las empresas, el mercado de recursos humanos está representado por el conjunto de candidatos a empleo.

El mercado de recursos humanos lo constituyen personas que poseen habilidades, conocimientos y destrezas. El mercado de recursos humanos, puede ser dividido para facilitar su comprensión y respectivo análisis. Se da en condiciones de oferta (muchos candidatos) o de demanda (pocos candidatos).

4.3 CONCEPTOS DE RECLUTAMIENTO

“El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización” (Schermerhorn, 1996: 290).

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 1997: 205).

“El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la

organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos" (Gómez-Mejía, Balkin y Candy, 1995: 193).

"El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito"(Chiavenato, 2009: 117).

4.4 RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

El reclutamiento se clasifica en interno o externo. El reclutamiento interno, como su nombre lo indica, se efectúa con las personas que se encuentran laborando en la organización. Ocurre cuando se le da un ascenso o cuando se transfiere a un colaborador para desarrollar otras actividades que representen un reto o que representen mayor motivación. El reclutamiento externo se refiere a los candidatos que están fuera de la organización, que están en el mercado de recursos humanos, que se someten al proceso de selección de la empresa.

El objetivo del reclutamiento interno es ubicar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo busca adquirir competencias que no se presentan en la organización. El interno se ocupa de los trabajadores actuales, ofreciéndoles mejores oportunidades, mientras el externo, privilegia a candidatos externos para obtener competencias que no se ubican dentro de la organización.

El reclutamiento interno ofrece promociones (puestos más altos y complejos dentro de la misma área laboral de la persona) y transferencias (puestos del mismo nivel, que están en otra área de actividad de la empresa, que implican otras competencias). Por otro lado el reclutamiento externo, debe abordar el mercado de recursos humanos de manera eficiente y eficaz para atraer a los mejores candidatos.

Tanto el reclutamiento interno como el externo colaboran en la formación y la actualización continua del banco de datos de los colaboradores, a utilizar en futuros reclutamientos.

Reclutamiento interno

De acuerdo a Chiavenato (2009: 119), "las ventajas y desventajas del reclutamiento interno son":

Ventajas

1. Toma en cuenta el potencial humano de la organización. 2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus actuales colaboradores. 3. Promueve la estabilidad laboral y la fidelidad a la organización. 4. Se justifica para



situaciones estables y de poco cambio en el contexto. 5. No se necesita la ubicación organizacional de los nuevos miembros. 6. Probabilidad de una mejor selección, porque los candidatos son conocidos. 7. Gasto menor al reclutamiento externo.

Desventajas

1. Evita el ingreso de nuevas ideas, experiencias y proyectos. 2. Promueve el conservadurismo y favorece la rutina presente. 3. No modifica el patrimonio humano actual de la empresa. 4. Necesario en empresas burocráticas y mecanicistas. 5. Conserva la cultura organizacional existente. 6. Mantiene un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Reclutamiento externo

De acuerdo a Chiavenato (2009: 121), "las ventajas y desventajas del reclutamiento externo son":

Ventajas

1. Permite el ingreso de nuevos talentos a la organización. 2. Modifica y enriquece el patrimonio humano. 3. Incrementa el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y habilidades. 4. Renueva la cultura organizacional al enriquecerla con nuevos valores, creencias y actitudes. 5. Promueve la participación de la organización en el mercado de recursos humanos. 6. Enriquece el capital intelectual de una manera más intensa y rápida.

Desventajas

1. Incide de manera negativa en la motivación de los actuales trabajadores de la organización. 2. Disminuye la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a personas extrañas. 3. Incrementa los costos de operación, al aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos. 4. Exige realizar inducción organizacional a los nuevos trabajadores. 5. Es más caro, consume más tiempo y es menos seguro que el reclutamiento interno.

4.5 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Para Chiavenato (2009: 122-126), "existen varias técnicas de reclutamiento externo, entre las cuales se encuentran":

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas

Se acostumbra para gerentes, supervisores y oficinistas, para puestos especializados los más indicados son los diarios más populares. Para puestos muy específicos se acude a revistas especializadas.

La globalización ha creado muchas oportunidades para puestos nuevos en muchas empresas multinacionales, con la exigencia de conocer otros idiomas y dominar diversos lenguajes de computación.

Es importante para la construcción del anuncio tener presente la manera en que el candidato entenderá y reaccionará ante él. Los especialistas en publicidad indican que los anuncios deben tener cuatro características, representadas por las letras AIDA, (llamar la *atención*, despertar el *interés*, crear el *deseo* y la *acción*).

2. Agencias de reclutamiento

Se utilizan cuando la organización no cuenta con una unidad de reclutamiento y selección, cuando se requiere atraer a un buen número de candidatos calificados, cuando se pretende atraer a personas con empleo actual y cuando el puesto es confidencial.

Al utilizar las agencias de reclutamiento se debe tener presente: dar una descripción completa del puesto requerido, ponerse de acuerdo en los instrumentos a utilizar en el proceso de selección, proporcionar realimentación adecuada a la agencia, tener relación de largo plazo con una o dos agencias dependiendo de las necesidades de la organización y designar a una persona que sirva de enlace entre la empresa y la agencia(s) de reclutamiento.

3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones

Algunas empresas utilizan esta estrategia para promover reuniones y conferencias en universidades, escuelas y otras agrupaciones que se relacionan con el giro del negocio de la organización con el objeto de tener una imagen favorable entre candidatos potenciales.

4. Carteles o anuncios en lugares visibles

Es una estrategia de reclutamiento que se utiliza básicamente para puestos operativos, es de bajo costo y con una respuesta rápida. Por lo general se colocan en lugares cercanos y de mucho movimiento de personas.

5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

Es una estrategia utilizada en muchas organizaciones ya que es directa, simple, de bajo costo, rápida, eficiente. La empresa solicita a sus trabajadores que presenten candidatos cercanos a ellos, haciéndolos sentir importantes y responsables del ingreso del nuevo trabajador, dándole de alguna manera continuidad a la organización informal de la empresa.

6. Consulta a los archivos de candidatos o banco de datos

Se trata de la estrategia de reclutamiento de menor costo, cuando se lleva bien el banco de datos resulta una forma rápida de contratación. El archivo de candidatos se forma con las personas que se presentan espontáneamente a la organización o que no fueron tomadas en cuenta en reclutamientos anteriores. El archivo se va ordenando por área de actividad o por puesto y se basa en la hoja de vida o en los datos de la solicitud de empleo de la organización.

Para que el archivo se mantenga activo es conveniente mantener contacto con los candidatos, para conocer su estado laboral e interés por la empresa.

7. Reclutamiento virtual

Es la estrategia de reclutamiento que más se utiliza en la actualidad, al menos en las empresas grandes. El reclutamiento por medios electrónicos a través de internet ha venido a revolucionar el proceso de reclutamiento. El valor de esta estrategia está en que es inmediato, fácil, sencillo y de bajo costo. Le facilita el proceso de contratación tanto a las empresas como a los candidatos que no necesitan siquiera salir de su casa u oficina.

4.6 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL RECLUTAMIENTO

La evaluación de los resultados del reclutamiento se realiza para saber si el reclutamiento cumple su función y que costo le representa a la organización. El reto principal del reclutamiento reside en agregar valor tanto a la organización como a las personas, es un asunto de costo-beneficio. El rendimiento del proceso de reclutamiento debe superar el costo en tiempo y dinero que representa.

Debe existir colaboración entre el personal de línea (gerentes) que reclutan y el staff (especialistas de recursos humanos), en cuanto a conocer con exactitud las exigencias del puesto para reclutar el candidato idóneo.

En esta era del conocimiento, reclutar a las personas es estratégico para las empresas, ya que el éxito de la empresa está en función de la calidad de los talentos que logre atraer.

CAPÍTULO 5. SELECCIÓN DE PERSONAL

Como parte de los procesos de incorporación de las personas a la organización, la selección sigue al reclutamiento. La selección consiste en escoger a los mejores candidatos, a los mejores talentos para trabajar en la organización. Es un proceso de comparación, de decisión y de elección. La selección busca las competencias que necesita la organización entre diversos candidatos que le ofrece el mercado de recursos humanos.

El proceso de selección tiene como principal objetivo mantener o aumentar el desempeño humano, factor imprescindible para agregarle valor a la organización, preservando o aumentando el capital intelectual de la empresa.

La selección debe evaluar no sólo las características actuales de las personas sino también debe llevarlas a futuro, pues las personas son seres cambiantes, con diferentes potenciales de desarrollo.

5.1 CONCEPTOS DE SELECCIÓN

“La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto” (De Cenzo y Robbins, 1996: 171).

“La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (Ivancevich, 1995: 777).

“La selección es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo” (Milkovich y Boudreau, 1994: 333).

“La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo” (Chiavenato, 1994: 82).

La selección como un proceso de comparación

La selección es realmente una comparación entre dos aspectos: por un lado los requisitos del puesto o las competencias deseadas que se necesita cubrir y por el otro el perfil de los candidatos que se presentan para ocuparlo. Los requisitos del puesto se encuentran en la descripción y el análisis del puesto mientras que el perfil se obtiene al aplicar las diferentes técnicas de selección. La descripción y el análisis del puesto o la competencia deseada se transforman en una serie de especificaciones que se convierten en la guía de medición del proceso de selección.

La selección como un proceso de decisión y de elección

Después de llevar a cabo el proceso de selección suele suceder que sean varios los candidatos que califiquen para ocupar el puesto en disputa. Quien realiza el proceso de selección presenta a los candidatos calificados a la gerencia o unidad que solicita llenar una vacante, siendo el órgano solicitante el que toma la decisión final en cuanto a que persona sea quien ocupe la vacante. De manera que la decisión final de la elección es una responsabilidad del gerente de línea que tenga la necesidad del recurso humano, mientras que

quien realiza el proceso de selección presta una función de especialista o de staff en recursos humanos.

5.2 MODELO DE COLOCACIÓN, SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS CANDIDATOS

De acuerdo al trato que se ofrezca en la selección, "se distinguen tres modelos de decisión con respecto a los candidatos: la colocación, la selección y la clasificación" de los potenciales colaboradores (Chiavenato, 2009: 140).

1. *Modelo de colocación.* En este caso existe un único candidato y una sola vacante que ocupará este único candidato. No existe en este modelo la alternativa de rechazo.

2. *Modelo de selección.* En este modelo existen varios candidatos para ocupar una sola vacante existente. Si al comparar los requisitos del puesto con los de los candidatos, los candidatos califican se les admite sino se les rechaza. Si fueran varios los candidatos que califican, se realiza la elección de uno de ellos, el que más convenga a la organización.

3. *Modelo de clasificación.* Acá hay varios candidatos para cada vacante y varios puestos disponibles para cada candidato. Cada perfil de candidato se compara con los requisitos del puesto vacante, si califica, se le admite y si no califica se compara con los requisitos de otros puestos que están a disposición, hasta que no hayan puestos vacantes y se agoten las alternativas posibles. Este modelo parte de un concepto amplio de candidato, la organización lo considera apto para varios puestos, colocándolo en el puesto que más se adecue a sus características. Este modelo aprovecha a los candidatos disponibles, involucra a todos los puestos vacantes logrando mayor eficiencia en el proceso de selección.

4. *Modelo de valor agregado.* Este modelo se enfoca en obtener competencias para la organización, buscando incrementar las existentes. El candidato es aceptado cuando ofrece competencias que la organización necesite. El objetivo es incrementar el inventario de competencias de la organización, que garanticen su competitividad, a través de aumentar su capital humano.

5.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL CANDIDATO

"Identificar y localizar las características personales del candidato es cuestión de sensibilidad. Requiere tener un conocimiento razonable de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea tiene para la persona que la desempeñará. Casi siempre las características individuales se relacionan con cuatro aspectos": (Chiavenato, 1994: 82- 83).

1. *Ejecución de la tarea en sí.* Para realizar la tarea se necesita poseer algunas aptitudes personales como: atención a detalles, visión amplia de los objetos, facilidad para la matemática, saber expresarse verbalmente, aptitud espacial y facilidad auditiva, entre otras.

2. *Interdependencia con otras tareas.* Al depender de otras tareas la tarea que se ejecuta por parte del personal se necesita de algunas características como: saber coordinar, manejar la frustración y los conflictos y poseer una atención dispersa, entre otras.

3. *Interdependencia con otras personas.* Las tareas que se ejecutan necesariamente exigen relacionarse con otras personas, debiendo las personas saber colaborar con otras personas, trabajar en equipo, iniciativa, liderazgo, fluidez en la comunicación, entre otras.

4. *Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización.* Es decir que las características personales del candidato deben ser congruentes con los objetivos del área de trabajo y con los de la organización. Acá la comparación es entre las competencias del candidato con las competencias de la función y de la organización.

Además de relacionar las características personales con la tarea a ejecutar, se debe considerar el entorno social y la tecnología existente, en la identificación de las características personales del candidato.

5.4 LAS BASES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de comparación y elección que representa la selección de personal se debe apoyar en criterios que le den validez. Estos criterios se obtienen tanto de la información del puesto o las competencias deseadas y de la información que presente el candidato.

Recopilación de información sobre el puesto: "La información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras distintas": (Chiavenato, 2009: 143-146).

1. *Descripción y análisis del puesto.* La descripción y el análisis del puesto contiene los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que debe poseer el ocupante, también llamados especificaciones), son los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer.

2. *Técnicas de los incidentes críticos.* Se basa en los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto evaluado, que representan un excelente o mal desempeño en el trabajo. Pretende investigar las características deseables y las indeseables en el proceso de selección de los futuros ocupantes. Es de suma utilidad en los puestos cuyo contenido depende

de las características que debe poseer quien lo ocupe para garantizar un desempeño exitoso.

3. *Solicitud de personal.* Cuando un gerente informa de la necesidad de una persona lo hace generalmente a través de una solicitud de personal, dando inicio al proceso de selección. En organizaciones en donde no existe la descripción y análisis de puestos bien elaborada, se utiliza una solicitud ampliada de datos en donde se incluye las características que debe reunir el futuro ocupante, siendo ésta la base del proceso de selección.

4. *Análisis del puesto en el mercado.* Se utiliza cuando se trata de un nuevo puesto o cuando el contenido del puesto se ve influenciado por el desarrollo tecnológico, no disponiendo la organización de la información de los requisitos del mismo. Los frecuentes cambios en el entorno hacen que los puestos cambien, lo cual hace necesario saber lo que hacen otras empresas. Las organizaciones comparan sus puestos con puestos similares en las empresas de mayor éxito en el mercado, diseñándolos de mejor forma y acondicionándolos a las nuevas demandas del mercado.

5. *Hipótesis de trabajo.* Se utiliza cuando ninguna de las opciones anteriores se puede utilizar para poseer información sobre el puesto. La hipótesis de trabajo consiste en describir de manera aproximada el contenido del puesto y los requisitos que se exigen al ocupante. Los datos sobre el puesto y el perfil ideal del ocupante se trasladan a una ficha de especificaciones del puesto que contiene aspectos psicológicos y físicos que debe reunir el ocupante del mismo, sirviendo de base para el proceso de selección.

5.5 MAPAS DE LAS COMPETENCIAS

Algunas organizaciones realizan el proceso de selección de personal basado en competencias, para el efecto se deben definir las competencias individuales. La definición de las competencias debe ser lo más clara y real posible de tal manera que representen parámetros válidos en la comparación de los candidatos.

Una competencia individual se construye a partir de características innatas y adquiridas y se define como un conjunto de comportamientos capaces de integrar, mover y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico a la empresa y valor social a la persona.

Las competencias se clasifican de la forma siguiente:

1. *Competencias esenciales de la organización.* Son las competencias que hacen la diferencia entre las organizaciones, las que las organizaciones poseen para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.

2. *Competencias funcionales.* Corresponden a las de cada unidad o departamento de la organización y que deben guardar congruencia con las competencias esenciales de la organización.

3. *Competencias administrativas.* Se refieren a las competencias propias de cada gerente o ejecutivo necesarias para su actuación como administrador.

4. *Competencias individuales.* Como su nombre lo indica son las competencias que cada colaborador debe poseer en función de su rol en la organización.

Con el objeto de tener un criterio básico para llevar a cabo el proceso de selección por competencias es necesario poseer un mapa de competencias. Para construir un mapa de competencias hay que localizar, definir y certificar las diferentes competencias de la organización.

5.6 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Cuando se posee la información básica del puesto a cubrir o las competencias deseadas en su caso, se procede a obtener información respecto a los candidatos, utilizando técnicas de selección para escoger a los que más llenen el perfil necesitado.

"Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación" (Chiavenato, 2009: 147).

Las técnicas de selección pretenden validar características del candidato utilizando muestras de su comportamiento. Las técnicas de selección deben ser rápidas, confiables y deben brindar un pronóstico adecuado del desempeño futuro del aspirante al puesto de trabajo. La validez de pronóstico de una técnica de selección, se realiza tomando una muestra de candidatos que ya trabajan en la empresa, evaluando su desempeño en el corto, mediano y largo plazo.

La entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada y la que más influye a la hora de tomar la decisión final sobre los candidatos. Sus aplicaciones son muchas en las organizaciones, entre las que se pueden citar: como filtro de candidatos al inicio del reclutamiento al usarla como entrevista inicial en el proceso de selección, para evaluar conocimientos técnicos especializados, para brindar asesoría y orientación profesional, para evaluar el desempeño, para evaluar las causas de la separación de la empresa cuando salen los colaboradores por renuncia o despido, entre otras.

Consiste en un proceso de comunicación en el que dos o más personas interactúan, por un lado el entrevistador o gerente, quien toma la decisión y por el otro el entrevistado o candidato. El entrevistador o gerente aplica determinados estímulos con el objeto de evaluar en el entrevistado o candidato su comportamiento ante determinadas situaciones.

La entrevista tiene muchas limitaciones derivadas de su alto componente subjetivo y de los males de la comunicación humana como ruido, omisión, distorsión y sobrecarga, entre otras. Para disminuir esas limitaciones se deben tomar algunas medidas para mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista, como: mejorar la construcción del proceso de la entrevista y entrenar a los entrevistadores.

1. Construcción del proceso de entrevista. De acuerdo a su construcción la entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también enteramente libre en función de las necesidades de información. En función del formato de las preguntas y las respuestas solicitadas las entrevistas son de cuatro tipos:

a) Entrevista totalmente estandarizada. Es estructurada y con un orden preestablecido con el objeto de obtener respuestas definidas y cerradas. Puede ser de diferentes formas, como la opción simple del tipo sí-no, verdadero-falso, opción múltiple, etc. Su ventaja principal es que es simple y fácil de manejar, excelente para superar la poca o nada experiencia de los entrevistadores y su principal limitación estriba en que al proporcionar respuestas cerradas y definidas pierde profundidad y flexibilidad resultando limitada.

b) Entrevista estandarizada en las preguntas. Se diseña con preguntas previamente elaboradas, pero no existe restricción en las respuestas del candidato, que puede responder de manera libre, abierta.

c) Entrevista dirigida. Termina con el tipo de respuesta deseada, sin embargo, no especifica las preguntas, que quedan a criterio del entrevistador. Se utiliza cuando se necesita conocer algunos conceptos personales de los candidatos, que requieren de libertad para que el entrevistador los capte de mejor manera. El desarrollo de la entrevista da al entrevistador la pauta de cuando formular las preguntas para obtener la información deseada. La entrevista obtiene resultados, previamente definidos.

d) Entrevista no dirigida. Es una entrevista totalmente libre en donde no se especifican ni las preguntas ni las respuestas. Se le conoce también como entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Prevalece la profundidad que la entrevista puede alcanzar ante la secuencia o la ruta de la misma, que queda a criterio de cada entrevistador. Se le critica por tener poca consistencia al no basarse en un itinerario preestablecido.

2. Entrenamiento de los entrevistadores. El papel del entrevistador es muy importante en el proceso de selección de las organizaciones, por ello las mismas invierten en capacitación sobre las habilidades necesarias para entrevistar dirigida a todos aquellos que tengan que realizar ese proceso. Cuando la actividad de selección se realiza internamente, son los gerentes de los diferentes departamentos o subordinados de él, los que asumen el papel de entrevistador con la asesoría de los especialistas de recursos humanos.

El entrevistador debe presentar resultados congruentes y medir exactamente lo que se pretende para que la información obtenida tenga un grado de confiabilidad y validez aceptable.

En el proceso de selección el entrevistador debe comparar con objetividad las características del candidato con los requisitos del puesto vacante.

5.7 PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O DE CAPACIDADES

Las pruebas de conocimientos son utilizadas para medir el grado de conocimientos generales y específicos que poseen los candidatos relacionados al puesto que demandan. Miden niveles de conocimientos en áreas profesionales o técnicas, como administración, cómputo, inglés, redacción y estilo, matemáticas, etc. Mientras tanto las pruebas de capacidades miden el grado de habilidad para algunas tareas prácticas como la pericia del operador de máquinas o la aptitud para trabajar en la computadora, entre otras.

Derivado de la gran variedad de pruebas de conocimientos y capacidades existentes, se hace necesario clasificarlas de acuerdo a su forma de aplicación, amplitud y organización.

1. En su forma de aplicación, pueden ser orales, escritas o de ejecución.

a) *Pruebas orales.* La característica es que sólo se realizan preguntas y respuestas verbales.

b) *Pruebas escritas.* Evalúan el grado de conocimientos adquiridos, propias de escuelas y universidades.

c) *Pruebas de realización.* Califican la manera de ejecutar una tarea, como por ejemplo: realizar un trabajo específico en la computadora o de fabricación de una camisa o pantalón.

2. En razón de su envergadura, pueden ser generales o específicas.

a) *Pruebas generales.* Califican conocimientos en cultura general.

b) *Pruebas específicas.* Determinan niveles de conocimientos técnicos o específicos del candidato relacionados con el puesto a cubrir, conocimientos en áreas como: física, mecánica, computación, inglés, contabilidad, etc.

3. *En razón de su organización*, las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas.

a) *Pruebas tradicionales*. Miden la profundidad de conocimientos que posee el candidato, en un aspecto muy específico, ya que exigen respuestas extensas y explicativas. Exigen la participación de un especialista en el área del conocimiento evaluado, son clásicas en escuelas y universidades.

b) *Pruebas objetivas*. Tanto su aplicación como su calificación son fáciles y rápidas. Contrario a las pruebas tradicionales son planificadas y estructuradas y no exigen la participación de un especialista en la temática. Miden la amplitud de los conocimientos. Son conocidas como exámenes y los cuestionamientos son en forma de: opción simple, opción múltiple, llenado de espacios en blanco, ordenar o unir pares, escala de acuerdo o desacuerdo, escala de importancia, escala de evaluación, entre otras.

5.8 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Miden aptitudes de las personas tomando de base un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos estudiada al cual se comparan los resultados de la pruebas del futuro colaborador, obteniendo resultados en porcentajes. Poseen tres cualidades que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

1. *Pronóstico*. La prueba ofrece resultados a futuro que anticipan el comportamiento de los candidatos en el cargo.
2. *Validez*. Se relaciona con la capacidad de la prueba de medir con exactitud la aptitud que se desea evaluar.
3. *Precisión*. Tiene que ver con la capacidad de la prueba en cuanto a obtener resultados parecidos cuando se aplica varias veces a una misma persona.

Todas las técnicas utilizadas en la selección de personal deben reunir las características de validez y precisión.

Mientras las pruebas de conocimientos o capacidades evalúan aptitudes individuales actuales, las pruebas psicológicas miden las mismas aptitudes con el objeto de brindar un pronóstico acertado de su potencial de desarrollo futuro.

Teoría multifactorial de Thurstone

El enfoque más aceptado respecto a las aptitudes humanas es la teoría multifactorial de Thurstone, (1941: núm. 2). De acuerdo a este enfoque, la estructura mental de las personas está constituida por un número de factores con relativa independencia, en donde cada uno es responsable de cierta aptitud. Thurstone concibió siete factores específicos (aptitud verbal, fluidez verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, memoria asociativa, aptitud

perceptiva, razonamiento abstracto), y diseñó un conjunto de pruebas para medirlos: las pruebas de habilidades primarias. Sumó un factor general (factor G) al que dio el nombre de inteligencia general, que condiciona y complementa todas las aptitudes.

Las aptitudes requeridas del ocupante de cada puesto se anotan en la ficha profesiográfica del puesto para determinar cuáles pruebas psicológicas se deben realizar con el objeto de seleccionar al candidato con el mejor perfil. Generalmente existen diferentes baterías de pruebas para cada puesto.

Las múltiples inteligencias de Gardner

Gardner (1984: 16), desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesional. Su teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber: (Gardner, 1983: 21)

1. *La inteligencia lógico-matemática*, es la capacidad para analizar y comprender varios niveles de razonamiento, la tienen el matemático, estadístico, informático, físico, ingeniero, filósofo, médico, entre otros.
2. *La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística*, es sensible para los sonidos, ritmos e interpretación de las palabras, patrimonio del escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor y del crítico literario, ente otros.
3. *La inteligencia musical*, es la capacidad para producir y apreciar música, propia del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, cantante, arreglista, crítico de música, entre otros.
4. *La inteligencia espacial*, relacionada a la percepción del mundo visual y espacialmente, la poseen el arquitecto, urbanista, astrónomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo, decorador, editor, fotógrafo, dentista o proyectista.
5. *La inteligencia corporal-cinésica*, capacidad en el control de movimientos corporales y en el manejo de objetos, caracteriza al actor, atleta, jugador de fútbol o de basquetbol, deportista, bailarín, mimo, fisioterapeuta, educador físico, relojero, grabador, entre otros.
6. *La inteligencia interpersonal*, habilidad para ubicar y responder de buena forma a humores, temperamentos y deseos de otras personas, la poseen el profesor, psicólogo, sociólogo, psicoanalista, líder, jefe, médico, administrador, entre otros.

7. *La inteligencia intrapersonal*, capacidad para evaluar sentimientos, fortalezas y debilidades de uno mismo, la poseen el filósofo, poeta, informático, novelista, poeta, entre otros.

Recientemente Gardner (1993: 67), incluyó dos tipos más de inteligencia, a saber:

1. *La inteligencia pictográfica*, habilidad asociada para la transmisión de mensajes a través de diseños, figuras, imágenes y la memorización de escenas y lugares, propia de diseñadores, escultores, dibujantes, publicistas, entre otros.

2. *La inteligencia naturalista o existencialista*, capacidad para comprender el medio natural, la poseen el paisajista, ecologista, biólogo, entre otros.

El perfil de cada puesto laboral comprende varios tipos de inteligencias en diferente proporción.

Pruebas de personalidad

La personalidad está conformada por la integración de características personales evaluables que están relacionadas con aspectos constantes y consistentes de un ser humano. Esas características únicas de cada persona se conocen como rasgos de la personalidad.

Las pruebas de personalidad presentan aspectos determinados por el carácter, que son rasgos adquiridos o fenotipos y los determinados por el temperamento, que son rasgos innatos o genotipos.

Las pruebas de personalidad que miden rasgos generales de la personalidad se les conoce como psicodiagnósticos, como ejemplo de ellas se pueden mencionar: las de expresión corporal como el PMK, el psicodiagnóstico miocinético de Mira y López y las pruebas proyectivas de la personalidad, como el psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática (TAT), la prueba del árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba de Szondi, entre otras.

Las pruebas de personalidad específicas son las que evalúan aspectos de la personalidad como: el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, entre otros. Entre ellas se pueden mencionar: los inventarios de intereses, de motivación y de frustración.

La aplicación y la interpretación de las pruebas de personalidad las realiza únicamente un profesional de la psicología teniendo un costo financiero alto, por lo que las pruebas y los inventarios de personalidad se utilizan en casos especiales, cuando el puesto lo justifica, generalmente en puestos ejecutivos de alta jerarquía.

Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación son técnicas de dinámica grupal que sustituyen las técnicas verbales o de ejecución por la metodología de la acción social. Consiste en dramatizar un evento presente lo más parecido a la realidad, que se pretende analizar a través del protagonista que se coloca en un escenario circular, rodeado por otras personas que participan o no en la dramatización.

La más importante y conocida de las técnicas de simulación es el psicodrama, fundamentada en la teoría general de los roles, en donde cada persona asume los papeles o roles habituales o nuevos que le toca jugar, en forma aislada o grupal. Cada persona interpreta en el presente su quehacer cotidiano, lo cual permite analizar y diagnosticar su comportamiento.

Las técnicas de simulación son importantes para el proceso de selección ya que investigan el comportamiento real de los candidatos al tener interacciones con personas y circunstancias especiales, a través de la dramatización, antes de ser contratados, mientras que las técnicas tradicionales de selección deben esperar la confirmación o no de ciertas características personales después de algún tiempo de desempeño en el puesto.

Las técnicas de simulación son utilizadas como un parámetro más de diagnóstico, además de los que se obtienen de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, reduciendo el índice de error que es propio de cualquier proceso de selección y permitiendo la autoevaluación del candidato a través de la simulación de una situación que tendrá que vivir en el cargo pretendido. Son utilizadas en los puestos en donde las relaciones interpersonales son importantes, como los de dirección, supervisión, ventas, compras, recepción, entre otros que requieren un contacto directo con colaboradores internos y externos de la organización. Estas técnicas deben ser llevadas a cabo por un psicólogo o especialista en el campo.

5.9 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La evaluación de los resultados del proceso de selección de personal se realiza a través de medir la eficiencia y la eficacia que representa el proceso. La eficiencia tiene que ver con saber entrevistar, aplicar pruebas que sean válidas y adecuadas al puesto, que sea un proceso rápido y ágil, con costos de operación mínimos, con la presencia de gerencias y equipos de trabajo en el proceso de contratación, entre otros. La eficacia se relaciona con obtener los objetivos previstos: adjudicación de los mejores talentos para que la empresa sea más productiva cada día.

Una forma de medir la eficiencia y eficacia del proceso de selección es a través de las salidas de personal, para obtener realimentación que pueda contribuir a

corregir lo que se hizo mal, ajustando y mejorando de esa manera el funcionamiento del proceso.

Es frecuente en organizaciones la utilización del cociente de selección (CS) con el objeto de tener una estimación general de la eficacia del proceso de selección, se calcula a través de:

$$\text{Cociente de Selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

El proceso de selección de personal debe reunir algunas características básicas, entre las que se pueden mencionar: a) Debe ser flexible y ágil; b) Ser participativo, lo que conlleva la involucración directa de los gerentes de línea y sus equipos de trabajo en los procesos de reclutamiento y selección de sus colaboradores.

De acuerdo a (Chiavenato, 1997: 218), "a pesar de que su costo de operación es elevado, el proceso de selección produce importantes resultados para la organización, como":

1. Integración de las personas al puesto y satisfacción en el trabajo.
2. Adaptación e integración rápida del nuevo empleado a las nuevas funciones.
3. Mayor potencial humano a través de la elección sistemática de los mejores talentos.
4. Reduce la rotación de personal, fomentando la estabilidad y permanencia de las personas.
5. Mejora el rendimiento de las personas y por ende la productividad de las organizaciones.
6. Mejora el nivel de las relaciones humanas a través de elevar el estado de ánimo.
7. Mejores inversiones y esfuerzos en entrenamiento derivado de la contratación de los mejores talentos.

Al aumentar el capital humano de la organización se incrementan las competencias laborales y el capital intelectual.

PARTE III. COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS

Los procesos para colocar a las personas son: orientar a las personas, diseño organizacional, diseño de puestos y evaluación del desempeño, éstos procesos pueden ser rudimentarios y obsoletos o complejos y refinados.

Los procesos rudimentarios se basan en modelos mecanicistas, con una visión lógica y determinista, centrados en cómo batallar con las personas. Adoptan el modelo burocrático, la división del trabajo y el fraccionamiento de las tareas. Las personas deben desempeñar sus funciones siguiendo un método de trabajo previamente fijado, siguiendo las rutinas y los procedimientos que ordena la organización, buscando la eficiencia.

El método de trabajo es incuestionable pues se considera perfecto, terminado e inalterable, debiendo las personas obedecer las reglas y cumplir con sus asignaciones. Se le da mucha importancia a los aspectos del contexto y a los de la insatisfacción, privilegiando los factores higiénicos.

En síntesis, el sistema se basa en el conservadurismo, la rutina y la continuidad de las actividades. En el mundo actual caracterizado por los cambios, estos procesos para colocar a las personas tienen una orientación al pasado y no al futuro.

Por otro lado, existen los procesos para colocar a las personas que son complejos y refinados, que se basan en modelos orgánicos, son adaptables y flexibles, con una visión sistemática y amplia. Privilegian la eficacia y que las personas tengan presente alcanzar las metas que permitan cumplir con los objetivos fijados. Las personas realizan sus actividades con alguna libertad de elección con obediencia a las normas generales de la organización.

Estos procesos al conceder mucha importancia a los aspectos del contenido y a los factores de la satisfacción, privilegian los factores motivacionales. Se le concede valor al cambio, la mejora constante y a la competitividad de las organizaciones, con orientación hacia el futuro.

CAPÍTULO 6. ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS

La orientación a las personas representa el primer paso para una adecuada colocación de las mismas en las múltiples actividades de la organización. La colocación de las personas implica establecer sus actividades, así como, sus funciones y objetivos.

La orientación de las personas adquiere mayor importancia en un mundo cambiante, en donde la competitividad en los mercados globales demanda la capacidad para cambiar e innovar con rapidez. Esto conlleva la mejora continua de la calidad del trabajo de los colaboradores con el objeto de elevar la productividad.

La orientación es necesaria tanto para los nuevos como para los antiguos colaboradores, ya que cuando ingresan a la organización o cuando ésta realiza cambios, deben saber sus responsabilidades y hacia dónde donde encaminar sus esfuerzos.

Es importante conocer hacia dónde se dirige la organización para enfocar los esfuerzos de las personas hacia esos objetivos, dentro de ello es fundamental practicar la misión y la visión y ante todo adaptarse a su cultura organizacional.

6.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura organizacional es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a sus problemas” (Schein, 1992: 2).

“La cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización” (Jacques, 1951: 21).

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados que comparten los miembros de una organización y que la distinguen de las demás” (Harrison y Bayer, 1993: 2).

“La esencia de la cultura de una organización proviene de su manera de hacer negocios, de tratar a los clientes y empleados, del grado de autonomía o libertad que existe en los departamentos o los despachos y de la lealtad que los empleados sienten por la organización” (Perlstein, 1994: 13).

La cultura organizacional es propia de cada organización, comprende hábitos y creencias que definen normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Está compuesta por aspectos formales y por aspectos informales. Los aspectos formales están a la vista de todos, como las políticas, los métodos, los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología empleada. Los aspectos informales están ocultos, como los sentimientos, las percepciones, las actitudes, los valores, las relaciones informales, las normas grupales, entre otros. Estos aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de interpretar y de transformar.

6.2 LOS COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

"Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos" (Schein, 1992: 5). Así:

1. *Los artefactos* conforman el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Son los elementos o los sucesos que de manera visual o auditiva nos indican la cultura de la organización, como: los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias.

2. *Los valores compartidos* representan el segundo nivel de la cultura. Son valores destacados para las personas que definen las causas que explican por qué hacen lo que hacen, generalmente fueron creados por los fundadores de la organización.

3. *Los supuestos básicos* establecen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Se refieren a las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos, supuestos fundamentales en los que creen las personas que no están escritos ni dichos.

6.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS CULTURAS EXITOSAS

La investigación de Kotter y Heskett (1992: 89), concluye que "la cultura tiene un fuerte y creciente efecto en el desempeño de las organizaciones". El estudio muestra que la cultura corporativa tiene un importante efecto en el desempeño económico de la organización a largo plazo. Algunas culturas admiten la adaptación a cambios y la mejora del desempeño de la organización, mientras que otras no lo admiten.

La cultura corporativa representa un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las organizaciones con éxito poseen culturas flexibles pero sobre todo, sensibles, que incluyen las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos, extendiéndose por distintas partes del mundo. También las personas se vuelven flexibles y sensibles, porque participan en forma paralela en varias organizaciones para trabajar, estudiar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc. También las personas se deben incorporar a distintas culturas organizacionales para tener éxito.

6.4 CULTURAS CONSERVADORAS Y CULTURAS ADAPTABLES

Hay culturas organizacionales que se adaptan a los cambios y otras que no. Las que se adaptan a los cambios son flexibles y se encauzan por el camino de la innovación y la creatividad. Las que no se adaptan a los cambios son rígidas y conservadoras, como si el entorno que las rodea permaneciera inalterable. Las organizaciones que practican y mantienen culturas conservadoras

continúan con ideas, valores, costumbres y tradiciones a lo largo del tiempo. De acuerdo a Nooteboom (1989: 291), "sin embargo, las organizaciones que cambian sus ideas, valores y costumbres pueden perder sus características propias, que las definen como instituciones sociales, por lo que deben mantener algún nexo con su pasado".

En este sentido, aunque es necesario el cambio, es importante que la organización tenga algún grado de estabilidad para su éxito a largo plazo. Existe la necesidad de cambio y de adaptación para garantizar la actualización y la modernización de la organización, pero también es importante que la organización posea estabilidad y permanencia para garantizar su identidad.

Lo cierto es que, la supervivencia y el crecimiento de una organización existen en tanto que haya una elevada estabilidad y también adaptabilidad y cambio.

Una organización sumamente cambiante y poco estable tiene tanta probabilidad de desaparecer como una organización poco adaptable, con características rígidas e inalterables.

De acuerdo con Certo (1994: 293), "toda organización debe tener cierta dosis de estabilidad como complemento o suplemento del cambio". Para Famham (1991: 71), "el cambio por el cambio, sin estabilidad alguna, casi siempre produce una enorme confusión y tensiones entre los miembros de la organización".

6.5 LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

El proceso de la socialización organizacional se refiere a los esfuerzos que realiza la organización para adaptar a su contexto a sus colaboradores, sobre todo los nuevos, que acaban de iniciar su relación con la organización. El contexto organizacional referido está compuesto entre otros elementos por la misión, la visión, los objetivos de la organización, los valores y la cultura.

La adaptación al contexto de la organización se realiza desde el proceso de selección y, al ser elegidos para el puesto, antes que inicien sus actividades, a través de supeditarlos a sus prácticas e ideología dominante por medio de ceremonias de iniciación y culturización social, tratando que se libren de hábitos y prejuicios indeseables.

De manera que se entiende por socialización organizacional a la manera en que la organización trata de acentuar en el nuevo colaborador la forma de pensar y de actuar de acuerdo a las exigencias de la organización, en otras palabras, la socialización organizacional promueve la adaptación de las personas a la cultura de la organización.

En la práctica el proceso de socialización organizacional es un proceso de doble vía, en el cual la organización favorece la adaptación del colaborador a

sus necesidades, mientras que la persona busca influir en la organización y en su gerente superior para establecer una situación de trabajo satisfactoria que le permita lograr sus objetivos personales.

6.6 EL CONTRATO PSICOLÓGICO

Un contrato es un convenio o acuerdo que las personas poseen consigo mismas o con otros. El contrato es un medio para el establecimiento y el trueque de valores o el intercambio de recursos entre las personas. Toda persona tiene sus propios contratos que guían sus relaciones interpersonales como las intrapersonales. El contrato psicológico es un entendimiento sobrentendido, entre la persona y la organización, sobre los derechos y obligaciones de ambas partes, que serán observados y respetados.

El contrato psicológico a diferencia del contrato formal, no se encuentra por escrito y la mayoría de las veces ni siquiera es motivo de debate, ni de aclaración, teniendo lugar entre personas, grupos de personas y organizaciones. Es una expectativa recíproca del individuo y de la organización en la que cada parte avala lo que ofrece y lo que recibe a cambio.

6.7 APRENDIZAJE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Robbins (1996: 696), "los colaboradores aprenden la cultura organizacional por distintos caminos, como las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje".

- 1. Historias.** Se refieren a relatos del fundador de la empresa, memorias sobre eventos especiales, reglas de conducta, despidos y reubicaciones de los trabajadores, aciertos y desaciertos anteriores que explican de alguna manera la legitimidad de las experiencias del presente.
- 2. Rituales y ceremonias.** Hacen alusión al conjunto de actividades que manifiestan y consolidan los valores más importantes de la organización. Las celebraciones de fin de año y del aniversario de la organización son rituales que congregan y relacionan a todos los trabajadores motivando y fortaleciendo aspectos de la cultura, que ayudan a disminuir los conflictos.
- 3. Símbolos materiales.** Son aspectos de la comunicación no verbal como el diseño del edificio, la colocación de los despachos y las mesas, que definen el nivel de igualdad o diferencia entre las personas y el tipo de comportamiento (la actitud continuista o innovadora, arriesgarse o continuar con las costumbres, espíritu autoritario o democrático, trabajo en equipo o individualista) que pretende la organización.
- 4. Lenguaje.** Se utiliza como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Aprendiendo el lenguaje, el miembro confirma la aprobación de la cultura y ayuda a conservarla. Las organizaciones fomentan

términos propios para describir personas o cosas, también el estilo de vestir y los documentos utilizados por las personas son expresiones de la cultura organizacional.

6.8 LOS MÉTODOS PARA LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

En las organizaciones la socialización pretende crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante el periodo inicial del empleo. Entre los métodos de socialización organizacional más conocidos están:

1. *El proceso de selección.* La socialización inicia con las entrevistas de selección, en las cuales el futuro colaborador empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, parte de la cultura de la organización, los compañeros de trabajo, las actividades que se ejecutan, los retos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, entre otros.

2. *Contenido del puesto.* La persona que se inicia en un puesto laboral debe recibir tareas atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al principio de su carrera organizacional, que lo conduzcan a recibir gradualmente tareas con un mayor grado de complejidad y desafío. De esta forma los empleados principiantes tienden a encaminarse a un desempeño excelente que trae consigo recompensas que le ayudan a elevar su autoestima y motivación hacia el trabajo.

3. *El supervisor como tutor.* El supervisor debe acompañar y orientar a los trabajadores que se inician en la organización. Si el trabajo del supervisor es excelente, el recién llegado va a ver a la organización de una manera positiva. De manera que el ejemplo del supervisor es muy importante en el concepto de la organización que vaya teniendo la persona de nuevo ingreso.

De acuerdo a lo anterior, el supervisor debe cumplir cuatro funciones básicas con el nuevo colaborador:

a. Trasladar al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a ejecutar.

b. Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de llevarla a cabo.

c. Ponerse de acuerdo con el nuevo colaborador en relación a los resultados que debe alcanzar.

d. Darle realimentación oportuna y adecuada sobre su desempeño.

4. *Equipo de trabajo.* La integración del colaborador de nuevo ingreso se logra con un equipo de trabajo capaz de provocar en él deseo de superación. Los equipos de trabajo representan una influencia determinante en relación con las creencias y con las actitudes que los individuos manifiestan respecto a la organización, siendo vitales en el nivel de desempeño de los individuos.

5. *Programa de integración o de inducción.* Es el principal método de socialización organizacional, el más utilizado por las organizaciones. Consiste en un programa formal e intensivo de preparación en las prácticas de la organización dirigido al personal de reciente ingreso a la organización. El objetivo principal del programa de integración es familiarizar a los trabajadores de reciente ingreso con la cultura organizacional (lenguaje habitual, costumbres, actitudes, valores, hábitos, creencias, etc.), la estructura organizacional (tipo de estructura, departamentos o unidades, etc.), productos y servicios, misión, visión, objetivos organizacionales, entre otros aspectos.

Se pretende que los nuevos integrantes de la organización aprendan y se contagien de las normas y los patrones de comportamiento que la organización considera esenciales para el excelente desempeño de sus colaboradores.

6.9 EL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN

De acuerdo con Ivancevich (1995:419), "el proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes":

1. *Reducir la ansiedad de las personas.* La ansiedad se genera por el temor a fracasar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la inseguridad de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben el apoyo de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.
2. *Reducir la rotación.* La rotación es más elevada en el periodo inicial de la relación laboral, por las dudas de todo tipo que tienen los nuevos colaboradores. En ese momento es más importante la orientación adecuada y oportuna.
3. *Ahorrar tiempo.* Cuando los compañeros y el supervisor proporcionan la orientación debida a los nuevos colaboradores, éstos no pierden tiempo en conocer la organización, sus funciones y a sus compañeros.
4. *Acariciar expectativas realistas.* Parte de los objetivos del programa de orientación es indicarles a los nuevos colaboradores lo que se espera de ellos y lo que deben de esperar de la organización, en esa relación de doble vía.

6.10 EL FACULTAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES

La palabra inglesa *empowerment* posee un concepto universal. Significa otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más comprometidas y proactivas dentro de la organización. Conlleva un cambio cultural, se trata de una transformación en el comportamiento de las personas, quienes adquieren más autonomía e iniciativa personal en sus actividades, muy

contrastante con las reglas y los reglamentos tradicionales que inhiben e imposibilitan la plena realización de las personas.

Para establecer los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad en toda la organización es necesario fortalecer a todos sus miembros. Esto proporciona mejor control. El elemento esencial del control es el nivel de autoestima de las personas. El grado de control que manifiestan las personas con un nivel alto de autoestima es muy grande, mientras que el exhibido por las personas con un nivel bajo de autoestima es mínimo. El facultamiento o *empowerment* aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización.

Según Tracy, (1993: 125), "el *facultamiento* es un concepto del que se habla mucho, pero que se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, con el fin de obtener su energía creativa e intelectual, de modo que puedan exhibir un verdadero liderazgo dentro de sus propios ámbitos de competencia y, al mismo tiempo, ayudar a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa". La *atribución de facultades* busca a cambio la energía, el esfuerzo y la dedicación de todos, y despojar al gerente el antiguo monopolio del poder, la información y el desarrollo. Según Kiernan (1998: 129), "facultar es dar poder y autonomía a los trabajadores para aprovechar al máximo su talento colectivo". Para Kanter (1983: 16-19), existen algunos principios para facultar a las personas:

1. Brindar a las personas un trabajo en el que se sientan importantes.
2. Adjudicar a las personas completa autoridad y responsabilidad, así como independencia en sus tareas y recursos.
3. Admitir que las personas tomen decisiones respecto a su trabajo.
4. Otorgar reconocimiento a los colaboradores por sus esfuerzos y resultados.
5. Construir relaciones positivas entre las personas, relacionándolas con personas más importantes y apoyándolas por medio de líderes.
6. Trasladar la información a todos los niveles. La información es poder y permite que las personas piensen y actúen mejor.
7. Requerir la opinión de las personas en los asuntos de trabajo. Hacer sentir a las personas dueñas de los procesos de trabajo, que sientan orgullo por ser parte de su organización.
8. Insistir en la colaboración y el espíritu de equipo y empoderar a las personas y a los equipos.

9. Ayudar a las personas que han sido empoderadas para que empoderen a otras. El empoderamiento debe existir en todas las actividades de las personas de la organización.

El facultamiento en la toma de decisiones tiene repercusiones importantes en la organización. Con él, las personas asumen los compromisos siguientes:

1. *Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea.* Se parte de esta responsabilidad para obtener la excelencia en las operaciones. Las personas trabajan con mucho entusiasmo, empeño y satisfacción.

2. *Responsabilidad por la mejora continua del trabajo.* Es parte esencial del trabajo, forma parte de la mística diaria del trabajo.

3. *Orientación hacia las metas que se deben alcanzar.* Para lograr los objetivos previstos la orientación a las metas es un principio básico.

4. *Enfoque en el cliente:* sea interno o externo. Tanto el cliente interno como el externo representan el foco central de las actividades de la organización.

5. *Actividad en grupo y en equipo.* El trabajo en conjunto y en equipo logra mejores resultados a través de la sinergia y el aumento en la solidaridad de las personas.

6. *Enfoque en la misión organizacional y en la visión del negocio.* Para obtener resultados todas las actividades de la organización deben estar enfocadas en su misión y visión.

7. *Acción que se traduce en agregar valor.* El objetivo principal de las actividades de la organización debe ser agregar valor a la organización, al cliente y al colaborador.

Con el *facultamiento* en la toma de decisiones, las personas se convierten más que colaboradores, en asociadas de la organización.

CAPÍTULO 7. MODELADO DEL TRABAJO

El trabajo de las personas en las organizaciones debe ser planeado, modelado y organizado. Para el efecto, se utiliza el diseño organizacional que representa la arquitectura de la organización, en donde se manifiesta, la estructura y distribución de sus entes y puestos, las relaciones de comunicación, las relaciones de poder y el funcionamiento entre ellos. La estructura organizacional puede ser rígida e inmutable o flexible y adaptable. Al ser rígida e inmutable, los puestos de trabajo también son fijos, cerrados y limitados, al ser flexible y adaptable, los puestos de trabajo también son maleables, graduables y abiertos, con un alto índice de interacción con el ambiente.

Una estructura organizacional flexible permite la flexibilidad de los puestos de trabajo y la presencia de equipos multidisciplinarios y auto-dirigidos, en contraste con una estructura organizacional rígida en donde los puestos laborales son permanentes y definitivos, con altos niveles de autoridad establecidos.

Para los autores clásicos o tradicionales, la construcción de los puestos y de las actividades evidenciada en la estructura organizacional, comprende la determinación de los niveles jerárquicos y la departamentalización, mientras que para los autores no tradicionales, comprende la unión e integración de los niveles jerárquicos y los departamentos de la organización.

En la actualidad, la visión de la estructura organizacional rígida, individual y cerrada está dando paso a la visión flexible, grupal y abierta.

7.1 CONCEPTO DE PUESTO

Un puesto es una unidad de la organización que consta de una serie de responsabilidades y deberes que lo hacen único y diferenciable de los demás puestos. A través de los puestos, la organización asigna y utiliza sus recursos humanos para conseguir sus objetivos, utilizando algunas estrategias. En el caso de los colaboradores, los puestos constituyen el medio para desarrollar sus competencias dentro de la organización con el ánimo de alcanzar sus objetivos particulares.

La organización busca la eficiencia a través de los puestos de trabajo contratados, representando éstos, el nexo fundamental entre la organización y sus colaboradores.

7.2 DISEÑO DE PUESTOS

"El diseño de puestos es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico" (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1995: 94).

"El diseño de puestos incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización" (Milkovich y Boudreau, 1994: 129).

"El diseño de puestos es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, los deberes y las tareas de determinados puestos" (Ivancevich, 1995: 160).

"El diseño de puestos es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo" (Chiavenato, 2009: 205).

El diseño de puestos establece el contenido de cada ubicación, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos.

Todo puesto requiere varias competencias de su ocupante para que lo desempeñe con eficiencia. Esas competencias están en función del puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen conocimientos, habilidades y destrezas en el manejo de los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se organiza y valora. Diseñar un puesto significa determinar cuatro requisitos básicos:

1. El cúmulo de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (contenido del puesto).
2. El modo en que las tareas o atribuciones se deben realizar (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién(es) debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o los colaboradores que dependen de él para trabajar.

De modo que el diseño del puesto determina el contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los otros puestos, con el objeto de satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de quien lo ocupa.

El diseño de puestos denota la forma en que los administradores proyectan los puestos personales y los conjuntan en unidades, departamentos y organizaciones.

7.3 MODELOS DEL DISEÑO DE PUESTOS

Se conocen tres modelos de diseño de puestos: el clásico o tradicional, el humanista y el de las contingencias.

Modelo clásico o tradicional

Diseño de puestos que fue difundido por los ingenieros de la administración científica a principios del siglo XX, Taylor, Gantt y Gilbreth, utilizando para proyectar los puestos de trabajo algunos principios de racionalización laboral,

métodos de estandarización y entrenamiento de las personas con el objeto de lograr la máxima eficiencia factible.

Para garantizar la aprobación de los métodos de trabajo, se concedían premios en efectivo por alcanzar las metas de producción. Los puestos de trabajo se definían a partir del fraccionamiento de las tareas que trae consigo la división del trabajo. El diseño de puestos estaba en función de la tecnología y de los procesos productivos, la persona era un complemento de la máquina. Existía una estricta separación entre el gerente y el obrero, uno ordena y el otro obedece y realiza las tareas simples y repetitivas, con el objetivo principal de obtener la mayor eficiencia.

Modelo humanista o de las relaciones humanas

Aparece con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, en la década de 1930, desarrollado con los experimentos de Hawthorne. El movimiento humanista surge en contraposición al mecanicismo de la administración tradicional de la época, tratando de reemplazar la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo económico por las recompensas sociales, el trabajo individual por el trabajo en grupo y el organigrama por el sociograma.

La persona motivada sólo por las remuneraciones salariales se sustituyó por la persona motivada por los incentivos sociales. La escuela de relaciones humanas intentó relevar la administración autocrática por la gestión democrática, surgiendo conceptos como el de liderazgo, motivación, comunicación y otros aspectos cualitativos relacionados con las personas.

La propuesta humanista sustituyó la importancia que antes se daba a las tareas y a la estructura organizacional por el valor a las personas y a los grupos sociales. Le da importancia a los aspectos del contexto y no a los del contenido de los puestos.

Modelo de las contingencias

Representa el modelo de diseño de puestos más vasto, actual y complejo ya que considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de contingente obedece a la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables.

El modelo de las contingencias, por el contrario a los dos modelos anteriores: clásico y humanista, concibe el diseño del puesto como algo dinámico, que se basa en el cambio continuo y la revisión del puesto como responsabilidad fundamental del gerente o de su equipo de trabajo. El diseño del puesto cambia debido al avance personal del ocupante y al desarrollo tecnológico de la tarea.

El modelo de las contingencias se fundamenta en las cinco dimensiones esenciales del puesto: variedad, autonomía, significado, identidad y realimentación. Las cinco dimensiones anteriores causan tres estados psicológicos claves en las personas: percepción de significado, percepción de las responsabilidades por los resultados y conocimiento de los resultados del trabajo. Las cinco dimensiones y los tres estados psicológicos anteriores se adaptan a través de seis criterios: tareas combinadas, unidades naturales de trabajo, relaciones directas con el cliente, carga vertical, realimentación y grupos autónomos.

Otra característica importante del modelo de las contingencias es que posibilita el enriquecimiento de los puestos, lo que permite ajustar el puesto al crecimiento personal del ocupante, convirtiéndose en un factor motivacional intrínseco.

7.4 ENRIQUECIMIENTO DE LOS PUESTOS

El diseño de puestos con base en las contingencias permite adaptar el puesto de trabajo al potencial de desarrollo del ocupante. La adaptación continua se realiza a través del enriquecimiento de los puestos, que se refiere a la reorganización y la ampliación del puesto con el objeto de ajustarlo a quien lo ocupa, para aumentar la satisfacción intrínseca al potenciar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación.

Según la teoría de los dos factores de Herzberg (1966: 3), "el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto. Se debe a que el puesto es demasiado pequeño para el espíritu de muchas personas. En otras palabras, los puestos no son lo bastante grandes para la mayoría de las personas y deben ser redimensionados". El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es un procedimiento práctico y viable para aproximar continuamente el puesto al crecimiento profesional del ocupante y, consiste en acrecentar de modo voluntario y progresivo los objetivos, las responsabilidades y los retos de las tareas del puesto para ajustarlos a las características progresivas del ocupante.

El enriquecimiento del puesto se realiza de manera horizontal, a través de asignar nuevas responsabilidades en el mismo nivel; o de manera vertical, a través de fijar nuevas responsabilidades propias de un nivel más alto en la jerarquía organizacional.

El enriquecimiento de los puestos presenta varios beneficios como: aumenta la motivación intrínseca en el trabajo, incrementa la calidad del trabajo, aumenta la satisfacción laboral y disminuye el ausentismo y la rotación laboral.

De acuerdo con (Chiavenato, 1995: 91), "las personas que ejecutan trabajos interesantes y desafiantes están más satisfechas que quienes ejecutan tareas repetitivas y rutinarias. Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que lo ejecutan, a saber": cuando el trabajo representa algo significativo para la persona, cuando la persona percibe ser responsable por los resultados del trabajo y cuando la persona sabe los resultados que alcanza al realizar su trabajo.

7.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

La descripción y el análisis de puestos se utilizan para conocer cómo fue diseñado el puesto, que muchas veces es desconocido por el gerente y el especialista en recursos humanos, ya que el diseño del puesto puede ser responsabilidad de otras instancias de la organización como Organización y Métodos o Ingeniería Industrial.

La descripción del puesto especifica lo que realiza el ocupante, además describe cuándo, cómo, dónde y por qué lo realiza, mientras que el análisis del puesto, determina los factores de las especificaciones (condiciones mentales, físicas, responsabilidades y condiciones de trabajo).

La descripción y el análisis de los puestos determinan los fundamentos para todas las actividades de RH.

7.6 DEFINICIONES DE DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

"La descripción de los puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto, de cómo lo hace y por qué lo hace" (De Cenzo y Robbins, 1996: 141).

"La descripción de los puestos es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones" (Gómez-Mejía, Balkin y Candy, 1995: 98).

"La descripción de los puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Esta definición se utiliza para definir las especificaciones del puesto, el cual relaciona los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio en el puesto" (Dessler, 1997: 96).

Concepto de Descripción de los Puestos

Describir un puesto significa describir lo que hace el ocupante, cuándo y cómo lo hace, en qué condiciones y por qué lo realiza. La descripción del puesto es un retrato abreviado del contenido y de las más importantes responsabilidades del puesto.

La forma común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, una síntesis de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades, en muchas ocasiones, también comprende las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos.

La descripción del puesto vincula, de modo breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido.

Una vez elaborada la descripción de los puestos viene el análisis, el cual plantea los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuáles son los requerimientos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto.

7.7 DEFINICIONES DE ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

"El análisis de los puestos es una información en tanto de lo que hace el ocupante del puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener para desempeñar el puesto correctamente" (De Cenzo y Robbins, 1996: 136).

"El análisis de los puestos es un proceso sistemático para reunir la información que se utiliza para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de los puestos identifica las tareas, las obligaciones y las responsabilidades de un puesto particular" (Gómez-Mejía, Balkin y Candy, 1995: 97).

"El análisis de los puestos es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo" (Dessler, 1997: 83).

Concepto de análisis de los puestos

Analizar un puesto significa precisar lo que se exige de su ocupante en relación a conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace con base en la descripción del puesto. Si bien están muy relacionados, la diferencia reside en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca especificar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante necesita cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

Los factores de las especificaciones que se utilizan en las empresas son: 1. **Condiciones mentales:** a. Nivel educativo. b. Experiencia anterior. c. Iniciativa y d. competencias. 2. **Condiciones físicas:** a. Trabajo físico. b. Concentración visual o mental. c. Destrezas o habilidades y d. Constitución física. 3. **Responsabilidad por:** a. Supervisar a las personas. b. Material, equipamiento o instrumental. c. Dinero, títulos o documentos y d. Contactos internos o

externos. **4. Condiciones de trabajo:** a. Ambiente físico de trabajo y b. Riesgo de accidentes.

7.8 MÉTODOS PARA REUNIR DATOS SOBRE LOS PUESTOS

Los tres métodos para obtener datos referentes a los puestos son: la entrevista, el cuestionario y la observación.

Método de la entrevista

Con el propósito de obtener datos sobre los puestos se utilizan tres tipos de entrevistas: entrevistas personales con cada trabajador, entrevistas grupales con un conjunto de personas que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el gerente o supervisor que conoce los puestos a examinar.

Las entrevistas grupales se utilizan cuando hay un número significativo de ocupantes del mismo puesto, como en los casos de receptores-pagadores de los bancos, los operarios de máquinas similares, los oficinistas, los vendedores, entre otros. El supervisor inmediato debe conducir las sesiones de los grupos y, en seguida, el supervisor es entrevistado por separado, para proporcionar a los trabajadores una opinión personal respecto a las obligaciones y las responsabilidades de su puesto.

La entrevista es el método más empleado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades. Las principales cuestiones que se abordan en una entrevista típica son: ¿Usted qué puesto tiene?; ¿Qué realiza en él?; ¿Cuándo lo realiza: diaria, semanal o mensualmente?; ¿Cómo lo realiza?; ¿Qué métodos y técnicas emplea?; ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los propósitos y los productos de su trabajo?; ¿Cuáles son sus obligaciones y responsabilidades básicas?; ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?; ¿Qué nivel de estudios, experiencia y competencias requiere su puesto?; ¿Cuáles son los requerimientos físicos que exige el puesto? ¿Cuáles son los requerimientos mentales?; ¿Quién es su abastecedor interno (entradas) y su cliente externo (salidas)?; ¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?; ¿Quiénes son sus subordinados? Explique.

Método del cuestionario

Otra forma de reunir datos de un puesto es a través de cuestionarios que completan sus ocupantes o el gerente o supervisor. El procedimiento utilizado es el mismo que el de la entrevista, con la diferencia que lo contesta el ocupante del puesto, el gerente o supervisor o los dos conjuntamente. Los cuestionarios bien estructurados son fáciles de llenar y utilizar. Entre las ventajas que presenta el cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido que reúne información de un gran número de personas, tiene un costo

operativo más bajo que la entrevista, aunque su organización exige tiempo y realizar pruebas preliminares.

Método de observación

Otro método para reunir información sobre los puestos de trabajo es la observación directa del desempeño del ocupante del puesto. El método de la observación se utiliza para trabajos operativos, que son simples y repetitivos, como los que realizan los obreros en la línea de montaje, los operarios de máquinas, los receptores-pagadores de bancos, los oficinistas, entre otros.

Generalmente el método de observación hace uso de un cuestionario guía que el observador completa con el objeto de asegurar que abarca toda la información importante.

7.9 LAS ETAPAS DEL PROCESO DEL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

Conforme con Ivancevich (1995: 159), "el proceso de analizar los puestos incluye seis etapas o fases": 1. Examinar toda la estructura de la organización y la estructura de cada puesto. 2. Determinar la información que se necesita para el análisis de los puestos. 3. Elegir los puestos a analizar. 4. Agrupar los datos necesarios para el análisis de los puestos. 5. Elaborar las descripciones de los puestos. 6. Elaborar las especificaciones de los puestos. Utilizar la información de las etapas o fases 1 al 6 para: a. Planificación de los recursos humanos. b. Diseño de puestos laborales. c. Reclutamiento y selección de personal. d. Capacitación. e. Evaluación del desempeño. f. Remuneración y beneficios sociales y g. Evaluación de los resultados. El proceso debe tomar en cuenta que la organización está en cambio frecuente y dinámico. Los puestos se deben describir, analizar y redefinir frecuentemente para ir en función de los cambios de la organización y en su contenido.

De acuerdo con Milkovic y Boudreau (1994: 156), "un programa de descripción y análisis de los puestos se debe desarrollar de forma planificada y cuidadosa. Los procedimientos generales del análisis y la descripción de puestos que se deben atender son": **Paso 1.** Elaborar información inicial sobre el puesto. *Aspectos considerados:* a. Verificar los documentos existentes para realizar una visión del puesto: su misión, las principales responsabilidades o las actividades que norman el trabajo. b. Preparar una lista preliminar de las tareas, que servirá de referencia para efectuar la entrevista y c. Registrar los asuntos principales que quedan ambiguos o que requieren de mayor aclaración. **Paso 2.** Realizar las entrevistas. *Aspectos considerados:* a. Encontrar al ocupante capaz de aportar una visión global del puesto y sus principales obligaciones, como un supervisor o un trabajador experimentado. b. El ocupante del puesto debe ser un trabajador típico que conoce la posición (nunca el personal en capacitación o alguien de reciente ingreso) y c. Los entrevistados deben tener experiencia (ocupantes) o ser responsables por el

trabajo realizado (supervisor). **Paso 3.** Consolidar la información sobre el puesto. *Aspectos considerados:* a. Juntar toda la información obtenida de diferentes fuentes en una descripción completa y coherente del puesto. b. Un ocupante experimentado del puesto debe ser un recurso asequible para el analista de puestos durante la fase de la consolidación y c. Revisar si todos los puntos de la lista inicial y preliminar de las obligaciones y las preguntas fueron contestados o verificados. **Paso 4.** Verificar la descripción del puesto. *Aspectos considerados.* a. La fase de verificación se debe realizar en grupo. Se deben dar copias escritas de la descripción del puesto (descripción narrativa y lista de tareas) al supervisor y a los ocupantes del puesto. b. El objeto es verificar si la descripción es exacta y está completa y c. El analista debe registrar omisiones, ambigüedades y aclaraciones.

7.10 LOS USOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

La descripción y el análisis de los puestos representan planos del trabajo que se desempeña en la organización. La información que proporciona un programa de descripción y análisis de los puestos contribuye con casi todas las actividades de recursos humanos de la organización: reclutamiento y selección de personas, con el diagnóstico de necesidades de capacitación, la elaboración de programas de capacitación, para la planificación de la fuerza de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios, la evaluación del desempeño, entre otras.

Para Chiavenato (1996: 119-120), "los principales objetivos de la descripción y el análisis de los puestos son":

- 1. Apoyo al reclutamiento.** Define el mercado de recursos humanos donde se reúnen datos para realizar anuncios o técnicas de reclutamiento.
- 2. Contribución para la selección de personas.** Contribuye a definir el perfil y las características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de baterías de pruebas y exámenes de selección, entre otros.
- 3. Material para la capacitación.** Ayuda a elaborar el contenido de los programas de capacitación, conocimientos, habilidades, destrezas exigidas al ocupante y actitudes frente al cliente.
- 4. Base para la evaluación y la clasificación de puestos.** Contribuye en la determinación de los factores de especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, etc.
- 5. Evaluación del desempeño.** Apoyo en la definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, etc.

6. *Base para programas de higiene y seguridad.* Contribuye con información acerca de condiciones de insalubridad y peligros comunes para determinados puestos.

7. *Guía para el gerente.* Proporciona información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes.

7.11 ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA

La administración de la carrera se refiere a la planificación de los puestos de trabajo y de las actividades que se tienen previstas para que una persona las desarrolle a lo largo de su vida laboral dentro de la organización.

Antes, las empresas elaboraban un plan de carrera con el propósito de capacitar a la persona para que ocupara gradualmente puestos más altos dentro de la jerarquía organizacional, ya que las organizaciones eran más altas y verticales, el desarrollo de la carrera vertical era el utilizado.

En la actualidad, como consecuencia del adelgazamiento de los niveles jerárquicos, al ser las organizaciones más planas, el desarrollo de la carrera es cada vez más horizontal.

Al haber pocos niveles jerárquicos, el desarrollo de carrera vertical está dando paso al desarrollo de las carreras alternativas.

En algunas organizaciones se ha adoptado el plan de carrera en forma de Y; que consiste en que las promociones y las sustituciones se hacen verticalmente (puestos más altos) u horizontalmente (puestos al mismo nivel, pero con mayor complejidad o que incluyen otras especialidades), dependiendo de las circunstancias. Otro aspecto importante, es que actualmente, la carrera basada en las competencias ha ido sustituyendo a la carrera basada en los puestos.

En esta época de cambios rápidos y frecuentes, la planificación de carrera se ha ido sustituyendo por las oportunidades que se presentan a diario en las organizaciones.

Algunas compañías integran y reintegran continuamente sus equipos de trabajo en razón del concepto de las competencias.

Auto-administración de la carrera

Otra de las novedades relacionadas a la planificación de carrera es que está cediendo su lugar a la auto-administración de la carrera. En la actualidad es cada persona la que debe administrar su propio destino dentro de la organización, es la propia persona la que debe saber cómo adaptar su carrera a los requerimientos de un mundo cambiante. Cada persona debe empezar por conocer sus propios talentos, desarrollarlos y aplicarlos en su vida laboral, con

el objeto de aprovechar oportunidades de mejora que aparecen inesperadamente. Las organizaciones en la actualidad ofrecen apoyo a sus colaboradores en su desarrollo con el propósito de ser competitivas y productivas.

7.12 PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA

De acuerdo con Douglas y Hall (1986: 12), "las personas talentosas en sus profesiones –porque reúnen las características personales, el tipo de inteligencia y los intereses vocacionales- son muy solicitadas por las organizaciones. En general, existen cuatro distinciones en cuanto a la carrera":

- 1. La planificación de la carrera es el medio que utiliza la organización para identificar las necesidades futuras de sustituciones o promociones y establece los mecanismos para llenarlas.*
- 2. El desarrollo de la carrera incluye su planificación y administración, así como los procedimientos y los recursos para capacitar a las personas.*
- 3. La administración de la carrera es el proceso mediante el cual una organización selecciona, evalúa, concede atribuciones y desarrolla a los talentos que laboran en ella con el propósito de contar con un conjunto de personas eficientes para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Cada organización ubica a los talentos que necesita actualmente y para su futuro.*
- 4. La autoadministración de la carrera es el proceso a través del cual cada persona dirige su propia carrera y admite totalmente la responsabilidad de renovarse con el propósito de conservar su probabilidad de empleo.*
- 5. La probabilidad de empleo se refiere a la condición de una persona para mantenerse activa en el mercado de recursos humanos.*

7.13 TRABAJO EN EQUIPO

Desde finales del siglo pasado el concepto de trabajo en las organizaciones ha ido modificándose sustancialmente, en vez de ubicar a las personas en puestos individuales y divididos, las está ubicando en equipos o unidades de producción, en grupos de trabajo integrados con actividades conjuntas. El producto ha sido completamente diferente y superior.

Los equipos de trabajo tienen características muy diferentes a los grupos de trabajo, como las siguientes: a. Los equipos poseen un objetivo común en mente, mientras que los grupos generalmente no lo poseen. b. Los equipos tienen y comparten los mismos intereses, mientras que los grupos pueden no tenerlos. c. Los equipos toman decisiones de manera conjunta mientras que en los grupos la toma de decisiones es en forma individual. d. Los equipos

ejecutan de manera conjunta mientras que los grupos ejecutan de manera individual. e. Los equipos tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas mientras que en los grupos no existe interconexión ni intercambio de ideas. f. Los equipos producen una multiplicación de esfuerzos, los grupos producen una suma de esfuerzos. g. Los equipos tienen una fuerte interacción emocional y afectiva, los grupos no poseen interacción emocional o afectiva.

De acuerdo a Chiavenato (2004b: 77), "la base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo". Con el equipo, el gerente logra metas, sobrepasa objetivos y proporciona resultados. Para agregarle valor a la organización a través de sus equipos de trabajo, cada gerente, debe desarrollar las funciones propias del administrador de personas que le corresponden, desde saber elegir a su equipo, aplicar las competencias del equipo, capacitar al equipo para obtener su excelencia, dirigir al equipo, motivar al equipo, evaluar el desempeño del equipo para realimentarlo con el objeto de mejorar su desempeño cada vez más y recompensar al equipo para fortalecerlo y reconocer su valor.

7.14 TIPOS DE EQUIPOS

Según Chiavenato (2004b: 77-78), "existe toda una variedad de equipos, a saber":

- 1. Los equipos funcionales cruzados**, están integrados por colaboradores de diferentes departamentos de la organización (mercadeo, producción, finanzas, recursos humanos, etc., etc.), que se conforman para lograr un propósito determinado a través de un conjunto de competencias. Generalmente son nombrados por la alta gerencia.
- 2. Los equipos de proyectos**, conformados por expertos que pretenden el diseño de un nuevo producto o servicio. La elección de los integrantes se fundamenta en su habilidad para alcanzar el objetivo y por lo general se convocan por el tiempo que dure la terminación de la tarea.
- 3. Los equipos auto-dirigidos**, constituidos por colaboradores muy preparados para cumplir una serie de tareas interdependientes dentro de una unidad regular de trabajo. Los elementos utilizan el consenso para tomar decisiones para realizar el trabajo, solucionar problemas o para debatir con los clientes internos o externos.
- 4. Los equipos de fuerza de tarea**, conformados para darle solución inmediata a un problema. La fuerza de tarea es la encargada de diseñar un plan para resolver un problema a largo plazo, que puede abarcar la implementación de la solución propuesta.

5. *Los equipos para mejorar los procesos*, están integrados por un conjunto de personas experimentadas pertenecientes a diferentes departamentos o funciones que tienen la tarea de mejorar la calidad, disminuir costos, mejorar la productividad de los procesos administrativos que atañen a todos los departamentos o funciones involucradas. Los componentes generalmente son nombrados por la alta gerencia.

7.15 COMPETENCIAS NECESARIAS DEL EQUIPO

Un equipo de alto desempeño obligadamente debe poseer todas las competencias necesarias para ser autosuficiente y autónomo, con el objeto de lograr alcanzar sus objetivos de la mejor manera.

Para que el equipo alcance su pleno desarrollo el gerente debe preocuparse de que el equipo tenga las siguientes particularidades: objetivos claros, percepción integrada, división del trabajo grupal, decisiones conjuntas, liderazgo compartido, ideas novedosas para la solución de problemas y evaluación del desempeño del equipo.

CAPÍTULO 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un tema habitual y normal en la vida cotidiana de las personas. Siempre nos mantenemos evaluando lo que sucede en nuestro alrededor. También las organizaciones siempre tienen la necesidad de evaluar los desempeños de sus diversos órganos, como el de finanzas, mercadeo, ventas, recursos humanos, entre otros. También evalúan aspectos más específicos como la calidad de los productos, el servicio al cliente, la rentabilidad de la empresa y, ante todo el desempeño del recurso humano. En el mundo globalizado actual, para que la empresa se mantenga en el mercado y tenga un liderazgo importante, el desempeño de sus colaboradores debe ser excelente en el corto, mediano y largo plazo.

8.1 DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

"La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo" (Milkovic y Boudreau, 1994: 165).

"La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo" (Certo, 1994: 280).

"La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones". (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1995: 256).

La identificación se basa en el análisis de los puestos y procura determinar qué ámbitos del trabajo se deben estudiar cuando se evalúa el desempeño. La medición es el factor neurálgico del sistema de evaluación y procura determinar cómo ha sido el desempeño en función de algunos parámetros objetivos. La administración es el tema más importante de todo sistema de evaluación y debe ser una actividad que no sólo se oriente al pasado; sino sobre todo al futuro, para desarrollar todo el potencial humano de la organización.

La evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua” (Chiavenato, 2009: 245).

Concepto de evaluación del desempeño

En tiempos pretéritos, cuando existía estabilidad, la evaluación del desempeño se realizaba por medio de esquemas burocráticos y tradicionales, sin embargo, en el presente, en tiempos de cambio, alteración e inseguridad, el esquema burocrático ha dejado su lugar a la innovación y a la obligación de agregar valor a la organización, a los colaboradores y a los clientes a quienes se debe.

La evaluación del desempeño es una estimación constante de las actividades que cada persona realiza, en función de las tareas, las metas y resultados fijados, las competencias que presenta y su potencial de desarrollo.

Es una técnica que juzga el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, por encima de todo, la contribución que realiza al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño consiste en un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y a las relaciones entre ellos, convirtiéndose en un procedimiento esencial de gestión administrativa.

Entre sus utilidades se encuentran: la detección de necesidades de supervisión, de gestión administrativa, de integración de personas, de ajuste de personas al puesto, de capacitación para la construcción de competencias que permitan establecer medios y programas que tiendan a mejorar continuamente el desempeño personal, la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones .

Para Milkovich y Boudreau (1994: 166), “la evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales: ¿Por qué se evalúa el desempeño?, ¿Cuál desempeño se debe evaluar?, ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?, ¿Quién debe evaluar el desempeño?, ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño? y ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?”.



El desempeño personal en la organización está en función de varias circunstancias. El nivel de esfuerzo que el colaborador está en disposición de realizar se encuentra determinado por los beneficios que recibe y por la apreciación de que éstos dependen del esfuerzo realizado. La manera en que cada colaborador advierte la relación costo-beneficio representa la medida del nivel del esfuerzo a realizar. El esfuerzo individual depende de las condiciones personales y de las percepciones de los roles que deben desempeñar.

¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño?

El debate se centra en cuanto hacia dónde se debe enfocar la evaluación del desempeño del colaborador: ¿en el puesto que ocupa o en las competencias que le aporta a la organización para contribuir a su éxito?, o en otras palabras: ¿es más importante el desempeño en el puesto o son más importantes las competencias que le requiere y que le aporta a la organización?

8.2 ¿POR QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?

De acuerdo a McGregor (1972: 133-134), "toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas". Para poder juzgar los potenciales de las personas, la organización también debe comprender cómo desempeñan sus actividades. Tanto las personas como las organizaciones precisan entender todo respecto a su desempeño. Las razones más importantes que explican el interés de las organizaciones por medir el desempeño de sus colaboradores son:

- 1. Recompensas.** La valoración constante del desempeño permite fundamentar incrementos de salario, promociones, transferencias e incluso despidos de trabajadores.
- 2. Realimentación.** Las personas con las que se relaciona el colaborador tanto a lo interno como a lo externo de la organización, proporcionan a ésta realimentación valiosa que evalúa el desempeño, las actitudes y las competencias del colaborador.
- 3. Desarrollo.** La evaluación del desempeño posibilita que cada colaborador conozca con precisión sus fortalezas, que deberá aplicar con mayor énfasis en el trabajo y sus debilidades, que deberá mejorar a través de la capacitación.
- 4. Relaciones.** La evaluación que realizan del colaborador las personas cercanas laboralmente a él (gerentes, semejantes, subordinados), le permiten mejorar sus relaciones interpersonales.
- 5. Percepción.** La evaluación del desempeño le aporta al colaborador medios para comprender lo que las personas a su alrededor piensan respecto a él, mejorando su propia percepción y la de su contexto social.

6. Potencial de desarrollo. La evaluación del desempeño brinda a la organización fórmulas para comprender el potencial de desarrollo de sus colaboradores, a manera de poder definir programas de desarrollo de sus empleados.

7. Asesoría. La evaluación del desempeño brinda, al gerente o al especialista de recursos humanos, información de valor para la consejería y la orientación de los colaboradores.

Para Koontz (1972: 46), "la evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello debe cumplir los siguientes lineamientos básicos":

1. La evaluación debe comprender tanto el desempeño actual de las tareas, así como la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser cuestiones inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación se debe centralizar en un análisis objetivo del desempeño y no en una estimación subjetiva de los hábitos personales.
3. La evaluación debe ser aceptada tanto por el evaluador como por el evaluado. Las dos partes deben coincidir en que la evaluación producirá beneficios tanto para la organización como para el colaborador.

Para Segall (1989: 23), "la evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia".

Rider (1973: 61-67), "sostiene que los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son":

1. Que las personas participes en la evaluación del desempeño la conciban como una circunstancia que premia o castiga el desempeño anterior.
2. Que el valor del proceso recae más en completar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que los colaboradores evaluados perciben el proceso como injusto y sesgado. La inequidad perjudica excesivamente el proceso de evaluación.
4. Que los comentarios adversos del evaluador estimulan una reacción negativa del evaluado y su oposición a aceptarlos.
5. Que la evaluación se base en factores de evaluación que no tengan beneficio, que no agreguen valor a ninguna de las partes.

8.3 ¿QUIÉN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Existen varias maneras de realizar la evaluación del desempeño, puede ser realizada por el propio colaborador (autoevaluación); por el gerente o jefe superior inmediato; por el colaborador y el gerente; por el equipo de trabajo; por todas las personas que a nivel interno y externo tienen relación laboral con el colaborador (360°); por la alta gerencia; por los especialistas de recursos humanos o por una comisión de evaluación.

Las organizaciones y los colaboradores se están encaminando actualmente hacia un sistema de evaluación del desempeño simple, en donde el propio trabajo o el entorno provean la realimentación del desempeño al colaborador, sin necesidad de intervención de terceros, ya que la jerarquía, los especialistas y la centralización, imponen normas rígidas que desvirtúan la realidad del desempeño del colaborador y que convierten al proceso de evaluación en burocrático y costoso.

Autoevaluación del desempeño

Lo más apropiado sería que cada persona o cada equipo de trabajo evaluaran su propio desempeño, a partir de algunos criterios referenciales con el objeto de eludir la subjetividad que se encuentra implícita en el proceso de evaluación.

En organizaciones democráticas se hace mucho uso de la autoevaluación del desempeño, en donde cada colaborador o cada equipo de trabajo evalúan continuamente su actuación, su eficacia y eficiencia, con la asistencia de ciertos parámetros que le ofrece su superior o la misma tarea.

En la práctica, cada colaborador o equipo de trabajo es capaz y tiene la responsabilidad de evaluar su desempeño como medio para alcanzar y superar las metas. Para el efecto, debe estimar las necesidades para aumentar su desempeño, sus fortalezas y debilidades, su potencial, para reforzar y manejar sus resultados. En la actualidad, muchas organizaciones se encuentran estableciendo sistemas de autoevaluación para sus equipos de trabajo, ya que ha tenido excelentes rendimientos.

El gerente

En la mayoría de las organizaciones, el gerente, -en su calidad de administrador de recursos humanos-, es el que tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus subordinados.

Para desarrollar el proceso de evaluación de sus subordinados, el gerente cuenta con la asesoría del área de recursos humanos, que es la encargada de administrar el sistema de evaluación del personal, instituyendo, dando seguimiento y controlando el sistema, estableciendo los medios y los criterios de la evaluación.

De esta manera, el gerente cuenta con la autoridad para realizar la evaluación del desempeño de su personal, con el apoyo del área de recursos humanos, proporcionándole independencia y flexibilidad.

El individuo y el gerente

La participación del colaborador y del gerente, para realizar en conjunto la evaluación del desempeño del subordinado, representa en la actualidad una técnica importante y muy utilizada.

De esta manera, el colaborador evalúa su desempeño en base a la realimentación que le proporciona de sus actividades el gerente, estableciendo una comunicación de doble vía, en donde el gerente actúa proporcionando guía y orientación.

El gerente es el encargado de proveer al colaborador todos los medios necesarios para realizar con eficiencia su trabajo, a cambio de que el colaborador a través de su desempeño aporte productos. Se trata de un intercambio en el cual las dos partes aportan lo propio con el propósito de obtener los mejores resultados.

El equipo de trabajo

En esta otra técnica de evaluar el desempeño, es el propio equipo el encargado de evaluar el desempeño global del equipo y de cada uno de sus participantes, para que en seguida, cada componente del equipo, establezca un plan de mejora de su desempeño en función de las necesidades del equipo.

Considerando la evaluación realizada el equipo como un todo establece o redefine las metas y los objetivos a obtener.

La evaluación de 360°

En esta modalidad de evaluación del desempeño, la totalidad de personas que interactúan con el colaborador, califican su desempeño. Intervienen el gerente, los compañeros, los que ocupan su misma posición, los subordinados, clientes internos y externos, los proveedores, entre otros, es decir, todas las personas a su alrededor, que abarca 360° intervienen en la apreciación. Esta evaluación obtiene información abundante y diferente, que es importante para consolidar la adaptación del trabajador a los diversos requerimientos que tiene de su entorno laboral. Sin embargo, para el evaluado es difícil absorber tanta información diferente, si no posee un criterio amplio y conocimiento y aceptación del sistema.

La evaluación hacia arriba

Esta modalidad de evaluación del desempeño se utiliza para calificar al gerente y, permite que el equipo o los subordinados evalúen a su gerente, si proporciona o no todos los recursos y los medios para que su equipo de trabajo logre los resultados deseados y cómo podría ayudar a aumentar la eficacia y acrecentar los resultados del equipo.

La evaluación hacia arriba posibilita que el grupo interactúe con su gerente, solicitando nuevas formas de liderazgo, motivación y comunicación que fortalezcan y hagan más productivo al grupo de trabajo. Se trata de promover una forma de administración democrática, donde todos tengan la posibilidad de participar, sugerir, consultar y ser coparticipes del desarrollo de la organización.

Algunas organizaciones permiten que los colaboradores califiquen a la compañía con el ánimo de obtener realimentación sobre los resultados obtenidos y las medidas correctivas necesarias para adaptar el entorno laboral a las expectativas de las personas.

8.4 LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En algunas organizaciones se utiliza una comisión principalmente creada para realizar la evaluación del desempeño de todo el personal. Consiste en una evaluación colectiva llevada a cabo por un grupo de personas interesadas directa o indirectamente en el desempeño del personal. Generalmente está compuesta por personas de distintas unidades de la organización y por integrantes fijos y temporales. Ente los miembros fijos, con frecuencia intervienen: el presidente de la organización o su delegado, el director de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño, quienes participan en todas las evaluaciones, moderando y confirmando que se conserve el equilibrio de las apreciaciones, que sean respetadas las normas de la organización y la constancia del proceso. Los miembros temporales son el gerente de cada colaborador evaluado o su correspondiente superior.

No obstante la cantidad de personas que intervienen en la evaluación, esta modalidad ha recibido muchas críticas, principalmente por su carácter centralizador y por su empeño en valorar hechos pasados, haciendo prácticamente imposible que se enfoque en la orientación y la mejora continua del desempeño. La comisión resulta ajena y extraña para el colaborador, además, tiene un alto costo en dinero, trabajo y tiempo.

8.5 EL ÓRGANO DE RECURSOS HUMANOS

Es una modalidad que se utiliza frecuentemente en organizaciones muy conservadoras, sin embargo, ha ido desapareciendo por su excesiva condición centralizadora, monopolizadora y burocrática. De esta manera, el área de recursos humanos acepta el compromiso de evaluar el desempeño de los

colaboradores de la organización. Con los resultados de las evaluaciones, el órgano de recursos humanos genera un programa de medidas de mejora que serán coordinadas por el mismo. Al centralizar el proceso de evaluación, las reglas y las normas burocráticas, reducen libertad y flexibilidad a los participantes del mismo. Otra desventaja, reside en que trabaja con promedios y no con el desempeño particular de cada persona, atendiendo lo general y no lo individual. En su propósito por suprimir las diferencias personales, origina una acentuada tendencia a la estandarización del desempeño de los colaboradores.

8.6 MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Estimar el desempeño de un número considerable de colaboradores de las organizaciones, a través de criterios que produzcan equidad, justicia y motivación a las personas, es una tarea bastante difícil.

Derivado de ello, varias organizaciones han decidido construir sus propios sistemas de evaluación, que se ajusten a sus características particulares, creando sistemas para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde predomina la visión estratégica), otro para los empleados de apoyo (con énfasis en la visión táctica) y otro para el personal operativo (donde impera la visión de las operaciones).

Hay varios métodos para evaluar el desempeño humano. Existen los métodos tradicionales y los métodos modernos de evaluación del desempeño. Ente los métodos tradicionales más utilizados se encuentran: las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

Escalas gráficas

El método de las escalas gráficas mide el desempeño de los colaboradores utilizando una tabla de doble entrada, en donde en los renglones, se registran los factores de la evaluación del desempeño y en las columnas las calificaciones de la evaluación. Los factores de la evaluación determinan las cualidades que se pretenden evaluar en los colaboradores. Como primer punto se deben definir los factores de la evaluación del desempeño que se utilizarán para medir y cotejar el desempeño de los trabajadores partícipes. Los factores de la evaluación son conductas que elige y aprecia la organización. Cada factor se define a través de una descripción breve, sencilla y objetiva. A una mejor definición del factor corresponde una mayor precisión del factor. Al estar definidos los factores de la evaluación, es necesario definir los niveles de la evaluación que establecen los grados de variación del desempeño de cada factor de evaluación.

Generalmente, se emplean de tres a cinco grados de variación (muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo) para cada factor de evaluación. Estando definidos los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación.

Entre las ventajas de la evaluación del desempeño con escalas gráficas se encuentran: planificación y construcción fácil del instrumento de evaluación; comprensión y utilización sencilla y fácil; visión gráfica y global de los factores y las calificaciones obtenidas en la evaluación; facilidad en el cotejo de resultados de varios colaboradores y permite una sencilla realimentación de datos al evaluado.

Entre las desventajas que presenta la evaluación del desempeño con escalas gráficas se mencionan: la evaluación del desempeño es subjetiva y poco profunda; provoca efecto de generalización, si el evaluado obtiene malo en un factor, posiblemente obtendrá malo en todos los demás; categoriza y estandariza las características personales; los factores de la evaluación son limitantes, funciona como un sistema cerrado; es rígido y restrictivo; no existe participación activa del evaluado y sólo evalúa el desempeño pasado.

Elección forzada

El método de la elección forzada aparece para neutralizar la superficialidad, la generalización y la subjetividad propias del método de las escalas gráficas. Evalúa el desempeño de los colaboradores haciendo uso de un conjunto de bloques de enunciados descriptivos relacionados con aspectos del comportamiento humano. Cada bloque está integrado por dos, cuatro o más enunciados. Quien evalúa tiene la obligación de elegir uno o dos enunciados de cada bloque, el que crea que mejor se relaciona con el desempeño del colaborador evaluado. Así mismo, puede elegir el enunciado que más se acerque al desempeño del trabajador y el que más se aleje de él. De allí el nombre de elección forzada.

Entre las ventajas de la evaluación del desempeño con elección forzada se presentan: quita el efecto de la generalización; suprime la subjetividad y no se necesita entrenar a los evaluadores para su empleo.

Entre las desventajas de la evaluación del desempeño con elección forzada se pueden mencionar: difícil planificación y construcción del instrumento; no suministra una visión integral de los resultados; no causa realimentación de datos ni posibilita cotejos; tiene poca convicción en relación a los resultados y el evaluado no tiene intervención.

Investigación de campo

El método de investigación de campo para evaluar el desempeño, es uno de los métodos tradicionales más completos, se fundamenta en el principio de la

responsabilidad de línea y la función de asesoría en el proceso de medición del desempeño. Evalúa el desempeño de los colaboradores a través de entrevistas entre un especialista o asesor en evaluación y los gerentes de línea, quienes en conjunto realizan la evaluación de los correspondientes colaboradores. Por eso el nombre de investigación de campo. El especialista o asesor en evaluación, al realizar la entrevista con cada gerente, completa una forma para cada colaborador evaluado. El método consta de cuatro etapas: entrevista preliminar de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

Las ventajas de la evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo son: incluye al gerente de línea y al especialista o asesor en evaluación; permite programar actividades a futuro; realiza énfasis en la mejora del desempeño y en el logro de resultados; facilita la evaluación profunda del desempeño y posibilita una relación productiva entre el gerente de línea y el especialista o asesor en evaluación.

Las desventajas de la evaluación del desempeño a través de la investigación de campo son: Costo alto, al exigir la asesoría del especialista; procedimiento de evaluación que necesita de mucho tiempo y escasa intervención del evaluado en la evaluación y en la definición de medidas de mejora.

Método de incidentes críticos

Se trata de un método tradicional para evaluar el desempeño muy simple, que se fundamenta en características de desempeño extremas (incidentes críticos) que significan desempeños muy positivos (éxito) o muy negativos (fracaso). Al método sólo le importan los desempeños extraordinarios, positivos o negativos y, no el desempeño habitual. Cada uno de los factores de la evaluación del desempeño se cambia por incidentes críticos o extraordinarios con el propósito de medir los puntos fuertes y débiles de cada uno de los colaboradores.

Dentro de los aspectos que representan ventaja del método de incidentes críticos se encuentran: mide los desempeños extraordinariamente buenos y extraordinariamente malos; hace énfasis en los aspectos extraordinarios del desempeño, los aspectos positivos se deben fortalecer, mientras que los negativos deben ser suprimidos o modificados y es un método que se implanta y utiliza fácilmente.

Dentro de los aspectos que representan desventaja del método de incidentes críticos se encuentran: excluye los aspectos normales del desempeño y es parcial y tendencioso, al tomar en cuenta muy pocos aspectos del desempeño.

Listas de verificación

Es otro método tradicional de evaluación del desempeño a través del cual se relaciona una serie de factores de la evaluación determinados para cada colaborador, con una valoración cuantitativa.

En la práctica, la lista de verificación actúa como un tipo de aviso para que el gerente estime todos los atributos de un colaborador. Funciona como un resumen del método de las escalas gráficas.

8.7 CRÍTICAS A LOS MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño muestran algunas particularidades ya rebasadas y que resultan perjudiciales. Por lo común, son burocráticos, rutinarios y reiterativos. Ven a las personas como si fueran idénticas, como si actuaran de la misma manera. En estos métodos la evaluación funciona como un fin y no como debiera de ser, como un medio de crecimiento y desarrollo de los colaboradores. Acusan falta de libertad en el diseño y en el contenido.

Actualmente, las organizaciones pretenden utilizar métodos más participativos, que puedan guiar el trabajo de los colaboradores hacia propósitos que sean de utilidad tanto para los intereses de la organización como para los intereses personales de los colaboradores, a través de integrar los objetivos de la organización y los individuales; que no estimulen conflictos; que sea un valioso medio para mejorar y motivar la actuación de los colaboradores.

En la actualidad, existe un interés hacia la desburocratización de los procesos de evaluación de los colaboradores, sobre todo, en la reducción sustancial de la cantidad de formularios que antes provocaban un calvario a todos los colaboradores. Hoy en día, la evaluación del desempeño es sencilla y tranquila, libre de los formalismos excesivos y de las laboriosas normas obligadas por un órgano centralizador y burocrático. En esa dirección el internet y la intranet han apoyado bastante.

8.8 MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las restricciones que poseen los métodos tradicionales de evaluación del desempeño condujeron a las organizaciones a escudriñar medidas creativas e innovadoras. Existen en la actualidad nuevos métodos para evaluar el desempeño, caracterizados por una nueva visión: la autoevaluación y la autodirección de los colaboradores, con una considerable participación del empleado en la planificación de su desarrollo individual, con orientación hacia el futuro y hacia la mejora continua de su contribución hacia la organización.

Los métodos modernos se ubican alrededor de la administración participativa por objetivos (APPO).

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

La evaluación participativa por objetivos, se caracteriza fundamentalmente por la intervención activa del colaborador y de su gerente. Este sistema promueve una fuerte relación interpersonal y una visión proactiva. Reaparece la antigua administración por objetivos –APO–, pero ahora en una nueva versión, sin los efectos traumáticos que producían la antigua parcialidad, totalitarismo y situación constante de presión y calificación de los implicados, que caracterizaron su establecimiento en la generalidad de las empresas.

En la actualidad, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. El proceso de evaluación de la evaluación participativa por objetivos está compuesto por seis pasos: 1. El formulario de los objetivos consensuados. 2. La responsabilidad personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. 3. La aprobación del gerente en relación a la asignación de los recursos y los medios necesarios para obtener los objetivos. 4. El desempeño es el comportamiento del evaluado que ofrece la probabilidad de lograr los objetivos manifestados. 5. El seguimiento permanente de los productos y su cotejo con los objetivos. 6. La realimentación intensiva y la evaluación constante conjunta.

En este método, la evaluación del desempeño no inicia por la valorización del pasado, sino que su enfoque es hacia el futuro, su orientación es más hacia la planificación del desempeño futuro que a la apreciación de las prácticas del pasado. El desempeño del colaborador se orienta hacia metas y objetivos previamente negociados con su gerente, dotándolo de todos los recursos necesarios para que los pueda alcanzar, evaluándolo constantemente, pero, sobre todo, proporcionándole realimentación y evaluación continua. Todo lo anterior, con el objetivo de garantizar un desempeño de acuerdo a las necesidades de la organización y de las necesidades de desarrollo personal del colaborador.

El ciclo de la evaluación participativa por objetivos reside en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y, de nueva cuenta, en redefinir los objetivos, y así sucesivamente. Es fundamental que exista un programa de incentivos materiales y simbólicos que premie el alto desempeño y eleve la motivación personal del colaborador.

Evaluación de 360 grados

Según Chiavenato (2004a: 129), "la evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el

evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan”.

Es un procedimiento más completo de evaluación ya que produce distintos testimonios derivados de varios lados. La evaluación de 360° ofrece situaciones para que el colaborador se ajuste a las diferentes solicitudes que le asignan de su entorno laboral o por medio de sus distintos asociados. Al ser una evaluación tan amplia, el colaborador queda en una posición muy delicada si no se encuentra muy capacitado o si no posee una mente abierta y receptiva.

Es utilizada como un instrumento de crecimiento personal al identificar potencialidades y áreas cruciales del evaluado. La orientación es básicamente administrativa y conductual. Se utilizan formas impresas vía internet, las cuales originan informes personales que proveen informes personales que señalan acciones futuras y planes de desarrollo individual. Es común que intervengan en la evaluación, además del evaluado, el gerente, dos o más colegas del mismo nivel, dos o más subordinados y en algunos casos, proveedores, clientes externos y otros clientes internos, teniendo como producto un conjunto de percepciones comparativas. Al estar tabulados los datos, el evaluado obtiene realimentación a través de un informe privado de los mapas resultantes de la evaluación. Con la información obtenida, el evaluado, el gerente y el especialista en recursos humanos pueden diseñar un plan de desarrollo personal.

Entre los beneficios de la evaluación del desempeño de 360° se pueden mencionar: el sistema es amistoso y las evaluaciones se originan de varias ópticas; información de mejor calidad; agrega a las iniciativas de la calidad total, hace énfasis en los clientes internos y externos y fomenta el espíritu de equipo y la realimentación suministrada por el entorno posibilita el desarrollo personal del colaborador.

Como aspectos negativos de la evaluación del desempeño de 360° se encuentran: La combinación de todas las evaluaciones, convierte al sistema administrativamente complicado; la realimentación puede amenazar al evaluado y producir su antipatía; puede incluir evaluaciones opuestas a causa de los distintos puntos de vista; requiere del entrenamiento de los evaluadores y las personas pueden confabular para proporcionar una evaluación inválida a otras.

8.9 ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se orienta, cada día más, a transformarse en una actividad más abundante y amplia. Las organizaciones están emigrando hacia la administración del desempeño, en otras palabras, hacia la importancia del valor que aporta la fuerza de trabajo a la organización en relación a las

habilidades o competencias colectivas y motivación de los colaboradores, que se maximiza cuando las personas utilizan al máximo sus aptitudes y competencias en el trabajo de la organización y cuando la organización adquiere una estructura que fortalece y aumenta el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos.

La evaluación desea confirmar si se lograron los objetivos y de qué manera se podría aumentar el desempeño con el objeto de elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el rendimiento obtenido y en qué contribuyó el individuo o grupo que lo logró en él. Ello facilita que los colaboradores tengan libertad para elegir sus particulares procedimientos y emplear de mejor manera sus habilidades personales y sociales.

8.10 APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene varias prácticas y propósitos en los diferentes procesos de la administración de recursos humanos:

1. Procesos para integrar a las personas. La evaluación del desempeño actúa como un insumo para el inventario de habilidades, con el propósito de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Establece la base de información para el reclutamiento y la selección, ya que determina las particularidades y las actitudes apropiadas de los nuevos trabajadores que se contratarán en el futuro.

2. Procesos para colocar a las personas. La evaluación del desempeño provee información en relación a la manera en que los colaboradores se incorporan y se identifican con puestos de trabajo, actividades y competencias.

3. Procesos para recompensar a las personas. A través de la evaluación del desempeño se conoce si los colaboradores están motivados y recompensados por la organización. Es un instrumento que se utiliza para la toma de decisiones sobre recompensas, promociones, aumentos de salario y separaciones de colaboradores de la organización. La evaluación debe impulsar la iniciativa, mejorar el sentimiento de responsabilidad e incitar el esfuerzo por realizar de mejor manera el trabajo.

4. Procesos para desarrollar a las personas. Por medio de la evaluación del desempeño se manifiestan las fortalezas y debilidades de cada colaborador, quienes necesitan capacitación y los resultados de los programas de capacitación. La evaluación posibilita la relación de asesoría entre el gerente y el colaborador, así como que el gerente analice el comportamiento del subordinado, para tomar medidas tendientes a mejorarlo.

5. *Procesos para retener a las personas.* La evaluación del desempeño señala el desempeño y el rendimiento alcanzado por cada colaborador.

6. *Procesos para monitorear a las personas.* Con la evaluación del desempeño se entrega realimentación a cada colaborador sobre su desempeño y su potencial de desarrollo. La evaluación es la base para el debate entre el superior y el subordinado en relación a asuntos laborales, también ayuda a la interacción que provoca la comprensión entre las partes involucradas. Aún más, la evaluación se utiliza como un instrumento para evaluar el programa de capacitación del área de recursos humanos.

PARTE IV. RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

Los procesos para recompensar a las personas conforman los factores primordiales para premiar y motivar a los colaboradores de la organización, siempre y cuando los objetivos organizacionales sean logrados y los objetivos personales sean satisfechos. De ahí deriva, la significación que tienen los procesos para recompensar a las personas, situándose como uno de los procesos más importantes del área de recursos humanos.

La palabra *recompensa* denota una retribución, premio o agradecimiento por los servicios de alguno. Una recompensa es un componente neurálgico para dirigir a los colaboradores en términos de la retribución, la realimentación o el agradecimiento a su desempeño en la organización.

Para estimular y motivar a los colaboradores que trabajan en las organizaciones, algunas de ellas utilizan sistemas de recompensas con enfoque tradicional -con procedimientos fijos y rígidos, genéricos y estandarizados-, ya superados, mientras que otras utilizan un enfoque moderno -con procesos flexibles, más evolucionados y complejos-.

El enfoque tradicional parte de la suposición de que a las personas únicamente las motivan los incentivos salariales, económicos, materiales. La remuneración cumple con procedimientos fijos y rígidos, se guía por procesos estandarizados de evaluación de los puestos y por una política general que se utiliza para todos los colaboradores, sin atender las diferencias personales de desempeño. La remuneración se fundamenta en el tiempo y no en el cumplimiento de las funciones, adjudica valor al pasado del colaborador y a los valores fijos.

El enfoque moderno parte de la suposición de que las personas se sienten motivadas por una diversidad de incentivos, como por el salario, los objetivos y las metas que se deben obtener, la satisfacción por las actividades desarrolladas y por la organización, las necesidades de desarrollo personal, entre otras. En este enfoque la remuneración depende de esquemas flexibles, se guía por procesos individualizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias personales entre los colaboradores y a sus funciones. La

remuneración se apoya en las metas y los productos que deben lograr los colaboradores; dándosele valor al desempeño futuro y a los valores variables y flexibles.

La capacidad de las organizaciones para atraer, retener y motivar a los empleados se encuentra en función directa del sistema de recompensas existente en ellas.

Es fundamental entender los aspectos esenciales del diseño y la gestión del sistema de recompensas, ya que si bien éstas buscan estimular la contribución de los colaboradores para lograr los objetivos y la rentabilidad de la organización, también las recompensas influyen en los costos organizacionales.

La remuneración, los incentivos, las prestaciones y servicios sociales que se asignan a los colaboradores serán los temas importantes a tratar en esta parte de la investigación.

CAPÍTULO 9. REMUNERACIÓN

Las personas laboran en las organizaciones esperando cubrir ciertas expectativas y alcanzar algunos resultados. Se dedican a sus labores, a lograr las metas y los objetivos de la organización, pensando que ello les producirá un rendimiento importante por su empeño y entrega. En otras palabras, el nivel de esfuerzo que están dispuestas las personas a desarrollar en el trabajo está en función directa con el nivel de reciprocidad que reciban de la organización. De ahí se deriva el interés de diseñar sistemas de recompensas que aumenten el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización.

9.1 RECOMPENSAS ORGANIZACIONALES

Es común representar la actividad organizacional como un proceso complejo de transformación de diversos recursos a través de un sistema integrado competente de proveer resultados. El proceso de transformación necesita de una composición óptima de entradas a una realidad laboral, como competencias humanas, tecnología, insumos y capital, para que ocasione los resultados buscados. El componente humano es un factor trascendental e indispensable de esa actividad. Los economistas acostumbran definir tres factores de producción: los recursos naturales, el capital y el trabajo. Cuando una gestión congrega y armoniza los tres factores, se crea más riqueza.

Para quien conoce la teoría de sistemas, esto significa un fenómeno sinérgico. La riqueza o capital que se produce se distribuye entre las partes que contribuyeron a su generación: una parte, como costo, para los proveedores, que suministraron las materias primas o los equipamientos, los dueños de la maquinaria, los edificios alquilados, entre otros; una porción, en forma de intereses, a los que prestaron dinero a la organización; otra parte, para

aquellos que aportaron el capital de participación, en forma de dividendos y, por último, a los trabajadores, a través de salarios y prestaciones sociales. De tal manera, que cada recurso tiene su costo y su beneficio, o lo que es lo mismo, su inversión y su rendimiento. El fenómeno sinérgico es lo que produce que el beneficio supere al costo o que el rendimiento sea mayor que la inversión.

Las recompensas que brinda la organización tienen un efecto directo en la satisfacción de sus grupos de interés. Cada grupo está en condiciones de invertir sus recursos personales en función de lo que obtenga de rendimientos de sus inversiones. Haciendo valer sus condiciones sistémicas, la organización logra reunir todos los recursos que proveen los diferentes grupos de interés y apalancar sus resultados a través del efecto sinérgico. Esos resultados permiten obtener un rendimiento superior que el monto de las aportaciones generadas y de esa manera permitir la continuación del negocio.

9.2 CONCEPTO DE REMUNERACIÓN

"La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo" (Dessler, 1997: 421).

"La remuneración es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización" (Ivancevich, 1995: 701).

"La remuneración, como parte de las relaciones de empleo, incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados" (Milkovich y Boudreau, 1994: 541).

"La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones" (Gómez-Mejía et al. 1995: 356).

"La remuneración es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo" (Chiavenato, 2009: 286).

La remuneración total de un colaborador posee tres elementos importantes: *la remuneración básica* (salario mensual o salario por hora), *los incentivos salariales* (bonos, participación en los resultados, entre otros) y *las prestaciones* (seguro de vida, seguro de salud, comida subsidiada, entre otros). El porcentaje relativo de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra.

9.3 LOS TRES COMPONENTES DE LA REMUNERACIÓN TOTAL

De acuerdo a Sandroni (1989: 280), "en la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo". Si bien es cierto, en otras épocas de la historia existieron trabajadores asalariados, fue con el arribo del capitalismo que el salario se convierte en la manera principal de retribuir la mano de obra. Los segundos elementos de la remuneración total, los incentivos salariales, son programas creados para recompensar el buen desempeño de los colaboradores. Se cubren de varias maneras, a través de bonos y participación en los resultados, como premio por los productos alcanzados. Los últimos elementos de la remuneración total son las prestaciones, conocidas también como remuneración indirecta y, se conceden a través de diferentes programas sociales.

9.4 RECOMPENSAS FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS

Las recompensas se clasifican en financieras y no financieras. Entre las financieras se encuentran las directas: salario directo, premios y comisiones; y entre las indirectas: descanso semanal pagado, días feriados, retribuciones, beneficios, horas extras, aguinaldo, gratificaciones, y derivaciones financieras de las prestaciones concedidas, entre otras; entre las no financieras se pueden nombrar: posibilidades de desarrollo, agradecimiento y autoestima, estabilidad laboral, calidad de vida en el trabajo, satisfacción por el trabajo y la empresa, ascensos y autonomía en el trabajo, entre otras.

La recompensa financiera directa se basa en la retribución que cada colaborador obtiene por medio de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario significa el factor más importante: es el pago, en efectivo o semejante, que el patrono desembolsa al colaborador en función del cargo que ocupa y de las funciones que brinda durante un periodo específico de tiempo. El salario se clasifica en directo e indirecto; el directo, es el que se recibe por el trabajo realizado. Puede ser por mes o por horas laboradas. Los obreros perciben lo relativo al número de horas laboradas efectivas en el mes (no incluyendo el descanso semanal pagado) multiplicado por el valor del salario por hora. Los colaboradores por mes perciben el valor de su salario mensual. La utilización del salario por horas para el personal directo posibilita la medición de los costos de producción; es decir, las horas laboradas se trasladan a los costos directos de producción, y las horas no laboradas -descanso semanal pagado y días festivos- con las prestaciones sociales se ubican en los costos indirectos.

Por ser los colaboradores contratados por mes, se les conceptúa como personal indirecto -no existe vínculo directo con el proceso de producción- sus

salarios y prestaciones sociales se contabilizan en el presupuesto de egresos de la organización.

La recompensa financiera indirecta es el salario indirecto que se origina de las disposiciones del pacto colectivo de trabajo y del programa de prestaciones y servicios que presenta la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, recompensas, extras -por riesgo, insalubridad, turno de noche, tiempo adicional de trabajo, entre otros-, participación en los resultados, así como el equivalente económico que corresponde a las prestaciones sociales que brinda la organización -alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida colectivo, entre otros-. El monto del salario directo e indirecto conforma la remuneración. De manera que, la remuneración incluye todos los rubros del salario directo y todas las derivaciones del salario indirecto. La remuneración es el pago en especie y el salario la retribución en dinero.

9.5 SALARIO NOMINAL Y SALARIO REAL

El salario nominal es la cantidad de dinero que especifica el contrato de trabajo personal para el cargo asignado. Debe ser actualizado anualmente debido a la pérdida de poder adquisitivo que ocasiona la inflación. El salario real es la cantidad de bienes que el colaborador puede obtener con el monto de dinero que recibe a cambio de su trabajo, lo cual significa el poder adquisitivo de la persona. La sola reposición del valor real del salario a través de un ajuste por la inflación anualmente no representa un aumento salarial, el aumento salarial real se da a través de un incremento del salario real.

"También está el salario mínimo, la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica. Su determinación representa una intervención del Estado en el mercado de trabajo o, como ocurre en muchos países, es el resultado de negociaciones colectivas entre empleados y empleadores". (Sandroni, 1989: 281).

Cuando se define el salario se deben tener en cuenta algunas consideraciones: Es la retribución por una labor; establece una medición del valor que un colaborador tiene para la empresa; ubica al colaborador en un rango en la empresa; determina el nivel de vida del colaborador y significa una inversión para la empresa que ocasiona productividad.

El salario representa la esencia de los nexos de intercambio entre los colaboradores y las empresas. Las personas ofrecen su tiempo y trabajo a las organizaciones a cambio de recompensas, las cuales simbolizan un intercambio de derechos y compromisos mutuos entre el trabajador y el empleador. La administración de los salarios es el proceso que dirige el plan de remuneración de la empresa.

9.6 LOS TIPOS DE SALARIO

Hay tres clases de salarios: por unidad de tiempo, por resultados y por la tarea.

El salario por unidad de tiempo se basa en el pago por número de horas que el colaborador presta sus servicios a la organización. La unidad de tiempo puede ser una hora, semana, quincena o mes.

El salario por resultados relaciona la cantidad de piezas o de productos que elabora un colaborador. Incluye los sistemas de incentivos –comisiones- y, los premios por producción –retribución por productividad obtenida o por negocios efectuados-.

El salario por la tarea es una combinación de los dos tipos anteriores, el colaborador tiene una jornada laboral y su salario se cuantifica por la cantidad de productos que elabora.

9.7 LOS SIGNIFICADOS DEL SALARIO

El salario es un beneficio por el trabajo que un colaborador desempeña en la organización. A canje del dinero –elemento simbólico e intercambiable-, la persona hipoteca parte de sí misma, de su esfuerzo y de su existencia y se responsabiliza a ejecutar una función diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización.

Wallace y Fay, (1983: 221) sostienen que "para las personas, el trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite al individuo alcanzar muchos de los objetivos finales que desea. En la práctica, el salario constituye la fuente de la renta de cada persona que le proporciona poder adquisitivo". El salario determina su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades personales. El dinero que la empresa otorga al colaborador es el componente más importante de su poder de compra. La suma de dinero que percibe un colaborador también es utilizada como un indicador de su poder y prestigio, lo cual contribuye en su autoestima. En suma, la remuneración influye a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.

Para la organización, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se evidencia en el valor del producto o el servicio final. Inversión porque significa el dinero que se aplica a un factor de producción, el trabajo, como vía para agregar valor y lograr un rendimiento superior a corto o mediano plazo.

La relación entre los salarios y las respectivas prestaciones sociales, como parte del valor del producto o rendimiento que ofrece la empresa, depende del ramo de actividad. Entre más automatizada sea la producción, menor será la porción de los salarios en el rubro de los costos de producción. Así también,

entre mayor sea la razón de manufactura, mayor será la importancia de los salarios y las prestaciones sociales en los costos productivos. De cualquier manera, los salarios siempre significan una suma importante de efectivo que debe ser objeto de una excelente administración. De ahí deriva la necesidad de la gestión de salarios.

9.8 LA COMPOSICIÓN DE LOS SALARIOS

La determinación de los salarios está en función de varios factores tanto internos como externos. Entre los internos organizacionales se pueden mencionar: nivel de tecnología en los puestos, política de recursos humanos, política salarial, nivel de desempeño, capacidad financiera, competitividad, sindicatos y negociaciones colectivas, entre otros. Dentro de los externos ambientales: situación del mercado laboral, situación económica, costo de la vida, legislación laboral, competencia en el mercado de trabajo, situación del mercado de clientes, entre otros.

La determinación de los salarios es complicada e incluye varias decisiones, ya que los factores internos y externos se conjugan y causan múltiples efectos en los salarios. Los factores pueden actuar de manera independiente o conjunta, de tal forma que los aumentan o los disminuyen. Generalmente cuando se toman decisiones relacionadas a los salarios se toman en cuenta tanto los factores internos y externos que forman la composición salarial.

9.9 DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN

Para Wallace (1991), "la remuneración es un asunto complicado porque depende de innumerables factores. Hay toda una gama de políticas y procedimientos de remuneración. La construcción del plan de remuneración requiere de suma atención dado que sus efectos y consecuencias tienen gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización". Según Carroll (1987), "el diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: primero debe ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y, segundo, se debe moldear y ceñir a las características únicas de la organización y de su entorno".

9.10 CRITERIOS PARA PREPARAR UN PLAN DE REMUNERACIÓN

De acuerdo a Gómez-Mejía et al. (1995: 358), "existen nueve criterios básicos para preparar un plan de remuneración":

- 1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo.** El plan de remuneración se debe ver como un plan equitativo dentro de la organización o como justo al cotejarlo con el salario de otras empresas del mismo ramo.
- 2. Remuneración fija o remuneración variable.** La remuneración puede poseer una base fija —el pago de salarios mensuales o por hora— o variar según

criterios previamente definidos, como las metas o los rendimientos de la organización.

3. *Desempeño o antigüedad en la compañía.* La remuneración puede darse por desempeño en función de las contribuciones individuales o grupales o puede darse por la antigüedad del trabajador en la organización.

4. *Remuneración del puesto o remuneración de la persona.* La política salarial con base en los puestos marcha bien cuando: los puestos no cambian, la tecnología es permanente, la rotación es baja, los colaboradores tienen preparación intensiva para aprender las tareas y los puestos que hay en el mercado son estándar y cuando las personas desean desarrollarse por medio de promociones en la carrera. De acuerdo con Tosi, H. y Tosi, L. (1986: 52), "el sistema de remuneración con base en las competencias toma en cuenta los talentos que las personas deben poseer para poder aplicarlos a una serie de tareas y situaciones". La remuneración crece en la medida en que la persona adquiere capacidad para desempeñar más actividades con éxito. La remuneración que se apoya en el individuo es la indicada cuando: los colaboradores son educados y tienen capacidad y voluntad para aprender nuevas tareas, la tecnología y la estructura organizacional se modifican constantemente, las oportunidades para el movimiento vertical son escasas, la organización apoya la participación y el espíritu de equipo y cuando los costos de la rotación y el ausentismo en términos de pérdidas son altos.

5. *Igualitarismo o elitismo.* La remuneración puede incluir al mayor número viable de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración -sistema igualitario- o hacer diferentes planes de acuerdo a los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores -sistema elitista-.

La tendencia actual se encauza hacia los sistemas igualitarios que conceden poca importancia a los niveles jerárquicos, lo cual proporciona flexibilidad y favorece una mayor relación entre los subordinados y los gerentes y también una mayor contribución entre los colaboradores.

6. *Remuneración por debajo o por arriba del mercado.* La remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. Esta opción afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores.

7. *Premios monetarios o premios extra-monetarios.* Los premios otorgados en forma de dinero consolidan la responsabilidad y el logro individual de los objetivos, mientras que los extra-monetarios consolidan el compromiso con la organización.

8. *Remuneración abierta o confidencial.* El salario abierto tiene dos ventajas en comparación con el confidencial: cuando los salarios son secretos, las personas sienten que están peor recompensadas de lo que ocurre en realidad y los gerentes deben tomar muchas medidas para que no haya fugas de información. El salario abierto obliga a los gerentes a defender públicamente sus decisiones, impone un costo mayor por una decisión equivocada y lleva a los gerentes a ser menos innovadores. La remuneración abierta tiene más éxito en organizaciones donde existe una gran participación de los trabajadores y una cultura igualitaria que favorece la confianza y el compromiso.

9. *Centralización o descentralización de las decisiones salariales.* Las decisiones sobre la remuneración pueden estar a cargo de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas.

En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea. La centralización es útil cuando la organización considera sensato atribuir a especialistas la responsabilidad de los registros y controles, las investigaciones de los salarios y la administración de prestaciones a efecto de encarar los desafíos legales y laborales.

9.11 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

La administración de salarios comprende el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer y/o mantener estructuras salariales justas y equitativas en la organización. Por ser ésta un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que comprende a la organización como un todo y que trasciende a todos sus niveles y sectores. Chiavenato (2004a, 373), sostiene que "una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber":

1. *Equilibrio interno.* La consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno requiere una estructura salarial justa y bien graduada.

2. *Equilibrio externo.* Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que operan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado.

El equilibrio interno se obtiene con información adquirida en la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales se suelen apoyar en un programa previo de la descripción y análisis de puestos. El equilibrio externo se alcanza con información externa derivada de investigaciones salariales. Con esta

información interna y externa, la organización diseña su política salarial –como parte de su política de recursos humanos- para ordenar los procedimientos de la remuneración del personal.

9.12 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

De acuerdo con Milkovich y Boudreau (1994: 547), “El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos”: 1. Atraer y retener talentos a la organización. 2. Motivar y lograr la participación y el compromiso de los colaboradores. 3. Acrecentar la productividad y la calidad del trabajo. 4. Examinar los costos laborales. 5. Ofrecer un trato justo y ecuánime a las personas. 6. Practicar las leyes laborales. 7. Provocar el logro de los objetivos de la organización y 8. Proporcionar un ambiente agradable que estimule el trabajo.

¿Cuál es el enfoque de la remuneración?

Es significativo definir cuál es el enfoque de la remuneración, es decir, preguntar si se debe fundamentar en los puestos o en las competencias individuales. Cada vez son más las organizaciones que renuncian al enfoque en los puestos para tomar el de las competencias. Se trata en primera instancia la remuneración con base en el puesto.

9.13 EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS

La administración de salarios utiliza la evaluación y la clasificación de los puestos para garantizar el equilibrio interno de los salarios. La evaluación como la clasificación de los puestos son esquemas tradicionales de comparación de puestos que persiguen ubicarlos dentro de la estructura de salarios de la organización. La evaluación de los puestos es un proceso que emplea criterios para cotejar los puestos para obtener una estimación interna de los salarios de diferentes puestos. La clasificación de los puestos consiste en un proceso que coteja el valor relativo de los puestos para colocarlos en una graduación de clases de puestos que sea la base de la estructura de los salarios. La evaluación de los puestos pretende precisar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización, la clasificación ubica los salarios de los puestos en una estructura integrada y relacionada, incluyendo los respectivos escalafones salariales en orden gradual de valores. El objetivo es provocar una distribución equitativa de los salarios dentro de la organización que elimine cualquier arbitrariedad.

9.14 MÉTODOS TRADICIONALES PARA LA EVALUACIÓN DE PUESTOS

La evaluación de puestos pretende conseguir datos que le permitan arribar a una conclusión en relación al valor interno que cada puesto posee en la organización y revele las diferencias cuantitativas o cualitativas primordiales entre los puestos. La evaluación de puestos también hace uso de otros

procedimientos como las negociaciones con los sindicatos, las investigaciones del mercado de salarios, entre otros.

Los métodos de evaluación de puestos obtienen información de ellos a partir de su descripción y análisis, con el propósito de efectuar comparaciones para la toma de decisiones. La evaluación se enfoca en la naturaleza y el contenido de los puestos obviando las particularidades de las personas que los ocupan. Es por ello que la evaluación de puestos toma en cuenta la información que brinda la descripción y análisis de lo que realiza el ocupante, cuándo, cómo, dónde y por qué lo hace.

Se conocen varios métodos para realizar la evaluación de puestos, todos son comparativos, ya que cotejan los puestos entre sí o con algunos criterios de evaluación que se utilizan como referencia. Los métodos de evaluación de puestos se dividen en tres grupos: 1. *Comparación simple* (puesto como un todo, puesto frente a puesto y puesto frente a escala); 2. *Comparación no cuantitativa* (puesto como un todo, escalafón de los puestos y categorías previamente determinadas) y 3. *Comparación cuantitativa* (partes del cargo o factores de la evaluación, comparación de factores y evaluación con puntos).

Se revisan a continuación cuatro de los principales métodos para evaluar los puestos: el escalafón simple, las categorías previamente determinadas, la comparación de factores y la evaluación con puntos.

Método de escalafón simple

El método de evaluación de los puestos por medio de un escalafón simple, consiste en colocarlos de acuerdo con su función (creciente o decreciente) en un criterio escogido, el cual actúa como parámetro de comparación. En la práctica, se trata de una comparación de puesto por puesto, dado que cada uno se compara con los demás en función del criterio escogido como base de referencia (como su complejidad, responsabilidad, importancia, etc.). Es un método elemental, en donde la comparación de puestos es global, reducida, superficial, que no considera un análisis profundo.

1. El primer paso para aplicar el método es la descripción y el análisis de los puestos. Sin importar cuál es el método de análisis, la información relativa a los puestos se debe reunir y anotar en un formato estandarizado, que se ajuste al criterio que se adoptará, para permitir la evaluación de los puestos.

2. El segundo paso radica en definir el criterio para la comparación. A continuación se define el límite superior (Ls) y el inferior (Li) de la medida en que el criterio elegido se presenta en la organización. Si el criterio fuera la

complejidad, los límites deben señalar cuál es el puesto más complejo (límite superior) y cuál es el menos complejo (límite inferior) dentro de la organización.

3. El último paso es comparar los puestos con el criterio escogido y colocarlos en el escalafón de acuerdo con su función (orden creciente o decreciente) en tanto el criterio. La función representa la propia clasificación de los puestos.

Muchas organizaciones prefieren sustituir el criterio de la comparación por los puestos de referencia. La organización escoge los puestos de referencia que posean una cantidad determinada y conocida del criterio escogido. El puesto no se compara con el criterio, sino con los puestos de referencia que tienen una medida del criterio. A partir de ahí, se establece el escalafón; es decir, los puestos de referencia se colocan a lo largo de una curva o una recta salarial y se comparan con los demás puestos afines a ellos para definir el escalafón.

Método de categorías previamente determinadas

El método de las categorías previamente determinadas es una variedad del método del escalafón simple. Se conoce como método de escalafones simultáneos, porque pide que se dividan y separen los puestos en categorías previamente determinadas, por ejemplo, puestos con paga por mes o por horas. En muchas empresas los puestos se separan en tres categorías previamente determinadas: los no calificados, los calificados y los especializados. Al estar establecidas las categorías, se aplica el método del escalafón simple a cada una de ellas, de forma individual.

Cada categoría tiene un límite inferior y un superior y es posible que exista una superposición entre ellas. Esta superposición es la causa de que los salarios de los límites inferiores de la categoría más avanzada sean menores que los salarios de los límites superiores de la categoría anterior.

La mayoría de organizaciones prefieren trabajar con puestos de referencia en cada una de las categorías previamente determinadas para posibilitar el proceso de comparación y clasificación de los puestos.

Método de comparación de factores

Es una versión del método del escalafón. Mientras el escalafón presenta una comparación del puesto con otros puestos, el método de comparación de factores produce varias comparaciones con cada uno de los factores comparados. El método de comparación de factores es una técnica analítica que evalúa y compara los puestos con factores evaluativos, los cuales se denominan factores de especificaciones.

"El método de comparación de factores lo crearon: Benge, Burk y Hay (1941), el cual exige una secuencia de etapas a saber":

1. *Información sobre los puestos.* El método necesita del análisis completo y cuidadoso de los puestos a evaluar para transformar las especificaciones de los puestos en términos de factores evaluativos.
2. *Elección de los factores de la evaluación.* Los factores a evaluar se originan de las especificaciones de los puestos. Comúnmente, este método emplea cinco factores evaluativos: requisitos mentales, requisitos físicos, habilidades requeridas, responsabilidad y condiciones de trabajo.
3. *Selección de los puestos de referencia.* La comisión de evaluación debe seleccionar de 15 a 25 puestos de referencia que se utilizan de puntos de apoyo para la evaluación. Estos puestos iniciales deben ser representativos del conjunto de puestos de la empresa y deben recibir un número de puntos que cubra toda la gama de puestos a evaluar. Los puestos de referencia tienen valores establecidos y conocidos para los factores de la evaluación y se emplean para facilitar las comparaciones con los demás puestos de la organización.
4. *Evaluación de los puestos de referencia.* Cada puesto debe ser escalonado a partir de los cinco factores de la evaluación, acorde con la descripción de las especificaciones de los puestos. En seguida, cada elemento de la comisión de evaluación identifica el escalafón, para que la comisión en conjunto pueda llegar a un consenso de los escalonamientos presentados. El producto del proceso se presenta en una tabla que indica la posición de cada puesto de referencia en cuanto a los cinco factores de la evaluación cuyos valores están entre 1 (valor más alto) y 4 (valor más bajo).
5. *Distribución de los pesos de los salarios entre los factores de evaluación.* Los evaluadores distribuyen el salario actual de cada puesto de referencia entre los cinco factores de la evaluación, con el objeto de alinear los factores de la evaluación en función de los salarios atribuidos a cada uno de ellos.
6. *Creación de la escala de comparación de los puestos.* Una vez que se identifican y evalúan los puestos de referencia con los factores correspondientes, se procede a la creación de la escala para cotejar los puestos.
7. *Aplicación de la escala para comparar los puestos y factores.* Todos los demás puestos se evalúan, factor, por factor, mediante la escala comparativa. El evaluador decide si los requisitos mentales del puesto de cargador son similares a los de guardia de seguridad o de conductor de grúa, o incluso encuadrarlo entre el operario de prensa y el soldador. Se procede del mismo modo con los demás factores de la evaluación y se ubican los puestos factor por factor. Seguidamente se suman los valores salariales de cada puesto.

Este método tiene muchas variaciones. Los valores de la escala comparativa se pueden convertir en dinero o los valores se pueden multiplicar por cien o por algún coeficiente de actualización para que el sistema no se desfase con el paso del tiempo.

Método de evaluación con puntos

El método de evaluación con puntos o método de evaluación con factores y puntos fue creado por Merrill Lott, (1926), siendo el método de evaluación de puestos más empujado en el mundo. Utiliza la técnica analítica, ya que los cargos se comparan mediante los factores de la evaluación con los valores en puntos. Consiste en una técnica cuantitativa, porque se asignan valores numéricos (puntos) a cada aspecto del puesto, sumándose los valores numéricos obtenidos para alcanzar un valor total para cada puesto. El método incluye las etapas siguientes:

1. *Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar.*
2. *Elección de los factores de la evaluación.* Los factores de la evaluación actúan como criterios para la comparación y la evaluación de los puestos. Es conveniente utilizar pocos factores para comparar y evaluar todos los puestos. Los factores que se escojan deben poseer dos atributos: universalidad (estar presentes en todos los puestos que se evaluarán y variabilidad (presentar distintos valores en cada puesto).
3. *Definición de los factores de la evaluación.* Cada factor debe tener un concepto específico para que sirva como una herramienta exacta para medir los puestos.
4. *Gradación de los factores de la evaluación.* Cada factor se debe dividir en grados de variación. Es común utilizar de cuatro a seis grados para cada factor y sus probables valores. La formulación del instrumento de medición es fundamental para el logro de la evaluación de los puestos.
5. *Ponderación de los factores de la evaluación.* Ponderar significa asignar una importancia relativa a cada uno de los factores en el curso de la evaluación. La ponderación se utiliza para asignar a cada factor un peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Es común que la ponderación se haga con porcentajes del valor global, la participación de los distintos factores de la evaluación debe sumar un total de 100.
6. *Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación.* Con la ponderación de los factores de la evaluación se fija la base para establecer la escala de puntos para cada factor. En general, el grado A identifica el valor de la ponderación más alto y los demás grados (B, C, D, etc.) se fijan en progresión arbitraria, que puede ser aritmética, geométrica o mixta.

Con las seis etapas cumplidas, se elabora el manual de evaluación de puestos que contiene la descripción de todos los factores de la evaluación, sus grados de variación y sus respectivos puntos. El manual actúa como el grupo de todas las escalas de puntos de forma que el evaluador lo use en el proceso de evaluación de los puestos.

En seguida se procede a la atribución de puntos a cada puesto, en armonía con los factores de la evaluación. Para el efecto, se utiliza una tabla de doble entrada que asigna a cada puesto el valor en puntos de cada factor. En las dos columnas de la derecha se suma el número de puntos alcanzado y se coloca al lado del salario que se paga en el presente a los ocupantes del puesto.

Con el total de puntos y el salario que se paga a los colaboradores en cada puesto, se puede escoger entre dos opciones. La primera es elaborar un gráfico de distribución de las frecuencias de los puntos (variable x) y de los salarios (variable y) para establecer la correlación entre las dos variables.

La otra opción es considerar las dos últimas columnas de la derecha de la tabla de doble entrada con el propósito de evaluar los puestos y aplicar el método de los mínimos cuadrados. Para alcanzar una parábola (curva salarial), el método hace uso de la ecuación: $yc = a + bc + cx^2$, donde yc es el salario modificado.

Para crear una recta salarial, el método de mínimos cuadrados aplica la ecuación: $yc = a + bx$. En las dos ecuaciones, a , b , y c representan los parámetros, en tanto que x y yc simbolizan las variables de los puestos evaluados, correspondientemente los puntos y los salarios retribuidos. El parámetro a fija la posición inicial de la curva o recta salarial, el parámetro b fija la inclinación de la línea de tendencia y el parámetro c es el responsable de la curvatura de la línea de tendencia. Los valores de los parámetros a , b y c se miden de la forma siguiente: $a = E_y / E_x$; $b = E_{xy} / E_{x^2}$ y $c = E_{x^2y} / E_{x^3}$.

En tanto que las clases de puestos son excluyentes (un puesto pertenece a una única clase de puntos), las bandas salariales se superponen, ya que los salarios de una banda pueden ser iguales a los de otras más o menos elevadas.

9.15 INVESTIGACIÓN DE SALARIOS

Es necesario que exista compatibilidad de salarios dentro de la organización (equilibrio interno) y dentro del mercado (equilibrio externo). El equilibrio interno se asegura con la evaluación y la clasificación de los puestos. El equilibrio externo se logra a través de investigaciones de los salarios, las cuales facilitan saber cuánto paga el mercado de trabajo. La investigación de salarios se fundamenta en muestras de puestos que representan a los demás puestos de la organización y en muestras de organizaciones que simbolizan al mercado de trabajo.

Con el propósito de no tener que intercambiar información respecto a todos los puestos es útil seleccionar algunos puestos de referencia o puestos de muestra. Los puestos de referencia deben poseer tres atributos:

1. Caracterizar los diferentes puntos de la curva o la recta salarial de la organización.
2. Caracterizar a los diferentes sectores de actividad de la organización.
3. Deben ser reconocidos en el mercado.

También, con el objeto de no tener que intercambiar información con todas las empresas del mercado, es preciso seleccionar a algunas empresas para establecer una muestra. Las normas para la selección de estas empresas son:

1. *Localización geográfica.* Empresas que actúan en la misma zona territorial que la organización.
2. *Ramo de actividad.* Las empresas que actúan en el mismo sector de negocios.
3. *Tamaño.* Las empresas con tamaños o características similares.
4. *Política salarial.* Las empresas cuya política salarial se asocie con la de la organización.

A continuación se hace necesario elaborar un cuestionario para realizar la investigación de salarios, que debe contener los puestos muestra y sus respectivas descripciones y el análisis, con el objeto de confrontar de mejor forma los puestos de una empresa con los de otra, dejando un espacio para registrar los salarios individuales que la empresa investigada paga. El cuestionario se utiliza para reunir investigación básica, como por ejemplo: datos de las divergencias colectivas o de los reajustes salariales, las prestaciones concedidas, entre otros.

Ya que la investigación de salarios conlleva costos de operación y tiempo para reunir, seleccionar y tabular los datos como para calcular los promedios, las medias y los grados de los valores salariales, muchas empresas se inclinan por solicitar consultorías de recursos humanos que les provean sus investigaciones. Esas organizaciones, efectúan investigaciones semestrales de un amplio grupo de puestos con una extensa muestra de empresas investigadas. Los resultados se presentan en manuales y se ofrecen en venta en el mercado.

9.16 REMUNERACIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS

En la práctica, la remuneración con base en competencias aplica la misma técnica que la administración tradicional de salarios, sustituyendo los factores de la evaluación por las competencias individuales. Se inicia con la elaboración de un mapa de las competencias con el objeto de alinear las competencias individuales con las funcionales y las organizacionales. En seguida, se procede a determinar las competencias organizacionales y las competencias funcionales de cada área de la organización (mercadeo, finanzas, administración de recursos humanos, producción/operaciones, etc., etc.) de modo que éstas pongan las bases para aquéllas. El tercer paso gira en torno a las competencias administrativas necesarias para que los gerentes, como administradores de personas, pongan en práctica la administración de recursos humanos. Por último, se ponderan las competencias individuales de la misma forma como se hace con los factores para la evaluación de los puestos. A partir de ahí, las competencias siguen la misma ruta que la evaluación y la clasificación de los puestos.

9.17 DERIVACIONES DE LOS SALARIOS

Las prestaciones sociales constituyen un componente importante dentro de los salarios. La organización tiene que pagar al gobierno la suma correspondiente a las prestaciones sociales, las cuales son el total de las obligaciones laborales que las empresas deben pagar mensual o anualmente, a la par del salario del empleado.

Según Pastore, (1996: B2), "algunas de las prestaciones sociales son los depósitos destinados a los fondos de retiro, el porcentaje que la empresa debe pagar a los institutos de asistencia social, el seguro de vida y el aguinaldo". En la práctica, estas prestaciones constituyen un gasto mensual más que debe pagar la organización con el salario de cada empleado.

9.18 POLÍTICA SALARIAL

La política salarial de una organización está constituida por el conjunto de decisiones que se toman en relación a la remuneración y a las prestaciones sociales otorgadas a los colaboradores.

De acuerdo a Patton (1977), "el objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas que sea equitativo para la organización y los trabajadores. Para que una política salarial sea eficaz debe cumplir con siete criterios al mismo tiempo y ser":

1. *Adecuada.* La compensación se debe separar de las normas mínimas decretadas por el Gobierno o las establecidas en el pacto colectivo de condiciones de trabajo firmado con el sindicato.

2. *Equitativa*. Debe existir correspondencia entre el pago a cada persona y su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
3. *Equilibrada*. El salario, las prestaciones y otras recompensas deben representar un conjunto de recompensas razonables.
4. *Eficaz en cuanto a los costos*. Los salarios deben estar en correspondencia a lo que la organización pueda pagar.
5. *Segura*. La organización debe garantizar el pago y los salarios deben cubrir con holgura las necesidades básicas de los colaboradores.
6. *Motivadora*. Los salarios deben representar motivación hacia el trabajo productivo.
7. *Aceptable para los empleados*. Los colaboradores deben conocer y comprender el sistema de salarios y percibirlo razonable para ellos y para la organización.

CAPÍTULO 10. PROGRAMA DE INCENTIVOS

No existe duda en relación a la importancia que tiene remunerar a los colaboradores por el esfuerzo y tiempo que le ofrecen a la organización, sin embargo, la experiencia ha demostrado que la remuneración por sí sola, no es suficiente, se necesita estimular periódicamente a los colaboradores para que mejoren su desempeño y puedan alcanzar sus metas y resultados a futuro.

La remuneración fija frecuentemente ha funcionado como algo necesario pero no suficiente para que los colaboradores realicen su mejor entrega laboral. La remuneración fija tuvo éxito a inicios del siglo XX, durante varios años, cuando el trabajo se caracterizaba por ser rutinario y repetitivo, en un periodo económico de estabilidad y permanencia.

Actualmente, una gran cantidad de organizaciones que han alcanzado el éxito, poseen planes de remuneración flexible y variable que motivan y logran que los colaboradores representen un valor agregado para la organización. Los programas de incentivos son fundamentales en la administración de salarios de las organizaciones del siglo XXI.

10.1 RECOMPENSAS Y SANCIONES

Las organizaciones con el propósito de promover un comportamiento adecuado de los colaboradores, además de ofrecer un sistema de recompensas, que motiva el desempeño excelente, cuentan con un reglamento interno, que entre otras cosas, determina sanciones, que pretenden impedir comportamientos indeseados del personal.

Miles, (1975: 129) señala que "el sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones." El sistema de recompensas, además de los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones, incluye otras recompensas menos manifiestas, como la estabilidad laboral, los traslados laterales a puestos más retadores y los reconocimientos por un excelente desempeño, entre otros. Por otro lado, el sistema de sanciones comprende una serie de medidas disciplinarias que procuran orientar el comportamiento de las personas, evitar que se desvíen de las normas esperadas, impedir, a través de advertencias verbales o escritas, que se repitan y, en casos extremos, hasta penalizar su reincidencia con la suspensión del trabajo o la separación de la organización.

Para Barnard (1971), "El sistema de recompensas y de sanciones es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización. Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes":

1. Desarrollar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización.
2. Motivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
3. Incentivar acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas.

Según, Clark y Wilson (1961: 134-135), "La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas económicas":

1. *Las recompensas por la realización de los objetivos de la empresa, como las ganancias o las pérdidas.* La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio, aún cuando se limite a ciertos niveles, como los directores o gerentes, este criterio tiene potencial para generar un fuerte efecto en la motivación.
2. *Las recompensas relacionadas a la antigüedad del trabajador en la compañía, que se conceden de forma automática cada periodo de tiempo, cinco o 10 años, son de poco monto y se utilizan para mantener el equilibrio salarial.*
3. *Las recompensas por un desempeño excepcional.* Se otorgan a los colaboradores con un desempeño fuera de lo normal, se refiere al aumento por méritos.
4. *Las recompensas derivadas de los productos de los departamentos, las divisiones o unidades, que se puedan cuantificar con objetividad. Éstas se*

distribuyen entre el grupo, en un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona, se trata de una remuneración variable.

De acuerdo con McGregor (1971: 45-60), "los cuatro tipos de recompensas se otorgan —por separado o en conjunto— como retribución por alcanzar uno o varios objetivos de la organización", como: elaborar algún producto, ofrecer cierto servicio, obtener algún índice de productividad, acrecentar las ventas de productos/servicios, incrementar el margen de utilidad de las operaciones, incrementar el número de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes o mejorar la imagen de la empresa.

El sistema de recompensas y sanciones se debe apoyar en los puntos siguientes:

1. La realimentación debe ser un refuerzo positivo del comportamiento deseado. Debe asegurar, reforzar e elevar el desempeño excelente.
2. La coherencia entre las recompensas ofrecidas y los resultados alcanzados.

El sistema de recompensas debe considerar el concepto de refuerzo positivo de Skinner; es decir, todo comportamiento está establecido por sus consecuencias. El refuerzo positivo se apoya en dos principios básicos:

1. Las personas desarrollan sus actividades a fin de que les permitan alcanzar las recompensas o los beneficios más altos.
2. Las recompensas logradas refuerzan, cada vez más, la mejora del desempeño.

El refuerzo positivo conduce a los resultados deseados. La teoría del refuerzo positivo propone que las personas realizan un comportamiento por uno de dos motivos:

1. Porque un modo o nivel de desempeño recibe una recompensa coherente.
2. Porque un patrón de desempeño ya ha sido recompensado, por lo cual será repetido con la perspectiva de que haya otra recompensa.

10.2 LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO

Según Wilson (1971: 196), "una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones". ¿Qué denota este equilibrio? Quiere decir que las personas y las organizaciones se encuentran en un sistema de relaciones de intercambio; ya

que las personas hacen contribuciones a la organización y a cambio reciben de ella recompensas. Así:

1. Para las personas, las contribuciones que hacen a la organización significan inversiones personales que deben generar algunos rendimientos, en forma de recompensas o incentivos.
2. Para la organización, los incentivos representan inversiones que también deben generar rendimientos, es decir, las contribuciones de las personas.

Las personas se encuentran en la capacidad de ofrecer a la organización aportaciones como: trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, entre otros; a cambio de recibir de la organización incentivos como: salarios, prestaciones, reconocimiento, promociones, premios, entre otros. La organización debe preocuparse en que exista correspondencia entre los incentivos y las aportaciones que les brindan los colaboradores.

Se trata de un intercambio permanente, en el que cada una de las partes realiza inversiones para obtener rendimientos de la otra, es un asunto de comparación de costos y beneficios y en base a ello, tomar decisiones. En la actualidad, las empresas se inclinan por nuevas maneras de remuneración que provoquen rendimientos en concordancia con un desempeño excelente que obtenga los resultados esperados por la organización.

10.3 ¿CUÁL ES EL ENFOQUE DE LOS INCENTIVOS?

¿Qué buscan los incentivos? En general buscan estimular el logro de objetivos y por ende de resultados, a través de centrar la atención en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales.

En la actualidad existe una manifiesta tendencia hacia la construcción de competencias que sirvan de base para lograr la competitividad de la organización.

10.4 NUEVOS MÉTODOS DE REMUNERACIÓN

La remuneración fija aún prevalece en la mayoría de organizaciones, la cual privilegia la estandarización de los salarios, posibilita el equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado a cargo de un órgano de administración de los salarios, permite una base lógica para la distribución de los salarios y orienta la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo (horario de trabajo) que están a disposición de la organización. A pesar de ello, la remuneración fija es permanente y no logra motivar a las personas. Actúa como un factor higiénico y no logra incentivar la adopción de riesgos.

Los nuevos métodos de remuneración requieren de la remuneración variable para aumentar los resultados, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y la iniciativa.

10.5 REMUNERACIÓN VARIABLE

En los últimos treinta años las empresas estadounidenses y europeas se apartaron de la remuneración fija y se apropiaron de una tendencia que persiste logrando espacio: remunerar a los colaboradores por los resultados alcanzados. La organización no se adueña de los resultados, sino que los distribuye entre la organización y las personas que ayudaron a obtenerlos. Se crea una sociedad que actúa tanto en las ganancias como en las pérdidas. El colaborador percibe más si la organización percibe más, percibe menos si la organización percibe menos y, no percibe nada si la organización no percibe nada.

La remuneración variable es la parte de la remuneración total abonada regularmente (trimestral, semestral o anual) al colaborador. En general es de carácter selectiva y está en función de los resultados que haya asignado la empresa –sea para el área, el departamento o el trabajo- para un periodo fijado por medio del trabajo en equipo o personal del colaborador.

La remuneración variable se caracteriza por ser flexible en la fijación de metas, que pueden ser por ejemplo: la utilidad, participación en el mercado, incremento porcentual en ventas, entre otras.

Entre los métodos de remuneración variable más utilizados se encuentran: los planes del bono anual, la distribución de acciones entre los colaboradores, la opción de compra de acciones de la organización, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencia y la distribución de utilidades entre los colaboradores. La elección del método más apropiado está en función de las necesidades de la organización y de las personas.

Plan de un bono anual

Consiste en un valor económico que se otorga a algunos colaboradores al final de cada año, en correspondencia a su contribución al desempeño de la empresa. Éste se calcula en base a ciertos criterios, como: la rentabilidad obtenida, el aumento de la participación de mercado, la mejoría de la productividad, entre otros.

Se conocen dos tipos de planes de bonos anuales:

1. *El plan tradicional de metas definidas, que se basa en metas específicas y presupuestadas con un techo y un piso para el pago del bono. La meta del bono es alcanzar el objetivo previamente determinado. De este modo, el bajo*

desempeño no se penaliza y el desempeño excelente no se recompensa, porque el plan establece un valor definido y limitado.

2. *El plan de un bono flexible o de valor económico agregado (VEA) se apoya en metas flexibles que no poseen piso ni techo para el pago del bono. El valor económico agregado (VEA) es un modelo de administración y de remuneración por incentivos que implanta una nueva dirección en la empresa. Consiste en una administración fundamentada en el valor, con una metodología universal que tiene reconocimiento en el mercado accionario. Su fin es maximizar el valor creado por la empresa a través del cambio de la cultura corporativa a manera que los gerentes piensen, actúen y se les retribuya como si fueran accionistas de la empresa. El VEA incluye y alinea los procesos de decisión, evaluación del desempeño y remuneración para que los administradores examinen las fuentes de valor y encaucen la definición de metas y objetivos de la empresa. Procura convertir al gerente en un copropietario de la empresa.*

El plan de bonos del VEA ofrece tres características importantes:

1. Si se obtiene la meta del desempeño, el ejecutivo gana el bono de la meta.
2. Si el ejecutivo no obtiene la meta del desempeño, el bono va a parar al fondo del bono negativo. El saldo es deudor para el año siguiente.
3. Si el ejecutivo supera la meta del desempeño, el excedente va al fondo de bono positivo. El saldo es acreedor, con cobro a mediano y largo plazos.

Distribución de acciones entre los trabajadores

Otra forma de remuneración flexible lo constituye la distribución gratuita de acciones de la empresa a algunos trabajadores. Acá, las acciones de la compañía reemplazan al dinero del bono.

Opción de compra de acciones de la compañía

Numerosas compañías brindan otra forma de remuneración variable: la venta (a precio subsidiado) o el traspaso de acciones a sus colaboradores de acuerdo con determinadas reglas. La finalidad es hacer que el colaborador —el principal asociado— también se haga accionista de la organización por su cuenta, pero con ayuda de la organización.

En los países desarrollados, la venta o traspaso de acciones es una práctica común entre las compañías. La prestación se amplía a todos los colaboradores de las compañías y, al gobierno, que comúnmente concede exenciones fiscales a las empresas que adoptan el modelo.

La participación accionaria de los colaboradores se ha constituido en una herramienta muy importante para las empresas que buscan sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo. La concesión o venta de acciones a los

colaboradores, a menudo, se realiza dentro de programas de largo plazo y es utilizada tanto para motivar al colaborador, como para proporcionarle una seguridad mayor en el futuro.

Ampliar la concesión o venta de acciones a todos los niveles de la organización es un tema controversial. Para muchos especialistas, la concesión de la participación accionaria no es importante para los niveles operacionales. En esos niveles, quizás, sea más conveniente asociar los aumentos de la productividad o la calidad al pago de premios en efectivo.

Participación en los resultados alcanzados

Es otro modelo de remuneración flexible relacionado con el desempeño del colaborador para obtener las metas y los resultados establecidos en un periodo determinado. La participación en los resultados representa un porcentaje con el cual cada persona obtiene una participación en los resultados de la empresa o del departamento que ayudó a alcanzar por medio de su trabajo personal o en equipo.

Es necesario obtener el compromiso de las personas para que los programas de recompensas e incentivos funcionen. Es frecuente que las empresas cometan algunos errores, como poner en práctica estos programas sin una campaña previa de difusión, participación y compromiso. La participación y la oportunidad de desempeñar un papel importante son los aspectos más relevantes. Así como el autocontrol de la evaluación, la disminución de la burocracia y la supervisión directa. A través del pago de los incentivos se evalúa si la persona hizo uso correcto de las herramientas y la libertad que se le delegaron. El dinero es una excelente forma de expresar el reconocimiento por la ayuda prestada. Funciona como una real fuente de realimentación.

Remuneración por competencias

También se le conoce como remuneración por habilidad o por calificación profesional, siendo una forma de remuneración que se vincula con el nivel de información y el grado de capacitación de cada persona. El sistema recompensa algunas habilidades técnicas o comportamientos del trabajador. El factor principal es la persona, y no el puesto. Por lo tanto, la remuneración no se asocia con las exigencias del puesto, sino con las calificaciones de quien desempeña las tareas. El colaborador polivalente tiene la ventaja. Las empresas entienden por competencias varios atributos, como capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento. En la remuneración por competencias, los colaboradores que tienen el mismo puesto pueden recibir salarios diferentes de acuerdo con la competencia de cada quien. El fin es remunerar de forma personalizada a cada trabajador, de acuerdo con su competencia personal. Son necesarios tres pasos:

1. El diálogo del gerente con cada colaborador respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus fortalezas y debilidades. Este diálogo no tiene carácter represivo o impositivo. Tiene por finalidad localizar y mejorar los puntos débiles.

2. La programación conjunta, entre el gerente y el colaborador, del programa de entrenamiento necesario que debe formar parte del proceso. Cada colaborador es responsable de su autodesarrollo y calificación profesional. La motivación es una consecuencia, ya que cada colaborador se siente involucrado y responsable, se esmera más y colabora más con la empresa.

3. El último paso es la remuneración personalizada. Es una retribución más congruente con el aporte que cada colaborador realiza a los objetivos y resultados de la empresa.

La remuneración por competencias fue creada por la necesidad de diferenciar a los empleados con habilidades diversas, con el objetivo de que las personas ganen por lo que saben y por su colaboración al éxito de la organización.

En la práctica, la remuneración por competencias es una manera ingeniosa de remunerar en función de la aportación personal que cada colaborador hace a la organización y de motivar la participación y la intervención de las personas en el manejo de los negocios de la empresa. Como dice Claus Möller: coloque a su personal en primer lugar y ellos harán lo mismo con el cliente.

10.6 CÓMO DISEÑAR UN PLAN DE INCENTIVOS

De acuerdo con Dessler (1997: 488), "cuando se diseña un plan de incentivos se deben tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer término, un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las condiciones siguientes":

1. Cuando las unidades de los productos son difíciles de apreciar o medir, entonces los incrementos salariales son más indicados.

2. Cuando los colaboradores no controlan los productos (como en las líneas de montaje en máquinas), entonces la remuneración amparada en los tiempos es lo más conveniente.

3. Cuando los atrasos en el trabajo son rutinarios, entonces es imposible pagar a los colaboradores conforme a sus productos.

4. Varios planes de incentivos anteponen la cantidad a la calidad de los productos. Cuando la calidad es primordial, el salario sustentado en el tiempo es más indicado.

5. El establecimiento de un plan de incentivos necesita que se invierta en el procesamiento de datos y en la metodología para enfocar los costos laborales.

Si no existiera un control minucioso de los costos, es mejor no instituir un plan de incentivos.

Belcher (1973: 309-310), "señala que un plan de incentivos es interesante cuando":

1. Las unidades de los productos son fáciles de medir.
2. Hay una relación evidente entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de productos logrados.
3. Los cargos son estandarizados, el movimiento de trabajo es regular y no existen retrasos en la evaluación de los resultados.
4. La calidad es menos importante que la cantidad o cuando la calidad se puede medir y controlar con facilidad.
5. Las circunstancias de la competencia obligan que las unidades de los costos sean conocidas y exactas.

Según Opsahl y Dunnette (1966: 94-118), "la institución de un plan de incentivos requiere cumplir con las siguientes condiciones":

1. *Garantizar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente vinculados.*
2. *Ser sencillo de calcular y comprensible para los colaboradores.*
3. *Debe formular parámetros alcanzables y eficaces, con objetivos claros y específicos.*
4. *Debe garantizar los parámetros, que deben ser considerados como un contrato con los colaboradores.*
5. *Debe garantizar un parámetro con la base horaria del salario, sobre todo para los colaboradores de fábrica.*
6. *Los dirigentes de la organización deben apoyar el plan.*

CAPÍTULO 11. PRESTACIONES Y SERVICIOS

La remuneración no sólo busca recompensar a los colaboradores por su trabajo y esfuerzo, sino también hacer que su vida sea más fácil y agradable. Una de las maneras de facilitar la vida a los colaboradores es ofrecerles prestaciones y servicios que, de no tenerlos, tendrían que comprar en el mercado con el salario que reciben. Las prestaciones y los servicios a los empleados son formas indirectas de la remuneración total. El salario que se paga por el puesto ocupado representa sólo una parte del paquete de recompensas que las organizaciones ofrecen a su personal. Una parte

considerable de la remuneración toma la forma de las prestaciones y los servicios sociales que proporcionan a los colaboradores. Además, las prestaciones y los servicios que la organización brinda a sus colaboradores influyen enormemente en la calidad de vida en la organización.

11.1 DEFINICIONES DE PRESTACIONES

"Las *prestaciones* son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, entre otros" (Dessler, 1997: 503).

"Las *prestaciones sociales* son facilidades, comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la llamada remuneración indirecta, concedida como condición del empleo a todos los trabajadores, sin importar el puesto que ocupen, junto con la llamada remuneración directa, que representa el salario específico para el puesto ocupado, en función de la evaluación del puesto o del desempeño del ocupante" (Chiavenato: 1994: 236).

"Las *prestaciones* representan la compensación económica indirecta, pagada por medio de recompensas y servicios que proporciona la organización, además de los salarios, como los pagos de ley para la previsión social, los seguros, los planes de jubilación, los pagos por antigüedad en la compañía, los bonos por desempeño y una parte de los costos de servicios relacionados con la alimentación, el transporte, entre otros" (Ivancevich: 1995: 408).

"Las *prestaciones sociales* son recompensas extra-monetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tienen por objeto atraer y retener a los empleados" (De Cenzo y Robbins: 1996: 382).

11.2 CONCEPTO DE PRESTACIONES SOCIALES

Las prestaciones y los servicios sociales comprenden una variedad de facilidades y beneficios que entrega la organización, como asistencia médico-

hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad, planes de jubilación, entre otros. En el caso de los colaboradores de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil, casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de seguros de vida y gastos médicos. En realidad, las prestaciones, además de su aspecto financiero, sirven para liberar a los colaboradores de una serie de dificultades, como buscar medios de transporte para llegar a la compañía o ubicar restaurantes para alimentarse a la hora de comida.

Las prestaciones sociales se relacionan de manera estrecha con algunos aspectos de la responsabilidad social de la organización.

Con anterioridad, las prestaciones tenían una relación estrecha con el paternalismo que existía en las organizaciones, actualmente, se utilizan como atractivos que ofrecen las empresas, para atraer y retener a sus talentos.

Para Chiavenato (1994: 237), "el origen y el desarrollo de los planes de prestaciones sociales se deben a las causas siguientes":

1. La disputa entre las organizaciones que compiten por atraer o retener a los talentos humanos.
2. Una nueva actitud de las personas en relación a las prestaciones sociales.
3. Las presiones de los sindicatos y la trascendencia de los planes de prestaciones en la negociación de los contratos colectivos de trabajo.
4. Las demandas de la legislación laboral y de la previsión social.
5. Los impuestos cargados a las organizaciones, mismos que ahora son una forma legal de reducción de sus obligaciones tributarias.
6. La importancia que tiene en la actualidad, la responsabilidad social empresarial dirigida hacia el bienestar de los colaboradores y de la comunidad.

11.3 TIPOS DE PRESTACIONES SOCIALES

De acuerdo con Chiavenato (2004a: 414), "debido a que existe una enorme variedad de prestaciones sociales, se dificulta, hasta cierto punto, su correcta clasificación. No obstante, en términos generales las prestaciones sociales se clasifican en base a su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos"

1. En base a su obligatoriedad legal

Los planes de prestaciones se dividen en: legales o espontáneos en razón de su obligatoriedad legal.

Las *prestaciones de ley* son las que demanda la legislación laboral, sus previsiones o los contratos colectivos de los sindicatos. Las principales prestaciones de ley son: vacaciones, aguinaldo, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, ayuda por enfermedad, día de descanso laborado, prima vacacional, prima dominical, prima de antigüedad, permiso pagado por maternidad, entre otras.

Algunas de estas prestaciones las paga la organización, en tanto que otras son cubiertas por organizaciones gubernamentales o semiautónomas, como es el caso del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

Las *prestaciones espontáneas* o adicionales a la ley se otorgan por voluntad de las empresas, ya que no son exigidas por la ley ni por negociación colectiva. Se conocen también como prestaciones marginales o prestaciones voluntarias, ejemplo de ellas son: gratificaciones, comidas subsidiadas, transporte subsidiado, vales de despensa, becas educativas, seguro de vida de grupo, préstamos a los trabajadores, membresía para clubes deportivos, asistencia para gastos funerarios, asistencia médico-hospitalaria adicional a las que otorgan las instituciones de seguridad social, complemento de jubilación o planes de seguridad social.

2. En base a su naturaleza

Los planes de prestaciones pueden ser: monetarios o extra-monetarios.

Las *prestaciones monetarias* se asignan en dinero, por lo general en base a la nómina, y originan los beneficios sociales que se derivan de ellas: vacaciones, aguinaldo, gratificaciones, complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad, entre otras.

Las *prestaciones extra-monetarias* se asignan como servicios, beneficios o facilidades para los colaboradores, como: atención médico-hospitalaria, cafetería, asistencia odontológica, seguridad social, club social, agrupación gremial, transporte, horario laboral flexible, entre otras.

3. En base a sus objetivos

Los planes de prestaciones se dividen en: asistenciales, recreativos y complementarios según sus propósitos.

Las *prestaciones asistenciales* pretenden entregar al colaborador y a su familia ciertas situaciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias. Incluyen: atención médico-hospitalaria, atención odontológica, préstamos, seguridad social, complemento de jubilación, planes de previsión social, complemento de salario en separación prolongada por enfermedad, seguro de gastos médicos, seguro de vida, guardería para hijos de colaboradores, entre otras.

Las *prestaciones recreativas* son los servicios y los beneficios que pretenden proporcionar al colaborador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre. En algunos casos también se extienden a la familia del trabajador e incluyen: club, agrupación gremial, áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo, música ambiental, actividades deportivas y comunitarias, excursiones y paseos programados, entre otras.

Algunas actividades recreativas también abarcan objetivos sociales, como los festejos y las convivencias, los cuales buscan reforzar la organización informal.

Los *planes complementarios* son servicios y prestaciones que tienen como fin proveer a los trabajadores ciertas facilidades, comodidades o utilidad para mejorar su calidad de vida, por ejemplo: transporte, cafetería, estacionamiento, horario laboral flexible, cooperativa de productos alimenticios, convenio con supermercados, sucursal bancaria en el lugar de trabajo, entre otras.

11.4 OBJETIVOS DE LOS PLANES DE PRESTACIONES

De acuerdo a Chiavenato (1994: 422), "cada organización define su plan de prestaciones a efecto de satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Por lo general, el plan de prestaciones es un paquete de prestaciones adecuado para el perfil de los trabajadores y de sus actividades". Las prestaciones y los servicios sociales pretenden satisfacer diversos objetivos individuales, económicos y sociales, a saber:

1. Objetivos individuales

Las prestaciones individuales tienen como fin satisfacer las necesidades personales de los colaboradores con el objeto de brindarles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Procuran proporcionar condiciones para que cada colaborador se pueda liberar de los problemas cotidianos y se concentre en las actividades propias de su trabajo.

2. Objetivos económicos

Las prestaciones deben actuar como un factor que permita atraer y retener al personal. En este sentido, las prestaciones procuran: mermar la fatiga física y psicológica de las personas, fortalecer el reclutamiento de personal y atraer a candidatos, disminuir la rotación de personal, bajar el ausentismo, mejorar la calidad de vida de las personas y disminuir el costo de las horas trabajadas.

3. Objetivos sociales

Las prestaciones procuran mitigar las deficiencias de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios que brinda el gobierno central o las municipalidades, como transporte, seguridad, entre otros.

Para darle cumplimiento a los objetivos planteados, cada organización diseña su plan de prestaciones. En general, los planes de prestaciones sociales se elaboran con el fin de ayudar a los trabajadores en tres campos diferentes de su existencia:

1. *En el puesto*, abarcan gratificaciones, premios de cumplimiento de metas, seguro de vida, entre otros.

2. *Fuera del puesto, pero adentro de la organización*, abarcan cafetería, áreas de relajamiento, comedor, ocio, transporte, gimnasio, entre otras.

3. *Fuera de la organización, en la comunidad, incluyen recreación, actividades deportivas, actividades sociales, actividades de atención a la salud, entre otras.*

11.5 DISEÑO DEL PLAN DE PRESTACIONES SOCIALES

Cada organización elabora un plan de prestaciones con base en criterios propios y específicos. En la mayoría de las organizaciones la definición de la política de prestaciones es dirigida hacia los salarios, sin embargo, la tendencia actual es hacia la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización.

Criterios del diseño del plan de prestaciones sociales

Existen dos criterios importantes: el del rendimiento de la inversión y el de la responsabilidad compartida.

1. *El principio del rendimiento de la inversión señala que toda prestación se debe entregar a los colaboradores siempre y cuando produzca algún rendimiento o beneficio para la organización, que puede estar dado por: aumento en la productividad, elevación de la moral, mejora de la calidad, retención de talentos, entre otros.*

2. *El principio de la responsabilidad compartida se relaciona con que el costo de las prestaciones sociales se debe dividir entre la organización y los colaboradores beneficiados, o por lo menos, la entrega de una prestación debe estar fundada en la solidaridad de las partes involucradas.*

11.6 ASPECTOS RELEVANTES PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE PRESTACIONES

Para Deutsch (1990: 25), "la toma de decisiones sobre las prestaciones y los servicios sociales debe tomar en cuenta los aspectos siguientes":

1. Los programas de las prestaciones de ley se deben vincular con las contribuciones para las provisiones.

2. Hay poca evidencia de que las prestaciones y los servicios sociales motiven un mejor desempeño.

3. Las prestaciones no obligatoriamente aumentan la motivación de las personas, ya que funcionan como factores higiénicos.

4. Muchos colaboradores perciben las prestaciones como un ornato.

5. Los sindicatos, los competidores y las tendencias del mercado significan una presión constante para acrecentar las prestaciones adicionales a la ley.

6. Los costos de las prestaciones tienden a crecer considerablemente.

11.7 ETAPAS DEL DISEÑO DEL PLAN DE PRESTACIONES

Según Ivancevich (1995: 406-407), "las etapas del diseño del plan de prestaciones son":

1. *Definir los objetivos y la estrategia de las prestaciones.*

Hay tres tipos de estrategias de prestaciones:

a) *La estrategia de pacificación* que ofrece las prestaciones que pretenden los colaboradores en función de sus expectativas.

b) *La estrategia comparativa de prestaciones* que ofrece programas similares a los existentes en el mercado.

c) *La estrategia de prestaciones mínimas* que ofrece las prestaciones de ley y las prestaciones adicionales a la ley de menor costo.

La organización debe fijar los objetivos que pretende alcanzar con el plan de prestaciones, después debe calcular los costos. Debe definir si busca establecer un ambiente laboral muy atractivo o tan sólo ocuparse de las exigencias de ley.

2. *Involucrar a todos los participantes y sindicatos.* Una vez escogidos los objetivos y la estrategia, el paso siguiente es investigar y saber cuál es la opinión y qué necesitan los colaboradores. Esto implica una amplia consulta y participación.

3. *Comunicar las prestaciones.* Una forma eficiente para mejorar la eficacia de las prestaciones es desarrollar un extenso programa de comunicación. Para que los beneficios ayuden a obtener la satisfacción que se busca en los colaboradores, es necesario que éstos comprendan completamente el plan y sus condiciones.

4. *Auditar los costos.* Es preciso un seguimiento y una evaluación periódica del desempeño y de los costos involucrados. Es indispensable cotejar continuamente los costos y los beneficios. Se deben evaluar y ponderar los aspectos siguientes: a) Costo mensual y anual de las prestaciones de todos los colaboradores. b) Costo mensual y anual por colaborador. c) Proporción de la nómina, mensual y anual. d) Costo por colaborador, por hora. e) Participación de la organización y del colaborador en el plan de prestaciones y f) Rendimiento de la inversión para la organización y para el colaborador.

11.8 COSTOS DE LAS PRESTACIONES SOCIALES

Cuando se trata el tema de prestaciones, se aborda un tema que significa el uso de bastante dinero. La Cámara Americana de Comercio considera que las prestaciones pagadas a los colaboradores estadounidenses ascendían a

25.5% de la plantilla hace 40 años, en la actualidad, esa proporción llega a 41%. Ello representa un promedio de 15,000 dólares en prestaciones anuales por colaborador, o un costo similar a siete dólares por hora trabajada. Al hablar de costos de prestaciones específicas, como pago por tiempo no laborado, que incluye vacaciones, separaciones por enfermedad y similares, el costo promedio es de 10% de la paga de cada colaborador. Las prestaciones médicas y sus extensiones, como seguro de salud, significan el 11% de la plantilla. Los pagos obligados por ley, como al Instituto Nacional del Seguro Social, ascienden a 9%, mientras que los planes de jubilación y varias otras prestaciones comprenden los porcentajes restantes. En los países latinoamericanos, aunque los porcentajes no son tan altos, las prestaciones tienen un lugar relevante en los presupuestos de gastos de las organizaciones.

Varias organizaciones están haciendo saber a sus colaboradores los costos de las prestaciones con el fin de que adquieran conciencia de su importancia y de la gran cantidad de dinero que se aplica en ellas.

Otras organizaciones constituyen equipos de trabajo con el propósito de evaluar el desempeño de las prestaciones, vigilar sus costos y aumentar constantemente su calidad y competencia. El pago de prestaciones, en algunos casos, posibilita reducción de impuestos a la organización, lo cual representa una compensación económica.

11.9 PREVISIÓN SOCIAL Y PREVISIÓN PRIVADA

La previsión social está en función de las aportaciones de los colaboradores y de las organizaciones, con base en la plantilla, para ofrecer prestaciones a los jubilados y a los pensionados.

El valor de las mencionadas prestaciones es bajo, para obtener una renta mayor se necesita contratar una previsión privada, que provea una jubilación o pensión adicional a la previsión social.

11.10 PLANES DE PREVISIÓN PRIVADA

Son planes que se fundamentan en aportaciones que se realizan mensual o regularmente durante algunos años, que constituyen una suma acumulada a nombre del participante, misma que actúa como un fondo que se utilizará de capital para cancelar las sumas mensuales en forma de pensión al beneficiario.

El fondo se actualiza de acuerdo a la inflación y se retribuye con intereses. El plan de previsión incluye dos periodos diferentes: el periodo en que el plan percibe las aportaciones del participante para constituir las reservas de capital y el periodo en que el plan retribuye un beneficio mensual al participante como complemento de su jubilación, del inicio del tiempo contratado hasta el fin de su vida o al fin del tiempo contratado.

En el mercado existen cuatro formas de inversiones de largo plazo dirigidas a complementar la jubilación: la previsión privada tradicional, -cerrada o abierta-; el fondo de jubilación programada individual; el plan generador de beneficios libres y el de vida generador de beneficios libres.

1. Planes tradicionales

Se le denominan tradicionales porque tienen varios años en el mercado, los primeros planes en existir fueron los montepíos. Los planes de previsión privada tradicionales se clasifican en cerrados y abiertos.

a) Un *plan cerrado de previsión privada* es un fondo de pensión ofrecido por las organizaciones o los grupos económicos a sus empleados. Es un fondo cerrado constituido por una organización para integrar recursos para el pago del complemento de jubilación de sus colaboradores y en los cuales las aportaciones son divididas entre la organización y los colaboradores en porcentajes que cambian. En general, el plan de previsión cerrada, asegura una pensión vitalicia a futuro que, sumada al beneficio pagado por la Previsión Social, suministra un rendimiento mensual similar al 70% del último salario obtenido por el colaborador.

b) Un *plan abierto de previsión privada* es ofrecido por las aseguradoras, instituciones bancarias y organizaciones del sector. Para tener derecho a una renta vitalicia a futuro, el participante debe hacer contribuciones periódicas durante un tiempo determinado. Existen dos tipos de planes abiertos: el de beneficio definido y el de aportación definida o variable.

En los planes de previsión privada con beneficio definido se determina previamente cuánto va a recibir el participante del plan, cuándo va a principiar a obtener el beneficio en el futuro, o sea, cuánto va a recibir mensualmente cuando ya no realice aportaciones para ser beneficiario del plan.

En los planes de previsión privada con contribución definida o variable, el beneficio se calcula dependiendo del monto que el asegurado acumuló a su nombre durante la fase de aportación al plan. El saldo final del participante es lo que determinará el monto de la renta mensual vitalicia, no importando el beneficio pagado por la Previsión Social. Casi todos los fondos cerrados abandonaron el llamado plan de beneficio definido a cambio del de aportación definida o variable. En épocas de inflación es muy difícil estimar a largo plazo los beneficios futuros para definir los montos de las aportaciones actuales. Muchos fondos cerrados enfrentan problemas actuariales y financieros a causa del compromiso futuro contratado.

2. Fondo de Pensión Individual Programada –Fapi-

“Este fondo fue creado por el Gobierno de Brasil en 1997 con el propósito de incentivar la formación de ahorro interno en el país, el cual permitiría la acumulación de recursos para sustentar su desarrollo. A continuación, el Consejo Monetario Nacional (CMN) autorizó que las casas de bolsa y los corredores vendieran los Fapi, dirigidos a la población de ingresos más bajos”.¹

El Fapi actúa como un plan de previsión social por medio del cual el participante obtiene parte de un fondo de inversión, con el compromiso de contribuir al mismo periódicamente, mínimo una vez al año. El comprador escoge el perfil de la aplicación financiera que le convenga: conservadora, moderada o agresiva. Al final del plazo contratado, puede recuperar todo el capital o emplearlo en la previsión privada abierta para percibir una renta mensual vitalicia. No existe seguridad de rentabilidad mínima, como sucede en los planes tradicionales. Como se trata de un fondo de inversión, los productos son reintegrados totalmente al participante. Si no estuviera de acuerdo con la administradora, la persona podrá trasladar sus recursos a otro fondo. Para ello tendrá que esperar por lo menos 12 meses.

Existen organismos financieros que ofrecen el Fapi como opción de ahorro a largo plazo para completar la jubilación. Como el Fapi fue creado por ley y no por acuerdos, es una opción bastante segura para el inversor, porque está sujeto a menos cambios de las reglas.

3. Plan Generador de Beneficio Libre (PGBL)

“Es una opción de jubilación complementaria que se ofrece en el mercado. El participante adquiere parte de un fondo de inversión de largo plazo, pero no existe una periodicidad mínima para las aportaciones”.² La persona puede elegir el perfil de la aplicación financiera y la combinación de la cartera de inversiones que le sea más conveniente: conservadora, moderada o agresiva. La realización del rescate o la transferencia a otro plan se pueden llevar a cabo a partir de los 60 días de la adquisición y el participante puede preferir una pensión mensual vitalicia. Igual que el Fapi, el PGBL no tiene garantía de rentabilidad mínima y la ganancia obtenida es regresada totalmente al cliente.

¹<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAsunto/Fapi.htm>.

²Visite los sitios de internet:

[http://www.bb.com.br/appbb/portal/on/prv/Brasil-](http://www.bb.com.br/appbb/portal/on/prv/Brasil-prevPGBL.jsp)

[prevPGBL.jsphttp://www.invertia.terra.com.br/previdencia/interna/0_01147056-EI1807.00.html](http://www.invertia.terra.com.br/previdencia/interna/0_01147056-EI1807.00.html)

http://www.breadscopeprevidencia.com.br/PFIsica/pf_PGBL_xVGBL.asp?sala

<http://www.sulinvest.com.br/previdencia/portal/productos/downloads/pgbl/ManualPGBLIndividual.pdf>

4. Vida Generadora de Beneficio Libre (VGBL)

El plan VGBL ha sido diseñado para personas que tienen un horizonte de inversiones de largo plazo. Admite la acumulación de recursos para el futuro y que pueden ser recuperados como renta mensual o como pago único a partir de una fecha escogida por el participante. Mientras dure el periodo de acumulación, los recursos aplicados están libres de impuestos sobre los rendimientos. Sólo al recibir la renta o el rescate habrá incidencia del Impuesto sobre la Renta, tan sólo sobre los rendimientos producidos. La tasa impositiva –al igual que en el PGBL- es decreciente en relación con el total de la aportación. La diferencia más importante entre el PGBL y el VGBL está en la tributación. En el primero es posible deducir el valor de las contribuciones de la base de cálculo del impuesto sobre la Renta y respeta el límite de la Recaudación Federal, mientras que en el otro no.

Cómo escoger un plan de previsión privada

Entre las principales diferencias entre los planes de previsión que ofrece el mercado están: el cargo por administración, el cargo por administración financiera y el pago de las ganancias obtenidas de las aplicaciones financieras. El cargo por administración varía entre 3% y 12% sobre la aportación.

Pinheiro y Lima (1998: S-4), opinan “que antes de optar por un plan se deben tomar en cuenta los aspectos siguientes”:

- 1.** La parte de la aportación que será capitalizada, o sea, la aportación menos el cobro por administración.
- 2.** La proporción del excedente financiero dado al participante es el valor por encima del rendimiento mínimo combinado. La entrega de las ganancias es el factor más importante. Hay administradoras que reintegran el 50%, 80% o 100% del excedente financiero al participante.
- 3.** El rendimiento neto que la administradora alcanza anualmente. El desempeño de la administradora es un factor muy importante. De nada sirve que una administradora garantice una devolución del 100% del excedente financiero si sus ganancias son muy bajas.
- 4.** El periodo de tiempo de la entrega del excedente financiero al participante. Hay administradoras que sólo devuelven el excedente financiero a quien se queda en el plan hasta el fin de año.

Los procesos para recompensar a los talentos –remuneración, incentivos y beneficios- contribuyen grandemente en los demás procesos de la administración de recursos humanos. En los procesos para atraer a los talentos en: una actividad importante, perfil superior, calidad destacada y precisión mayor. En los procesos para retener a los talentos en: adecuación superior,

estabilidad mayor, enfoque superior, mejor clima laboral y satisfacción superior. En los procesos para organizar a los talentos en: tiempo de adecuación más rápido, acoplamiento mayor, desempeño superior, mejor evaluación y mayor satisfacción. En los procesos para desarrollar a los talentos en: mejores incentivos, menor costo, mejores resultados, mejor aprendizaje, mayor crecimiento y mayor satisfacción.

PARTE V. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Los procesos de desarrollo de las personas están íntimamente relacionados con la educación, que está representada por la necesidad que tiene el ser humano de exteriorizar sus potenciales internos. Todo tipo de formación, ya sea capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo, debe ser capaz de asegurar la probabilidad de hacer todo lo que la persona puede ser en función de sus potenciales individuales, propios o adquiridos.

Desarrollar a los colaboradores no significa solamente suministrarles información para el aprendizaje de conocimientos, habilidades y destrezas, significa, ante todo, ofrecer información fundamental para el aprendizaje de nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, que modifiquen sus hábitos y comportamientos, que tengan como resultado ser más eficaces en su trabajo, enriqueciendo su personalidad.

Los procesos de desarrollo comprenden tres categorías que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. La capacitación y el desarrollo de las personas (C y D), se relacionan con el aprendizaje a nivel individual y con el modo en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional (DO), es la categoría más grande y trata de la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan a causa del cambio y la innovación. El aprendizaje es el fundamento esencial, sea a nivel de aprendizaje individual o a nivel de aprendizaje organizacional.

Por un lado, los procesos de desarrollo se orientan de forma tradicional, capacitando únicamente cuando se presenta una necesidad u oportunidad, eligiendo a las personas de manera aleatoria, cuando existe un problema que resolver, para tratar un problema inmediato, sin consultarles a las personas, en condiciones de estabilidad y de conservación y poniéndole atención a lo permanente y definitivo.

También, los procesos de desarrollo se pueden orientar a través de una forma moderna, en donde capacitar sea parte de la cultura organizacional, en donde se toman en cuenta a todas las personas, se anticipa a las necesidades, con visión de largo plazo, las personas son consultadas y participan, en donde se necesita cambiar para mejorar y donde se le da prioridad a la innovación y a la creatividad, con la atención en lo eventual y cambiante.

Las organizaciones poco a poco empiezan a migrar del enfoque tradicional al enfoque moderno en lo que a procesos de desarrollo se refiere.

En la presente era del conocimiento, éste es el recurso más importante y, la capacitación, está estrechamente ligada al conocimiento. Pero el conocimiento por sí mismo no resulta valioso, resulta valioso sólo si es productivo, si se utiliza para obtener resultados, desarrollar procesos, agregar valor y generar capital. En la era de la informática, con la facilidad de acceso a la información, destacan las personas que la interpretan y transforman en el menor tiempo, en un nuevo producto o servicio.

Además, la capacitación está ligada a la creación de competencias ya que tanto las personas como las organizaciones se desarrollan a causa del aprendizaje permanente y la modificación del comportamiento.

CAPÍTULO 12. CAPACITACIÓN

En esta actual era del conocimiento, no existe duda en cuanto a que las personas constituyen la principal riqueza de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones, es imprescindible para el éxito de las mismas, ya que constituye la más importante diferencia competitiva entre las organizaciones. Son precisamente las personas las que dirigen las empresas, las que fabrican los productos y las que entregan los servicios, es por ello que las organizaciones para obtener el éxito deben contar con los mejores colaboradores, es allí donde la capacitación y el desarrollo cobran mayor importancia, al preparar colaboradores expertos, creativos e innovadores, con una actitud emprendedora y con disposición a asumir riesgos, con cambios de comportamientos acordes al mundo cambiante, competitivo y globalizado, que se presenta.

Derivado de la importancia de la capacitación, las organizaciones con mayor éxito, invierten lo suficiente en capacitación con el propósito de obtener una productividad asegurada.

En estas organizaciones, la capacitación y el desarrollo no representan un desembolso sino por el contrario, una inversión en los colaboradores y en la organización, que deriva en beneficios directos para los clientes.

12.1 DEFINICIONES DE CAPACITACIÓN

"La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo" (Certo, 1994: 274).

"La *capacitación* es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo" (Dessler, 1997: 248).

"La *capacitación* es el proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto" (Ivancevich, 1995: 423).

"La *capacitación* es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento" (De Cenzo y Robbíns, 1996: 237).

"La *capacitación* es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente" (Chiavenato, 2004a: 495).

Concepto de capacitación

El concepto de capacitación ha tenido en el transcurso del tiempo, distintas acepciones. Hace algunas décadas, se consideraba que la capacitación era una manera de adecuar a las personas a su trabajo y a los puestos que desempeñaban. En el presente, el concepto es más amplio, al considerar la capacitación como un medio de mejorar la productividad del colaborador, de desarrollo de competencias, que las conviertan en personas creativas e innovadoras, enfocadas en contribuir de mejor manera a alcanzar los objetivos de la organización. Así, la capacitación es una forma eficiente de agregar valor a los colaboradores, a la organización y a los clientes externos.

Si bien, tanto la capacitación como el desarrollo de las personas utilizan métodos muy similares para influir en el aprendizaje, existe una diferencia básica que los distingue: la perspectiva del tiempo. Según Bartz, Schwandt y Hillman (1989: 164), "la capacitación se orienta al presente, en el puesto actual y busca mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí". Tanto la capacitación como el desarrollo son medios de aprendizaje.

El aprendizaje se refiere al cambio en el comportamiento de la persona, al incorporarle nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

La persona, a través de la capacitación y del desarrollo, incorpora información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos distintos y produce conceptos abstractos.

De acuerdo a sus propósitos existen diferentes programas de capacitación, la mayor parte de ellos, transmite al personal información de la organización, sus políticas, los procedimientos, la misión y la visión organizacionales, sus productos y servicios, sus clientes, sus competidores, entre otras. Otros programas de capacitación se centran en el desarrollo de habilidades de personas con el objeto de prepararlas mejor para el trabajo. Otros buscan desarrollar nuevos hábitos y actitudes laborales, que coadyuven a un mejor desenvolvimiento en el trabajo. También están los programas de capacitación dirigidos a producir conceptos y aumentar el nivel de abstracción, para que los colaboradores amplíen sus niveles de razonamiento. En general, los programas de capacitación incluyen cambios de comportamiento, buscando cambiar actitudes reactivas y conservadoras de los colaboradores por actitudes proactivas e innovadoras a fin de mejorar su trabajo en equipo y su creatividad.

12.2 CUÁL ES EL ENFOQUE DE LA CAPACITACIÓN

Actualmente, la capacitación no sólo atiende el desarrollo de información, habilidades, actitudes y conceptos, se enfoca en el desarrollo de competencias necesarias para la organización. La capacitación de desarrollo de competencias parte de la definición de las competencias básicas para lograr el éxito de la organización. En seguida, estas competencias básicas se distribuyen en áreas de la organización y en competencias individuales. Tanto las competencias organizacionales, departamentales y personales se definen clara y objetivamente para que todos los colaboradores las comprendan. Con la definición realizada se diseñan los programas de capacitación necesarios. La capacitación es sin duda uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos ya que procura la mejora continua de las competencias de los colaboradores y en consecuencia la mejora continua del desempeño de las organizaciones.

La capacitación proporciona a los colaboradores el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. En cambio, el desarrollo conlleva el aprendizaje enfocado en la carrera de los colaboradores, en el largo plazo, con el propósito de prepararlos para que se adapten al ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

12.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN

Según Chiavenato (2004a: 498), "la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas":

1. *El diagnóstico* se refiere a elaborar un inventario de las necesidades pasadas, presentes o futuras de capacitación que deben ser consideradas.
2. *El diseño* se refiere a elaborar el programa de capacitación que considere las necesidades diagnosticadas.
3. *La implantación* es llevar a cabo y dirigir el programa de capacitación.
4. *La evaluación* se refiere a la revisión de los resultados obtenidos con la capacitación.

El objetivo de la capacitación no es simplemente realizar cursos y proporcionar información, es realmente alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea a través del desarrollo continuo de los colaboradores que trabajan en ella. Para alcanzarlo se necesita crear y desarrollar una cultura interna adecuada que fomente el aprendizaje y el compromiso con los cambios organizacionales.

12.4 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación son vacíos que tienen los colaboradores en su desarrollo laboral, se determinan a través de la diferencia entre lo que los colaboradores deberían saber y realizar y lo que realmente saben y realizan en el trabajo. Las necesidades de capacitación son áreas de información o de habilidades que los colaboradores o los grupos de trabajo deben desarrollar para aumentar su productividad en el trabajo, que se diagnostican a través de auditorías e investigaciones internas.

La actividad de capacitación de las personas debe ser continua, aún cuando los colaboradores presenten un desempeño excelente, ya que siempre existen áreas de mejora y actualización de habilidades y competencias claves para mantener el nivel alto de desempeño.

Si la capacitación no representa una mejora en el desempeño, no tiene razón de ser, ya que resulta ser una actividad improductiva para los colaboradores, para los clientes y por ende para la organización, de ahí la importancia del monitoreo y evaluación de los resultados de la ejecución de los programas de capacitación.

12.5 MÉTODOS PARA LEVANTAR UN INVENTARIO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Hay diferentes métodos para determinar las necesidades reales de capacitación que deben ser el eje principal de la estrategia de capacitación. Uno de ellos consiste en realizar una evaluación del proceso productivo de la organización, localizando puntos críticos como: productos rechazados, barreras del proceso, puntos débiles del desempeño de los colaboradores, costos

elevados, entre otros. Otro método es a través de la realimentación directa de los colaboradores que manifiestan lo que ellos consideran son sus áreas de mejora en su desempeño laboral. Un último método para determinar las necesidades de capacitación es a través de establecer un escenario futuro de la organización, en donde la introducción de nuevas tecnologías o equipos, los nuevos procesos de producción o servicios, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los existentes, son indicios de que los colaboradores necesitan adquirir nuevas competencias.

Chiavenato (2004a: 500-506), sostiene "que la realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis":

1. *El análisis organizacional*, a partir del diagnóstico de la organización, para verificar qué aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe contener el programa de capacitación.
2. *El análisis de los recursos humanos*, a partir del perfil de los colaboradores, para identificar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que los colaboradores puedan contribuir a lograr los objetivos estratégicos de la organización.
3. *El análisis de la estructura de puestos*, a través del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para conocer qué habilidades, destrezas y competencias deben las personas desarrollar para desempeñar sus trabajos con éxito.
4. *El análisis de la capacitación*, a través de las metas y objetivos que se utilicen como criterios para la evaluación de la eficiencia y de la eficacia del programa de capacitación.

12.6 MAPAS DE LAS COMPETENCIAS

Al enfocar la capacitación en las competencias, se debe determinar la brecha que existe entre las competencias existentes y las necesarias tanto para la organización, las unidades organizacionales y para los colaboradores.

En base a la brecha determinada, se elabora el inventario de necesidades de capacitación y al ejecutar el programa de capacitación se pretende llenar las brechas, equiparando las competencias existentes con las que necesita la organización.

12.7 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El diseño del programa de capacitación consiste en planificar las acciones de capacitación a través de un objetivo específico determinado. En otras palabras, después de realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación se debe

establecer la manera en que se atenderán esas necesidades. Planificar las acciones de capacitación conlleva realizar seis acciones importantes: a) Definir las personas a capacitar; b) Establecer la metodología de la capacitación; c) Fijar el contenido de la capacitación; d) Especificar el capacitador; e) Determinar dónde se llevará a cabo la capacitación; f) Definir horarios de la capacitación y g) Precisar los objetivos de la capacitación.

Según Netz (1998: 123-124), "el programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización". Es necesario evaluar las necesidades de la organización y de las personas y señalar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Es importante también que la organización esté dispuesta a ofrecer oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han obtenido en la capacitación. Con el objeto de evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es indispensable al programar la capacitación. La forma de ajustar la inversión con el rendimiento es a través del entrenamiento dirigido a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y cotejarlos siempre.

12.8 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para llevar a cabo el programa de capacitación existe un sinnúmero de técnicas que ayudan en la transmisión de la información adecuada y en el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias necesarias para los colaboradores.

De acuerdo al área de conocimiento que se desea transmitir existen técnicas idóneas que garantizan la transmisión de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias objeto del programa de capacitación.

12.9 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Los medios que utiliza la capacitación para la transmisión de conocimientos son muy variados: se puede dar en el trabajo, en el aula, por teléfono, a través de computadora o vía satélite, entre otros.

Si nos referimos al lugar en donde ocurre, la capacitación puede impartirse en:

1. *La capacitación en el puesto* es una técnica que facilita información, conocimiento y experiencia relacionada al puesto de trabajo. Puede abarcar la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección muestra una evaluación crítica acerca de la manera en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos se refiere a que una persona pasa de un puesto a otro con el propósito de concebir a la

organización como un todo. La asignación de proyectos especiales comprende la asignación de una tarea específica con el fin que la persona aplique su experiencia en una actividad determinada.

2. Las *técnicas de clase* hacen uso de un aula y de un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto de trabajo. Las habilidades pueden variar desde las técnicas -como programación de computadora- hasta las interpersonales -como liderazgo o trabajo en equipo-. Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales que comprenden actividades como la dramatización y los juegos de empresas. El más usual de los juegos administrativos es el de grupos pequeños de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a un hecho concreto. La dramatización implica asumir el rol de determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y originan un ambiente de discusión, lo que no sucede con las técnicas individuales, como la lectura personal. También desarrollan un ambiente en donde los capacitados aprenden un comportamiento nuevo, desempeñando las actividades, interviniendo como personas o equipos, actuando con información y posibilitando el aprendizaje por medio del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, a través de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo empleado para transmitir información y el utilizado para desarrollar habilidades son grandes.

12.10 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Entre las técnicas de capacitación conocidas, se citan:

1. *Lectura*. Es sin duda la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación. La lectura es una forma de comunicación que implica una situación por medio de la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. El instructor presenta la información mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. Sin embargo, la lectura posee desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación asume una posición pasiva. Existe poca posibilidad de aclarar dudas y de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. La posibilidad para la práctica, el refuerzo o el conocimiento de los resultados, es prácticamente nula. Lo ideal es lograr que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Las limitaciones señaladas hacen que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

2. Instrucción programada. El aprendizaje programado se lleva a cabo sin la presencia física de un facilitador humano. Se realiza a través de presentar pequeñas partes de información, que necesitan las correspondientes respuestas, del personal en capacitación. Éstos pueden precisar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitadas a los capacitados varían de acuerdo a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadera o falsa, entre otras. Entre las ventajas se encuentran: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados asimilen el conocimiento en sus propios hogares, conocer inmediatamente si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no existe presencia física del facilitador para interactuar con él.

3. Capacitación en clase. Es el entrenamiento que se desarrolla fuera del local de trabajo, en un aula. Los educandos se reúnen en un local y con la coordinación de un instructor, que transmite el contenido del programa de capacitación. Es el tipo de capacitación más utilizado por las organizaciones, que acostumbran contabilizar las horas por colaborador dedicadas a este tipo de capacitación.

4. Capacitación por computadora. Es la que se lleva a cabo con la ayuda de la tecnología de la información –TI-, se puede ejecutar por medio de CD o DVD y con el apoyo de multimedia –gráficos, animación, películas, audio y video-.

5. E-learning. Consiste en el uso de las tecnologías de internet que ofrece una extensa variedad de soluciones que amplían el conocimiento y el desempeño de las personas. Es conocida también como capacitación en línea y posee tres fundamentos: a) Es una red capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir inmediatamente el contenido de la información. b) Se ofrece al usuario a través de la computadora haciendo uso de la tecnología estándar de internet. c) Se orienta en el aspecto más amplio del aprendizaje y va más allá de los modelos tradicionales de capacitación. No se limita a la entrega de la instrucción (propiedad de la capacitación a través de computadora).

Entre los beneficios que genera el *e-learning* están: a) Es el medio de instrucción más barato. b) Puede ser aprovechado simultáneamente por un número ilimitado de educandos. c) El contenido puede ser el mismo para todos y ajustado a las diferentes necesidades de aprendizaje de las personas o grupos. d) Se puede actualizar inmediatamente; produciendo información más exacta. e) El acceso es a cualquier hora o lugar. f) Su acceso es por medio de protocolos internacionales de internet. g) Es capaz de construir comunidades de práctica, lo cual es un gran motivador para el aprendizaje organizacional. h) Los programas se pueden dirigir a un número mínimo de personas y aumentar a un gran número de ellas sin ningún esfuerzo ni costo por el incremento. i)

Brinda un servicio importante al usuario cuando se orienta en el esfuerzo del *e-commerce* para contribuir con los clientes a buscar el beneficio del sitio.

12.11 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Es indispensable conocer si el programa de capacitación cumplió con sus objetivos. Es importante determinar la eficacia, si cumplió con las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. La evaluación primordial se centra en la evaluación financiera, en determinar si los beneficios que se obtuvieron de haber desarrollado el programa justifican los costos que representó el mismo. Se espera que como resultado de la inversión en capacitación se obtenga un rendimiento suficiente, que justifique plenamente el costo que representó su realización.

Los principales componentes que se deben evaluar de la capacitación son:

1. *Costo:* ¿A cuánto asciende el monto invertido en el programa de capacitación?
2. *Calidad:* ¿Cumplió con las expectativas de calidad?
3. *Servicio:* ¿Cubrió las necesidades de los participantes o no?
4. *Rapidez:* ¿Se ajustó a los desafíos que se presentaron?
5. *Resultados:* ¿Qué productos se obtuvieron?

La evaluación del programa contribuye a tener en mente un cuestionamiento básico: ¿Cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha conseguido ese objetivo? Kirkpatrick, (1998): "propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación":³

1. *La reacción.* Mide la complacencia de los participantes en la actividad de capacitación. Aspectos como: la capacidad del facilitador, actividades realizadas, comodidad del lugar y si la recomendaría a otros, son importantes.
2. *Lo aprendido.* Valora el grado de aprendizaje alcanzado en la capacitación. Evaluar cambios en habilidades, en conocimientos, en actitudes y en comportamientos, es fundamental.
3. *El desempeño.* Estima el efecto en el trabajo a raíz de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Si no existen cambios conductuales, es señal que la capacitación no logró su cometido.

³ Vea en internet: www.chatgieldgroup.com

4. *El resultado.* Considera el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Se pueden reducir costos de operaciones, incrementar las utilidades, reducir la rotación o acortar el tiempo del ciclo, entre otros.

Después se incorporó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:

5. *El rendimiento de la inversión –ROI–.* Hace alusión al valor que la capacitación agrega a la organización en función de rendimiento de la inversión realizada.

La evaluación del rendimiento de la inversión –ROI– en capacitación, exige la definición anticipada de indicadores, mediciones claras y objetivos. Los indicadores son útiles para verificar que la capacitación logró sus objetivos.

12.12 TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN

“La Association Society for Training and Development (ASTD) subraya que las principales tendencias son”:⁴

1. *El aprendizaje como estrategia empresarial.* Las organizaciones que sitúan a sus recursos humanos en un nivel realmente estratégico obtienen mejores resultados en los negocios que las que no lo hacen.

2. *El e-learning.* La Tecnología de la Información está destruyendo las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicional y extiende e influye visiblemente en las acciones de capacitación.

3. *La capacitación como consultoría del desempeño.* Significa un cambio de enfoque de la capacitación, en vez de preocuparse por lo que hacen las personas, la capacitación se enfoca en los resultados que alcanzan. Es uno de los procedimientos más importantes para aumentar las competencias y los resultados del negocio.

4. *Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching.* Los gerentes están poniendo a disposición de sus equipos el liderazgo y el *coaching*. El diálogo cara a cara, las reuniones de realimentación, la discusión de circunstancias que dañan la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejora del desempeño, son ahora actividades comunes en las organizaciones.

5. *El papel del especialista en capacitación y desarrollo se está modificando.* El rol del experto en capacitación y desarrollo se ubica ahora en colaborar con la organización y las personas en el crecimiento y en la obtención de los resultados definidos en las estrategias de la organización.

⁴ Vea en internet: www.astd.org

En la actualidad, se exige que las organizaciones más que capacitar, presenten soluciones, a algunos aspectos como:

1. *Enfocarse en identificar y explorar capacidades distintivas.* Para obtener un desempeño alto, las organizaciones deben determinar dónde pueden explotar sus ventajas competitivas y lograr los mejores resultados posibles. Esto implica la necesidad de reorganización, estructuración y flexibilización hacia el nuevo enfoque. Las personas deben prepararse para ello.

2. *Desarrollar sistemas que multipliquen los talentos.* Con el objeto de lograr la atracción, el desarrollo y la retención de talentos para que la empresa tenga el capital humano correcto y para que desdoble y utilice el conocimiento y las competencias críticas con mayor rapidez dentro de la organización.

3. *Desarrollar una cultura de innovación, aprendizaje y excelencia.* Que impulse el conocimiento y las competencias esenciales y que además motive a los colaboradores.

4. *Aumentar la densidad de las relaciones internas.* Que eleven la unidad, la coincidencia y la solidaridad entre las personas con el objeto de producir efectos multiplicadores en sus actividades.

CAPÍTULO 13. DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE LAS ORGANIZACIONES

Sin temor a equivocarse, uno de los objetivos más importantes de la administración de recursos humanos actual es lograr el desarrollo mutuo y continuo de los colaboradores y de las organizaciones. La evaluación positiva del área de administración de recursos humanos está muy relacionada con la capacidad que tenga en el desarrollo de los colaboradores y de las organizaciones, que representa la única manera de aprovechar las oportunidades futuras de las mismas. Los procesos de capacitación y desarrollo de las personas comprenden asuntos particulares, por ejemplo: la formación de líderes, la introducción del *coaching* y el *mentoring*, la educación continua organizacional, la administración del conocimiento, la obtención de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional.

En un mundo de cambio constante como el actual, la capacitación individual es indispensable, pero no suficiente para satisfacer las necesidades organizacionales. Es necesario realizar un esfuerzo más amplio y profundo de cambio y de mejora de la organización, ya que estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren de colaboradores y de organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los nuevos tiempos exigen nuevas organizaciones, con colaboradores que tengan otra actitud.

13.1 LOS NUEVOS TIEMPOS

La mayoría de organizaciones se estructuraban y organizaban con patrones de relativa estabilidad y permanencia. Las circunstancias de la era industrial, a principios del siglo XX, inspiraron el modelo tradicional de organización. Las organizaciones se constituían con la idea que perdurarían para siempre, como si no necesitaran ajustes con el transcurso del tiempo. El modelo mecanicista y tradicional se distinguía por: mando centralizado dado por la jerarquía, control absoluto del desempeño, puestos definitivos con atribuciones rigurosamente delimitadas, tareas sencillas y repetitivas, normas tendientes a establecer orden y eficiencia, departamentalización funcional con objetivos específicos y con orientación a la especialización; en conclusión un modelo estático y conservador, en el cual no se preveía ningún cambio ni flexibilidad.

Sin embargo, los tiempos cambiaron y ahora en la era del conocimiento y de la globalización mundial de la economía, el cambio y la inestabilidad han puesto en alerta al pasado modelo rígido y definitivo de organización. El modelo tradicional no es útil en estos tiempos de inestabilidad e imprevisibilidad, en que se necesita cambiar a las organizaciones para que sean competitivas, es imperativo pasar del modelo tradicional al modelo orgánico y flexible. Las características del modelo orgánico son: disminución de los niveles jerárquicos, descentralización, autogestión del desempeño, redefinición y rotación de puestos, tareas con mayor grado de complejidad y diferenciadas, desempeñadas por equipos multifuncionales, auto-dirigidos y con facultades, interacción continua en busca de la eficacia, órganos flexibles y variables, cada vez más reemplazados por equipos; en síntesis, un modelo dinámico e innovador que pretende la flexibilidad y la adaptación al mundo externo. La actual marcha a un ambiente inestable provoca que las organizaciones emigren de una estructura mecanicista y tradicional a una orgánica y moderna. Un cúmulo de reorganizaciones han sido las responsables de esta migración.

13.2 UN CÚMULO DE REORGANIZACIONES

Entre el año 1980 y el 2000 existieron en las grandes organizaciones mundiales un gran cúmulo de reorganizaciones. Era común hablar de reingeniería, *downsizing*, *rightsizing*, reestructuraciones, fusiones, tercerización (*outsourcing*), cuarterización y cosas semejantes. Las grandes organizaciones abandonaron el organigrama tradicional y comenzaron a innovar en términos de estructura organizacional y de organización del trabajo. Lo hicieron por la urgente necesidad de ser más ágiles, flexibles, innovadoras y rápidas. Muchas de ellas estrecharon la jerarquía, redujeron niveles intermedios e invirtieron las cosas, haciendo que las personas que se relacionan con el cliente externo se convirtieran en los sujetos más importantes de la organización. En vez de colaborar verticalmente con la jerarquía, el personal de la línea del frente empezó a colaborar horizontalmente con el cliente, con la organización en la

retaguardia o como herramienta de trabajo. En este cúmulo de reestructuraciones y reorganizaciones, las personas pasaron de ser un recurso productivo o mero agente pasivo de la administración, a volverse un agente activo y proactivo de la empresa. Los activos tangibles –como el capital financiero, las instalaciones y la maquinaria-, que se compran en cualquier lugar del mundo como *commodities*, dieron paso a los activos intangibles – como los conocimientos, las habilidades y las competencias- que se deben fabricar a la medida.

13.3 ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO CORPORATIVO

Todo depende del conocimiento: pensar, razonar, decidir y hacer. Según Drucker, (1983), "el conocimiento es la información que transforma algo o a alguien para que realice acciones o que dota al individuo o a la institución de la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente". Conocimiento implica información estructurada, capaz de generar y agregar valor.

El conocimiento no es sólo lo que sabe o conoce una persona o un grupo de personas. Es también lo que la organización sabe y conoce y que agrega valor constantemente, que procede de fuentes internas y externas durante años o décadas.

Además, el conocimiento no se forma por azar. Debe ser administrado. De acuerdo a Davenport y Prusak (1998), "la administración del conocimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales". Al hablar de generar valor, implica que los colaboradores, los administradores y los directivos deben aprovechar y compartir los activos intelectuales. Es un esfuerzo por descubrir y aprender nuevas y mejores prácticas, nuevas y mejores soluciones. El conocimiento es la base del capital intelectual de las organizaciones.

Para Nonaka y Takeuchi (1997), "el capital intelectual representa el inventario de los conocimientos generados por la organización y se expresa como"⁵: a) Tecnología: patentes, procesos, productos y servicios; b) Información y conocimiento de: clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e investigación; c) Habilidades desarrolladas por los colaboradores; d) Solución de problemas en equipo: comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencia, ente otros.

Todo ello se conjunta y orienta a crear valor agregado de forma constante para todos los colaboradores de la organización. En otras palabras, es la suma de lo que saben todos los miembros de una organización y que le proporciona una ventaja competitiva actual y futura en el mercado.

⁵ Sheila Corral, *Knowledge Management: Are We in the Knowledge Management Business?*, www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/.

La administración del conocimiento tiene como propósito identificar lo que se sabe o lo que se debe saber dentro de la organización. Significa crear, captar, archivar, organizar, sistematizar, difundir y aplicar el conocimiento, la información y la experiencia entre los colaboradores que tienen intereses y necesidades similares a fin de crear innovaciones y generar rendimientos. En resumen, la administración del conocimiento está unida a la decisión de cuál es el conocimiento relevante para la organización y que sirve para sus propósitos y le brinda resultados. La tecnología de internet facilita casi todos los sistemas de administración del conocimiento. No obstante su base tecnológica (*hardware y software*), la administración del conocimiento está más ligada a los colaboradores, las relaciones de trabajo y la comunicación. En realidad, es una filosofía administrativa que une las buenas prácticas de la administración propositiva del conocimiento con una cultura de aprendizaje organizacional que tiene como finalidad mejorar el desempeño de los negocios.

13.4 RETOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los tres principales retos de la gestión del conocimiento son:

1. *Construir una infraestructura administrativa del conocimiento.* Esta tarea conlleva la creación de redes, bancos de datos, estaciones de trabajo, entre otras. Bastantes organizaciones implementan centros de aprendizaje o universidades organizacionales para tal efecto. Otras nombran a un ejecutivo de alto nivel –como gerente del conocimiento– para que se responsabilice y desarrolle la infraestructura.
2. *Crear una cultura del conocimiento.* Destruir barreras y establecer mecanismos para el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento en las distintas unidades de la organización. Esto incluye un cambio de la cultura organizacional que aumente el valor del conocimiento y traslade una nueva concepción de la capacitación y del aprendizaje, como un proceso de comunicación del conocimiento. Así, los profesionales de la administración de recursos humanos se transforman en agentes del aprendizaje y consultores de desempeño.
3. *Administrar resultados.* Para conocer cuál es la forma de gestionar el conocimiento que contribuya más a producir o a ahorrar dinero y a registrar el efecto económico.

13.5 TIPOS DE CONOCIMIENTO

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1997), “el conocimiento puede ser explícito, cuando es objetivo, cuando se describe con claridad y se codifica en documentos, prácticas y capacitación. Sin embargo, también existe el conocimiento tácito, que es sumamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar a otros”.

La administración del conocimiento parte de la base de la administración de la información que proporcione el *hardware* o *software*, necesarios para captar, organizar, formalizar, difundir y compartir la información para la capacitación organizacional. La totalidad de la documentación, los modelos de negocios, los proyectos, los procedimientos y los métodos son ejemplos de conocimiento explícito, o que es posible comunicar y transmitir.

El conocimiento tácito, es subjetivo, porque está en el individuo y en su manera de interpretar la realidad.

El conocimiento, sea tácito o explícito, de las personas y las organizaciones no puede ser aislado, porque éstas interactúan entre sí, produciendo un conocimiento exponencial.

De acuerdo a Rosenberg (2001: 70), "la administración del conocimiento, incluye tres niveles de integración": a) Nivel 1. *Administrar la documentación*: ofrece acceso y permite la distribución, los documentos son archivados en línea. b) Nivel 2. *Crear, compartir y administrar la información*: obtiene y distribuye por especialización, provoca la administración de la información en tiempo real, ayuda a la comunicación y la colaboración, promueve la creación de nuevos contenidos. c) Nivel 3. *Inteligencia organizacional*: incrementa el conocimiento técnico de la organización, actúa como apoyo del desempeño, interactúa con bancos de datos de las operaciones, apoya en la construcción de redes de especialistas.

13.6 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

El nuevo patrón de comportamiento de las personas en las organizaciones es el creativo e innovador. Ya no es suficiente la eficiencia ni la repetición constante para la realización de las tareas. Si el mundo ha cambiado, las organizaciones también lo deben hacer en la misma dirección y con mayor rapidez. Esto exige cambios de todo tipo, en los productos y los servicios, en los métodos y los procesos, en la infraestructura, en el equipo y la tecnología, en la estructura organizacional y en los puestos, pero, ante todo, en el comportamiento de las personas. La creatividad es el fundamento de todo ello.

La creatividad es el uso del ingenio y de la imaginación para presentar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución para un problema. Es indispensable en las organizaciones que afrontan demandas de un entorno inestable y cambiante. En situaciones complejas y cambiantes de trabajo, los gerentes deben hacer uso de todas las ventajas de la participación, la intervención y de las facultades atribuidas a las personas (*empowerment*) para provocar la creatividad individual y grupal. En la actualidad, la habilidad para promover la creatividad y admitir los errores es una de las responsabilidades más importantes de los gerentes, ya que quien comete errores podrá acertar

más rápido. La creatividad es el fundamento del cambio constructivo y su aspecto más importante se llama innovación.

Chiavenato (1998a: 272), sostiene que "la innovación requiere de creatividad. La innovación es el proceso para crear nuevas ideas y ponerlas en práctica". Es el acto de coincidir en nuevas ideas para aplicaciones específicas en una situación. En las organizaciones esas aplicaciones específicas se presentan en dos formas: la innovación de procesos, con el establecimiento de nuevas maneras de hacer las cosas, y la innovación de productos, que deriva en la creación de productos o servicios nuevos o mejorados.

La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, implica un apoyo intenso a la invención (el acto de descubrir) y a la aplicación (el acto de usar). La invención es el desarrollo de nuevas ideas. En la actualidad, es necesario que los gerentes generen nuevos ambientes de trabajo que apoyen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de las personas. La aplicación tiene que ver con la utilización de los inventos para sacar su valor y obtener provecho de ellos. En este caso, los gerentes deben verificar el establecimiento de buenas ideas para nuevos o diferentes procesos de trabajo. Deben verificar que el potencial comercial de las ideas para nuevos productos o servicios se ejecute íntegramente.

Según Chiavenato (1998a: 287), "los caminos de la innovación son: pensar, variar, imaginar, crear e innovar"

13.7 CÓMO ESTABLECER UNA ESTRUCTURA PARA LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Para crear un ambiente de creatividad en la organización es necesario:

1. Constituir e impulsar un programa de sugerencias en la organización.
2. Fomentar grupos que produzcan ideas (lluvia de ideas).
3. Constituir centros para la creación o la administración de conceptos.
4. Establecer centros de creatividad en la organización.
5. Impulsar la creación de círculos de calidad y de creatividad.
6. Realizar programas de entrenamiento en creatividad.
7. Crear un programa de mejora continua y de aumento de la innovación.
8. Investigar y desarrollar ideas con los colaboradores.
9. Llevar a cabo reuniones de creatividad con periodicidad.

10. Preparar a los colaboradores para que faciliten la creatividad en la organización.

Los niveles de innovación en las organizaciones

a) Escasa memoria organizacional. b) Conservación de la situación organizacional. c) Reducidos cambios comunes y casuales. d) Pequeñas variaciones genéricas y planificadas. e) Uso de puntos de referencia externos para imitar a la competencia. f) Uso de puntos de referencia externos para igualar a la competencia. g) Uso de puntos de referencia externos para aventajar a la competencia. h) Creatividad e innovación interna extensas. i) Creatividad e innovación interna integradas. j) Innovación continua y sinérgica. k) Lo más alto de la innovación.

13.8 EL PROCESO DE INNOVACIÓN

Las intensas modificaciones tecnológicas, económicas, sociales y políticas representan las particularidades del mundo actual. Estas circunstancias de cambio y de transformación afectan grandemente a las organizaciones. En ellas, los gerentes se deben ocupar de estimular, apoyar y alcanzar la innovación a través de las personas.

Para Schermerhorn, Jr. (1996: 440), "el proceso de innovación ocurre en cuatro etapas":

1. *La creación de ideas* suministra nuevos medios de conocimiento a causa de descubrimientos, prolongaciones de conocimientos actuales o creatividad espontánea por la inventiva de los colaboradores y la comunicación con otros.
2. *La experimentación inicial*, cuando las ideas son probadas por primera vez, en modo de conceptos, de prototipos o de muestras, en discusiones con otros colaboradores, clientes, usuarios o especialistas.
3. *Determinación de la posibilidad*. La posibilidad y el valor financiero de las ideas deben ser comprobados a través de estudios formales que determinen los costos y los beneficios potenciales, así como los mercados y las utilidades potenciales.
4. *Aplicación final*. Se muestra cuando el nuevo producto se comercializa y cuando se coloca a la venta en el mercado o cuando el nuevo proceso es creado como parte de la rutina normal de las operaciones.

La creatividad y la innovación establecen una manera de vida en muchas organizaciones. Ambas dependen de la cultura organizacional. 3M —una de las empresas estadounidenses más innovadoras y exitosas del mundo— atribuye su éxito a la creatividad de sus trabajadores. ¿Cómo obtenerlo? A través de una cultura organizacional muy abierta y participativa, que priorice a las personas.

La libertad y la franqueza predominan en la organización. Con el propósito de fomentar la creatividad de las personas, 3M da un tiempo al colaborador para que haga lo que desee, dentro de su horario de trabajo. Esa libertad interna provoca que 3M logre la hazaña de lanzar un producto nuevo cada semana.

13.9 CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES CREATIVAS

Daft (1994: 366), "presenta las características siguientes":

La persona creativa se caracteriza por: a) Facilidad de conceptos y apertura mental. b) Particularidad. c) Mínima autoridad, mayor independencia. d) Satisfacción en el trabajo, búsqueda no disciplinada. e) Perseverancia, compromiso y orientación dirigida.

La organización creativa posee: a) Canales de comunicación abiertos, interacción con fuentes externas, territorios superpuestos, sistemas de sugerencias, técnicas grupales. b) Atribución de problemas a no especialistas, atribuciones originales, utilización intensiva de equipos. c) Descentralización, ubicaciones poco definidas, control relajado, tolerancia a los errores, disposición para correr riesgos. d) Libertad de elección y exploración de problemas, cultura amplia y flexible, facilidad para tratar ideas. e) Recursos asignados al personal creativo y a proyectos con rendimiento futuro, sistema de recompensas por la innovación y atribución de responsabilidades exteriores.

13.10 SUGERENCIAS PARA INCENTIVAR LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1995: 429), "realizan las sugerencias siguientes":

1. Aumente la aceptación del cambio. En la organización, los colaboradores deben pensar que el cambio rendirá beneficios, para ellas y para la empresa. Esa creencia aumenta cuando las personas participan con sus gerentes en la toma de decisiones y en los asuntos que les afectan, como la seguridad de empleo, por ejemplo, que son discutidos cuando los cambios son planificados e implantados. Esto quita posibles resistencias personales a los cambios.

2. Fomente las nuevas ideas. Los gerentes desde la cúspide, hasta los supervisores de primera línea, deben admitir con claridad, con palabra y acciones concretas que están totalmente abiertos a las nuevas ideas y enfoques. Para fomentar la creatividad, los gerentes deben estar prestos a escuchar las sugerencias de sus subordinados y a establecer las nuevas ideas o planteárselas a sus superiores.

3. Facilitar una mayor interacción. Se puede promover un clima permisivo y creativo si ofrece a los colaboradores la oportunidad de interactuar con otros miembros de su mismo grupo de trabajo o de otros grupos. Esta interacción

estimula el intercambio de información útil, el libre flujo de ideas y los nuevos enfoques para la solución de los problemas.

4. *Tolerancia a los errores.* Muchas ideas nuevas pueden ser inútiles o tal vez no sea posible aplicarlas. Los gerentes eficaces aceptan el hecho de que se deben invertir tiempo y recursos en la experimentación de nuevas ideas, aun cuando éstas no lleven a una solución posterior.

5. *Fije objetivos claros y ofrezca libertad para alcanzarlos.* La creatividad de las personas debe tener un fin y una dirección. Por eso los gerentes señalarán líneas de orientación y límites razonables para llevar control sobre la cantidad de tiempo y dinero que se invierten en el comportamiento creativo.

6. *Brinde reconocimiento.* Las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan, cuando son retribuidas por un trabajo bien en hecho. Cuando los gerentes brindan reconocimiento de forma tangible y clara, como premios y aumentos de sueldo, deben demostrar que la organización valora el comportamiento creativo.

13.11 OBSTÁCULOS PARA LA INNOVACIÓN

¿De qué manera impedir la innovación en su organización? ¡Es muy sencillo! Solo adopte estas reglas para eliminar cualquier propósito de innovar o crear:

Schermerhorn, Jr. (1996: 441), "presenta las barreras siguientes":

1. *Separación de la alta gerencia;* apoyar los desacuerdos entre los colaboradores y crear un clima de oposición a los riesgos y a las responsabilidades.

2. *Intolerancia a las diferencias;* negar la diversidad, crear homogeneidad y tener de problemáticos a los colaboradores que cuestionan el estado de las cosas.

3. *Intereses ocultos;* orientarse en las partes y no en el todo y realizar hincapié en la protección de los intereses particulares en vez de los intereses generales o de los clientes.

4. *Reducir los horizontes;* hacer énfasis en los objetivos de corto plazo y no percibir el potencial de las nuevas ideas, capaces de generar frutos a largo plazo.

5. *Implantar el pensamiento racional;* concebir la creatividad como un proceso burocrático y hacer énfasis en los programas en sí y no en los resultados.

6. *Incentivos inapropiados.* Usar recompensas y funciones para reforzar las rutinas, desalentar las sorpresas y las diferencias unidas a la innovación.

7. *Burocracia exagerada*; dar valor a las reglas, la rutina, los procedimientos y la eficiencia; así se evitan la creatividad y la innovación.

13.12 LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Nos encontramos en la era del aprendizaje organizacional, en donde las organizaciones aprenden a través de los colaboradores, los valores y los sistemas que les posibilitan el cambio y la mejora constante del desempeño en función de las lecciones que da la experiencia. Los puntos claves del aprendizaje organizacional son la creatividad y la innovación. Las organizaciones y sus gerentes se deben ajustar continuamente a las nuevas condiciones para sobrevivir y prosperar. Ello exige una gerencia progresista. En opinión de Peter Senge (1990), autor del libro *The Fifth Discipline*, "los administradores deben estimular y conducir el cambio para crear organizaciones que aprendan". Según Dumaine (1994: 147-148), "las organizaciones que aprenden desarrollan una capacidad continua para ajustarse y cambiar. Esto requiere de cinco disciplinas":

1. *Modelos mentales*. Los colaboradores deben eliminar sus antiguas maneras de pensar y los hábitos normales para solucionar problemas o desempeñar sus labores y adoptar nuevas formas de investigar, comprobar y mejorar.
2. *Dominio personal*. Los colaboradores deben extender sus habilidades para crear e innovar, y comunicarse abiertamente con otros, sin miedo a críticas o castigos.
3. *Sistemas de pensamiento*. Los colaboradores deben pensar en función de procesos, estándares e interrelaciones de la organización con el ambiente, como parte de un sistema de relaciones y no simplemente en cosas estáticas.
4. *Visión compartida*. Los colaboradores deben tener una visión común y compartida de lo que desean crear.
5. *Aprendizaje en equipo*. Los colaboradores necesitan laborar juntos con el objeto de intercambiar las experiencias y los conocimientos de los diferentes elementos de los equipos para convertirlos en una acción coordinada e innovadora.

En opinión de Senge, Roberts; Ross, Smith y Kleiner (1994), "el aprendizaje es la principal ventaja competitiva de una organización. Conduce a la creatividad y a la innovación". A pesar de que parece un producto, el aprendizaje organizacional es un proceso, y no es sencillo que los procesos se revelen, para que todo el mundo los pueda ver. Por tanto, es indispensable que las organizaciones adopten una concepción de aprendizaje continuo, que sea su principal ventaja competitiva.

13.13 CAMBIO ORGANIZACIONAL

Según Schermerhorn (1996: 442), "el cambio es un aspecto esencial para la creatividad y la innovación en las organizaciones de hoy". El cambio se encuentra en todos lados: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio simboliza la principal particularidad de los tiempos modernos. En un mundo caracterizado por un ambiente inestable y sujeto a cambios imprevisibles, las organizaciones necesitan ser ágiles y flexibles.

13.14 EL PROCESO DE CAMBIO

Para Lewin (1947: 541), "cambiar significa pasar de un estado a otro diferente. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso compuesto por tres etapas: descongelación, cambio y re-congelación"

1. La descongelación se relaciona con la fase inicial del cambio, en la cual las antiguas ideas y prácticas son derretidas, abandonadas y desaprendidas. Significa el abandono del patrón actual de comportamiento, para sustituirlo por uno nuevo. Si no hubiera descongelación, la tendencia sería volver al patrón habitual de comportamiento. La descongelación representa la comprensión de la necesidad de cambiar.

2. Cambio. Es la etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Sucede cuando se descubren y admiten nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio incluye dos aspectos. La identificación (el proceso en el cual las personas captan la eficacia de la nueva actitud o comportamiento y la aceptan) y la interiorización (el proceso en el cual las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos como parte de su patrón normal de comportamiento). En el cambio se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de tal forma que las personas empiezan a pensar y a desempeñarse de una nueva manera.

3. La re-congelación. Es la etapa última, cuando las nuevas ideas y prácticas se integran definitivamente al comportamiento. Es la incorporación de un nuevo patrón de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma. La re-congelación significa que el patrón aprendido forma parte de la práctica actual y se convierte en el nuevo patrón de comportamiento que adopta la persona. La re-congelación incluye dos aspectos: el apoyo (el sostén a través de recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (la práctica beneficiosa que causa que el cambio tenga éxito). Es la etapa estabilizadora del cambio.

Un agente de cambio es la persona, interna o externa a la organización, que conduce el proceso de cambio en una organización. Puede ser un colaborador de la organización, un consultor interno o uno externo. El agente de cambio realiza el papel de iniciar el proceso y de apoyar a que ocurra el cambio. Los especialistas en administración de recursos humanos se convierten en los consultores internos, mientras que los gerentes de línea pasan a ser agentes de cambio dentro de las organizaciones. Para desempeñarse como facilitador del proceso de cambio, el gerente de línea debe actuar de forma que motive las etapas de descongelación, cambio y re-congelación.

El proceso de cambio sucede en un terreno de fuerzas con comportamiento dinámico en varias direcciones. De un lado se ubican las fuerzas positivas que respaldan el cambio y del otro lado las fuerzas negativas que se oponen al mismo. En cualquier organización se da un equilibrio dinámico de fuerzas positivas que impulsan el cambio y de fuerzas negativas que lo impiden. El proceso se da en un estado de relativo equilibrio -el concepto de equilibrio casi estacionario de Lewin- que se quiebra cada vez que se presenta una intención de cambio. El cambio empieza a soportar presiones positivas -de apoyo e impulso- y presiones negativas -de oposición y resistencia- estableciendo un terreno de fuerzas. En el caso que las fuerzas positivas superan a las negativas, la intención de cambio tiene éxito y éste ocurre. En cambio, cuando las fuerzas negativas superan a las positivas, la intención de cambio fracasa y éste no ocurre, prevalece la vieja posición.

La tarea del agente de cambio debe ser tratar de maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el de las negativas para dirigir el proceso de cambio con eficacia. Cualquier cambio quebranta la rutina y obliga a una ruptura con el pasado. El proceso de cambio organizacional es algo más complicado y sigue un patrón común. Aparece a partir de un estímulo interno o externo en forma de fuerza hacia la administración y motiva la actividad de cambio.

El cambio ocasiona nuevas prácticas e innova soluciones, sin embargo, para que éstas funcionen completamente, es indispensable que las personas también cambien. Ésa es la labor del desarrollo de las personas.

13.15 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

"Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no en la actitud ni en el comportamiento de las personas. El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional. Es el viejo problema de la gallina y el huevo"⁶.

⁶ The McKinsey Quarterly, The Psychology of Change Management, vea en internet: www.mckinsey.com.

Es importante que las personas perciban con precisión lo que se debe cambiar y que exista coincidencia entre ellas, para que a continuación se logre el cambio. En seguida se podrá cambiar otros aspectos como: la estructura organizacional, los sistemas de reconocimiento y recompensas, la arquitectura y los modelos de trabajo, la cultura organizacional, entre otros, todo ello en armonía con el nuevo tipo de comportamiento.

La mayoría de organizaciones comprende equivocadamente, que administrar los cambios implica realizar modificaciones insignificantes en algunos asuntos problemáticos, con el fin de conciliar situaciones o de corregir errores. La administración del cambio organizacional tiene un significado muy amplio y sistémico. Para Greiner (1967: vol. 45), "las seis fases del cambio organizacional, se desarrollan como un estímulo sobre la estructura de poder y una reacción de la misma, siendo las siguientes": a) *Fase 1, estímulo*: fuerza sobre la administración, *reacción*: estímulo para la acción. b) *Fase 2, estímulo*: participación de la cúpula, *reacción*: nueva dirección de los problemas internos. *Fase 3, estímulo*: diagnóstico de las áreas problemáticas, *reacción*: identificación de problemas específicos. *Fase 4, estímulo*: descubrimiento de nuevas soluciones, *reacción*: pacto en cuanto a los nuevos cursos de acción. *Fase 5, estímulo*: experimentar con las nuevas soluciones, *reacción*: busca de resultados. *Fase 6, estímulo*: fortalecer los resultados positivos, *reacción*: aceptación de nuevas prácticas.

13.16 DESARROLLO DE PERSONAS

En opinión de De Cenzo y Robbins (1996: 245), "la capacitación y el desarrollo están a la orden del día. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación". La educación se refiere a las actividades de desarrollo personal asociadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y del aumento de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con el reparto de un cúmulo de datos e informaciones de las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más orientado al crecimiento personal del colaborador y se dirige hacia la carrera futura y no toma en cuenta sólo el puesto actual. Todas las personas, sin interesar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional, el desarrollo administrativo era sólo para una reducida parte del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los colaboradores principiaron a tener más participación en los objetivos de sus puestos y mayor interés por la calidad y por los clientes. Actualmente, las organizaciones demandan que todos los colaboradores posean nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Hoy, el desarrollo envuelve a todos los colaboradores.

13.17 DEFINICIÓN DE DESARROLLO, CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN

Según Nadler, L. y Nadler, Z. R. (1990), "existen diferencias entre desarrollo, capacitación y educación, presentando las definiciones siguientes":

El desarrollo organizacional es el grupo organizado de acciones dirigidas al aprendizaje -espontáneas y propuestas- en relación con las experiencias pasadas y presentes que provee la organización, dentro de un periodo determinado, para brindar la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Comprende tres áreas de actividad: la capacitación, la educación y el desarrollo.

El desarrollo gerencial es el grupo organizado de acciones educacionales que tiene como finalidad desarrollar las habilidades y las competencias administrativas, como el liderazgo, la motivación, la conducción de equipos y, ante todo, la administración de los procesos de la administración de personas.

El desarrollo personal está constituido por experiencias, no obligatoriamente vinculadas al puesto actual, que ofrecen oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.

La capacitación, integrada por las experiencias organizadas de aprendizaje dirigidas al puesto que se ocupa actualmente en la organización. La capacitación debe aumentar la capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus tareas presentes.

La educación es el conjunto holístico de las experiencias de aprendizaje que capacitan a los colaboradores a enfrentar la vida y para adecuarse a los desafíos del mundo presente.

13.18 MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS

Hay variedad de métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desarrollar las habilidades personales al interior del trabajo -como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones- y al exterior del trabajo -como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la organización-.

Para De Cenzo y Robbins (1996: 246-248), "los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son":

1. *La rotación de puestos.* Consiste en que los colaboradores ocupen diferentes puestos en la organización con el propósito de ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. Puede ser vertical u horizontal, la vertical es ascender al colaborador temporalmente a un puesto de mayor complejidad; y la horizontal actúa como una transferencia lateral de corto plazo,

con el objeto que el colaborador capte conocimientos y experiencias de igual complejidad.

Entre los beneficios de la rotación de puestos se pueden citar: representa un excelente método para ampliar la exposición de los colaboradores a las operaciones de la organización, transformando a los especialistas en generalistas; permite aumentar las experiencias individuales; motiva el desarrollo de nuevas ideas y ofrece la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador.

2. Puestos de asesoría. Consiste en brindar al colaborador con gran potencial, la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, con la supervisión de un gerente exitoso. El colaborador labora como asistente de un especialista o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas con la guía y el apoyo de un gerente.

3. Aprendizaje práctico. Es una técnica de capacitación que posibilita al colaborador dedicarse, a tiempo completo, al análisis y a la resolución de problemas de ciertos proyectos. En general, se utiliza en conjunto con otras técnicas.

4. Asignación de comisiones. Es brindar al colaborador la oportunidad de participar en comisiones laborales, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas determinados de la organización. Las asignaciones temporales son interesantes y retadoras ya que permite que el colaborador tenga más contacto con otros miembros de la organización, aumente su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.

5. Participación en cursos y seminarios externos. Según Filipczak (1994: 71), "Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios *internos*, con la ayuda de consultores, proveedores, etc."

Ahora, las organizaciones emplean la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, entretanto la presentación se transmite simultáneamente en varios sitios, como es el caso de la videoconferencia. Emery y Schubert (1993: 59), comentan que "British Airways utiliza la enseñanza a distancia para capacitar a sus trabajadores para puestos de supervisión. Los colaboradores, ubicados en distintos países, tienen la posibilidad de recibir capacitación y entrenamiento de diferentes organizaciones sin necesidad de costosos viajes, desplazamientos ni hospedaje".

6. Ejercicios de simulación. Los ejercicios de simulación comprenden estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones, entre otros. En el análisis de los estudios de casos se aplica la experiencia de otras organizaciones para que el colaborador describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, proponga soluciones alternas, seleccione la que le parezca más adecuada y la implante. El estudio de casos despierta estimulantes discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que el colaborador defienda sus habilidades analíticas y sus criterios. Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización ponen al colaborador en el rol de autor de problemas administrativos o de participante en ellos. Los ejercicios de simulación tienen la ventaja de permitir crear un ambiente semejante al de las situaciones reales en la que labora el colaborador, pero sin los elevados costos que incluyen las acciones reales no deseadas.

7. Capacitación fuera de la empresa. Una inclinación actual es utilizar capacitación externa, generalmente relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que son necesarios obtenerlos fuera de ella. Generalmente, este tipo de capacitación es ofrecida por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los colaboradores la importancia de trabajar en equipo.

8. Estudio de casos. Es un método de desarrollo que presenta a los colaboradores una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Es técnica que posibilita diagnosticar un problema real y ofrecer alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.

9. Juegos de empresas. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de colaboradores o de administradores rivalizan entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.

10. Centros internos de desarrollo. Son métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a los colaboradores a ejercicios realistas para que desarrollen y aumenten sus habilidades personales, son ejemplo de ellos, las universidades corporativas.

11. Coaching. De acuerdo con Chiavenato (2003b), "el administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas".

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personal fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría.

1. *Tutoría*. Para *Commerce Clearing House* (1994:122), "se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización". De acuerdo a Shellenbarger (1993: 13-14), "el avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización".

Wilson y Elman, (1990: 88-94), comentan que "se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera, el tutor brinda orientación dentro de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador".

Este método tiene ventajas, como aprender haciendo, por las posibilidades de una fuerte interacción y rápida realimentación del desempeño de las tareas. Como desventajas están: la predisposición a mantener los presentes estilos y prácticas de la organización y la capacidad del mentor/tutor para ser un buen instructor. La eficacia de esta técnica está en función de la capacidad del tutor. La tutoría se puede dar en cualquier nivel de la organización. Sin embargo, un colaborador puede ser un excelente ejecutivo, pero, un mal mentor/tutor.

2. *Asesoría a los colaboradores*. La asesoría se parece al enfoque de la tutoría, pero difiere en que se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el tema de la discusión está relacionado con un proceso de disciplina. El gerente debe actuar cuando el colaborador tiene un comportamiento que no es congruente con el ambiente de trabajo -ausencias, retrasos, irritación, insubordinación- o es incapaz de desempeñar su trabajo convenientemente. Es importante que el gerente identifique el problema con claridad antes de que se dé la intervención. Si el problema de desempeño está relacionado con la capacidad del colaborador, entonces el esfuerzo del gerente será como facilitador de la capacitación o del desarrollo. La asesoría a los colaboradores exige que el gerente posea una enorme habilidad para escuchar y persuadir.

13.19 DESARROLLO DE CARRERA

El desarrollo de la carrera se orienta en la planificación de la carrera futura de colaboradores con potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se produce cuando las organizaciones logran integrar el proceso con otros programas de la administración de recursos humanos, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de recursos humanos.

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que practicaron las organizaciones eran formales y rígidos y con un enfoque exclusivo en las necesidades de la organización, con una planificación anterior y un

entrenamiento anticipado de los colaboradores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Actualmente, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora comprenden tanto las necesidades de la organización como las de los colaboradores involucrados.

Algunas organizaciones comienzan a asignar a los propios colaboradores el compromiso de administrar su carrera, ofreciéndoles todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan convenientemente. Ello conlleva algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de desplazarse verticalmente en la jerarquía son menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los colaboradores tienen que recibir orientación para desarrollar sus carreras, tanto al interno o al externo de la organización.

Los principales instrumentos que emplean las organizaciones para el desarrollo de las carreras son:

1. *Los centros de evaluación* que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Los centros de evaluación brindan realimentación sobre las fortalezas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.
2. *Las pruebas psicológicas*, son las mismas que se aplican en la selección de personal, el objetivo es ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
3. *La evaluación del desempeño*, se utiliza como otra fuente de información útil para el desarrollo de la carrera.
4. *Las proyecciones de las promociones*, son apreciaciones que realizan los gerentes en relación al avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones contribuyen a identificar a personas con gran potencial para progresar y ayudan a los colaboradores a aumentar sus conocimientos y experiencias.
5. *La planificación de la sucesión*, cuyo fin es preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. Los colaboradores obtienen nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades.

13.20 ORIENTACIÓN AL PERSONAL

Además de los instrumentos citados, existen los esquemas de orientación para los colaboradores, siguientes:

1. *La asesoría individual de carreras*, que apoya al colaborador en el examen de sus propósitos para su carrera. La asesoría comprende las responsabilidades del cargo actual, los intereses y los objetivos de la carrera del colaborador. Cuando el gerente de línea conduce las sesiones de asesoría, el especialista de recursos humanos supervisa la eficacia y ofrece ayuda en forma de capacitación y de formatos de asesoría. La ventaja es que el gerente de línea está próximo al colaborador y se le facilita evaluar mejor sus fortalezas y debilidades, así como tener una mejor visión de su futuro profesional.

2. *Los servicios de información para los colaboradores*, se utilizan para ofrecerles información respecto de las oportunidades internas. Este enfoque permite mostrar la diversidad de intereses y aspiraciones que tiene la organización y que pueden serle de utilidad a los colaboradores. Los más conocidos son: a) *Los sistemas de información sobre oportunidades de vacantes*, en el cual la organización anuncia la oferta de puestos vacantes, motiva el reclutamiento interno y fortalece la idea que la organización promueve a personal interno. b) *Los inventarios de habilidades o banco de talentos*, son un banco de datos de las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, el cual se utiliza para elaborar mapas de talentos disponibles a lo interno de la organización, para poseer una idea clara de la capacitación y desarrollo que necesita la fuerza de trabajo y para determinar los talentos existentes. c) *Los mapas de las carreras* son una variedad de organigrama que representa las posibles direcciones y oportunidades de realizar carrera en la organización, las etapas y los niveles que existen para ello y los medios para alcanzarlos. d) *El centro de recursos para la carrera* es una serie de materiales para desarrollar la carrera, como biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y software.

13.21 PROGRAMAS DE TRAINEES

De acuerdo con Chiavenato (1996: 97), "las organizaciones exitosas invierten mucho en programas de *trainees* -personal en capacitación-, como un mecanismo planificado para enriquecer al capital humano a largo plazo y un verdadero programa de mejora continua de la calidad del personal de larga duración. Es una especie de inversión en el éxito futuro de la empresa". Los colaboradores que intervienen en el programa participan por un período programado en la empresa, reciben una capacitación continua que conducen profesionales de alto nivel y participan en ciertas actividades anticipadamente establecidas, durante las cuales son observados y evaluados en relación a su desempeño, su alineación con la organización y la cultura de ésta, su espíritu de equipo, sus competencias y su potencial de desarrollo.

En los programas de trainees, los capacitados, después de su formación y desarrollo, se ubican en puestos avanzados de una carrera a lo interno de la organización. Estos programas, se dirigen generalmente a universitarios recién graduados o en los últimos años de su formación académica. Algunas empresas tienen acuerdos con escuelas de alto nivel con el objeto de dar seguimiento a la formación académica de sus mejores alumnos para posteriormente incorporarlos a su nómina de colaboradores.

13.22 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Según Cummings y Worley (1993: 3), "la capacitación y el desarrollo se refieren al cambio que experimenta la persona, es decir, se refieren al aprendizaje por parte del individuo. A continuación se trata de los instrumentos del cambio organizacional, es decir, del aprendizaje al nivel de toda la organización". El desarrollo organizacional (DO) es un planteamiento de cambio organizacional en el cual los mismos colaboradores proponen el cambio que se necesita y lo implantan con la colaboración de un consultor interno o externo, presentando las particularidades siguientes:

1. *Se sustenta en la investigación y la acción, lo que significa que hace uso de un diagnóstico de la situación –investigación- y de una intervención para cambiarla –acción- y, seguidamente, de un refuerzo positivo para estabilizar y sostener la nueva situación.*
2. *El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales con el fin de mejorar la eficacia de la organización.*
3. *El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores, para que ellos mismos puedan reconocer y establecer los cambios –sean técnicos, de procedimientos, de comportamientos, estructurales u otros- que se requieren para mejorar la marcha de la organización.*
4. *El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado, como el avance para solucionar problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el aumento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el incremento de la eficacia.*

13.23 DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

"El desarrollo organizacional es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional, con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura inter-grupal, que cuentan con la ayuda de un consultor-facilitador, y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, inclusive la acción y la investigación" (French y Bell, Jr., 1981: 17).

"El desarrollo organizacional consiste en aplicar los conocimientos de las ciencias conductuales en un esfuerzo de largo plazo por mejorar la capacidad de la organización para enfrentar los cambios del ambiente externo y por aumentar sus habilidades para la solución de problemas" (Schermerhorn, Jr., Hunt y Osborn, 1995: 219).

"El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, con base en valores humanistas y democráticos, que buscan incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores" (Robbins, 1996: 736).

13.24 EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional emplea un proceso dinámico constituido por tres fases:

1. *El diagnóstico*, que se elabora a partir de la investigación sobre la situación actual. Comúnmente, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en alguna parte de ella. El diagnóstico se obtiene en base a entrevistas o investigaciones aplicadas a los colaboradores o grupos involucrados.
2. *La intervención*, es una actividad que tiende a modificar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada a través de talleres y discusiones entre los colaboradores y los grupos involucrados con el objetivo de determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
3. *El refuerzo*, es un esfuerzo por estabilizar y sostener la nueva situación a través de la realimentación. En general, el refuerzo se alcanza con reuniones y evaluaciones periódicas que se utilizan como realimentación del cambio logrado.

13.25 TÉCNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato (1998a: 159), "el desarrollo organizacional utiliza una tecnología muy variada. Las principales técnicas son":

1. *El entrenamiento de la sensibilidad*, también llamado entrenamiento de la sensibilidad, que es la técnica más antigua y amplia del desarrollo organizacional. Trata de reunir a los grupos T (grupos de entrenamiento), conducidos por un líder capacitado, con el fin de aumentar su sensibilidad en sus habilidades y dificultades para las relaciones interpersonales. Según Korman, (1971: 22), "el resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y una posición menos defensiva), menor hostilidad hacia los otros (debido a una mejor comprensión de los otros) y mayor sensibilidad de las influencias sociales y psicológicas en el comportamiento en el trabajo". Ello promueve la flexibilidad del comportamiento de los colaboradores en relación con los otros.

Regularmente, se utiliza de la cúspide hacia abajo, empieza por la parte alta de la organización y desciende hasta los niveles más bajos.

2. De acuerdo a Berne (1973), "*el análisis transaccional (AT)*, es una técnica que busca el auto-diagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales ocurren por medio de transacciones". Una transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El análisis transaccional es una técnica referida a los individuos y no a los grupos, ya que se concentra en los estilos y los contenidos de las comunicaciones entre las personas. Instruye a las personas a dirigir mensajes claros y ágiles y a presentar respuestas naturales y razonables. El fin es disminuir los hábitos destructivos de comunicación –los llamados "juegos"- en los cuales el significado de las comunicaciones queda distorsionado. El análisis transaccional se parece a una terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales y permite a cada individuo auto-diagnosticar su interrelación con los otros para corregirla y mejorarla gradualmente.

3. *El desarrollo de equipos* es una técnica de cambio de comportamiento por medio de la cual varias personas de diferentes niveles y áreas de la organización se reúnen con la coordinación de un líder y se critican mutuamente, pretendiendo un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera, donde se eliminen las barreras interpersonales de la comunicación a través del esclarecimiento y la comprensión de sus causas. La idea fundamental es construir equipos por medio de la apertura mental y de la acción de las personas. En el trabajo en equipo desaparecen las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento, se genera una predisposición positiva para la interacción y, en consecuencia, para la creatividad y la innovación.

Para Shonk (1997: 35 y 133), "en la búsqueda de la flexibilización, la innovación y el cambio, muchas organizaciones transforman su estructura organizacional sustentada en la departamentalización funcional y optan por redes integradas de equipos". Para ello, los equipos eficaces necesitan de una definición clara de la filosofía y la misión de la organización, una estructura organizacional flexible y participativa, sistemas organizacionales apropiados, políticas organizacionales que posibiliten el comportamiento de las personas y colaboradores entrenados con habilidades técnicas e interpersonales.

4. *La consultoría de procedimientos* es una técnica en la que cada equipo es coordinado por un consultor, cuya actuación cambia enormemente. La coordinación deja ciertas intervenciones para que el equipo sea más sensible a sus procesos internos y para establecer metas y objetivos, la participación, el liderazgo, la toma de decisiones, la confianza y la creatividad. El consultor labora con los integrantes del equipo para apoyarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo y para asistirles a elaborar

el diagnóstico de las barreras y las habilidades para la resolución de problemas a fin de fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, aumentar las relaciones interpersonales, mejorar el cumplimiento de las tareas e incrementar su eficacia.

5. *La reunión de confrontación* es una técnica de cambio de comportamiento que se aplica con la ayuda de un tercero que puede ser un consultor interno o externo. Dos grupos en conflicto que manifiestan desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, se pueden tratar a través de una reunión de confrontación de unas horas, en la cual cada grupo se autoevalúa y también evalúa el comportamiento de otro. En esa reunión un grupo presenta al otro los resultados de esas evaluaciones y es interrogado en sus apreciaciones. En seguida se da una discusión, que tiende a una posición de comprensión y de entendimiento recíprocos en cuanto al comportamiento de las partes implicadas. El consultor facilita la confrontación, considera las críticas, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras inter-grupales. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socio-terapéutico para mejorar la salud de la organización, ya que aumenta las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o equipos y planifica acciones correctivas o preventivas.

6. *La realimentación de datos* es una técnica de cambio del comportamiento que se basa en principio de que a mayor número de datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será la posibilidad de que los organice y actúe creativamente. La realimentación de datos posibilita el aprendizaje de nuevas referencias respecto a uno mismo, los otros, los procesos grupales o la dinámica de toda la organización, referencias que no siempre son tomadas en cuenta. Según Bennis (1966), "la realimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan y proyectan la manera en que las demás personas perciben o visualizan a una persona". Se requiere de una fuerte comunicación y un flujo apropiado de información dentro de la organización para actualizar a los colaboradores y permitir que ellos mismos se puedan concientizar de los cambios e investigar las oportunidades que generalmente se encuentran ocultas en la organización.

Las técnicas del DO generalmente se aplican en la secuencia siguiente: se parte de mejorar la sensibilidad intrapersonal de los colaboradores, para en seguida mejorar y motivar sus relaciones interpersonales, después se aborda la formación y el desarrollo de equipos utilizando técnicas intra-grupales, a las cuales siguen las técnicas inter-grupales necesarias para integrar a los diferentes equipos entre sí y, por último, las técnicas intra-organizacionales para determinar los objetivos organizacionales que serán alcanzados a través del trabajo conjunto y coordinado de los diferentes equipos implicados. Las evidencias enseñan que los cambios que hacen énfasis en las personas y la organización como un todo son más profundos y eficaces. En esencia, el DO

constituye una cantidad de esfuerzos conjuntos para cambiar a la organización a través del cambio de actitudes y comportamientos de los colaboradores que laboran en ella. Un efectivo cambio de mentalidad como la forma más eficaz para cambiar a la organización completa.

13.26 LAS APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es notorio el aumento de las múltiples aplicaciones del desarrollo organizacional o intervenciones o técnicas del DO a partir de la última década del siglo pasado y en los años del presente siglo. El DO inició con intervenciones en los procesos humanos tendientes a apoyar a los colaboradores a comprender mejor y a transformar sus propias actitudes, valores y creencias y, con ello, mejorar la organización. Actualmente, la extensión de las aplicaciones del desarrollo organizacional es extraordinaria en función de la variedad de los cambios que se necesitan. Todas se enfocan en proporcionar a los colaboradores los datos reunidos, para que puedan crear y establecer las soluciones que se necesitan, y realimentación para que se puedan crear los requisitos para la autoevaluación del progreso registrado.

El desarrollo organizacional está fuertemente vinculado con los cambios que agregan valor al negocio de la organización, a las personas y a los clientes. En esencia, el desarrollo organizacional se puede utilizar para una reevaluación de la estructura organizacional, de los procesos y las tecnologías aplicadas, de los productos y servicios obtenidos y de la cultura organizacional.

También, el desarrollo organizacional tiene un gran potencial para complementar e incentivar los programas de calidad total en las organizaciones, ya que ambos poseen varios aspectos en común.

13.27 LAS LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Heisler (1975: 77-78), "sostiene que aun cuando sea un fuerte motor del cambio y la innovación organizacional, el desarrollo organizacional presenta algunas limitaciones":

1. La medición de la eficacia de los programas de DO es difícil de determinar.
2. Los programas de DO requieren de demasiado tiempo.
3. Los objetivos del DO por lo común son ambiguos.
4. Los costos totales de un programa de DO son difíciles de estimar.
5. Los programas de DO, en general, son onerosos.

Según Evans (1974: 18-20), "estas limitaciones no significan que se deban eliminar los esfuerzos del desarrollo organizacional. Sólo indican las áreas en las que el programa se debe perfeccionar. Los administradores pueden mejorar

la calidad de los esfuerzos del desarrollo organizacional con las medidas siguientes”:

1. Conciliar periódicamente los programas de desarrollo organizacional con las necesidades específicas de la organización.
2. Evidenciar la manera en que los colaboradores pueden cambiar sus comportamientos como participantes del programa organizacional.
3. Modificar los sistemas de recompensas de la organización para incentivar a los colaboradores que cambian su comportamiento de acuerdo con el programa.

No cabe duda que el papel de la administración de recursos humanos y el de los gerentes de línea se puede elevar considerablemente a través de los esfuerzos del desarrollo organizacional. El DO significa una de las más prometedoras áreas de intervención que le agrega valor a los colaboradores y por ende a la organización.

En síntesis, los procesos para desarrollar talentos influyen manifiestamente en los demás procesos de la administración de recursos humanos. Es importante que levanten los resultados de los demás procesos y que proporcionen mecanismos para incrementar no sólo el capital humano de las organizaciones, sino primordialmente su capital intelectual.

13.28 LA INFLUENCIA DE LOS PROCESOS PARA DESARROLLAR A LOS TALENTOS EN LOS DEMÁS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- a) *En los procesos para agregar talentos:* mayor atractivo, mejor perfil, mayor exactitud y mejor precisión.
- b) *En los procesos para organizar talentos:* menor tiempo de adaptación, mejor adecuación, superior desempeño, mejor evaluación y mayor satisfacción.
- c) *En los procesos para colocar talentos:* superiores resultados, mayor incentivo, mejores ganancias y más satisfacción.
- d) *En los procesos para recompensar talentos:* mejor adaptación, mayor permanencia, mayor fidelidad, superior clima organizacional y más satisfacción.

PARTE VI. RETENER A LAS PERSONAS

De acuerdo a la administración de recursos humanos, la organización que logra sobrevivir es aquella que no sólo logra captar y aplicar de modo conveniente sus recursos humanos, sino aquella que también los mantiene satisfechos al interior de la organización.

Retener a los colaboradores implica poner especial atención en los estilos administrativos, en las relaciones con los empleados y en los programas de higiene y seguridad en el trabajo que garantizan la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen como finalidad conservar a los colaboradores satisfechos y motivados, así como garantizarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para lograr su permanencia y compromiso con la organización. Dentro de ellos se incluye asegurar relaciones sindicales amistosas y de apoyo mutuo, ya que se trata de colaboradores importantes que determinan la estabilidad laboral y que motivan a trabajar y a obtener los objetivos organizacionales.

En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas se relacionan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace énfasis en una disciplina rígida, puesta en práctica a través de reglamentos impuestos a los colaboradores con el fin de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. Así, el modelo se fundamenta en la estandarización, es decir, se califica a las personas con medias o promedios de parámetros generales y se obvian sus diferencias y características individuales.

En otras organizaciones los procesos para retener a las personas son complejos y elaborados, aproximándose al modelo de autodeterminación y realización personal de los colaboradores, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas. Así, el modelo resalta la libertad y la autonomía de los colaboradores y privilegia la diferenciación y la diversidad, con fundamento en las diferencias individuales de las personas.

CAPÍTULO 14. RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

En la actualidad, para que los gerentes de línea logren tener éxito en sus funciones, deben alinear el desempeño y las competencias de sus colaboradores con las estrategias del negocio y las metas de la organización. La estrategia de recursos humanos se debe alinear a la estrategia de la organización, y es en ese entorno donde las relaciones entre la organización y sus colaboradores adquieren una importancia trascendental.

Son muchas las habilidades que los colaboradores necesitan para laborar en una organización: deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus compañeros, atender las necesidades del cliente, orientarse a las metas y resultados y, ante todo, someterse a las reglas de la organización y asimilar su cultura. Todo lo anterior exige un alto nivel de adaptación y de integración al ambiente organizacional, a su estructura, a su cultura, al tipo de colaboradores existentes en ella y al tipo de labor desarrollada. Cada organización es diferente de otras y cada una tiene su particular estilo de administración.

14.1 ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN

"Los supuestos implícitos o explícitos en la naturaleza de las personas ejercen una profunda influencia en la administración. La disciplina y la motivación se derivan de esos supuestos. Hace más de cincuenta años, McGregor (1961), identificó dos conjuntos de supuestos que llamó la teoría X y la teoría Y". La teoría X —el enfoque tradicional— plantea creencias negativas sobre las personas y define un estilo administrativo con características autocráticas e impositivas. Por su parte, la teoría Y —el enfoque moderno— plantea creencias positivas que conducen a los gerentes a adoptar una postura democrática y consultiva.

En la teoría X prevalece la manipulación de las personas, la coacción y el temor. Se supone que las personas son dejadas y pre-juiciosas y que, por lo mismo, es indispensable dirigir las, coaccionarlas y amenazarlas para que trabajen. En la teoría X, el trabajo es exigido y la motivación es extrínseca, a través de la remuneración y de medidas de control y de seguridad. Las recompensas sólo abarcan las necesidades humanas de nivel bajo (Maslow y Herzberg). La vigilancia y el control deben ser rigurosos y no se puede dejar a las personas sin supervisión ni se debe permitir que los subordinados se dediquen a sus propias determinaciones. La precaución debe prevalecer sobre la confianza. En general, se califica a las personas como incompetentes e

interesadas y que priva en ellos el interés personal sobre el de la organización. Consecuentemente, el trabajo se debe esquematizar y fragmentar a manera de simplificar las tareas, requerir decisiones de rutina y marcar líneas claras de autoridad y mando jerárquico. El control de entradas y salidas es esencial. La jerarquía es el orden natural. Las reglas son precisas. El miedo a la sanción es el estímulo primordial.

En la teoría Y prevalece el respeto por las personas y por sus diferencias individuales. Parte de la suposición de que a las personas les gusta trabajar cuando el trabajo es agradable y, sobre todo, si pueden tener una voz activa en su definición y en formular los objetivos de la organización. Pueden ser creativas y les gusta admitir responsabilidades. Cada individuo representa un conjunto de recursos que se pueden explotar mediante una buena administración. En la teoría Y destaca una visión más abierta y humana de las personas y de la actividad laboral. Las recompensas abarcan todas las necesidades humanas, primordialmente las de niveles altos. La vida organizacional se estructura con el propósito de ofrecer las condiciones necesarias para la realización personal y la satisfacción de las personas. El orden natural es la democracia. El reconocimiento es el estímulo primordial. La autenticidad y los valores sociales son fundamentales. La libertad y la autonomía son sagradas. La contribución es el resultado esperado.

14.2 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Una de las actividades laborales de los gerentes de línea trata de la supervisión a sus subordinados. Éstos necesitan de atención y seguimiento, porque afrontan varias contingencias internas y externas y también están sujetos a dificultades personales, familiares, económicas y de salud, a preocupaciones diversas, a inconvenientes para transportarse o tratar compromisos, a adicciones con drogas, tabaco o alcohol. Diferentes problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas consiguen solucionar tales problemas por su cuenta, otras no y se transforman en trabajadores problemáticos. Los gerentes de línea tienen el compromiso de invertir una cantidad importante de tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa, con colaboradores problemáticos. Las dificultades personales pueden perjudicar el comportamiento laboral de los trabajadores. Por suerte, la organización debe motivar y brindar ayuda a los colaboradores en estas situaciones.

Milkovich y Boudreau (1994: 707), sostienen que "muchas organizaciones ofrecen ayuda a los trabajadores problemáticos o tratan de modificar su comportamiento negativo". Las actividades para relacionarse con los colaboradores pretenden crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y persiguen obtener una mayor eficacia de la organización con la eliminación de los obstáculos que impiden la plena participación de los colaboradores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Estas barreras se originan de factores organizacionales o personales. No importando su procedencia, las actividades para relacionarse con los colaboradores procuran establecer una comunicación directa de doble vía que incluya a las dos partes y proporcione apoyo mutuo. Lo cierto es, que las relaciones con los colaboradores deben formar parte integral de la filosofía de la organización. En otras palabras, la organización debe tratar a sus empleados con respeto y les debe brindar posibilidades para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

14.3 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Milkovich y Boudreau (1994: 708), comentan que "las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir":

- 1. Comunicaciones:** la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los colaboradores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre asuntos laborales. Las comunicaciones son de doble vía.
- 2. Cooperación:** la organización necesita compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los colaboradores para obtener su cooperación y compromiso.

3. *Protección*: el lugar de trabajo afecta el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y debe ofrecer protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Los colaboradores deben percibir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.

4. *Ayuda*: la organización debe dar respuesta a las necesidades especiales de cada colaborador, brindarles apoyo. Los colaboradores deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.

5. *Disciplina y conflicto*: la organización debe tener instrucciones claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

14.4 PROGRAMAS DE PROPUESTAS

Este tipo de programa generalmente se diseña con el fin de solicitar, estimular, evaluar e instituir las propuestas que presentan los colaboradores y recompensar aquellas que aporten ideas que tengan aplicaciones prácticas con resultados para la organización. Las recompensas casi siempre son monetarias y el reconocimiento es público, y pueden incluir vacaciones extra o algún beneficio especial. Muchas organizaciones han instituido con éxito sistemas de propuestas.

Los componentes básicos de un programa de propuestas son las siguientes:

1. Existe una comisión de evaluación de las sugerencias, que analiza objetivamente cada una de ellas y ofrece una explicación razonable a los colaboradores de por qué fueron rechazadas sus ideas. La comisión incluye a colaboradores de distintas áreas y niveles de la organización.

2. La instauración de la propuesta aceptada y la recompensa al colaborador que presentó la idea se debe hacer de inmediato y en público. La revista interna de la organización debe publicar el reconocimiento al colaborador y el resultado de la mejoría sugerida. El ejemplo y el refuerzo son indispensables.

3. Se debe realizar una evaluación del nivel de beneficio o de ahorro que produce la sugerencia ofrecida a la organización. Algunas organizaciones recompensan al colaborador hasta con el 10% del beneficio o el ahorro que se origina de una propuesta.

14.5 PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO

Los premios de reconocimiento son retribuciones o créditos otorgados a los colaboradores o a los equipos que han realizado aportaciones extraordinarias a la organización. La intención es comunicar lo que hicieron y convertirlos en ejemplo para los demás colaboradores.

El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección el motivo de la entrega del reconocimiento. El premio puede incluir una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para promover que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para brindar una realimentación positiva a los colaboradores.

14.6 PROGRAMAS DE AYUDA AL COLABORADOR

Es común que los gerentes de línea se encuentren con problemas de comportamiento entre sus subordinados, pudiendo responder a ellos de diferentes formas. Una de ellas, es dejar que el propio subordinado resuelva por sí mismo sus problemas. Otra es apoyar al subordinado a través de programas internos o poniendo al subordinado en comunicación con ayuda profesional, que otorga la empresa. Las investigaciones evidencian que la utilización de fuentes externas de ayuda es la respuesta más común de la organización, pero también se utilizan algunas formas de asesoría interna. La asesoría puede abarcar desde una breve charla con el gerente hasta reuniones privadas con consultores profesionales en el lugar de trabajo.

En general, los programas de ayuda a los empleados (PAE) se organizan para ayudar a los colaboradores que tienen problemas; son programas que las organizaciones usan para ayudar a los colaboradores a resolver los problemas personales que obstaculizan el desempeño de su trabajo.

14.7 TRABAJADORES PROBLEMÁTICOS

El que existan trabajadores problemáticos en las organizaciones es una realidad que la administración de recursos humanos debe afrontar, previendo y presentando soluciones a los problemas detectados en algunos colaboradores.

Filipowicz (1979: 8), "apunta que los principales síntomas de un trabajador problemático son":

1. Alto ausentismo, en especial los días lunes y viernes y antes y después de los días feriados.
2. Ausencias injustificadas.
3. Faltas frecuentes.
4. Entradas tarde y salidas antes de la hora.
5. Polémicas con los colegas.
6. Descuidos que fomentan problemas a otros trabajadores.
7. Opiniones limitadas de situaciones y decisiones erróneas en el trabajo.

8. Continuidad de accidentes extraños en el trabajo.
9. Detención y daños a máquinas a causa de descuidos.
10. Dificultades de tipo legal, como multas de tránsito, embriaguez, etc.
11. Mala apariencia personal.

De acuerdo a Milkovich y Boudreau (1994: 733-734), "los programas de ayuda al empleado casi siempre presentan dos componentes fundamentales":

1. *Una política escrita.* El hecho de tener por escrito las políticas de ayuda a los colaboradores, les brinda a los mismos la confianza de poder plantear sus preocupaciones, sabedores que cuentan con el apoyo total de la organización.
2. *Un coordinador del programa.* Es muy necesario que los programas de ayuda a los colaboradores cuenten con un coordinador que garantice el conocimiento y la aplicación de los procedimientos y las políticas en el área laboral. El coordinador, brinda la asesoría necesaria a los gerentes de línea y los orienta y estimula para atender convenientemente a los colaboradores que presentan problemas y para ofrecerles servicios de naturaleza confidencial.

14.8 DISCIPLINA

Antiguamente, la palabra disciplina se relacionaba con el cumplimiento por parte de los trabajadores, de reglas y normas que la organización implantaba como adecuadas para lograr los objetivos de la organización. Ese antiguo concepto, comprendía un control externo rígido para supervisar el comportamiento de las personas. El control externo se apoyaba únicamente en medios como: horarios de trabajo, prohibiciones, comportamientos disciplinarios, etc. y, muy pocas veces en los fines como: logro de metas y logro de resultados. Al ocuparse de revisar la puntualidad, la aplicación al trabajo, la obediencia al jefe y el orden, las organizaciones dejaban de lado la eficiencia, la eficacia, el logro de metas, el logro de objetivos, el valor agregado a la organización, el aumento de la calidad y de la productividad, la atención al cliente y otros aspectos de valor tangible para la organización.

Actualmente, el término disciplina se asocia a la autodirección que realizan las personas en consonancia con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización. Es lo que se denomina autodisciplina y autocontrol. El control lo llevan a cabo las propias personas, sin necesidad de una supervisión externa. Los colaboradores adaptan su comportamiento a las reglas de la organización, en tanto que la organización supervisa las metas y la ejecución de los objetivos. De los medios se encargan las personas, mientras que de los resultados se encarga la organización. Los colaboradores, al conocer lo que se espera de ellos, se impulsan a alcanzar las normas o las reglas definidas por la organización, siempre y cuando les

parezcan razonables y apropiadas a sus expectativas. Así, lo mejor es que las organizaciones acuerden con sus colaboradores los parámetros de los comportamientos que deben atender.

Sin embargo, hay algunos colaboradores que no aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni admiten las normas de un comportamiento responsable. Estos empleados requieren de alguna medida de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada sanción. Se relaciona con la necesidad de aplicar una acción disciplinaria externa para fijar claramente los límites del comportamiento que la organización estima aceptable.

Thorndyke (1991), considera que "la sanción se presenta como una consecuencia indeseable del comportamiento, o como la eliminación de una consecuencia deseable, que sirve para disminuir la intención de continuar con ese comportamiento". Por ejemplo, con la puntualidad, los administradores pueden sancionar a los trabajadores que insisten en presentarse tarde al trabajo al hacerles ver algunas consecuencias indeseables (con una advertencia verbal) o con la eliminación de consecuencias deseables (como los aumentos de salario por méritos). Sin embargo, las sanciones pueden ir seguidas de efectos negativos de largo plazo, como niveles altos de ausentismo y rotación.

14.9 FACTORES RELACIONADOS CON LA DISCIPLINA

De Cenzo y Robbins (1996: 113), "opinan que la disciplina debe tomar en cuenta varios factores importantes como":

1. La *gravedad de los problemas*, hace alusión a la severidad del problema, como la falta de honestidad, agresión física o verbal, entre otros.
2. La *duración del problema*, se refiere al periodo de tiempo que abarca la situación detectada.
3. La *frecuencia y la índole del problema*, una falta reiterada demanda un tratamiento diferente a una falta aislada, dependiendo también del tipo de falta.
4. Los *factores condicionantes*, se refiere a las circunstancias relacionadas con el problema. No es lo mismo la muerte de un familiar cercano, que un plan de agresión a alguien, por ejemplo.
5. El *grado de socialización*, se refiere a la medida en que el transgresor conoce las reglas y los procedimientos de la organización. Es diferente cuando las reglas son vagas e informales y no se conocen mucho.
6. La *historia de las prácticas disciplinarias de la organización*, se refiere a las infracciones pasadas y el trato equitativo o no que se les ha dado en la organización.

7. El *apoyo administrativo*, se relaciona al apoyo total por parte de los administradores a la acción disciplinaria, a su aplicación con sus subordinados.

14.10 PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS

Gómez-Mejía et al. (1995: 511), sostienen “que existen algunas pautas básicas de disciplina que se deben aplicar a todas las violaciones de las reglas de la organización, sean leves o graves. Las medidas disciplinarias deben incluir los siguientes procedimientos estándar”:

1. *Comunicación de las reglas y los criterios de desempeño*. Es importante que los empleados conozcan perfectamente las reglas y las normas de la compañía y las consecuencias de su violación. Todos los colaboradores deben conocer e interpretar las políticas y los procedimientos de la disciplina.

2. *Documentación de los hechos*. El gerente debe documentar las evidencias que argumenten la actuación disciplinaria. Las evidencias deben ser cuidadosamente documentadas para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad. Todo colaborador debe tener la oportunidad de discutir la evidencia y de mostrar documentación para su defensa.

3. *Respuesta congruente con la violación de las reglas*. El colaborador debe percibir que la aplicación de la disciplina es pertinente e imaginable y que en ella no hay preferencia alguna.

Para De Cenzo y Robbins (1996: 113), “la acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales”:

1. *Se debe preferir una medida correctiva a una punitiva*. El propósito de la acción disciplinaria debe ser modificar el comportamiento no deseado del colaborador y no sancionarlo. La medida correctiva está orientada al desempeño futuro, en tanto que la punitiva está relacionada con el pasado.

2. *La acción disciplinaria debe ser progresiva*. Debe principiar con un apercibimiento verbal, el cual irá seguido de una amonestación escrita, la suspensión y, en los casos más severos e incorregibles, el cese del trabajador.

3. *La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa*. La acción disciplinaria también debe ser preventiva. Su respuesta es necesario que sea rápida, congruente con la falta cometida, estar en términos impersonales y poseer un efecto directo.

14.11 DISCIPLINA PROGRESIVA

De acuerdo a Redeker (1989), “la disciplina progresiva es la forma más utilizada en un procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que brindan al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de que sea separado de la

organización". El procedimiento de la disciplina progresiva posee varios pasos de aviso; cada uno comprende una sanción que aumenta de severidad a medida que el comportamiento no deseable continúa. Si el colaborador no responde apropiadamente a esos avisos progresivos, la sanción será su despido por causa justificada.

En general, el sistema de disciplina progresiva emplea entre tres y cinco etapas. Las insignificantes violaciones de las políticas de la organización, como por ejemplo: fumar en lugares prohibidos, retrasos frecuentes de ingreso al trabajo, descuidos en el trabajo, entre otros; necesitan de intervenciones del administrador, que aplica los primeros pasos del proceso.

El procedimiento de la disciplina progresiva más común incluye cuatro etapas:

1. *La advertencia verbal.* El colaborador que incurre en una infracción insignificante a las reglas de la organización, obtiene una advertencia verbal de su gerente y se le avisa que, si el problema continúa en un periodo determinado -una semana o un mes-, se hará acreedor a una sanción más severa por la infracción.

2. *Advertencia escrita.* El colaborador que incurre en la misma infracción dentro de cierto periodo -un mes-, obtiene una llamada de atención por escrito de su administrador. Esta llamada de atención es archivada en su expediente individual como constancia. Si el colaborador no logra modificar su comportamiento durante cierto periodo de tiempo, recibirá una segunda llamada de atención por escrito, más contundente.

3. *Suspensión.* El colaborador no logra modificar su comportamiento no deseado durante un periodo determinado o nuevamente comete la misma infracción, entonces es suspendido del trabajo, sin remuneración, durante determinado tiempo, por ejemplo una semana. Recibe una advertencia escrita final de su administrador, comunicándole la suspensión y notificándole que una nueva violación será objeto de un despido por causa justificada.

4. *Despido.* El colaborador reincide nuevamente en la misma infracción a la regla, dentro de un periodo determinado, entonces su administrador lo despide por causa justificada.

El administrador se encarga de todo el procedimiento y brinda al colaborador la oportunidad de modificar su comportamiento antes de sancionarle más drásticamente con el despido. Las infracciones se pueden clasificar en dos clases: las violaciones leves y las graves.

14.12 DISCIPLINA POSITIVA

En múltiples circunstancias, la sanción no logra impulsar al colaborador a modificar un comportamiento no deseado. Al contrario, la sanción es la causa de aversión o miedo en el colaborador. Al hacer hincapié en la sanción, la disciplina progresiva puede conducir al colaborador a mentirle a su supervisor, en vez de modificar su comportamiento. Con el ánimo de evitarlo, algunas organizaciones utilizan a la vez tanto la disciplina progresiva como la disciplina positiva. La disciplina positiva es una técnica que promueve que el colaborador examine su propio comportamiento y que se responsabilice por las consecuencias de sus actuaciones. Es semejante a la disciplina progresiva ya que las dos utilizan una serie de pasos, siendo el último el despido justificado.

Según Gómez-Mejía et al. (1995: 509-510), "en la práctica, la disciplina positiva sustituye la sanción de la disciplina progresiva con sesiones de asesoría entre el colaborador y el gerente. Esas sesiones se enfocan en que el colaborador debe aprender con los errores del pasado e iniciar un plan personal para hacer un cambio positivo en su comportamiento". En vez de hacer uso de amenazas y sanciones, el gerente utiliza sus habilidades de asesoría para incentivar al colaborador a cambiar. En lugar de atribuir la culpa al colaborador, el gerente hace énfasis en la solución de los problemas en colaboración. De este modo, la disciplina positiva promueve que el papel del gerente se transforme en el de un adversario al de un consejero.

La técnica de la disciplina positiva de cuatro etapas, se inicia con una sesión de asesoría entre el colaborador y el gerente, que concluye con el acuerdo verbal de la solución al problema, establecida por ambas partes. En el caso de que la solución no funcionara, se realiza una nueva reunión entre el gerente y el colaborador con el fin de establecer las causas por las que la solución no funcionó y se plantea un nuevo plan de mejora a la problemática.

En la segunda etapa se establece por escrito una nueva solución acordada en consenso. Si no se logra una modificación en el comportamiento, en la tercera etapa se plantea el riesgo de despido. En vez de suspender al colaborador sin derecho a pago, como sucede en la disciplina progresiva, en esta tercera etapa se ofrece al colaborador un periodo de tiempo para realizar una evaluación de su situación y proponer una nueva solución. Con ello, se estimula al colaborador a realizar un examen profundo del por qué las soluciones planteadas no han funcionado. La cuarta etapa consiste en el despido del colaborador.

Los dos principales obstáculos de la disciplina positiva son:

1. Los costos asociados al entrenamiento de las habilidades de asesoría de los gerentes.

2. El tiempo laboral que se utiliza en las sesiones de asesoría entre el gerente y el colaborador.

Según Osigweh, Yg y Hutchison (1989 : 367-368), "los colaboradores prefieren la disciplina positiva a la progresiva, porque se sienten tratados con más respeto y consideración. La asesoría da por resultado una mayor voluntad para corregir el comportamiento indeseable. Los gerentes también la prefieren porque les aleja del papel de disciplinadores". Asimismo, la asesoría provoca relaciones de mejor calidad con los subordinados que la disciplina, posibilita que el gerente tenga actuaciones más rápidas y completas para modificar un problema y evitar una confrontación hasta que el problema haya sido resuelto a través de la disciplina progresiva. En empresas como Union Carbide, General Electric y Procter & Gamble, la disciplina positiva rebajó el ausentismo e impidió la huelga de los trabajadores.

14.13 DERECHO DE APELACIÓN

Todo colaborador debe tener el derecho de apelar una decisión que considere injusta. Son muchas las organizaciones que ponen a disposición de sus colaboradores mecanismos para tratar decisiones superiores que se perciban como injustas. Para el efecto, hay recursos de apelación que posibilitan a los colaboradores plantear sus reacciones en relación a las decisiones y las políticas que toma la organización.

Son varios los procedimientos existentes en las organizaciones, muchas utilizan un programa informal como el de puertas abiertas. Un aspecto común en todas las organizaciones es que cualquier persona tiene el derecho de poder plantear sus asuntos a algún superior de la empresa.

14.14 ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

Las diferencias entre las personas representan el origen de los conflictos, las personas tienen objetivos e intereses distintos. El conflicto es propio de la vida de cada individuo, forma parte de la naturaleza humana. El término conflicto se relaciona a desacuerdo, dificultad, enfrentamiento, discordia, divergencia, discordancia, controversia o antagonismo, es el lado contrario a la cooperación y la colaboración. Para que se produzca un conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, debe existir necesariamente una injerencia intencional de una de las partes implicadas. El conflicto se presenta cuando una de las partes -individuo o grupo- pretende conseguir sus objetivos propios, entrelazados con los de otra parte, la cual interfiere en su deseo por alcanzar los objetivos. La interferencia se da en forma activa, a través de acciones para provocar obstáculos, bloqueos o impedimentos o de forma pasiva, mediante omisión. Para Chiavenato (1994: 181), "el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o divergencia, constituye una interferencia activa o pasiva, pero deliberada, para imponer un bloqueo a la tentativa de la otra parte por

alcanzar sus objetivos". El conflicto puede suceder en el entorno de las relaciones entre dos o más partes, y puede darse entre personas o entre grupos y organizaciones. También sucede entre más de dos partes al mismo tiempo.

Se conocen dos clases de conflictos: el conflicto interno y el conflicto externo. El interno se refiere a los problemas de orden personal. El externo comprende varias categorías: interpersonal, intragrupal, inter-grupal, intraorganizacional e inter-organizacional.

El conflicto puede mostrar tres niveles de dificultad:

1. *El conflicto percibido*, que acontece cuando las partes perciben y comprenden que el conflicto existe porque advierten que sus objetivos son distintos de los objetivos de otros y que existe la posibilidad de una injerencia o bloqueo. Es el conflicto encubierto, porque las partes sienten que existe en potencia.

2. *El conflicto experimentado*, que se da cuando el conflicto produce sentimientos de hostilidad, rabia, miedo, descrédito entre una parte y la otra. Es el conflicto oculto, porque se disimula y no se manifiesta con claridad.

3. *El conflicto manifiesto*, sucede cuando el conflicto se presenta con un comportamiento que expresa una interferencia activa o pasiva, al menos, por una de las partes. Es el conflicto abierto, porque se manifiesta sin encubrimiento.

Al ser el conflicto inevitable, el gerente debe conocer cuáles son sus probables salidas. La solución de un conflicto tiene relación casi siempre con el análisis de las condiciones que lo provocaron.

14.15 CONDICIONES ANTECEDENTES DE LOS CONFLICTOS

Al interno de las organizaciones existen algunas condiciones que colaboran a generar conflictos. Son condiciones inherentes a la naturaleza de las organizaciones que frecuentemente crean percepciones en las personas y los grupos que las impulsan al conflicto. Se les conoce como condiciones antecedentes porque constituyen las causas de los problemas.

Esencialmente se conocen cuatro condiciones antecedentes de los conflictos:

1. *Ambigüedad de la función*: sucede cuando las expectativas son poco claras y confusas, además de otras incertidumbres, incrementan la posibilidad de estimular que las personas creen que trabajan para propósitos incompatibles.

2. *Objetivos encontrados*: los grupos, como resultado del crecimiento de la organización, se especializan cada vez más en la búsqueda de sus objetivos. A causa de la especialización, cada grupo desarrolla tareas diferentes, se orienta

en objetivos diferentes, se relaciona con diferentes sectores del entorno y empieza a desarrollar formas diversas de pensar y de actuar, con su particular lenguaje y sus objetivos por obtener. Se manifiesta la diferenciación, es decir, objetivos e intereses diferentes de los demás grupos de la organización. Surgen así, las percepciones de objetivos e intereses tal vez contradictorias e incompatibles.

3. Recursos compartidos: los recursos de la organización son limitados y escasos. Esa parte fija de recursos se debe distribuir y asignar a los distintos grupos de la organización, como el capital, las partidas del presupuesto, los salarios, los créditos, el espacio, los colaboradores, las máquinas y los equipamientos. Cuando un grupo necesita aumentar su cantidad de recursos, el otro tendrá que perder o ceder una porción de los suyos. Lo anterior, provoca la percepción de objetivos e intereses distintos y tal vez incompatibles.

4. Interdependencia de actividades: los colaboradores y los grupos de una organización dependen unos de otros para realizar sus actividades y cumplir con sus objetivos. La interdependencia sucede cuando un grupo no puede ejecutar su tarea o alcanzar su objetivo a menos que otro grupo realice la suya o alcance el suyo. Todos los grupos de una organización son interdependientes de alguna forma. Cuando los grupos son muy interdependientes, se presentan oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de los demás.

14.16 EL PROCESO DEL CONFLICTO

El conflicto se lleva a cabo en un proceso activo caracterizado por una influencia mutua de las partes. Son las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) las que establecen las circunstancias para que los conflictos aparezcan. Una de las partes advierte la posibilidad de existencia de una situación de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a desarrollar sentimientos de conflicto hacia la otra y a observar una conducta conflictiva. La acción de una de las partes provoca en la otra parte alguna forma de reacción. A partir de esa reacción (que puede ser positiva o negativa), el conflicto aumenta o disminuye.

El acto del conflicto describe las etapas del proceso en las cuales las partes interactúan en desafío, como la apreciación del conflicto, el comportamiento conflictivo de una de las partes, la resolución y el comportamiento de la otra parte. De entre las etapas del proceso, el comportamiento conflictivo merece una interpretación más extensa.

14.17 ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

Al ser los conflictos parte de la existencia de la organización, el gerente debe tener la habilidad de detectarlos y neutralizarlos a tiempo con el objeto de evitar consecuencias indeseables. Para la administración de conflictos el gerente puede hacer uso de tres enfoques:

1. *El enfoque estructural.* El conflicto es producto de las percepciones creadas por las condiciones de diferenciación, de los recursos limitados y escasos y de la interdependencia. Al modificar esos elementos, entonces las percepciones y el conflicto resultante se podrían dirigir. Se trata de actuar en uno de los tres requisitos que predisponen para que suceda el conflicto a saber:

a) *Reducir las diferencias de los grupos.* Para disminuir las diferencias entre los grupos, se deben identificar objetivos que puedan compartir. El gerente debe presentar a los grupos algunos intereses en común con el objeto que dejen de percibir una incompatibilidad de objetivos. La amenaza externa o el adversario común son soluciones que se emplean para encontrar un objetivo compartido. Otra forma de reducir la diferenciación de los grupos consiste en reagrupar a los individuos de manera que los grupos en conflicto pasen a formar parte de una unidad mayor. Asimismo, al rotar a los individuos, obtienen una mejor comprensión de otras perspectivas y visualizan los objetivos comunes que existen entre las partes.

b) *Interferir en los recursos compartidos.* Otra herramienta estructural es utilizar los sistemas formales de recompensas y de incentivos para retribuir el desempeño conjunto y combinado de dos o más grupos y crear un objetivo común. Al ser variables los recursos que se repartirán, permite que un grupo gane recursos sin provocar que el otro pierda, originando que el buen desempeño y la cooperación entre los grupos sean ventajosos para todos.

c) *Reducir la interdependencia.* Para disminuir la interdependencia y sus eventualidades de interferencia, se puede separar a los grupos de forma física y estructural. Aunque perciban la incompatibilidad de sus objetivos, el pequeño nivel de interdependencia de las actividades aparta el riesgo de interferencia y reduce la posibilidad de conflicto.

2. *El enfoque de proceso.* Busca reducir los conflictos a través de modificar el proceso, es decir, por medio de una intervención en el acto del conflicto. Lo puede aplicar una de las partes en conflicto, las personas de fuera o un tercero -como un consultor, un administrador neutral o un director de la organización-.

Se ejecuta de tres formas diferentes:

a) *La desactivación del conflicto.* Se muestra cuando una parte responde colaborando, y no violentamente, ante el comportamiento agresivo de la otra, así estimula un comportamiento menos conflictivo o desarticula el conflicto.

Aunque la reacción conflictiva de una parte provoca el mismo comportamiento de la otra, la reacción colaborativa tiende a provocar la misma reacción colaborativa de la otra.

b) *La reunión de confrontación de las partes.* Se presenta cuando se ha llegado más allá del punto de neutralización del conflicto y las partes se preparan para una confrontación abierta, directa y hostil. Las reuniones de confrontación se utilizan para reunir frente a frente a las partes en conflicto, con el objeto de que exterioricen sus emociones, analicen y determinen las áreas de conflicto y descubran las soluciones de tipo ganar/ganar antes que cualquier solución combatiente.

c) *La colaboración.* Aparece cuando se ha llegado más allá de la posibilidad de desactivación y de la reunión de confrontación. En la colaboración, las partes se esfuerzan para solucionar problemas, identificar soluciones de tipo ganar/ganar o buscar soluciones integradoras capaces de conciliar los objetivos de ambas partes.

3. *El enfoque mixto.* Representa administrar el conflicto, tanto en sus aspectos estructurales como en los del proceso, e incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre el acto del conflicto. El enfoque mixto toma dos formas diferentes:

a) *La adopción de reglas para resolver los conflictos.* Hace uso de medios estructurales para afectar en el proceso del conflicto -como la adopción de reglas y reglamentos-. Determina con anticipación los procedimientos y los límites para trabajar el conflicto de forma que éste sea contenido y controlado, guía a las partes hacia la solución del problema.

b) *La creación de funciones integradoras.* Se basa en crear terceras partes dentro de la organización, de forma que estén siempre libres para colaborar a buscar soluciones del tipo ganar/ganar en los conflictos que se presentan. Una de las partes en conflicto se puede comunicar con la otra a través de estos equipos que son los responsables de la tarea de la comunicación entre las partes en conflicto. Son las "funciones de enlace" que realiza el personal de enlace o de equipos de trabajo intergrupales, cuya labor consiste en coordinar el esfuerzo de los grupos, con capacidad para tener conflictos, de manera que se dirija hacia los objetivos globales de la organización. Opuesto a las funciones del consultor del proceso o de un tercero, que son pasajeros, las de integración son constantes en la organización. El gerente puede asumir una función integradora siempre que se presente la necesidad de intervenir en las condiciones estructurales y en la dinámica del conflicto.

Es interesante enfatizar que la reacción de las partes ante el conflicto y el modo en que lo resuelvan tendrán mucha influencia en las percepciones, los

sentimientos y los comportamientos siguientes, así como en la calidad de la comunicación entre grupos.

14.18 ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS CONFLICTOS

Se conocen múltiples estilos para administrar los conflictos. Por un lado están los que destacan el deseo de satisfacer los intereses propios –asertividad- y, en el otro extremo, los que atienden los intereses de la otra parte -cooperación-. De un lado está la dimensión asertiva -intento por satisfacer los intereses y objetivos propios- y, del otro, la dimensión cooperativa -intento por satisfacer los intereses de otras personas-.

A partir de estas dos dimensiones, Schermerhorn, Jr. (1996: 311), "propone un modelo que presenta cinco estilos para administrar los conflictos":

1. *El estilo de evasión.* Refleja una postura no asertiva ni cooperativa, con el propósito de evitar el conflicto. Es una actitud de escape, mediante la cual el gerente persigue evitar las situaciones de conflicto, busca otra salida o deja las cosas como están para que, con el tiempo, el conflicto vaya perdiendo fuerza. Se usa cuando el problema es común, no existe probabilidad de triunfar, se necesita tiempo para obtener información o cuando un desacuerdo puede resultar oneroso o peligroso. Se trata de terminar.

2. *El estilo acomodaticio.* Expresa un elevado grado de cooperación que persigue suavizar las cosas y proteger la armonía. Trata de resolver los puntos menores de desacuerdo y dejar los problemas mayores para más adelante. Logra su cometido cuando las personas saben qué está mal, el asunto es muy importante, se desea crear méritos sociales que se utilizarán en otras situaciones o cuando es esencial mantener la armonía. Se busca ir soltando la rienda.

3. *El estilo competitivo.* Se relaciona con un mando autoritario que refleja una fuerte asertividad que pretende imponer el interés propio. Se aplica cuando es preciso imponer una acción decisiva rápidamente en situaciones importantes o impopulares, cuando la urgencia o la emergencia son necesarias o indispensables. Es una posición de enfrentamiento y de dominio de una parte que se sujeta a una competencia de tipo ganar/perder, imponiendo el uso de la autoridad. Se trata de ganar como sea posible.

4. *El estilo de compromiso.* Representa una mezcla de las características de la asertividad y de la cooperación. Es utilizado cuando una parte acepta soluciones que son razonables para la otra y cada una de ellas acepta las ganancias y las pérdidas de la solución. Sucede cuando las dos partes poseen igual poder y quieren acortar las diferencias o cuando deben llegar a una solución temporal, sin presión de tiempo. Se trata de tener buen juego de cintura.

5. *El estilo de colaboración o de solución de problemas.* Expresa un grado importante de asertividad y de cooperación. El estilo colaborador posibilita que las dos partes ganen, porque utilizan la negociación y el intercambio con el fin de disminuir las diferencias. Es utilizado cuando los intereses de las dos partes son importantes, los puntos de vista de ambas se pueden unir para arribar a una solución más amplia y cuando el compromiso necesita de consenso. Trata de que las dos partes ganen y se comprometan con la solución que han planteado.

Los estilos de administración de los conflictos pueden producir distintos resultados:

1. *La evasión o el acomodo.* Provocan un conflicto de tipo perder/perder, en el cual ninguna de las partes obtendrá lo que pretende y los motivos del conflicto permanecen inalterados. Aunque pareciera que el conflicto desaparece, en realidad volverá en el futuro. La evasión es una forma extrema de no dar atención al caso.

2. *El acomodo o la suavización.* Sobresalen las diferencias, las similitudes y las zonas de posible acuerdo. Tiene como fin la coexistencia pacífica y la identificación de los intereses comunes. En la práctica, la suavización quizá no tome en cuenta la esencia real del conflicto.

3. *La competencia o el mando autoritario.* Se inclina por crear un conflicto de tipo ganar/perder. Una de las partes gana a costa de la otra. En casos extremos, una parte obtiene lo que desea y excluye a la otra. Los métodos de ganar/perder no arriban a las causas profundas del conflicto por lo que reaparecerán en el futuro. Una parte controla a la otra y el gerente da órdenes a los subordinados.

4. *El compromiso.* Procura crear un conflicto de tipo ganar/perder. Se muestra cuando cada una de las partes entrega algo y gana algo de valor. Ninguna de las dos queda totalmente satisfecha y se mantienen los precedentes que conducirán a conflictos futuros.

5. *La colaboración o solución de problemas.* Con frecuencia logra conciliar las diferencias entre las partes. Es el estilo más eficaz de administración de los conflictos. Es una forma de ganar/ganar, en cuyo caso se analizan los asuntos y se solucionan en beneficio de las dos partes en conflicto. Se logra afrontando los asuntos y con la disposición de los involucrados por reconocer lo que está incorrecto y lo que merece su atención. Los asuntos extraordinarios se examinan claramente.

14.19 EFECTOS DEL CONFLICTO

El conflicto puede ocasionar resultados positivos y negativos. Entre los resultados positivos se pueden nombrar:

1. Estimula los sentimientos y la energía de los miembros del grupo, motiva su interés por descubrir maneras eficaces para desempeñar las labores, así como la búsqueda de soluciones creativas e innovadoras.
2. Impulsa sentimientos de identidad con el grupo y mejora su cohesión interna.
3. Es un recurso para ponerle atención a los problemas existentes y funciona como un medio correctivo que permite esquivar problemas más serios.

Entre los resultados negativos del conflicto se conocen:

1. Ofrece resultados indeseables para la buena marcha de la organización, ya que las personas y los grupos encuentran que sus esfuerzos son obstaculizados y, así, fomentan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión, lo cual perjudica tanto el desempeño de las labores como el bienestar de los colaboradores.
2. Buena parte de la energía que produce un conflicto se dirige y gasta en él y afecta la energía que se podría destinar a un trabajo productivo, ya que ganar el conflicto pasa a ser más importante que el trabajo mismo.
3. La cooperación es reemplazada por comportamientos que perjudican el funcionamiento de la organización y que influyen en la naturaleza de las relaciones existentes entre las personas y los grupos.

El conflicto crea consecuencias constructivas o negativas para las personas y los grupos pero, sobre todo, para la organización como un todo. El aspecto esencial es cómo administrar el conflicto de manera que aumenten los efectos constructivos y disminuyan los destructivos. Esta responsabilidad pertenece al gerente. En muchas ocasiones, el gerente es un actor que está involucrado en muchos conflictos, sin embargo, siempre debe buscar una solución constructiva. Para ello, es esencial que sepa elegir las estrategias de solución adecuadas para cada caso. Los enfoques estructurales son más fáciles de aplicar y demandan menos habilidades humanas que los enfoques de proceso.

14.20 ARBITRAJE

El arbitraje es un mecanismo sencillo y rápido para resolver conflictos y polémicas. Se trata de una herramienta que reduce el desgaste emocional y financiero al que se ven sujetas las partes cuando recurren a la justicia pública. El recurso del arbitraje es una herramienta útil y eficaz para las organizaciones y para las personas. Consiste en solicitar a un tercero –justicia privada y no pública– que participe en el proceso de la desavenencia entre dos partes, con

el fin de resolver el conflicto de manera extrajudicial. Las partes implicadas deben estar de acuerdo con su aplicación y con la selección del juez o los jueces (árbitro que no tiene nexo alguno con el poder judicial) del proceso. La apreciación debe ser imparcial, independiente y competente, y debe ser obedecida de forma definitiva e imperativa, ante la cual no cabe recurso alguno. Al arbitraje lo debe apoyar algún órgano o entidad institucional, que se ocupará de auxiliar a los árbitros y a las partes durante el proceso.

CAPÍTULO 15. HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

Las personas permanecen gran parte de su tiempo en la organización, en un lugar de trabajo que constituye su ambiente o entorno laboral. El ambiente laboral está caracterizado tanto por factores materiales y físicos, así como por factores sociales y psicológicos. Por una parte se encuentran los aspectos ambientales que influyen en los sentidos y que inciden en el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por otra parte se presentan los aspectos ambientales que influyen en el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas. Existen dos asuntos importantes: la higiene y la seguridad en el trabajo y la calidad de vida en la organización.

La administración de recursos humanos tiene la responsabilidad de ofrecer un área de trabajo libre de riesgos y de condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de los colaboradores. Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo producen grandes perjuicios a las personas y a las organizaciones relacionadas con costos humanos, sociales y económicos; que aunque pueden ocurrir por casualidad, se pueden evitar a través de programas preventivos y profilácticos. En los últimos tres decenios se ha avanzado mucho en relación a reducir y prevenir las enfermedades y los accidentes asociados con el trabajo.

15.1 HIGIENE LABORAL

La higiene laboral hace alusión a las condiciones ambientales del trabajo que aseguran la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de los colaboradores. Para la salud física, el lugar de trabajo representa el área de acción de la higiene laboral y pretende impedir la exposición del cuerpo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. De tal forma, que un entorno laboral saludable debe tener condiciones ambientales físicas que influyan de forma positiva en todos los órganos de los sentidos de las personas: vista, oído, tacto, olfato y gusto. Para la salud mental, el ambiente laboral debe poseer condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que actúen de forma positiva en el comportamiento de las personas y que impidan consecuencias emocionales, como el estrés.

Los principales temas del programa de higiene laboral son:

1. *Entorno físico del trabajo*, que contiene:
 - a) *Iluminación*: la cantidad de luz apropiada para cada clase de actividad.
 - b) *Ventilación*: la eliminación de gases, humos y olores repugnantes, así como la separación de posibles exhalaciones o el uso de máscaras.
 - c) *Temperatura*: entre niveles apropiados.
 - d) *Ruidos*: la eliminación de ruidos o el uso de protectores auriculares.
 - e) *Comodidad*: un ambiente agradable, tranquilo y amistoso.
2. *Entorno psicológico del trabajo*, que comprende:
 - a) Relaciones humanas agradables.
 - b) Tipo de actividad agradable y motivadora.
 - c) Estilo de administración democrático y participativo.
 - d) Eliminación de probables causas de estrés.
 - e) Dedicación personal y emocional.
3. *Aplicación de principios ergonómicos*, que abarca:
 - a) Máquinas y equipos apropiados a las particularidades humanas.
 - b) Mesas e instalaciones adaptadas a las medidas de los colaboradores.
 - c) Herramientas que disminuyen la necesidad de esfuerzo físico humano.
4. *Salud ocupacional*, que se vincula con las enfermedades físicas, mentales y sociales asociadas al ambiente laboral.

Un ambiente laboral agradable favorece las relaciones interpersonales y aumenta la productividad y también reduce los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las organizaciones exitosas tienen un verdadero empeño en trabajar para que el ambiente del lugar de trabajo sea agradable.

15.2 CONCEPTOS DE HIGIENE LABORAL

“La higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y

su entorno laboral". ("Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs", 1960: 533).

"*La higiene laboral* pretende conseguir que las condiciones de trabajo sean saludables e higiénicas". (Chiavenato, 2009: 475).

15.3 SALUD OCUPACIONAL

Para Gordon y Henifin (1981: 322), "una manera de definir salud es decir que no hay enfermedad. Sin embargo, los riesgos de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes del trabajo pueden provocar riesgos en el trabajo. El entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar". Según Golembiewski y Munzenrider (1988), "esta definición hace hincapié en las relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales. La salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional". Los gerentes tienen la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, aún de su bienestar psicológico. Un colaborador excelente y competente, pero desanimado y con baja autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador hospitalizado.

La salud ocupacional se relaciona con la asistencia médica preventiva. El programa de medicina ocupacional abarca los exámenes médicos demandados por ley, así como, la aplicación de programas de protección de la salud de los colaboradores, conferencias de medicina preventiva, realización del mapa de riesgos ambientales, informe anual y archivos de exámenes médicos con evaluación clínica y exámenes complementarios, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los colaboradores y a mejorar la productividad de la organización.

Los programas de salud principiaron a ser importantes, porque los efectos de programas inapropiados son fácilmente identificados; es decir, aumentan los pagos por indemnizaciones, las separaciones por enfermedad, los costos de los seguros, el ausentismo y la rotación del personal, se produce una baja en la productividad y en la calidad, asimismo, aparecen las presiones sindicales. Los costos de los programas inapropiados son muy elevados y se deben evitar, implementando programas profilácticos y preventivos.

Ivancevich (1995: 649), "sostiene que un programa de salud ocupacional incluye las etapas siguientes":

1. Establecer un sistema de indicadores, que comprenda estadísticas de separaciones y seguimiento de enfermedades.
2. Creación de sistemas de informes médicos.

3. Establecimiento de reglas y procedimientos para la prevención médica.
4. Asignar recompensas a los gerentes por la administración eficaz del programa de salud ocupacional.

15.4 ESTRÉS EN EL TRABAJO

El estrés se relaciona con las reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que resultan de elementos de tensión que están presentes en el ambiente. Es una condición dinámica que se manifiesta cuando una persona afronta una oportunidad, restricción o demanda vinculada con lo que desea. El autoritarismo, la desconfianza, la presión de las exigencias, el cumplimiento del horario de trabajo, el fastidio de algunas tareas, la moral baja de los compañeros, la falta de proyección de mejora profesional y la insatisfacción personal no sólo terminan con el buen humor de las personas, sino que también ocasionan estrés en el trabajo. El estrés es el cúmulo de trastornos orgánicos y psíquicos que estimulan diversos agentes agresores, como los traumas, las emociones fuertes, la fatiga, el enfrentar situaciones conflictivas y problemáticas, entre otros. El estrés produce ansiedad y angustia. Algunos factores relacionados con el trabajo, como el exceso de actividades, la presión de tiempo y la urgencia, las relaciones complicadas con los jefes o los clientes causan reacciones como nerviosismo, inquietud y tensión. Algunos problemas humanos –como la dependencia a las drogas- muchas veces se originan del estrés en el trabajo o en la familia.

Para Beher y Newman (1978: 665-666), “las fuentes principales de estrés en el trabajo son dos: las causas ambientales y las causas personales. Las causas ambientales abarcan toda una serie de factores externos y contextuales que pueden conducir al estrés en el trabajo e incluyen la programación de trabajo intensivo, la falta de tranquilidad en el trabajo, la inseguridad en el trabajo, el flujo intenso de trabajo y el número y la naturaleza de los clientes internos o externos que deben ser atendidos”. Eric Sundstrom et al. (1994: 195-196), opinan que “algunas investigaciones revelan que el ruido ambiental que producen las máquinas en funcionamiento, las personas que conversan y los teléfonos que timbran, contribuyen al estrés en 54% de las actividades laborales”.

Las causas personales comprenden una lista de características individuales que predisponen al estrés. Ante una situación igual, cada persona reacciona de diferente forma ante los factores ambientales que provocan el estrés. Las personalidades de tipo A, que pertenecen a las personas fanáticas del trabajo, y que se dedican de manera impulsiva a lograr metas, generalmente padecen más de estrés que otras. Su escasa tolerancia a la ambigüedad, escasa paciencia, poca autoestima, mala salud, falta de ejercicio físico y malos hábitos de trabajo y de sueño determinan que reaccionen negativamente al estrés, sea

derivado del trabajo o de problemas personales, familiares, conyugales, económicos o de tipo legal.

El estrés en el trabajo causa serias consecuencias, tanto para el colaborador como para la organización. Las consecuencias humanas del estrés incluyen ansiedad, depresión, angustia y varios efectos físicos, como malestares gástricos y cardiovasculares, dolor de cabeza, nerviosismo y accidentes. En algunos casos, llevan al abuso de drogas, la alienación y la pérdida de relaciones interpersonales. Por otro lado, el estrés también afecta negativamente a la organización, porque incide en la cantidad y la calidad del trabajo, aumenta el ausentismo y la rotación y predispone a quejas, reclamaciones, insatisfacción y huelgas.

DuBrin (1978: 66-67), sostiene que "el estrés no es necesariamente disfuncional. Algunas personas sometidas a un poco de presión trabajan bien y son más productivas cuando mantienen el enfoque de alcanzar metas. Otras buscan incesantemente más productividad o un mejor trabajo. Un nivel moderado de estrés conduce a una mayor creatividad cuando una situación competitiva requiere de nuevas ideas y soluciones". Como norma general, muchas personas no le ponen atención a una pequeña presión ya que ésta puede conducir a consecuencias deseadas o resultados positivos.

Cómo reducir el estrés en el trabajo

Se conocen algunas formas de controlar el estrés, que van desde dormir más hasta la bioalimentación y la meditación. Albrecht, (1979), "sugiere las siguientes medidas para reducir el estrés":

1. Convivencia de cooperación, grata y agradable con los compañeros.
2. Realice lo que pueda hacer, no se esfuerce más de la cuenta.
3. Relaciones laborales constructivas y eficaces con el superior.
4. Trate de entender los problemas del jefe y ayúdele a que él comprenda los suyos.
5. Fije con su gerente metas realistas para el trabajo. Tenga un listado de metas por cumplir, aun cuando algunas le sean impuestas.
6. Analice el futuro y prepárese para afrontar eventos probables.
7. Ubique espacios para desconectarse de las preocupaciones y relajarse.
8. Camine por la oficina para tener la mente tranquila y alerta.
9. Ubique los ruidos que existen en su trabajo y busque cómo reducirlos.

10. Abandone su despacho con el fin de cambiar de escena y controlar la tensión.

11. Reduzca el tiempo en que concentra la atención. Delegue lo rutinario y el papeleo.

12. Limite las interrupciones; planifique periodos de aislamiento y para reuniones.

13. No le ponga mucha atención a asuntos desagradables.

14. Elabore una lista de asuntos preocupantes. Anote los prioritarios y las medidas para cada uno de ellos con el propósito de que no queden deambulando en su memoria.

La organización, los gerentes y los especialistas en recursos humanos pueden y deben colaborar para identificar y reducir el estrés en el trabajo. El gerente debe monitorear a cada colaborador con el objeto de identificar síntomas de estrés e informarle de las soluciones que tiene la organización disponible, como transferencias de puestos o asesoría. Los especialistas en recursos humanos pueden investigar actitudes para identificar causas organizacionales de estrés, mejorar las prácticas de selección y la colocación para garantizar la adecuación entre las personas y el cargo, así como plantear una planificación de las carreras en función de sus actitudes.

15.5 SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La seguridad en el trabajo comprende tres áreas primordiales de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. La seguridad en el trabajo examina la prevención de accidentes y gestiona los riesgos ocupacionales. Su objetivo es preventivo, se anticipa con el fin de que los riesgos de accidentes sean mínimos.

Ivancevich (1995: 649), considera "que un programa de seguridad en el trabajo requiere las etapas siguientes":

- 1.** Establecimiento de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
- 2.** Creación de sistemas de informes de medidas tomadas.
- 3.** Enunciación de reglas y procedimientos de seguridad y,
- 4.** Remunerar a los gerentes y supervisores por la gestión eficaz de la función de seguridad.

15.6 PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

El cómputo de los accidentes que suceden en cada país se publica cada año, con el número de muertos, heridos, lisiados, inhabilitados para el trabajo e inhabilitados para llevar una vida normal. Son daños desastrosos. En un año, en Estados Unidos se produjeron 6,200 fallecimientos y más de 6.5 millones de personas padecieron lesiones corporales como consecuencia de accidentes laborales. En Brasil se contabiliza un promedio de cerca de mil accidentes diarios, o 370,000 accidentes al año.

Para la Organización Mundial de la Salud, como para la Organización de las Naciones Unidas, "un accidente es un evento no premeditado que produce un daño considerable". El National Safety Council (1990), "define accidente como un suceso, dentro de una serie de hechos, que produce, sin intención, una lesión corporal, un daño material o el fallecimiento". Baptista (1978: 15), opina que "esas definiciones consideran al accidente como un hecho súbito, inesperado, imprevisto (aun cuando a veces es previsible) y no premeditado o deseado y, además, una de ellas, como causante de daño considerable, aun cuando no se especifique si se trata de un daño económico (perjuicio material) o de un daño físico a las personas (dolor, sufrimiento, invalidez o muerte)".

Los accidentes de trabajo se dividen en:

1. *Accidentes sin separación.* Luego del accidente, la persona sigue laborando sin efecto alguno ni perjuicio importante. Este tipo de accidente no causa separación del trabajo ni se toma en cuenta en los cálculos de los índices de frecuencia y de siniestralidad, aun cuando se deba investigar y registrar en el informe, además de manifestar en las estadísticas mensuales.

2. *Accidentes con separación.* Es el accidente que causa la separación de la persona de su trabajo. Se clasifica como:

a) *Incapacidad temporal:* ocasiona la pérdida temporal de la capacidad para laborar y sus efectos se prolongan por un periodo menor a un año. Al regresar al trabajo, la persona toma su función sin disminución alguna en su capacidad laboral.

b) *Incapacidad parcial permanente:* causa la reducción parcial y permanente de la capacidad para laborar con consecuencias por más de un año. Por lo regular es ocasionada por: la pérdida de un miembro o de una parte del mismo, la disminución de la función de un miembro o de una parte del mismo, la pérdida de la vista o la disminución de la función de un ojo, la pérdida de audición o la disminución de la función de un oído o por cualquier lesión orgánica, trastornos funcionales o psíquicos que resulten, en opinión del médico, en una disminución de hasta un poco menos de tres cuartas partes de la capacidad para laborar.

c) *Incapacidad permanente total*: ocasiona la pérdida total y permanente de la capacidad para laborar. Por lo general se debe a: la pérdida de la vista de ambos ojos, la pérdida de la vista de un ojo y la disminución de más de la mitad de la vista del otro, la pérdida anatómica o la inhabilitación funcional de más de un miembro o de sus partes esenciales (mano o pie), la pérdida de la vista de un ojo, al mismo tiempo que la pérdida anatómica o la inhabilitación funcional de una mano o un pie, la pérdida de audición de ambos oídos o, también, la disminución de más de la mitad de su función o cualquiera de otras lesiones orgánicas, trastornos funcionales o psíquicos permanentes que causen, en opinión del médico, en una disminución de tres cuartas partes o más de la capacidad para laborar.

d) *Muerte*: el accidente produce el fallecimiento de la persona.

15.7 CONCEPTOS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

"La seguridad en el trabajo se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utilizan para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas" (Thelan, Ledgerwood y Walters, 1985: 44).

"La seguridad en el trabajo se refiere a condiciones de trabajo seguras y saludables para las personas" (Chiavenato, 2009: 482).

15.8 LAS ESTADÍSTICAS DE ACCIDENTES

En 1947 la VI Conferencia Internacional de Estadística del Trabajo estableció dos índices para medir, controlar y evaluar los accidentes laborales: el índice de frecuencia y el índice de gravedad. Los dos son empleados en todos los países, lo cual permite las comparaciones internacionales, así como las comparaciones entre organizaciones de diferentes ramos de actividad.

1. *Índice de frecuencia (IF)*: representa el número de accidentes con separación por cada millón de horas/hombre laboradas en el periodo considerado, que puede ser mensual o anual. Se utiliza para realizar comparaciones estadísticas con organizaciones de todo tipo y tamaño.

El cálculo del IF se basa en la información siguiente:

a) *El número promedio de colaboradores*, es el personal existente en el periodo considerado. Incluye a la totalidad del personal de la organización, de todas las áreas y de todos los niveles. Además de ser un índice global, el IF se puede relacionar con cada una de las unidades (departamentos, secciones), en periodos mensuales y anuales, con el fin de realizar comparaciones internas.

b) *Las horas/hombre laboradas* es el resultado de la multiplicación del número promedio de colaboradores por el total de horas laboradas durante el periodo considerado. Considera las horas en que las personas pueden sufrir accidentes laborales. El número de horas/hombre trabajadas incluye las horas extra y no toma en cuenta las horas remuneradas no trabajadas (como las que se derivan de faltas justificadas, permisos, vacaciones, enfermedades y descanso remunerado). En general, se considera que la jornada laboral consta de ocho horas.

La fórmula del IF es: $IF = \text{Núm. de accidentes con separación} \times 1,000,000 / \text{Núm. de horas/hombre trabajadas}$

2. *Índice de gravedad (IG)*: Hace alusión al número de días perdidos y calculados por cada millón de horas/hombre trabajadas durante el periodo considerado, mismo que puede ser mensual o anual. Considera el tiempo de separación (gravedad del accidente) por cada millón de horas/hombre trabajadas, de manera que permita las comparaciones con organizaciones de otros tipos y tamaños.

El cálculo del IG se basa en la información siguiente:

a) *El número de días perdidos por separaciones* es el total de días que los accidentados no pudieron trabajar a consecuencia de accidentes que les ocasionaron una incapacidad temporal. Los días perdidos se toman en cuenta a partir del día siguiente al accidente hasta el del alta médica, inclusive. En la cuenta de los días perdidos se incluyen los domingos, las vacaciones y los días en que la organización no labora.

b) *Los días perdidos trasladados* se refieren al total de días perdidos por separaciones durante el mes o los meses anteriores, cuando el IG incluye el periodo anual o cuando la separación es más larga que el periodo.

c) *Los días computados acreditados* se refieren al total de los días computados por disminución de la capacidad o fallecimiento de los accidentados. Existe una tabla convencional, de uso universal, que transforma el fallecimiento o la incapacidad permanente, total o parcial, en días de trabajo perdidos.

La fórmula del IG es: $IG = \text{Núm. de días perdidos} + \text{Núm. de días computados} \times 1,000,000 / \text{Núm. de horas/hombre trabajadas}$

Los índices de la frecuencia y la gravedad de cada tipo de organización muestran una tendencia de acuerdo al tipo de actividad y a los riesgos de accidentes que implican. Algunas organizaciones exhiben un alto IF (muchos accidentes) y un alto IG (con largas separaciones). Otras muestran un alto IF (muchos accidentes) y un bajo IG (poca gravedad). Otras presentan un IF bajo (pocos accidentes) y un IG alto (muy graves y separaciones largas). Otras más muestran bajos índices de frecuencia y de gravedad, que es el caso ideal.

15.9 CAUSAS DE LOS ACCIDENTES LABORALES

Los elementos que están presentes en cualquier accidente laboral son:

1. *El agente.* Es el objeto o la sustancia -máquina, lugar o equipamiento- que tienen una relación directa con la lesión, como una prensa, una mesa, un martillo, una escalera, una pared, entre otros.
2. *La parte del agente.* Se refiere al objeto que se encuentra directamente asociado con la lesión, como el volante, el pie de la mesa, la punta del martillo, el piso de la escalera, el acceso a la pared, entre otros.
3. *La situación insegura.* Es la condición física o mecánica que se encuentra en el local, la máquina, el equipamiento o la instalación, que ocasiona que suceda el accidente, como un piso escurridizo, grasoso, mojado, con un saliente o agujero, una máquina sin protección o con poleas o partes móviles desprotegidas, una instalación eléctrica con cables pelados, motores sin conexión a tierra, iluminación defectuosa, entre otras.
4. *El tipo de accidente.* Hace alusión a la forma de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, o el resultado de ese contacto, como golpes, caídas, resbalones, choques, encontronazos, entre otros.
5. *El acto inseguro.* Es una desobediencia al procedimiento aceptado como seguro, por ejemplo: no usar el equipamiento de protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en área prohibida, lubricar o limpiar maquinaria conectada o en movimiento, entre otros..
6. *El factor personal de inseguridad.* Es toda característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física -accidental o permanente- que permite o provoca un acto inseguro. Se refiere a problemas como: visión deficiente, audición anormal, fatiga o intoxicación, descuido, falta de atención, problemas particulares, omisión de las normas de seguridad, entre otras.

Pero, ¿qué origina el accidente de trabajo? Las causas básicas de los accidentes de trabajo son dos: las condiciones inseguras y los actos inseguros.

1. *Las condiciones inseguras.* Representan la principal causa de los accidentes laborales, comprenden elementos como: equipamiento sin protección, equipamiento deficiente, procedimientos arriesgados en máquinas o equipamientos, almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado, iluminación defectuosa o incorrecta, ventilación incorrecta a fuente de aire impuro, temperatura muy alta o muy baja en el lugar de trabajo, condiciones físicas o mecánicas inseguras que son zonas de peligro.

Las precauciones buscan eliminar o minimizar las condiciones inseguras. Otros factores de los accidentes y que se consideran condiciones inseguras son: el puesto en sí, la programación de un trabajo muy largo y el clima laboral de la organización.

2. *Los actos inseguros.* No es suficiente eliminar las condiciones inseguras. Los colaboradores muchas veces ocasionan los accidentes. Los actos inseguros de las personas son: cargar materiales pesados de manera incorrecta, laborar a velocidades inseguras, o muy rápido o muy lento, utilizar esquemas de seguridad que no sirven, usar equipamiento inseguro o usarlo incorrectamente, no utilizar procedimientos seguros, adoptar posiciones inseguras, subir con rapidez escaleras o desniveles, distraer, descuidar, brincar, arriesgar, correr, empujar, saltar, abusar, entre otros.

15.10 CÓMO DESARROLLAR UN PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD

Para el Developing a Workplace Safety and Health Program (1993: 5-16), "desarrollar un Programa de Higiene y Seguridad requiere":

1. *Involucre a la gerencia y a los colaboradores en la preparación de un plan de higiene y seguridad.* El total del personal de la organización debe percibir que el plan es útil y de beneficio para todas las partes involucradas.

2. *Obtenga el apoyo necesario para implantar el plan.* Ningún plan actúa por sí mismo, necesita de un patrocinador que apoye su causa, que aporte la energía y los recursos necesarios que lo hagan posible.

3. *Determine los requisitos de higiene y seguridad.* Cada centro laboral tiene distintas necesidades para cumplir con los requisitos de higiene y seguridad.

4. *Evalúe los riesgos que existen en el centro de trabajo.* Determine las dificultades potenciales de higiene y seguridad que hay en el trabajo así como cuáles son las medidas preventivas que se requieren.

5. *Modifique las condiciones de riesgo existentes.* Después de identificar los posibles riesgos existentes, intente eliminarlos, reducirlos o controlarlos por todas las maneras posibles.

6. *Entrene a los colaboradores en técnicas de higiene y seguridad.* Establezca como obligatorio el entrenamiento en higiene y seguridad para todo el personal. Todos deben poseer habilidades sobre cómo desempeñar el trabajo de forma segura y deben conocer cómo emplear su equipo de seguridad.

7. *Desarrolle una mentalidad por hacer que el trabajo no presente riesgos.* Busque medios para hablar de sugerencias que incorporen técnicas para casos de emergencia. Garantice el mantenimiento preventivo de los equipamientos y las instalaciones.

8. *Mejore frecuentemente el programa de higiene y seguridad.* Desde la implantación del programa, éste debe ser frecuentemente evaluado, promovido y mejorado. Documentar el avance ayuda a analizar su mejora.

15.11 RASGOS DE LA PERSONALIDAD QUE PREDISPONEN A LOS ACCIDENTES

Maier (1965: 458-462), comenta que "algunas investigaciones trataron de identificar los rasgos de la personalidad que distinguen a las personas que son propensas a provocar accidentes de quienes no lo son". El resultado fue que un bajo porcentaje de personas -más o menos 20%- son responsables de un elevado porcentaje de accidentes -más o menos 80%-. Esto nos recuerda la ley de Pareto. La investigación no logró aclarar cuáles son los rasgos comunes que influyen para que las personas sufran accidentes. De manera que, no hay acuerdo en que la predisposición a los accidentes sea universal, porque un colaborador propenso a sufrir accidentes en una clase de trabajo podría no serlo en otra actividad. Pareciera que, la predisposición está en función de la situación. Las características de la personalidad -como la inestabilidad emocional o la poca resistencia a la frustración- pueden distinguir a las personas propensas a los accidentes en actividades que implican riesgos. La insuficiencia de habilidad motora destaca una predisposición a los accidentes, pero únicamente cuando la actividad exige una excelente coordinación motora.

Para McCormick y Tiffin (1974: 523), "la vista se relaciona con la frecuencia de los accidentes en muchos casos. Los taxistas, los conductores de autobuses y los operadores de máquinas que tienen agudeza y habilidad visual registran menos lesiones que quienes no las tienen". Los accidentes son más comunes en el rango de edad de 17 a 28 años y, desciende hasta llegar a valores mínimos entre los 60 y 70 años. Sin embargo, existen diferentes pautas en distintos trabajos, donde el factor de la edad sí es importante. De acuerdo a Blum y Naylor (1968: 522), "cuando las habilidades perceptivas son iguales a las habilidades motoras, la persona propende a ser más segura. Sin embargo, cuando el nivel perceptivo es más bajo que el nivel motor, la persona puede tener una propensión a sufrir accidentes en la medida que esa diferencia aumenta".

15.12 CÓMO PREVENIR ACCIDENTES

En la práctica, un programa de prevención de accidentes se centra en dos actividades básicas: eliminar las condiciones inseguras y reducir los actos inseguros.

1. *Eliminar las condiciones inseguras.* Corresponde a los colaboradores de la primera línea de defensa. Los ingenieros de seguridad diseñan los puestos de manera que se eliminen o reduzcan los riesgos físicos de sus ocupantes. Los

supervisores y los gerentes juegan un papel muy importante en la reducción de las condiciones inseguras.

a) *Preparar mapas de las áreas de riesgo.* Se trata de la evaluación constante y permanente de las condiciones del ambiente laboral que pueden provocar accidentes en la empresa. En un esfuerzo unificado, los gerentes, los colaboradores y los especialistas de recursos humanos preparan mapas y localizan posibles áreas de peligro potencial, sugerencias y acciones para anular o minimizar tales condiciones.

b) *Análisis profundo de los accidentes.* Todo informe de un accidente, sea con o sin separación del trabajo, se debe analizar a profundidad para revelar sus posibles causas, como las condiciones o los actos inseguros. A partir de ahí, se toman medidas para eliminar esas causas, con el propósito de prevenir accidentes futuros.

c) *Apoyo irrestricto de la alta gerencia.* Zohar (1980: 97), opina que "todo programa exitoso de prevención de accidentes descansa en el compromiso de la alta dirección". Este compromiso representa la importancia que la alta dirección otorga al programa preventivo contra accidentes en la empresa.

2. *Reducción de los actos inseguros.* Los accidentes son semejantes a otros tipos de mal desempeño. Estudios psicológicos recomiendan que no se deba seleccionar a personas que posean propensión a accidentarse en puestos específicos.

a) *Procesos de selección de personal.* Las técnicas de selección pretenden identificar ciertos rasgos -como habilidad visual o coordinación motora- asociados a accidentes en ciertos puestos. Maier (1965: 463-464) y McCormick y Tiffin (1974: 533-536), opinan que "algunas investigaciones sugieren usar pruebas que relacionan ciertos rasgos con los accidentes, como: a) Estabilidad emocional y pruebas de personalidad. b) Medidas de coordinación muscular. c) Pruebas de habilidad visual. d) Pruebas de madurez emocional, y desempeño seguro y cuidadoso. e) Susceptibilidad a la exposición a productos tóxicos".

Hay una clara relación entre la predisposición a sufrir accidentes y la eficiencia en el puesto. Según el *Workers Compensation Manual for Managers and Supervisors* (1992: 22-23), "la selección de personas a partir de pruebas que identifican la propensión a los accidentes permite a los administradores reducirlos y, al mismo tiempo mejorar la calidad de los colaboradores".

b) *Comunicación interna.* De acuerdo con Laner y Sell (1960: 153-154), "la propaganda y los carteles sobre la seguridad en el trabajo ayudan a reducir los actos inseguros. Un estudio muestra que el comportamiento seguro registró un aumento de 20%". Los carteles no sustituyen a los programas globales de seguridad, pero sí se pueden combinar con ellos y con otras técnicas, como el entrenamiento, para reducir las condiciones de riesgo y los actos inseguros".

c) *Entrenamiento*. El entrenamiento en seguridad disminuye los accidentes porque prepara a los nuevos colaboradores instruyéndoles en prácticas y procedimientos para evitar posibles riesgos y para trabajar desarrollando sus tendencias hacia la seguridad en el trabajo.

d) *Refuerzo positivo*. Para *Training Requirements of OSHA Standard (1976)* y para *Teaching Safety and Health in the Work Place*, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration (1976), "un programa de seguridad basado en el refuerzo positivo mejora la seguridad en el trabajo". Los objetivos de la reducción de accidentes se deben exponer en conjunto con los colaboradores y deben tener una gran difusión y comunicación de los resultados. Muchas organizaciones siguen el lema de cero accidentes y muestran carteles con el número de días sin accidentes. Algunas prácticas que se utilizan frecuentemente, son las reuniones periódicas con grupos de colaboradores para discutir casos y ejemplos, las cuales posibilitan la diferenciación entre los comportamientos correctos y los incorrectos en condiciones de peligro, además de la presentación de gráficos de frecuencia y la localización de accidentes, así como elaborar una lista de reglas de seguridad personal -lo que se debe hacer o no en situaciones de riesgo-.

15.13 COSTOS DE LOS ACCIDENTES

La vida y la integridad física de una persona son elementos muy importantes que no tienen precio. A pesar de ello, además de las tristes pérdidas humanas, los accidentes también causan pérdidas económicas al accidentado, a su familia, a la organización y a la sociedad. El accidente representa un factor muy negativo y sus causas y costos se deben analizar para eliminar las posibles condiciones inseguras o actos inseguros. El seguro de accidentes de trabajo únicamente abarca erogaciones como los gastos médicos y las indemnizaciones al accidentado, pero no devuelve la capacidad humana para laborar ni la plenitud física de las personas accidentadas.

El costo indirecto del accidente de trabajo, incluye todos los gastos de producción, los gastos generales, las utilidades perdidas y los demás factores cuyo efecto varía en función del tipo de industria. El Instituto Nacional de Seguridad Social del Brasil (INSS) incluye los siguientes factores en el costo indirecto del accidente de trabajo: gastos del primer tratamiento médico, gastos sociales, costo del tiempo perdido por la víctima, pérdida por merma del rendimiento profesional cuando el accidentado retorna al trabajo, pérdida por el menor rendimiento del trabajador que reemplaza temporalmente al accidentado, y cálculo del tiempo perdido por los compañeros de trabajo al presentarse a auxiliar a la víctima.

En algunos países se acepta que la relación entre el monto del costo indirecto y el directo es de 4 a 1; el costo indirecto es cuatro veces mayor que el costo directo del accidente de trabajo, sin incluir los costos que representan la tragedia personal y familiar que el accidente de trabajo suele ocasionar como consecuencia.

Si las empresas buscan eficiencia, eficacia y utilidades, deben estar dispuestas a invertir para crear condiciones seguras que excedan las condiciones exigidas por la ley, precisamente para ser eficientes, eficaces y lucrativas. La falta de inversión en seguridad se convierte en un costo muy alto.

15.14 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Aunque los programas de higiene y seguridad representan para los colaboradores y para las organizaciones un gran beneficio, los expertos en recursos humanos y los gerentes deben monitorear el programa de higiene y seguridad en términos de costos/beneficios, también la parte financiera es un área de interés muy importante.

Son muchas las consecuencias de programas de higiene y seguridad inadecuados, por ejemplo: incremento del ausentismo y de la rotación de personal, alto índice de separaciones por enfermedad o accidentes, aumento de las primas de los seguros, incremento de los costos laborales, considerables indemnizaciones pagadas por accidentes o enfermedades profesionales, costos judiciales más elevados, presiones por parte de los sindicatos y de la sociedad y hasta la negación de los clientes para obtener productos de empresas que contaminan la naturaleza y se aprovechan del capital humano.

El programa de higiene y seguridad se debe evaluar con criterios como: el aumento en el desempeño en el trabajo, la disminución de las separaciones por accidentes o enfermedad y la reducción de acciones disciplinarias. El programa no necesariamente debe ser el más caro, sino aquel que obtenga mejores productos para la organización y para los colaboradores. Es esencial determinar sus enfoques y criterios, como la mejora de la productividad, la ausencia de accidentes y enfermedades profesionales, el número de días sin accidentes, el entrenamiento intensivo de los gerentes y de todos los colaboradores, las reuniones de seguridad, las instalaciones médicas y la fuerte participación de la alta dirección.

15.15 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental coexisten con el bienestar psicológico y social. "El término calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louis Davis (1966: 21-45), en la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos. Según él, el

concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades". Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque socio-técnico (Trist, 1963) y de la democracia industrial (Chiavenato, 1997). De acuerdo a Nadler y Lawler III (1983), "Actualmente, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo". La CVT relaciona dos posiciones antagónicas: por una parte las demandas de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el lugar de trabajo y, por la otra, las preocupaciones de las organizaciones relacionadas a los efectos que aumentan la productividad y la calidad.

La CVT se ha usado como indicador de las prácticas humanas en el lugar de trabajo y el grado de satisfacción de los colaboradores que desempeñan el trabajo. El concepto de CVT conlleva un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden conseguir niveles altos de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son retribuidos convenientemente por sus aportaciones. La competitividad de la empresa –y, obvio, la calidad y la productividad- se relacionan necesariamente con la CVT. Para atender al cliente externo, la organización no debe descuidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores responsables del producto o servicio que brindan. Como dice Claus Möller, consultor danés: ubique a los colaboradores en primer lugar y ellos ubicarán a los consumidores en primer lugar. La empresa que invierte en el colaborador está, en realidad, invirtiendo indirectamente en el cliente. La administración de la calidad total en las organizaciones está en función de la optimización del potencial humano, la cual depende de lo bien que se sientan las personas al laborar en la organización. La CVT simboliza el grado en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales a través de su trabajo en la organización.

15.16 COMPONENTES DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Establecer la calidad de vida en el trabajo es un asunto complejo, ya que intervienen en ella gran cantidad de factores, como:

1. La satisfacción con el trabajo realizado.
2. Las posibilidades de crecimiento y desarrollo en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados obtenidos.
4. El salario y las prestaciones recibidas.
5. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.

6. El ambiente psicológico y físico del lugar de trabajo.
7. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
8. Las posibilidades de estar comprometido e intervenir activamente.

La CVT incluye aspectos intrínsecos o de contenido y extrínsecos o de contexto del puesto. Influye en las actitudes personales y en los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y el deseo por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, en agregar valor a la organización.

15.17 MODELOS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

De acuerdo a Hackman y Suttle (1977), "el desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuera mala, conducirá a la alienación del empleado y a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.)". Una buena calidad dirigirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual los colaboradores tienden a incrementar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que los gerentes se inclinan por reducir los mecanismos rígidos de control social.

Derivado a que la importancia de las necesidades humanas cambia en relación con la cultura de cada individuo y de cada organización, la CVT no sólo depende de las particularidades individuales -necesidades, valores, expectativas- o circunstancias -estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensas, políticas internas- sino, sobre todo, por la actividad sistémica de las características individuales y organizacionales. Lo anterior explica por qué múltiples autores presentan modelos de CVT. A continuación se presentan los tres más importantes, que son el modelo de Nadler y Lawler, el de Hackman y Oldhan y el de Walton.

Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Nadler y Lawler

Según Nadler y Lawler (1983), "la calidad de vida en el trabajo se basa en cuatro aspectos":

1. La intervención de los colaboradores en la toma de decisiones.
2. La reorganización del trabajo en función del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo.
3. El cambio del sistema de recompensas de manera que influya en el clima de la organización.

4. El mejoramiento del ambiente laboral en cuanto a las condiciones físicas y psicológicas, el horario de trabajo, entre otros.

La calidad de vida en el trabajo será mejor en función del incremento de estos cuatro aspectos.

El Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Hackman y Oldhan

Hackman y Oldhan (1975), "presentan un modelo en que según ellos, las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y laborales que afectan la CVT. Las dimensiones del puesto son":

1. *Variedad de habilidades.* El puesto debe demandar distintas y diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
2. *Identidad de tarea.* El trabajo debe ser ejecutado de principio a fin por una persona para que pueda observar su resultado.
3. *Significado de la tarea.* La persona debe tener una nítida apreciación de los efectos que su trabajo tiene en el trabajo de otras.
4. *Autonomía.* La persona debe tener el compromiso personal de planificar y ejecutar las tareas e independencia para su desempeño.
5. *Realimentación del propio trabajo.* La tarea debe permitir realimentación a la persona para que ésta pueda autoevaluar su desempeño.
6. *Realimentación extrínseca.* Los superiores jerárquicos o los clientes deben poder brindar realimentación por el desempeño de la tarea.
7. *Interrelación.* La tarea debe permitir la relación interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

Según los autores, las dimensiones del puesto son determinantes de la calidad de vida en el trabajo porque proporcionan recompensas intrínsecas que originan satisfacción en el trabajo y auto-motivan a los colaboradores para trabajar. Con el fin de evaluar el trabajo, Hackman y Oldhan hacen uso de un modelo de investigación fundamentado en un inventario de diagnóstico de las características del puesto, el cual permite determinar el nivel de satisfacción y de motivación interna para el diagnóstico de la CVT.

El modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton

Según Walton (1973: 11-21), "existen ocho factores que afectan la calidad de vida en el trabajo, a saber":

1. *Compensación justa y adecuada.* La justa distribución de la compensación está en función de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que

realiza el colaborador, de la equidad interna -el equilibrio entre las remuneraciones dentro de la organización- y la equidad externa -el equilibrio con las remuneraciones del mercado laboral-.

2. *Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.* Éstas incluyen las extensiones de la jornada laboral y el ambiente físico favorable para la salud y el bienestar de la persona.

3. *Utilización y desarrollo de capacidades.* Se deben proporcionar oportunidades para cumplir con la necesidad de utilizar las habilidades y los conocimientos del colaborador, para fomentar su autonomía y autocontrol y para lograr información sobre el proceso total del trabajo, así como realimentación sobre su desempeño.

4. *Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.* Se debe ofrecer la oportunidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento y desarrollo personal y de seguridad de un empleo estable.

5. *Integración social en la organización.* Implica quitar barreras jerárquicas que señalan distancias, ofrecer apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios.

6. *Constitucionalismo.* Se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del colaborador, medios contra decisiones arbitrarias y un clima democrático a lo interno de la organización.

7. *Trabajo y espacio total de vida.* El trabajo no debe captar todo el tiempo ni la energía del colaborador en perjuicio de su vida familiar y particular, de su tiempo de ocio y sus actividades en la comunidad.

8. *Relevancia social de la vida laboral.* El trabajo debe representar una actividad social que llene de satisfacción al colaborador por formar parte de una organización; la cual debe tener un comportamiento y una imagen delante de la sociedad, responsabilidad social, responsabilidad por los productos y servicios que entrega, prácticas de empleo, reglas definidas de funcionamiento y de administración eficiente.

Si observamos la calidad de vida en el trabajo de una manera más amplia, entenderemos que ésta integra una dosis perfecta de reunión de los talentos involucrados, que poseen facultades, y la arquitectura organizacional adecuada -organización de trabajo en equipo-, una cultura organizacional amistosa e incluyente y un estilo de administración democrático y participativo.

Milkovich y Boudreau (1994: 712), "plantean que la calidad de vida en el trabajo parte del reconocimiento de que una persona bien entrenada y bien posicionada en la empresa está en mejor condición para identificar problemas difíciles de localizar por cuanto se refiere a la calidad del producto o cómo se

debe hacer el trabajo". De manera entonces, la calidad de vida en el trabajo es indispensable para crear un espíritu de ciudadanía organizacional como en los programas de calidad total en las organizaciones.

15.18 PROGRAMAS DE BIENESTAR DE LOS COLABORADORES

Las organizaciones que se esfuerzan en prevenir los problemas de salud de sus colaboradores son las que establecen programas de bienestar. La condición preventiva de estos programas parte del reconocimiento de su efecto en el comportamiento de los trabajadores y en el estilo de vida fuera del trabajo, impulsando el mejoramiento de la salud de las personas. También inciden en la reducción de los altos costos por concepto de salud. En 1980 alrededor del 50% de todas las unidades de negocios de Estados Unidos, que tenían menos de 50 trabajadores, brindaba algún tipo de programa de bienestar y existe una tendencia a que se acelere su oferta.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1995: 587), "consideran que por lo habitual, un programa de bienestar tiene tres componentes":

1. Apoyar a los colaboradores a identificar posibles riesgos de salud.
2. Educar a los colaboradores en el tema de los riesgos de salud, como presión arterial elevada, fumar, obesidad, dieta pobre, estrés, entre otros.
3. Promover estilos de vida saludable en los colaboradores de la organización, haciendo ejercicio, alimentándose debidamente y vigilando su salud.

En síntesis, los procesos para retener a los talentos son muy importantes en el resultado global de los procesos de la administración de recursos humanos porque garantizan la continuidad de las personas en la organización. En realidad, todos los procesos que se han tratado –incorporar, colocar, recompensar, desarrollar y retener a los colaboradores- establecen las bases para que la administración de recursos humanos contribuya al éxito de la organización.

PARTE VII. SUPERVISAR A LAS PERSONAS

El concepto de supervisión está asociado a los conceptos de seguimiento, acompañamiento, orientación y mantenimiento del comportamiento de los colaboradores dentro de parámetros establecidos. Se elige el término supervisar en vez de controlar porque obvia el de fiscalización externa y con ella la subordinación a reglas y reglamentos obligados. La cultura democrática y participativa promueve el autocontrol y la autonomía de las personas en vez del control externo para alcanzar metas y resultados.



La importancia de la supervisión se deriva del hecho de que el comportamiento organizacional no puede ser imprevisto e impredecible sino debe ser deliberado y racional. Las organizaciones se rigen por planes que persiguen objetivos, darle cumplimiento a la misión y ejecutar la visión a través de estrategias bien concebidas. Es ahí donde radica la importancia de la supervisión, en el darle seguimiento a las operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean bien ejecutados y los objetivos logrados.

Los procesos de supervisión se dirigen a las funciones que posibilitan alcanzar los objetivos en función de la actividad de los colaboradores que conforman la organización. Es aquí donde la función de asesoría de recursos humanos y la responsabilidad general de línea tienen tareas puntuales. La función de asesoría se basa en diseñar sistemas para agrupar y obtener los datos que alimentarán al sistema de información administrativa que servirá de base para la toma de decisiones de la gerencia de línea. Los gerentes y los colaboradores deben poseer información oportuna para tomar decisiones y poder desempeñar sus funciones.

Los procesos de supervisión pueden ser objeto de un enfoque tradicional, en la medida que se ajusten a los preceptos de la teoría X -desconfianza en las personas y control sobre su comportamiento, un esquema de control externo y rígido que los colaboradores deben obedecer- que admite una posición de fiscalización y vigilancia -para obligar a las personas a obedecer- a través de normas disciplinarias rigurosas -para limitar e inclinar su comportamiento- que impone restricciones y limitaciones -para mantener la dependencia de los colaboradores- en un sistema centralizado -administrado por el departamento recursos humanos-. Además, la organización prioriza un sistema de castigos y sanciones.

En contraposición, se encuentran los procesos de supervisión con un enfoque reciente, en la medida que se ajusten a los preceptos de la teoría Y -confiar en las personas e incentivar su comportamiento-, con principios de autocontrol y flexibilidad -asignando facultades de decisión a las personas con total autonomía para el desempeño- que acepta una postura de libertad y autonomía -para impulsar su iniciativa y creatividad- que brinda la disciplina por consenso -deja a las personas y a los equipos en libertad para decidir- y plena autoridad y responsabilidad -para ampliar la participación y el compromiso de las personas- en un sistema completamente descentralizado en las gerencias de línea y en los equipos de trabajo.

En seguida, se trata la supervisión de los colaboradores que laboran en organizaciones. El propósito principal es señalar cómo las organizaciones implantan procedimientos para supervisar el comportamiento de los colaboradores dentro de un estilo democrático y participativo. En la actualidad el control deja de ser externo, impositivo y coercitivo para apoyarse en el

conocimiento de los colaboradores y en la información que reciben como realimentación de su desempeño en la organización.

CAPÍTULO 16. BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los gerentes de línea frecuentemente toman decisiones relacionadas con sus colaboradores y, al mismo tiempo, tienen acceso a información sobre ellos y su trabajo, mientras que los expertos en recursos humanos analizan e investigan información sobre la fuerza de trabajo y de sus características y necesidades. Para llevar a cabo la tarea anterior, se requiere de un sistema integrado de información que facilite descentralizar el proceso de decisión en forma eficaz y eficiente.

16.1 COMUNICACIONES INTERNAS

Una organización se debe fundamentar sobre una base sólida de información y de comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Todos los colaboradores —desde la base hasta la cúpula de la organización— deben aceptar sus responsabilidades en razón de la información difundida. Drucker (1992: 115), “afirma que cada persona debe aprender a hacerse dos preguntas fundamentales: ¿qué información necesito para mi trabajo y de quién, cuándo y cómo la necesito?, la segunda: ¿qué información debo proporcionar a otros dado el trabajo que desempeñan, de qué forma y cuándo?”. En plena era del conocimiento, las organizaciones necesitan, cada vez más, tener sistemas de información apropiada para luchar con la diversidad ambiental y para convertir a sus colaboradores en asociados y agentes activos del cambio y la innovación.

Una de las estrategias más importantes de la gerencia de recursos humanos se basa en una intensa comunicación y realimentación con los colaboradores. Un sistema de información debe ofrecer la visibilidad apropiada para que los gerentes de línea y los colaboradores puedan navegar y trabajar ante metas y objetivos cambiantes y complejos. Imagine a un ejecutivo que labora en una organización global, con productos y mercados en todo el mundo. Él necesita tener claridad para conservar un nivel de calidad mundial en la gestión de la fuerza de trabajo que está a su cargo. Como las necesidades de recursos humanos de la organización cambian en función de los imperativos que recibe del ambiente, depende de la tecnología de la información (TI) para tomar sus decisiones. Pero, además, la tecnología de la información que se necesita para mantener el sistema está en desarrollo rápido y constante; los avances tecnológicos posibilitan que los sistemas de información de recursos humanos sean sofisticados y amigables y que estén abiertos a todos los clientes internos.

Como norma general, los gerentes de línea deben poner hincapié en la comunicación con los demás colaboradores de la organización, no sólo porque la comunicación es el medio esencial para coordinar las actividades de la organización, sino también porque es el instrumento básico para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores.

16.2 NECESIDAD DE INFORMACIÓN

La gerencia de recursos humanos necesita procesar mucha información relacionada con los colaboradores para que los asesores de recursos humanos y los gerentes de línea tomen decisiones eficientes y apropiadas. El éxito de un programa de recursos humanos está en función de la planificación y diseño del sistema de información. Cuanto mayor sea la cantidad de información importante, tanto menor será la inseguridad sobre la situación y mayor será la eficacia de las decisiones que se tomen. Anteriormente los sistemas de información sobre los colaboradores eran propios del área de recursos humanos y ésta centralizaba todas las decisiones respecto a los trabajadores. Los sistemas de información de recursos humanos se fueron descentralizando poco a poco y pasaron a implicar a los gerentes de línea para que éstos pudiesen tomar sus decisiones respecto a su equipo. Actualmente, los sistemas de información están también disponibles para los colaboradores, con el propósito de que reciban información y realimentación sobre su propio desempeño y de su situación en la organización, y también para que puedan interactuar con los demás y obtener información relevante.

16.3 BASE DE DATOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El apoyo de todo el sistema de información es la base de datos, que actúa como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos convenientemente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Los datos son los elementos que sirven de fundamento para generar juicios o para la solución de problemas. Un dato es un registro. Por sí mismos, los datos poseen escaso valor. Sin embargo, cuando se les clasifica, almacena y vincula, posibilitan obtener información. Así, los datos separados no son significativos y no crean información. Los datos requieren de su procesamiento -clasificación, almacenamiento y vinculación- para que obtengan significado y, consecuentemente, para informar. La información posee significado y propósito, aspectos fundamentales que la distinguen del dato simple.

De acuerdo a la teoría de las decisiones, la organización se puede representar como una serie estructurada de redes de información que asocian las necesidades de información de cada proceso de decisión con las fuentes de datos. Pero, aisladas, esas redes de información se sobreponen y se interpretan de manera complicada.

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acopio de datos adecuadamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto global de archivos, con nexo lógico, y una organización que mejora y facilita el acceso a los datos y elimina la repetición. La eficiencia de la información es superior con el apoyo de bancos de datos, no sólo por la rebaja de la "memoria" para archivos, sino también porque los datos interrelacionados en forma lógica permiten una actualización y procesamiento integrados y simultáneos. Ello disminuye las inconsistencias y los errores que se muestran en razón de archivos duplicados. Es común que haya varias bases de datos interconectadas lógicamente a través de un *software* -programa- que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

La gestión de recursos humanos necesita de la utilización de varias bases de datos relacionadas que posibiliten obtener y almacenar datos sobre distintos niveles de complejidad, por ejemplo:

1. *Registro de personal*, con datos personales de cada colaborador.
2. *Registro de puestos*, con datos de los ocupantes de cada cargo.
3. *Registro de secciones*, con datos de los colaboradores de cada sección, departamento o división.
4. *Registro de remuneración*, con datos de los sueldos y los incentivos salariales.
5. *Registro de prestaciones*, con datos de las prestaciones y las prestaciones sociales.
6. *Registro de capacitaciones*, con datos de los programas de preparación.
7. *Registro de candidatos*, con datos de los postulantes a ocupar puestos de trabajo en la organización.
8. *Registro médico*, con datos de consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, emergencias, entre otros.
9. *Otros registros*, que están en función de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios colaboradores.

Los datos se deben procesar para ser convertidos en información. El término procesamiento de datos designa la variedad de actividades que suceden en las organizaciones, los grupos sociales y entre los colaboradores. Existe un cuerpo de datos iniciales -en los archivos, en las perspectivas o en la memoria- a los cuales se añaden otros datos futuros -adiciones, alteraciones o modificaciones

que ocasionan el crecimiento de datos- que deben ser incorporados al sistema. De tal manera, que el procesamiento de datos es la acción de acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros datos o convertirlos en información significativa.

El mantenimiento y la actualización de la base de datos son responsabilidad de sus usuarios, los expertos en recursos humanos, los gerentes de línea y los propios colaboradores. Todos están implicados en la tarea de conservar las bases de datos actualizadas. Cuando la base de datos se centraliza en la gerencia de recursos humanos es preciso realizar nuevos registros o revisiones periódicas para actualizar los datos personales de los colaboradores, principalmente los relacionados a las nuevas competencias, experiencias, cursos externos, estado civil, cambio de dirección, participación en eventos sociales, entre otros.

16.4 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a la teoría de las decisiones, la organización es una serie estructurada de redes de información que vinculan las necesidades de información de cada proceso con las fuentes de datos. Dentro de cada organización existen diversos sistemas de información. Los bancos de datos constituyen el apoyo básico de los sistemas de información. En tiempos modernos, el concepto de sistema de información tiene íntima relación con la tecnología de la información e incluye necesariamente *hardware* y *software*, o sea la existencia de la computadora o de una red de microcomputadoras, asimismo de programas específicos para procesar datos e informaciones. Así, hay dos tipos de sistemas de información en relación al tipo de procesamiento: el sistema centralizado en *mainframe* y el sistema descentralizado en redes integradas de computadoras. La tendencia es hacia la distribución de redes locales que conservan la independencia de cada unidad organizacional y están relacionadas con la red corporativa de la organización para garantizar el acceso a grandes volúmenes de datos.

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos fundamentales: uno es administrativo, disminuir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es ofrecer apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones. De tal manera que, el sistema de información de recursos humanos puede estar destinado a los expertos en recursos humanos, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los colaboradores en general. Por lo general, se ofrece a todos esos usuarios en forma simultánea. El acceso a la información es a través de terminales distribuidas por toda la organización.

La instalación de un sistema de información debe tomar en cuenta el concepto del ciclo de operaciones que tradicionalmente se utiliza en la contabilidad. El concepto del ciclo de operaciones ubica cadenas de sucesos temporales dentro de la organización y posibilita identificar un punto inicial y un punto final, los cuales se vinculan por cadenas de eventos. Cuando se establecen estos dos puntos se obvia el peligro de proyectar el sistema de información tan sólo para una parte de los flujos de información, ya que la dimensión del proceso de decisión está perfectamente determinada.

16.5 CONCEPTOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Un sistema de información de recursos humanos sirve para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayoría de los sistemas de información de recursos humanos están computarizados” (Drucker, 1992: 116-117).

“El sistema de información de recursos humanos ofrece un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos que necesita la organización sobre sus recursos humanos, actividades personales y características de las unidades organizacionales” (Walker, 1982).

“El sistema de información de recursos humanos está planificado para reunir, procesar, almacenar y difundir información acerca de los colaboradores de la empresa, de modo que permite que los gerentes implicados tomen decisiones eficaces” (Chiavenato, 2004a: 559).

“Un sistema de información de recursos humanos se sustenta en una base de datos (inclusive una base de talentos o una base de competencias) que pone a disposición del usuario, en tiempo real, información sobre los recursos humanos, el capital humano y el capital intelectual de la empresa” (Chiavenato, 2009: 514).

16.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El sistema de información de la administración de recursos humanos representa el enfoque que mejor engloba a la fuerza de trabajo y se emplea para que los expertos en recursos humanos y los gerentes de línea ejecuten análisis, emprendan acciones y tomen decisiones. Por lo tanto, debe satisfacer las necesidades de las dos partes y servir de apoyo de información para los colaboradores. El primer paso es conocer con exactitud qué información necesitan los usuarios. Por lo general, el sistema de información para la administración de recursos humanos comprende los aspectos siguientes:

1. Total alineación con el plan estratégico de la administración de recursos humanos como base de información para que se pueda implementar con éxito.

2. Formulación de objetivos y programas de acción y prácticas de administración de recursos humanos.
3. Registros y controles de recurso humano para elaborar la nómina de pagos, la administración de vacaciones, el aguinaldo, las faltas y los retrasos, la disciplina, entre otros.
4. Reportes sobre remuneración, incentivos salariales, prestaciones, datos de reclutamiento y selección, plan de la carrera, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad laborales, área médica, como apoyo para el proceso de la toma de decisiones administrativas.
5. Informes sobre puestos y departamentos o secciones, costos implicados, análisis y comparaciones.
6. Una base de datos de talentos internos o externos y de las competencias disponibles o necesarias para el éxito de la organización.
7. Distintas informaciones administrativas relevantes para la organización y para los colaboradores.
8. Temas de interés profesional de los colaboradores, como oportunidades de promoción, ofertas de carrera, ofertas de capacitación y desarrollo, noticias sobre la organización, productos y servicios, clientes, proveedores, entre otros.
9. Asuntos de interés personal de los colaboradores, como la situación de las vacaciones, datos de las prestaciones, remuneración, indemnización, entre otros.

Algunas organizaciones más conservadoras limitan cierta información al órgano de administración de recursos humanos, mientras que otras más innovadoras muestran toda la información a todos los usuarios, incluyendo a los colaboradores.

16.7 SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El sistema de información gerencial –SIG- es un sistema planificado para obtener, procesar, organizar, almacenar y difundir información, para que los gerentes de línea y los expertos en administración de recursos humanos tomen decisiones eficaces. Las necesidades de información gerencial en una organización son grandes y variadas y exigen la participación de expertos en recursos humanos, de los gerentes de línea y de los colaboradores. Este sistema tiene un papel muy importante en el desempeño de los gerentes cuando dirigen a sus equipos. Para instalar el SIG, la primera acción es saber con exactitud qué información necesitan los usuarios para tener la responsabilidad de línea de velar por sus colaboradores. La segunda es ajustar

el sistema a las necesidades de los usuarios. La tercera es verificar qué información necesitan presentar a través de informes escritos o virtuales y a cuáles sólo deben acceder en las terminales de las computadoras.

16.8 SISTEMA DE INFORMACIÓN A LOS COLABORADORES

Es necesario adaptar el sistema de información a los requerimientos y a las conveniencias de los colaboradores ya que ellos deben tener acceso y obtener información de su trabajo, sobre la situación de su unidad laboral, sobre ofertas de puestos, sobre programas de capacitación, sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, sobre información relacionada a la organización y su mercado laboral y en general, de todas las actividades propias de la organización.

16.9 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un sistema de información de la administración de recursos humanos significa inversión en términos de *software*, *hardware*, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento. Debido a la cantidad de información a reunir, procesar y poner a disposición de los usuarios, los expertos en administración de recursos humanos deben evaluar con mucha atención el valor de la información que se incluirá en el sistema. El punto es conocer con exactitud lo que se incorporará al sistema. El sistema computarizado aumenta el valor de la información para todos los usuarios en función de que la brinde de manera rápida y fácil.

Son bastantes las organizaciones que evalúan debidamente los efectos que sus sistemas de información tienen en la administración de recursos humanos. En general, las evaluaciones se fundamentan en comentarios informales que los gerentes y los colaboradores hacen a los expertos de recursos humanos. Otro método de evaluación se basa en supervisar los niveles de uso del sistema. Cuanto más se utiliza el sistema, tanto más se aproximará a los objetivos de la eficiencia. Un tipo de supervisión del sistema es registrar la frecuencia de utilización por parte de los usuarios y las utilidades y el valor que genera.

El sistema de información de la administración de recursos humanos se evalúa en base a dos dimensiones. La primera es a través del ahorro de costos derivados de la reducción de actividades administrativas, como disminución de niveles de asesoría, costos de paquetes, tiempo de espera de los gerentes para obtener información. La segunda comprende la confirmación de los efectos que la información del sistema tiene en los colaboradores que toman las decisiones. Esta medida muestra los verdaderos beneficios del sistema. De acuerdo a "Brainpower", *Fortune* [(1991: 54(8))], "en realidad, en lo que se refiere a sus inversiones en tecnología, las organizaciones se pueden dividir en

dos clases: las que crean activos de conocimiento (como sistemas ágiles que incorporan técnicas de solución de problemas) y aquellas que simplemente automatizan funciones de apoyo, como la nómina de pagos⁷. Las primeras triplican el rendimiento que obtienen las segundas.

16.10 SISTEMAS DE SUPERVISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con anterioridad, el área de la administración de recursos humanos supervisaba con firmeza el comportamiento de los colaboradores, a través de, tarjetas para control de las entradas y salidas de las personas al inicio y al final de la jornada y al inicio y al término de los horarios de comida. Esto implicaba sistemas de custodia dotados de guardias y vigilantes para evitar fraudes y probables robos. El sistema preponderante era de tipo autoritario-coercitivo, rigurosamente cerrado e impositivo. Hoy las organizaciones se dirigen hacia el facultamiento o empoderamiento de los colaboradores y dejan en sus manos y mentes la responsabilidad de las decisiones concernientes a su trabajo, y la administración de los recursos humanos no ha quedado afuera.

16.11 JORNADA LABORAL

La jornada laboral es el número de horas diarias, semanales o mensuales que el colaborador debe cumplir en razón de su contrato individual de trabajo y para satisfacer el horario laboral acordado colectivamente. La jornada prevé un determinado horario de entrada y de salida en los días laborales, con una cierta comprensión en retrasos o adelantos. También considera un determinado intervalo para comidas e intervalos de descanso. Por lo general, esos horarios deben ser respetados disciplinadamente para que el sistema productivo se pueda coordinar y no pierda eficiencia por la falta de personas que forman parte de él. Así, en buena parte de las organizaciones, los colaboradores se deben adaptar a la rigidez de la jornada laboral. Cuando no lo hacen, porque las personas se retrasan o faltan, sufren descuentos o sanciones por no respetar su horario laboral.

Muchas organizaciones pactan con los sindicatos opciones para adaptar la jornada laboral a sus necesidades y a los intereses de los colaboradores. Entre esas opciones para la jornada laboral se tienen:

1. *El calendario anual* de trabajo, el cual especifica los días laborales y los llamados puentes -días laborables que quedan entre días feriados y los sábados o domingos en que no se trabaja-. Ya que en esos días el ausentismo es alto, la idea es no trabajar en los puentes y reponer las horas de esos días. La compensación es posible hacerla algunos sábados o prolongar algunos minutos la jornada correspondiente a los días de varias semanas, a manera que se reponga el descanso negociado. Con esto, los colaboradores pueden disfrutar del día feriado, el puente y el fin de semana como un periodo de

descanso más prolongado. La empresa gana porque evita el ausentismo y puede utilizar su fuerza de trabajo completa.

2. *Las vacaciones en grupo*, representan una forma de simplificar el calendario y de disminuir los costos laborales. Ya que cada colaborador tiene derecho a 30 días de vacaciones al año, cada grupo de 12 trabajadores necesitará de un trabajador adicional para cubrir las ausencias por vacaciones y poder respetar el programa de trabajo. Con las vacaciones en grupo se puede obviar el trabajador adicional.

También, las organizaciones ofrecen opciones de programas flexibles de trabajo, sobre todo cuando los colaboradores tienen distintas necesidades e intereses. Las tres justificaciones que sostienen estos programas opcionales son: la respuesta de la organización a las necesidades de sus colaboradores, el apoyo para aumentar la imagen de la organización y la adopción de programas de ayuda al trabajo y a la familia. Las principales opciones de programas flexibles son:

1. *Semana laboral acortada*, la jornada semanal de cinco días de ocho horas se puede plantear de manera que se realice en menos días. La forma más común es de cuatro días de 10 horas, cumpliendo así las 40 horas de trabajo semanal. La ventaja es que esta práctica brinda al colaborador un descanso semanal de tres días sucesivos, con más tiempo para descansar, y también reduce los costos operativos de la empresa en el campo de ayuda para transporte y comedores, también disminuye el ausentismo y mejora el desempeño. El probable inconveniente es que puede aumentar el cansancio en el trabajo y causar probables problemas de ajuste familiar, quejas de los clientes y conflictos con los sindicatos.

2. *En el horario flexible*, el trabajo se desempeña sujeto a un programa graduable de horas diarias que cada colaborador adapta a su elección. De esta manera, el trabajo se programa de modo que permite que el colaborador elija una parte del esquema de su jornada diaria. Se determina un horario núcleo, que es un bloque central e invariable de tiempo, durante el cual todos los colaboradores deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los colaboradores pueden elegir libremente las horas de su jornada diaria; es decir la hora de su entrada y salida.

3. *Con un trabajo compartido*, dos o más colaboradores comparten o desempeñan un mismo puesto en distintos horarios de trabajo. Un mismo puesto de tiempo completo es dividido entre dos colaboradores y cada uno labora la mitad de la jornada diaria.

4. *El trabajo a distancia*, se ejecuta en casa y el colaborador no se tiene que presentar en la organización. El trabajo en casa, está obteniendo seguidores a nivel mundial. Comprende distintas opciones, que van desde el autoempleo y la

actividad emprendedora en casa, hasta la labor para un empleador externo, con libertad para estar parte o la totalidad del horario de trabajo en casa. La tecnología de la información y la computadora permiten unir la oficina en casa con el sistema central de la empresa e intercambiar datos e información con facilidad y rapidez.

5. *El trabajo de tiempo parcial* es diario, pero no se desempeña por tiempo completo. Con este sistema, el trabajo semanal se ejecuta en menos de 40 horas. Incluye a los llamados trabajadores eventuales, a los de medio tiempo, a los temporales y a los independientes. Se convoca a los colaboradores y se las contrata por periodos específicos de tiempo, en respuesta a las necesidades cambiantes o estacionales de las organizaciones. Sin embargo, esa flexibilidad puede repercutir en menor productividad y en implicaciones sociales y económicas, como menores prestaciones sociales.

16.12 BALANCE SOCIAL

Un buen número de organizaciones desembolsan considerables sumas de dinero en inversiones sociales que benefician a sus colaboradores y apadrinan proyectos sociales en las comunidades donde trabajan. Últimamente algunas de ellas descubrieron que hacer públicos sus balances sociales, para difundir estos proyectos e inversiones sociales, significaba un excelente medio para mejorar su imagen frente a los clientes y la sociedad. Varios sectores promueven que la publicación del balance social sea obligatoria, aducen que la comunidad debe saber quién está comprometido en mejorar sus condiciones de vida. En algunos países de Europa, la ley obliga a divulgar el balance social. Otros sectores estiman que las organizaciones tienen el derecho de disponer si publican o no su balance social. Lo significativo es que muchas organizaciones se han aventajado y están publicando voluntariamente sus balances sociales.

16.13 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

El balance social demuestra la responsabilidad social de la organización, la cual no sólo denota que la organización y sus miembros intervengan en forma socialmente responsable, ni habla de las actividades humanitarias, sino que, sobre todo, hace alusión al compromiso de la organización con la sociedad y, de forma más profunda, con la comunidad con la que tiene un contacto más fuerte.

El balance social es un documento que sintetiza los principales datos que posibilitan apreciar la situación de la organización en el campo social, documenta lo que ha realizado y contabiliza las variaciones ocurridas en el transcurso del año en cuestión y en años anteriores. En general, el balance social abarca información sobre el empleo, la remuneración, las obligaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las disfunciones -como la rotación, el ausentismo y los conflictos laborales-, las

relaciones laborales, entre otros. Sin embargo, el balance social no sólo debe representar las relaciones entre la organización y sus miembros, sino también las relaciones entre la organización y la sociedad en su conjunto.

16.14 CONTABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL CAPITAL INTELECTUAL

El balance social significa un progreso en la contabilidad tradicional y, obligadamente, debe abarcar un activo social y un pasivo social. No obstante, el ser humano y la sociedad no se pueden restringir a una simple ecuación de igualdad entre un activo y un pasivo. Sin embargo, si la organización paga a su capital humano, debe obtener una remuneración que la recompense de ese gasto. En otras palabras, cada costo organizacional debe tener su correspondiente beneficio. De esta manera, surgen dos ideas básicas: por un lado, los colaboradores representan un activo para la organización y, del otro, es necesario saber el costo por adquirir y mantener ese activo y su rendimiento. De ahí se deriva el concepto capitalista de que todo activo debe ser rentable, teniendo en cuenta uno de los objetivos de la organización, o sea, la obtención de utilidad. No obstante, como se ha expuesto, en el mundo moderno el capital financiero deja su lugar al capital intelectual. Éste es un activo intangible, difícil de calcular y de evaluar. El capital intelectual representa el activo que le produce más rendimientos a la organización y es, sin discusión, el principal impulsor que garantiza su éxito. Es conveniente invertir en él. Pero, ¿qué es el capital intelectual? Es la sumatoria de todo lo que uno conoce. En términos organizacionales, el mayor patrimonio de una organización, es algo que ingresa y sale por sus puertas todos los días, o sea, los conocimientos que los colaboradores poseen en sus mentes, sobre productos, servicios, clientes, procesos, técnicas, entre otros. El capital intelectual no se ve, no es físico ni ocupa un lugar, no se puede registrar con las tradicionales partidas dobles y no se puede reducir a una ecuación con números cuantificables, pero que está alterando con rapidez el mundo de los negocios. Lo anterior significa que poseer a las personas correctas y saber ubicarlas, retenerlas, remunerarlas, desarrollarlas y supervisarlas es trascendental para las organizaciones.

PARTE VIII. EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos (ARH) incluye e integra seis procesos organizacionales: integrar -reclutamiento y selección-; organizar -diseño de puestos, evaluación del desempeño-; recompensar -remuneración, prestaciones y servicios sociales-; desarrollar -capacitación, programas de cambios, programas de comunicación-; retener -disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, relaciones con sindicatos y supervisar a las personas -banco de datos, sistemas de información administrativa-. La manera en que estos procesos se asocien y su utilización sistémica e incluyente son básicas para

que aporten valor y generen un efecto sinérgico. Lo realmente importante no es cada proceso individual, sino su integración y sus conexiones.

En todos los procesos descritos se ha destacado que el futuro de la administración de recursos humanos está íntimamente ligado al rol que ésta función debe desempeñar en la organización, ya sea como motor de una asociación emprendedora entre los colaboradores y la organización, ya sea como agente de la acción administrativa y estratégica para ejecutar la misión y para lograr los objetivos organizacionales o ya sea como prestador de servicios y asesor de sus clientes internos. En todos los casos citados, la administración de recursos humanos siempre pretende agregar valor a la organización, a los colaboradores y a los clientes. Para garantizar que así sea, es necesario evaluar constantemente el desempeño del área en su papel estratégico, táctico y operativo.

Se incluyen, a continuación, las conclusiones en relación a la gestión moderna de recursos humanos. Comprende la evaluación de la función desde el punto de vista global y desde el organizacional, así como las expectativas de sus posibles derivaciones futuras. El propósito básico es explicar cómo se puede encarar el área de recursos humanos para mejorarla, para alcanzar la excelencia y para señalar los caminos que la llevarán al futuro. Se examina la evaluación de la función de la administración de recursos humanos y su rol en la gestión general de las organizaciones. Se expone una idea de las expectativas del área para el futuro y de cómo se podría proyectar y desarrollar en el largo plazo. Se brinda atención especial a la gestión de recursos humanos como causa de valor y de resultados para la organización, los colaboradores y los clientes.

CAPÍTULO 17. EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es importante, determinar la utilidad que tiene la administración de recursos humanos dentro de las organizaciones en la actualidad. ¿Es útil para atender los procesos de incorporación, colocación, remuneración, desarrollo, retención y supervisión de los talentos, ¿para realizar la función de asesoría y apoyo a los gerentes de línea para que realicen la función de administradores de capital humano? o ¿para orientarse en el negocio de la organización? La pregunta que más se hacen actualmente los gerentes de recursos humanos, es: ¿servir como un departamento con técnicas operacionales, tácticas o estratégicas?

La verdad, es que la administración de capital humano ha ampliado sus límites y ha dejado su ámbito operacional a cargo de los gerentes o de terceros –*outsourcing*– y comienza a actuar en dos campos bastante diferentes: el táctico, a lo interno, junto a los gerentes de línea como consultoría interna y estratégica, y a lo externo, en los negocios de la organización como consultora en los negocios.

En realidad, se busca conocer cómo medir cada uno de los procesos de la administración de recursos humanos e identificar su contribución en el incremento de la sinergia entre la organización y los colaboradores con el objeto de desarrollar las competencias de la organización y ofrecer resultados.

En algunas organizaciones más modernas, la administración de recursos humanos extiende cada vez más su actuación y atraviesa las fronteras de la organización para ir en busca de agentes externos como los clientes, los proveedores, la comunidad y la sociedad, actuando como asociado del negocio de la organización o como impulsor de negocios, en busca de nuevas oportunidades de negocios, asesora fusiones y adquisiciones y actúa para ampliar el alcance de las actividades de la empresa. Es un avance en el enfoque estratégico.

Para actuar en los diferentes niveles, la administración de recursos humanos necesita utilizar motores e implantar parámetros para medir su efecto en la organización.

17.1 LA NECESIDAD DE CONTAR CON INDICADORES DEL DESEMPEÑO Y DE LOS RESULTADOS

Un viejo adagio popular entre los especialistas en administración dice que si algo no puede ser medido o evaluado objetivamente es mejor olvidarlo. Si no se puede medir la aportación que se está haciendo, es mejor no perder el tiempo con eso. La medición en términos de evaluación es una prioridad en todas las unidades de la organización; es decir, demostrar cuál es su aportación a la organización ahora es una prioridad de la cima, porque si la unidad no contribuye al éxito de la organización, entonces no sirve para gran cosa y, por tanto, no vale la pena invertir en ella. No basta sólo con medir el desempeño, también es necesario medir el resultado. ¡Administración y resultado!

Sin lugar a dudas, diseñar e implantar un sistema integrado de administración de recursos humanos, capaz de articular todos los procesos para incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar al personal en la organización, es un complejo desafío. Pero, hacer que ese sistema resulte equilibrado, coherente, eficiente y eficaz es un desafío incluso mayor. ¿Cómo garantizar que los procesos funcionen bien, de forma integrada y sistemática? Se deben evaluar, supervisar y auditar constantemente. Por ello, la planificación del sistema se debe basar en objetivos claros y concretos y que puedan servir como indicadores para evaluar los resultados. Estos objetivos servirán de criterios para medir y evaluar si todos los procesos del sistema son eficientes y eficaces.

Dada esta ampliación del enfoque, los nuevos papeles de la administración de recursos humanos se pueden resumir en cinco aspectos fundamentales:

1. Invertir mucho en las personas y en los administradores del capital humano.
2. Transformar a las personas en talentos dotados de competencias.
3. Transformar a los talentos en capital humano.
4. Transformar al capital humano en capital intelectual.
5. Transformar el capital intelectual en resultados para el negocio.

17.2 AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación de la función de administración de recursos humanos, también conocida como auditoría de capital humano, es una verificación sistemática y formal diseñada con el objetivo de medir los beneficios y los costos del programa global en la organización y para cotejar su eficiencia y su eficacia actual con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones similares y su contribución a los objetivos de la organización. En realidad, se trata de evaluar la ejecución de la administración de recursos humanos en la organización.

De acuerdo con Ivancevich, (1995: 657), "la evaluación de actividades y programas de recursos humanos persigue los propósitos siguientes":

1. Justificar la existencia propia y la asignación presupuestaria para el área de recursos humanos.
2. Mejorar constantemente la función de la administración de recursos humanos suministrando fórmulas para decidir cuándo aumentar o eliminar actividades, cambiar cursos y prácticas.
3. Brindar realimentación a los expertos en capital humano, los gerentes de línea y los colaboradores en relación a la eficacia de la administración de recursos humanos.
4. Apoyar para que la administración de recursos humanos realice una contribución significativa a los objetivos de la organización y a las necesidades de los clientes y los colaboradores.

La auditoría de administración de recursos humanos es un examen constante de las políticas y las prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, con el propósito de modificar desviaciones así como para su mejora continua. La auditoría es un sistema de control y se fundamenta en determinar parámetros de la cantidad, la calidad, el tiempo y el costo. Estos

parámetros facilitan la evaluación y el control en base a la comparación del desempeño con los resultados de lo que se pretende examinar.

Las fuentes de información para esta auditoría se encuentran en los propios procesos de la administración de recursos humanos -suministro, colocación, recompensas, desarrollo, retención y supervisión de las personas-. La auditoría de recursos humanos se realiza a un proceso, a varios o a todos ellos, así como a los probables niveles del enfoque, como filosofías, misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y resultados. Se prefiere la evaluación que cubre todos los procesos y los programas de recursos humanos.

Es importante que la auditoría de la administración de recursos humanos cuente con la participación de la gerencia general para garantizar la apreciación crítica de todos los aspectos de la organización y la verificación de la filosofía general de la evaluación. El área de recursos humanos debe participar en el diseño de la auditoría. Los datos para ésta deben proceder de análisis del costo/beneficio de todas las actividades de recursos humanos. Se conocen varios métodos para realizar auditorías, entre otros, las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones o una combinación de todos ellos. La función de los gerentes de línea es contribuir a obtener los datos y a evaluar la función de recursos humanos, de la misma forma que otras funciones o usuarios de recursos son evaluados en la organización. Un programa de evaluación debe tener como propósito el aumento gradual de la calidad de los programas y los servicios que brinda la administración de recursos humanos.

17.3 ALGUNAS DEFINICIONES DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

"La evaluación de recursos humanos o capital humano es un estudio del sistema de la administración de la organización para apreciar por entero sus programas y prácticas" (Biles y Schuler: 1986).

"La auditoría de recursos humanos es un análisis de las políticas y las prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, así como las sugerencias para su mejoría" (Mee: 1958: 107).

"La auditoría de recursos humanos es un sistema de revisión y control para informar a la administración acerca de la eficiencia y la eficacia del programa en desarrollo. Su propósito es mostrar cómo funciona el programa, localizando las prácticas y las condiciones que son perjudiciales para la organización, que no compensan su costo o, incluso, las prácticas y las condiciones que se deben incrementar" (Chiavenato, 2004a: 577).

17.4 ¿QUIÉN DEBE EVALUAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

La administración de recursos humanos logra tener éxito si consigue agregar valor a la organización, a los gerentes, a los colaboradores, a los clientes y a los proveedores. Para asegurar que cumple con su papel debe ser evaluada por todos sus clientes y asociados; es decir, por la organización, los gerentes de línea, los demás órganos de la empresa, los colaboradores, los clientes y los proveedores. El encargado de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un grupo interno. Sea quien fuere el encargado de la auditoría, la auditoría de recursos humanos siempre tiene un fuerte impacto educacional en la organización y en sus asociados. Ésta se debe realizar junto a sus clientes, en una amplitud de 360°.

17.5 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con el objeto de realizar una evaluación objetiva es necesario que se apoye en criterios e indicadores preliminarmente establecidos. La evaluación se puede realizar por procesos o programas de recursos humanos independientes o en su totalidad, como un conjunto unificado. La verdad, es que el éxito o el fracaso de la administración de recursos humanos se deben valorar en relación de su totalidad y no como un fenómeno aislado e individualizado. Un buen proceso de integración de los nuevos colaboradores puede quedar totalmente anulado si a continuación va acompañado por un proceso pobre de organización. Lo anterior, significa que la evaluación de la administración de recursos humanos se debe realizar de manera sistemática, incluyendo a todo el conjunto de procesos y programas. La evaluación debe considerar el valor que las influencias del entorno, y también las internas de la organización, poseen en los procesos de la administración de recursos humanos y en los resultados finales propuestos.

Los criterios para evaluar la eficacia de la administración de recursos humanos se clasifican en subjetivos y en objetivos.

Criterios subjetivos

Los criterios subjetivos más importantes para la evaluación son:

- 1. El nivel de cooperación del departamento de recursos humanos con los demás de la organización.**
- 2. El criterio de los gerentes de línea en relación a la eficacia de la administración de recursos humanos.**

3. El nivel de apertura y disponibilidad del departamento de recursos humanos para todos los colaboradores, de tal manera que puedan escuchar sus problemas o para aclararles las políticas de la organización.
4. La actitud y confianza de los colaboradores del departamento de recursos humanos.
5. La rapidez y la eficacia de las respuestas a cuestionamientos dirigidos al departamento de recursos humanos.
6. La evaluación de la calidad del servicio brindado a los gerentes de línea.
7. La evaluación de la asesoría y la calidad de la información ofrecida a la gerencia general.
8. La satisfacción o la insatisfacción de los clientes, gerentes de línea y colaboradores.
9. La filosofía y las políticas del departamento de recursos humanos.
10. Los productos finales alcanzados, como prácticas éticas y socialmente responsables, productos y servicios competitivos y de alta calidad y calidad de vida en el trabajo.
11. El valor agregado a la organización y a los colaboradores.

Criterios objetivos

Los criterios objetivos más importantes para la evaluación son:

1. El nivel en que la estrategia de recursos humanos respalda y apalanca la estrategia global de la organización.
2. La acción positiva e impulsora para obtener los objetivos.
3. El tiempo de respuesta para atender las demandas.
4. La correlación entre costos/beneficios del departamento de recursos humanos.
5. La eficiencia, dada por, el presupuesto asignado distribuido entre la población servida. O sea, el rendimiento de la inversión en la administración de recursos humanos.
6. La eficacia, o sea, la obtención de las metas planteadas con criterios objetivos.

En la práctica existen criterios preconcebidos que también se pueden utilizar para la evaluación general de la administración de recursos humanos.

17.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Varias organizaciones aplican técnicas contables y estadísticas para medir los costos y los beneficios de la actividad de recursos humanos, como el dinero invertido en la capacitación de los recursos humanos, el costo de la rotación de personal o de las prestaciones sociales entregadas a los colaboradores. Son técnicas que facilitan calcular cuantitativamente su aportación. Otras empresas hacen uso de investigaciones junto a los gerentes de línea, los expertos en recursos humanos, los sindicatos, los colaboradores y los clientes para diagnosticar cómo son evaluadas y percibidas las actividades de la administración de recursos humanos. Las organizaciones exitosas emplean técnicas contables y estadísticas y efectúan investigaciones internas y externas regularmente para conocer cómo marcha el desempeño de la administración de recursos humanos. Una de las técnicas más empleadas es el *benchmarking*.

Para Ivancevich (1995: 661-662), "el paso inicial para evaluar la eficacia de la administración de recursos humanos es definir cuáles medidas o criterios de eficacia se aplicarán. Los criterios de evaluación se agrupan de la manera siguiente":

1. Medidas del desempeño

a) Desempeño integral. Por ejemplo: costos laborales unitarios por centro de resultados. b) Costos y desempeño: como costo de los programas de recursos humanos por colaborador.

2. Medidas de adaptación

a) Ajuste a los requerimientos legales: como salario mínimo, remuneración de los colaboradores, programas de higiene y seguridad laborales. b) Ajuste a la misión y a los objetivos organizacionales.

3. Medidas de la satisfacción de los colaboradores

a) Satisfacción de los colaboradores a través de sondeos de opinión. b) Aceptación de los colaboradores con las actividades de recursos humanos como: programas de capacitación, remuneración, gestión de las prestaciones y los programas de desarrollo de carreras. c) Razones por las que los colaboradores solicitan su separación de la empresa.

4. Medidas indirectas del desempeño de los colaboradores

a) Rotación de personal: índice de rotación de personal por departamento y por tiempo -mensual y anual-. b) Ausentismo de personal: índice de ausencias voluntarias de colaboradores por departamento y por tiempo -mensual y anual-.

c) Índices de desperdicio: malos resultados, índice de mantenimiento de máquinas y equipos, horas perdidas de producción. d) Índices de calidad. e) Total de colaboradores que requieren transferencias o separación. f) Total de quejas por unidad y de toda la empresa. g) Índices de accidentes y aspectos de seguridad física. h) Total de sugerencias de mejoras por colaborador, por área y por tiempo -mensual y anual-.

Cada una de esas medidas –o alguna combinación de ellas- posibilita evaluar la eficiencia y/o la eficacia del trabajo de la administración de recursos humanos.

Dado a que los criterios son diversos, deben ser integrados en grupos. El cuestionamiento siguiente es definir qué enfoque se propone usar para evaluar la administración de recursos humanos. Los dos enfoques más importantes para la evaluación son: listas de verificación y criterios estadísticos.

Evaluación con listas de verificación (check-lists)

Se basa en analizar las políticas y las prácticas de recursos humanos utilizando una lista de verificación de las actividades desarrolladas. Los asesores utilizan mucho estas listas (*check-lists*) para examinar la administración de recursos humanos de las organizaciones. Las listas de las actividades más importantes que desarrolla la administración de recursos humanos son elaboradas por el departamento de recursos humanos o por un consultor externo y, los gerentes de línea y los colaboradores marcan, con una señal junto a cada elemento de la lista, la evaluación correspondiente a esas actividades. Los puntos de la lista son reunidos por área de actividad.

La lista de verificación obtiene mejores resultados que un enfoque informal, porque suministra un formato que posibilita preparar el material para el cuestionario y para el registro de la información acumulada. Sin embargo, la tabulación y la interpretación de los resultados se vuelve más difícil cuando implica aspectos subjetivos y de difícil cuantificación. También, algunas políticas específicas son más importantes que otras y tienen un papel relevante que no siempre se destaca. La dificultad está en darles la debida ponderación.

Enfoques estadísticos de evaluación

Los métodos de evaluación de la administración de recursos humanos más utilizados se basan en análisis estadísticos que permiten comparaciones objetivas y una apreciación más profunda. El enfoque estadístico es más sofisticado que las listas de verificación porque permite comparar cada unidad con su desempeño pasado o con alguna pauta de medición. Los factores cuantitativos no siempre explican o evalúan las cosas por sí mismos. No obstante, las estadísticas indican cuando algo debe ser analizado para evaluar los problemas detectados.

Los enfoques estadísticos más comunes se refieren a la rotación, el ausentismo, el número de reclamaciones y quejas, las investigaciones de actitud y otras medidas de la eficacia para el análisis estadístico de recursos humanos.

Investigaciones internas de evaluación

La investigación interna es un estupendo instrumento para evaluar la función de recursos humanos. Permite reunir datos e información, opiniones y actitudes de las personas involucradas por medio de técnicas de cuestionarios para obtener información y tabular los resultados en razón de criterios estadísticos. Existen varios tipos de investigación: clima organizacional, actitud y opinión y satisfacción en el trabajo y, cada una tiene una finalidad específica. Las áreas cubiertas por esas investigaciones no siempre están bien definidas, porque casi siempre extrapolan su campo de evaluación e invaden aspectos colaterales que producen la superposición de resultados.

Es obvio que las actitudes de las personas están sujetas a la clara influencia de las prácticas y las políticas de recursos humanos de la organización. Las investigaciones de actitudes están diseñadas para obtener información acerca de la manera en que los colaboradores perciben e interpretan las políticas y los programas de recursos humanos de la organización y cómo reaccionan ante ellos. Por lo general, abordan la forma en que las condiciones de trabajo, la remuneración y las prestaciones, la gerencia y la supervisión y las políticas de la organización son aceptadas o no por los colaboradores. Los resultados son evaluados en un continuo que se extiende desde actitudes muy positivas de los funcionarios hasta actitudes muy negativas.

Las investigaciones sobre el clima organizacional reúnen información en relación al campo psicológico del ambiente laboral de los colaboradores y su percepción personal en ese entorno. El clima organizacional evidencia la manera en que los colaboradores interactúan unos con otros, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el nivel de satisfacción con el entorno que los rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante.

Investigaciones externas de evaluación

La evaluación de los procesos y los programas de la administración de recursos humanos también puede implicar una comparación externa con lo que realizan organizaciones excelentes, sean o no del mismo ramo de actividad. El *benchmarking* es la principal técnica empleada en las investigaciones externas.

17.7 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación de la administración de recursos humanos tiene que ser objetiva y actuar como un diagnóstico completo. Su propósito es preventivo, ya que cuando los problemas se señalan con anticipación es más fácil resolverlos antes de que ocasionen resultados negativos.

De acuerdo con Chiavenato (1998b: 10-14), "los beneficios que la evaluación de la administración de recursos humanos puede llevar a la organización son":

1. Posibilitar que los gerentes examinen todo el sistema de la administración de recursos humanos. En el momento que el nivel gerencial de la organización revisa y da seguimiento a los programas y las prácticas de la administración de recursos humanos en su conjunto, es más fácil ubicar problemas y definir soluciones. Muchos problemas de capital humano -como elevados índices de rotación y ausentismo, accidentes, quejas y reclamaciones- están interrelacionados y únicamente una evaluación integral permite ver la cantidad de causas -mal clima organizacional, pobres relaciones con los supervisores y clientes-. Sólo este conocimiento posibilita la creación y la implantación de estrategias para batallar con la situación completa.

2. Promover el concepto que todos los gerentes son administradores de recursos humanos. La función de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de asesoría. Una de las funciones de asesoría es desarrollar políticas y programas y ofrecer asesoría a los gerentes con el propósito de que puedan administrar a sus subalternos. Se trata de confirmar lo que brinda a los gerentes como prestadora de servicios y como consultora interna. También está la otra cara de la moneda: verificar cómo los gerentes aplican este apoyo y desempeñan su rol de administradores de recursos humanos.

3. Ubicar al departamento de recursos humanos en el plano de prestador de servicios, consultor interno y asociado del negocio. En vez de actuar individualmente, el área de recursos humanos debe actuar como motivo de orientación y soporte para los gerentes de línea. La evaluación de la administración de recursos humanos debe contribuir a determinar cómo los miembros de la asesoría de recursos humanos respaldan a los gerentes de línea. En muchas organizaciones se calcula el número de horas que el área de recursos humanos invierte en los servicios requeridos por los gerentes de línea. Los gerentes son evaluados por sus superiores y subordinados (360°) en relación a la implantación de las políticas de recursos humanos en la organización. Esa evaluación del desempeño consolida la noción de que la administración de capital humano es una tarea primordial de todo gerente.

4. *Analizar el valor de las prácticas imperantes de la administración de recursos humanos.* Las prácticas de administración se derivan de pruebas y errores para batallar con ciertos problemas específicos que surgen y que varían con el paso del tiempo. Sin embargo, las prácticas continúan inalteradas e inflexibles. De ahí surge la necesidad de comprobaciones constantes para revisar cuáles de ellas aún tienen sentido. Esa revisión crítica estimula a los gerentes de línea y a los asesores de administración de recursos humanos a dirigir su atención a lo que se debe mejorar, modificar o sustituir. Examinar por qué hacemos lo que hacemos.

5. *Dar un incentivo para el cambio.* La evaluación de la función del administrador facilita que la organización coteje los niveles de desempeño con los niveles deseados y que adopte medidas correctivas si hubiera alguna divergencia indeseable. Puede actuar como una herramienta de diagnóstico eficaz para la identificación de señales que necesiten de una atención inmediata.

6. *Ofrecer apoyo a los esfuerzos de calidad total de la organización.* Muchas organizaciones establecen una cultura orientada a la calidad. Como los programas de calidad total tienen como base la recolección y el análisis de datos, la evaluación del administrador de recursos humanos puede suministrar datos necesarios para evaluar las mejoras obtenidas. La autoevaluación acostumbra formar parte integral del proceso de mejora de la calidad, con indicadores sobre el potencial de los colaboradores, la rapidez y exactitud del sistema de información y los informes de administración de recursos humanos, la calidad de la capacitación, la idoneidad de la remuneración, entre otros. La mayoría de las organizaciones que tienen la certificación ISO 9000-2000 estima que la auditoría de la calidad complementa la evaluación de la administración de RH, pero no la reemplaza.

7. *Estimar cómo las prácticas de ARH colaboran con el negocio de la organización.* Las prácticas de administración tienen que respaldar las estrategias de la organización. Su evaluación posibilita analizar si las políticas y las prácticas actuales de ARH ayudan a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Muchas empresas, en vez de invertir en el cliente, lo hacen de forma indirecta, invirtiendo en los colaboradores que le atienden.

17.8 LAS PERSONAS COMO INGRESOS Y NO COMO COSTOS

La evaluación de la función de recursos humanos está expuesta a la distorsión de sus resultados y de sus conclusiones. Viviendo en la era del conocimiento, en donde el capital humano y el capital intelectual conforman la nueva moneda del comercio mundial, las personas se deben conceptualizar de forma diferente que en el enfoque tradicional de las antiguas auditorías de la administración de RH. De acuerdo con Chiavenato (1996: 78), "la contabilidad de la ARH y la evaluación de los procesos de recursos humanos deben estar alineadas con

esta nueva concepción: las personas como fuentes de ingresos y no tan sólo como costos o como puntos de egresos”.

En la medida que las empresas emplean el conocimiento, su valor de mercado y su valor patrimonial y contable se vuelven desproporcionados. La contabilidad tradicional sólo abarca los activos tangibles, pero los activos intangibles son los causantes de ese diferencial. ¿Por qué razón Microsoft se desarrolló tanto y es tan rentable? ¿Cuál es su activo oculto y enormemente productivo que la transformó en una de las empresas más valiosas del mundo, pero con tan pocos bienes patrimoniales en su contabilidad clásica? ¿Por qué causa las acciones de Ford y de Bethlehem Steel son negociadas por abajo de sus valores contables? La respuesta está en los activos intangibles.

Para Syeiby (1997: 85), “los tres componentes de los activos intangibles son”:

1. Competencias de los colaboradores. Significa la capacidad para actuar en distintas circunstancias con el objeto de crear activos tangibles e intangibles. Aunque la competencia individual no sea pertenencia de la organización, sino de la persona que la tiene, debería ser incorporada en el balance patrimonial de los activos intangibles, ya que es imposible comprender a una organización sin colaboradores. En las organizaciones del conocimiento existe poco equipamiento, lo más importante son las personas. Es el caso de Microsoft. Todos los activos y las estructuras -tangibles e intangibles- son producto de los actos humanos. Todos dependen de las personas para seguir existiendo. Las personas logran extender su mundo a través de recursos tangibles -cuando adquieren bienes o realizan cosas concretas- o de recursos intangibles -cuando originan ideas o desarrollan relaciones con organizaciones u otras personas-. Es competencia de los gerentes desarrollar los activos de la organización. El problema se presenta cuando los activos más valiosos no son materiales y concretos, sino intangibles y, por tanto, invisibles.

2. Estructura interna. Comprende marcas, patentes, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La cultura organizacional es parte de la estructura interna. La cultura y los colaboradores constituyen lo que denominamos la organización. Pero, son las personas las que constituyen la organización a través de la interacción mutua.

3. Estructura externa. Incluye las relaciones con los clientes y proveedores, así como con otras organizaciones. Este concepto comprende la reputación y la imagen de la organización. El valor de estos activos está en función del nivel de satisfacción con el cual la organización soluciona los problemas de sus clientes y de los demás elementos del entorno.

Los colaboradores están atrás de los tres componentes de los activos intangibles que crean valor para las organizaciones. En ellos, los colaboradores son considerados fuente de ingresos y no de costos organizacionales.

17.9 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Según una investigación publicada por Business for Social Responsibility (BSR) –entidad estadounidense que reúne a cerca de 1400 compañías involucradas en proyectos de ciudadanía empresarial-, 78% de los jóvenes estadounidenses prefiere laborar en una empresa adherida a algún proyecto social, mientras que 76% de los consumidores eligen marcas y productos involucrados con algún tipo de acción social.

En América Latina, en general, varias empresas han empezado a discutir formas de esparcir en los países, la ciudadanía empresarial, es decir, la actuación de las empresas con responsabilidad social. Los clientes, con una capacidad cada vez mayor para obtener información, no tardan en conocer inmediatamente, en cualquier parte del mundo, si el producto que están comprando fue elaborado explotando el trabajo de menores; por ejemplo, la imagen de Nike sufrió un grave revés cuando los periódicos de todo el mundo divulgaron que las fábricas chinas que elaboraban sus famosos tenis, utilizaban trabajo infantil y condiciones laborales no apropiadas. La empresa tuvo que revisar su política de subcontratación en todo el mundo.

17.10 EL PAPEL ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos debe intervenir en cuatro campos diferentes para obtener éxito, éstos son:

- 1. Competencia en capital humano.** Debe saber atender y asesorar a los gerentes en los distintos procesos de ARH –incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas- a la vez que convierte a los colaboradores en talentos humanos y a éstos en capital humano.
- 2. Credibilidad.** Tiene que tener credibilidad por parte de sus clientes internos y externos. El presidente, los directores, los gerentes, los ejecutivos y ante todo los colaboradores deben creer en los objetivos y la eficacia de la administración de recursos humanos. ¿Qué experimenta un colaborador cuando se le pide que se presente al departamento de recursos humanos? Si va contento y satisfecho, la administración de recursos humanos posee credibilidad suficiente para contar con él. Si no, algo está mal.
- 3. Competencia en cambios.** Debe funcionar como impulsora del cambio, la creatividad y la innovación dentro de la organización, desarrollando las competencias personales, administrativas, funcionales y organizacionales necesarias para el efecto.
- 4. Competencia para los negocios.** Se debe enfocar en sus clientes, sus necesidades y propósitos y debe ser asociada en sus metas y objetivos, sobre todo en lo que concierne a los negocios de la organización.

Todos estos papeles tienen igual importancia ya que agrupan aceleradores esenciales que pueden favorecer productos intermedios que posibilitarán a la organización obtener sus resultados finales. Toda organización pretende que el negocio obtenga resultados globales, con valor económico agregado, crecimiento, mayor participación en el mercado y rendimientos. En general, éstos son los objetivos organizacionales más deseados. Sin embargo, para obtenerlos la organización requiere poseer clientes para servirles, atenderles y satisfacerles apropiadamente. Los clientes son los que aseguran esos resultados del negocio. Sin embargo, para captar a los clientes, la organización debe tener procesos internos –como productividad, calidad e innovación- que sean los impulsores del negocio. A su vez, estos impulsores dependen de competencias organizacionales, las cuales proceden de las cualidades del capital humano, como habilidades y competencias, actitudes, compromiso, adaptabilidad y flexibilidad, desempeño y orientación en los productos. De este modo, para obtener y fortalecer estas competencias del capital humano es necesario utilizar procesos para gestionar a los talentos, como incorporar, colocar, recompensar, retener, desarrollar y supervisar a las personas. Una verdadera cadena interna para crear valor. Todo se origina en la administración de recursos humanos.

Así planteado, es una relación de causa y efecto de carácter sinérgico. Si se utiliza una ingeniería en reversa, se necesitan procesos de gestión de talentos para obtener las competencias del capital humano, las cuales posibilitan desarrollar impulsores del negocio –como la productividad, la calidad y la innovación- que mejoren y potencien los procesos internos para servir al cliente y para proporcionar resultados globales del negocio. De esta forma, la base esencial para obtener los resultados del negocio está en los procesos de administración de los talentos que cada organización es capaz de crear y aprovechar.

17.11 ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

En los encuentros académicos y en las reuniones sociales de profesionales del área de recursos humanos siempre es común un cuestionamiento. Es uno que representa la situación de apreciaciones confusas que el cambio rápido e imprevisible establece en las organizaciones y en el mundo de los negocios. Es un cuestionamiento que se puede declarar clara u ocultamente, pero que permanece de manera obligada y reiterada. ¿Hacia dónde se dirige el área de recursos humanos? ¿Cuál será su futuro y dirección? ¿Desaparecerá con el paso del tiempo? ¿Finalizará el órgano de recursos humanos? ¿Cuáles son las tendencias por llegar?

Este cuestionamiento engloba causas más profundas. El mundo se ha modificado mucho, y a la par, también las organizaciones. Aunque algunas van al frente de los cambios, algunas otras detrás y algunas otras más van al final, casi paralizadas en el tiempo y desorientadas, sin interpretar exactamente lo que ocurre en su alrededor.

No causa extrañeza que el área de recursos humanos también sufra cambios, ya que variables como la globalización, el acelerado desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de disminuir costos, la relevancia que se da al cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad crean consecuencias que el área no puede desatender. De manera que, si el mundo y las organizaciones se han modificado, el área de recursos humanos debe seguir esos cambios. Muchas organizaciones van al frente, como locomotora de los cambios organizacionales, sin embargo, en otras representa el freno que impide la adecuación a los nuevos requisitos del mundo moderno.

La solución a la evaluación crítica propuesta con anterioridad, será negativa en algunas circunstancias. No debe permanecer el área de recursos humanos, debe ser eliminada si no origina alguna aportación al negocio de la empresa o no fomenta su ajuste a las exigencias del nuevo entorno de las empresas. La administración de recursos humanos no tiene razón de existir cuando no agrega nada y sólo se utiliza para controlar y reglamentar la conducta de las personas y aplicar medidas disciplinarias que no mejoran en nada el desempeño. No debe existir cuando actúa como factor de oposición y freno al cambio y la innovación y si permanece como un centro de egresos o si representa una inversión que no origina rendimiento para la organización. En estos casos, las otras áreas de la organización se encargan de la administración del capital humano de un modo descentralizado, libre y participativo, con o sin ayuda y asesoría de los profesionales de la administración.

En otras circunstancias, la solución será positiva. Sí, el área de recursos humanos no sólo debe continuar, sino que se debe ampliar. Debe permanecer y desarrollarse si significa una aportación al negocio de la empresa o si posibilita el ajuste de la organización a un mundo cambiante y competitivo. Es indispensable cuando disminuye las desavenencias de misión, la visión y los objetivos de la organización y actúa como agente que clarifica los valores y los principios de la organización, instituye una nueva cultura de compromiso y de motivación de los colaboradores y los convierte en emprendedores y creadores de nuevos parámetros de calidad. Una empresa no se modifica sólo con el ingreso de nuevas tecnologías, ni al renovar su equipo o al volver a diseñar sus procesos internos ni al desarrollar nuevos productos y servicios. Ello es consecuencia y no causa del cambio. Es modificar el *hardware* y cambiar el contexto, pero no el contenido del trabajo. Una empresa se modifica en función

de las actitudes, los conocimientos y los comportamientos de los colaboradores que laboran en ella. Una empresa se modifica en función de la formación de una nueva mentalidad y estado de ánimo que debe tener su inicio en lo más alto de la organización. Aquí es donde el área de recursos humanos entrega servicios valiosos, porque instituye una nueva cultura organizacional y establece un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para atender de mejor manera al cliente.

El entorno, las organizaciones y las personas cambian enormemente. ¿Cuáles son las causas de los cambios? Muchas. Detrás de ellos, los cambios económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, demográficos, entre otros, estimulan los nuevos cambios en un campo de fuerzas dinámicas. ¿Cuál es el rol de la administración de capital humano en este escenario? Indudablemente no es apoyar y proteger la situación actual de las organizaciones. El rol del administrador en este nuevo escenario es servir de impulsor de los cambios organizacionales con el fin de colaborar con las organizaciones a salir adelante en estos tiempos difíciles. Todas esas razones aclaran por qué la administración de recursos humanos está en cambio.

17.12 LAS MACROTENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato (1996: 15-23), "las principales macrotendencias que se registran en la administración de recursos humanos son":

1. Una nueva filosofía de acción. La denominación de administración de recursos humanos debe cambiar y dejar su lugar a un reciente enfoque: la administración de capital humano. Siendo más directos, la administración de capital humano es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea. Con este planteamiento se trata a los colaboradores como seres humanos y no como simples recursos empresariales. Se valoran y respetan sus singularidades y sus diferencias personales, porque están dotados de personalidades singulares, de inteligencias y aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades propias. Más aún, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar a las personas, porque ello podría suponer que las personas son simples agentes pasivos y dependientes de las decisiones provenientes de su superior. Hoy, se habla de administrar con las personas, como si fueran asociadas del negocio y no sujetos ajenos y alejados de la organización. Esto tiene una nueva connotación, los colaboradores de todos los niveles de la organización se consideran los asociados que administran los negocios de la empresa, usan la información disponible, emplean sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones apropiadas con el fin de asegurar los resultados deseados. Ello significa la gran diferencia, la ventaja competitiva alcanzada a través de las personas. Existe la aceptación de que el principal cliente de la organización es su propio trabajador. De ahí proviene el

endomarketing, el marketing interno cuya finalidad es mantener a los colaboradores informados sobre las filosofías, las políticas y los objetivos de la empresa, integrarles a través de programas extensos e incluyentes, asistirles en sus necesidades y propósitos y desarrollar esfuerzos para que los colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer y contribuir con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio. De ahí también la administración holística, que visibiliza a la persona dentro de un escenario organizacional humano y no como un elemento más del sistema productivo. Administrar con las personas es mandar la alerta de una nueva concepción empresarial.

2. Una clara y rápida predisposición hacia el adelgazamiento. Es decir, el abandono gradual y sistemático del área de administración de recursos humanos, su redefinición y descentralización en dirección a otras áreas de la organización. El área de recursos humanos está siendo reestructurada, reducida y disminuida al nivel de lo básico, a su *negocio medular* específico. Con el adelgazamiento, las responsabilidades de los ejecutivos de capital humano se están modificando completamente. El adelgazamiento de la estructura organizacional de la organización, la disminución de niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, la separación en unidades estratégicas de negocios, los planes de mejora continua y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las organizaciones van acompañadas de cambios paralelos y equivalentes en la gestión del capital humano. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que prioriza la calidad total, la participación y el compromiso de todos sus componentes ha sido un propósito pretendido por la administración de capital humano. De manera que existe una firme inclinación por reducir y flexibilizar el área. Sin embargo, el adelgazamiento es más una ayuda para los problemas de hoy que una orientación para la empresa del mañana. Funciona como un correctivo dietético para adaptar las operaciones del pasado a la realidad de hoy, pero no constituye un rumbo que señale el norte del futuro del área. Sólo coloca la casa en orden.

3. Conversión de un área de servicios en un área de consultoría interna. La estructura departamental de la administración de recursos humanos deja su lugar a unidades estratégicas orientadas a procesos y enfocadas en los clientes y los usuarios internos. La tradicional organización funcional está cediendo su lugar a la organización por procesos. En lugar de departamentos, la administración de capital humano está coordinando los procesos, en vez de la cultura enfocada en la función hacia la cultura dirigida en el proceso, de un órgano prestador de servicios en una consultoría interna enfocada en los resultados finales de la organización. Aparte de ello, está trasladando a terceros algunas de sus asignaciones tradicionales y burocráticas del ámbito

operacional, en un claro proceso de tercerización de actividades no esenciales buscando modificar los costos fijos en costos variables; de enfocarse en lo esencial y de neutralizar recursos físicos que no son indispensables, con el propósito de aumentar la relación de los costos/beneficios. La subcontratación es un esfuerzo por aprovechar intensivamente recursos externos, porque los procesos subcontratados son realizados por otras empresas que están más preparadas para desempeñarlos mejor de lo que puede la propia empresa. Sin embargo, esto no representará un progreso del sistema de recursos humanos si no se acompaña de un cambio efectivo de orientación.

4. *Traspaso progresivo de decisiones y acciones de la administración de recursos humanos a la gerencia de línea.* Consiste en trasladar actividades, que antes estaban concentradas en el área de recursos humanos, hacia los gerentes de las demás áreas de la empresa. La selección, la capacitación y la remuneración son las primordiales de entre ellas. Gestionar a las personas es un factor estratégico, una tarea muy importante para estar centralizada y delegada tan sólo a un departamento de la empresa. Los gerentes de línea se transforman en administradores de capital humano y obtienen completa autonomía en las decisiones y las acciones en relación a sus subordinados. Los gerentes se convierten en multiplicadores del proceso de capacitar y desarrollar a las personas. La capacitación de los gerentes se vuelve intensiva y continua. Ello implica un compromiso de la alta dirección en creer en las gerencias, en delegar parte de las decisiones y responsabilidades y una gran necesidad de desarrollo gerencial para dar espacio a las nuevas habilidades no técnicas y conceptuales e interpersonales en la conducta administrativa diaria. Con ello, la administración del capital humano se responsabiliza por la productividad del capital intelectual de la organización, por el desempeño gerencial y por las aportaciones de los colaboradores a los objetivos de la empresa. Lo fundamental es pretender la eficacia y la excelencia a partir de las personas.

5. *Una fuerte alineación con el negocio de la organización.* La administración de capital humano está ahora unida a la planificación estratégica de la empresa y desarrollando mecanismos para que los colaboradores puedan avanzar de manera proactiva hacia los objetivos de la organización. Esto significa que se orienta a las áreas de resultados y obliga que cada colaborador acepte un compromiso personal con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso son los factores vitales de este proceso. La filosofía de capital humano es comunicada ampliamente y practicada por todos. La planificación de capital humano se asocia a la planificación estratégica de los negocios para que los planes de capital humano secunden y estimulen los negocios de la empresa. Los objetivos de capital humano se orientan a los objetivos organizacionales, como las utilidades, el crecimiento, el desarrollo, la productividad, la calidad, la competitividad, el cambio, la innovación y la

flexibilidad. Se mide el resultado que el proceso de administración de capital humano tiene en los colaboradores con el propósito de realizar los constantes ajustes que se necesitan en un mundo cambiante.

6. *Énfasis en una cultura participativa y democrática en las organizaciones.* La participación de los colaboradores en los procesos de la toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad para elegir las tareas y los métodos para realizarlas, los trabajos en equipo, las opciones de horarios laborales, los planes de sugerencias, la disponibilidad de información en línea fortalecen la administración consultiva y participativa con la cual los colaboradores laboran dentro de una cultura democrática y motivadora. Existe interés por el clima organizacional y por la satisfacción de los colaboradores. La calidad de vida se ha convertido en un tema muy importante, lo cual representa entre otros asuntos, buenos salarios, buenas prestaciones, puestos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo adecuado, fuerte motivación, realimentación constante, recompensas por el buen desempeño como refuerzo psicológico, fuerte comunicación e interacción, educación continua. Un colaborador necesita de esas condiciones para tener calidad de vida. La calidad de vida es la que determina las condiciones para recompensar a la organización con un trabajo de calidad. El rendimiento justifica la inversión efectuada, ya que un colaborador satisfecho labora mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. Esa nueva cultura está respaldada por la nueva estructura, delgada, con pocos niveles jerárquicos y que acerca la base de la organización a la cúpula. Además, el área de recursos humanos está experimentando una desregulación en relación a las acciones disciplinarias y punitivas. El área está abandonando sus antiguos aires de verdugo y toma una nueva postura amigable, de apoyo y soporte a los colaboradores.

7. *La utilización de herramientas de motivación y de realización personal.* En la actualidad, se destacan y valoran los objetivos y las necesidades propias de los colaboradores y las organizaciones buscan fórmulas para ofrecer oportunidades para la plena realización personal de los colaboradores. Los individuos son considerados personas y no sólo recursos de la producción. Para ello, los trabajadores y los gerentes llevan a cabo un inventario de las necesidades de capacitación con fundamento en los vacíos y las necesidades de las empresas y de los colaboradores. Éstos obtienen conciencia de la trascendencia de su autodesarrollo y, como apoyo, se utilizan prácticas de administración participativa por objetivos, con las cuales el gerente y el subordinado proyectan juntos las metas y los objetivos por lograr, al mismo tiempo que se hace uso de la remuneración variable a manera que incluya bonos y una participación en los resultados obtenidos. La vieja administración

por objetivos resurge revalorizada y con nueva indumentaria. La remuneración variable representa la recompensa material directa por el sobreesfuerzo, sin que implique costos adicionales, ya que aplica el apalancamiento logrado y además favorece a la empresa y a los colaboradores en razón de las utilidades que genera el sistema. La administración participativa por objetivos también hace uso de la evaluación del desempeño. Los sistemas de reconocimiento son muchos y distintos y son muy utilizados y elogiados dentro de la empresa.

8. *La adecuación de las prácticas y de las políticas de administración de capital humano a las diferencias individuales de las personas.* El pasado interés por homogeneizar las reglas y los procedimientos deja su lugar a prácticas opcionales diseñadas según los deseos y las necesidades individuales de los colaboradores. En vez de algunos esquemas genéricos y amplios, las organizaciones hacen uso de menús, opciones y alternativas para que las personas escojan. La administración de capital humano brinda paquetes y menús alternativos, ya sea en el área de prestaciones y servicios, sea en entrenamiento, carrera y en otros. En lugar de un plan único y fijo de asistencia médica, los colaboradores poseen dos o más opciones para seleccionar aquella que más satisfaga sus necesidades o preferencias personales.

9. *Una orientación total al cliente, sea interno o externo.* La administración de capital humano se orienta al usuario. Hoy, los gerentes y los colaboradores se orientan a la satisfacción de los clientes. La capacitación en calidad y productividad es intensiva, obligatoria y cíclica. La calidad es considerada y recompensada. Las organizaciones incentivan considerablemente los círculos de calidad, los grupos de diversas áreas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y los comités. El trabajo aislado ha cedido su lugar al trabajo en equipo como vía de interacción social y el diseño de puestos y de tareas emplea fuertemente las llamadas dimensiones motivacionales. La satisfacción del cliente ha dado lugar a un esfuerzo perfecto por dejar satisfecho al cliente y por sobrepasar sus pretensiones. La búsqueda de la excelencia es la normativa. La administración de capital humano está comprometida con esa búsqueda.

10. *Un gran interés por generar valor dentro de la empresa.* La creación de valor para el cliente, o inclusive el incremento de valor para el contribuyente. Actualmente existe un interés por obtener constantemente aumentos de ganancias a través de la generación de riqueza. Consiste en agregar valor. Esto se puede denominar emergente, sistémico, efecto sinérgico o, también, maximización de los rendimientos, pero lo que importa es que, a partir de ese concepto, el presidente se interese por lograr que la organización sea cada vez más valiosa, que cada gerente se ocupe por lograr que los colaboradores estén cada vez más capacitados y que cada trabajador se interese por aumentar el valor de los productos y los servicios que produce para el cliente. Se procura incrementar el capital de los accionistas, mejorar la satisfacción de los clientes

y elevar el valor del patrimonio humano. Esta serie de valores es la que produce un incremento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el continuo progreso del negocio. La administración de capital humano está muy asociada con la educación de las personas y con su conciencia de que debe generar constantemente valor dentro de la organización.

11. *Un cuidado especial por preparar a la organización y a los colaboradores para el futuro.* La administración de recursos humanos está cediendo su actuación pasiva y reactiva para asumir una posición proactiva y dirigida hacia el futuro, con el fin de adelantarse a las demandas y las necesidades de la organización. Está dejando de conservar el pasado para empezar a crear el futuro. La administración de capital humano está comprometida con preparar constantemente a la empresa para la organización del futuro y en capacitar a las colaboradores para un futuro que llegará con seguridad, si es que no se ha presentado ya. En las organizaciones que van a la vanguardia, la administración de capital humano asume una posición de inconformidad con el presente y una sensación de que la situación presente es pasajera, juzgando que todo puede y debe ser mejorado y desarrollado aún más, aunque se haya alcanzado un nivel de excelencia. Estimando que la calidad de vida puede mejorar más, que la empresa puede obtener mejores resultados. Que no es asunto de conformarse con lo alcanzado, sino que de pensar siempre en que se puede mejorar aún más. Éste es el nuevo avance que la administración de capital humano ha dado a las empresas. Es un aire de renovación y vitalidad.

12. *Gran utilización del benchmarking como estrategia para la mejora continua de los procesos y los servicios.* El benchmarking evidencia una visión orientada hacia el entorno y hacia lo excelente que existe en el exterior. Para el área de capital humano, el benchmarking, sea interno, externo o internacional, representa un aporte muy importante. La necesidad de relacionar las operaciones y los procesos de una organización con los de otras organizaciones exitosas a través de marcos de referencia se ha convertido en una actividad común dentro de la administración de capital humano. El benchmarking se ha manifestado como un importante mecanismo de aprendizaje gerencial y de adecuación a la medida que señalan los marcos de referencia de las organizaciones que son excelentes en su área y muestra las rutas para alcanzarlos. Atrás de todo ello hay una férrea competencia entre organizaciones excelentes que desean ofrecer las mejores prácticas de administración de capital humano, no sólo con el objetivo de captar y retener a los mejores talentos, sino también de lograr el máximo de los colaboradores, en términos de eficiencia y de eficacia, para obtener el éxito en los negocios.

Todas estas macrotendencias no se presentan por casualidad. Evidencian, por un lado, que las organizaciones requieren ser competitivas en un mundo confuso y plagado de retos y, por el otro, que precisan tener el apoyo incondicional de los asociados internos para obtener negocios y lograr

resultados. Expresan la visión empresarial de inversiones que producirán rendimientos seguros para la organización.

Es una visión que aprecia la enorme capacidad de desarrollo y de creación de valor que los colaboradores aportan a la organización y la necesidad de tener toda esa aportación para su éxito.

II.2 LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA, LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO Y LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

PARTE IX. EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desde finales del siglo pasado y lo que va del siglo XXI, el área de Recursos Humanos, es una de las áreas de las organizaciones que ha tenido más cambios en calidad y cantidad, provenientes de variaciones en el entorno, en donde los cambios económicos derivados de la globalización produjeron alteraciones de todo tipo en diversos campos: en lo tecnológico, en lo social, en lo cultural, en lo legal, en lo político, en lo demográfico, en lo ecológico, entre otros, que actúan de forma conjunta y sistémica, creando un ambiente de fuerzas dinámicas, provocando resultados no imaginados que colocan a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad.

En esta última parte teórica, se tratan tres temas importantes que ayudan a entender el entorno en que se desarrolla la administración de recursos humanos: la globalización económica, los tratados de libre comercio y las empresas multinacionales.

CAPÍTULO 18. LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

La globalización económica se fundamenta en las transformaciones derivadas de la aplicación en toda el área centroamericana de las reformas económicas establecidas en el llamado *Consenso de Washington*. De acuerdo a Williamson (2002), "las tres principales ideas sobre las que se basa el Consenso de Washington son: disciplina macroeconómica, economía de mercado y apertura externa".

La globalización, como es operada actualmente, obedece primordialmente a la presión de los países más desarrollados por lograr la liberalización comercial y financiera mundial, ofreciendo sus grandes mercados internos como oportunidades para los productos exportables de los países menos desarrollados y estimular las inversiones, principalmente por parte de las empresas multinacionales cuyos intereses están en todo el mundo. Sin embargo, estos objetivos no son siempre apropiados para los países en vías de desarrollo.

La globalización es un fenómeno histórico, que obedece fundamentalmente a las necesidades del mundo y no solo actúa en el campo comercial sino que además abarca el campo social y cultural de los pueblos, ya que es parte del fenómeno globalizador cuando se producen los flujos migratorios de los países pobres hacia los ricos buscando trabajo; cuando se consume un producto chileno en el Asia, cuando las culturas arrastradas por los emigrantes se

trasladan a los países que los acogen, como la religión, las costumbres, la música, etc. En síntesis, la globalización se observa en los campos económico, social, cultural, político, etc., haciendo cada día más pequeño y cada vez más interrelacionado e interdependiente al mundo que conocemos. La globalización se manifiesta no solo en la internacionalización del comercio y de los capitales sino también, entre otras cosas, en la difusión de ideas y valores de las élites empresariales.

Para Valdez (2015: 9), "las élites globales, fuertemente articuladas con bancos y empresas transnacionales, ejercen el poder en el campo de las ideas, lo cual se manifiesta en su esfuerzo por crear y difundir un pensamiento hegemónico que sea aceptado por la mayoría de la población, por gobiernos en sus países de origen, y eventualmente por el mundo entero". Se hace alusión al poder que con frecuencia se ejerce a través de centros de investigación y de redes de diverso tipo, centrados en políticas (policy o politics networks)".

Se puede así comprender cómo la globalización se evidencia no solo en la internacionalización del comercio y de los capitales sino también, entre otras cosas, en la difusión de ideas y valores de las élites empresariales.

De acuerdo con Robinson (1998), "en Guatemala la fracción transnacional es la más débil de la región. Según dicho autor, la relativa fuerza de la "oligarquía" y el subdesarrollo de la fracción transnacionalizada -arraigado en el desarrollo particular del Estado guatemalteco y de las fuerzas sociales- explican en parte la tardanza del proyecto transnacional y las severas dificultades que enfrenta su realización".

Como es habitual, siempre existen puntos de vista opuestos en relación a los grandes acontecimientos mundiales y este caso no es la excepción. En efecto, por un lado los partidarios de la globalización solo ven lo positivo de la liberación del comercio y movimientos financieros mundiales y del consecuente efecto sobre la producción en los países exportadores, así como la ventaja que se brinda a los consumidores, al contar con diversos productos y a precios competitivos, expresando que ésta es la única solución para resolver el problema de la pobreza en el mundo. Pero, por otro lado, se ubican los agricultores, así como la pequeña y mediana empresa y los asalariados en los países en vías de desarrollo, que claman por protección ante el ataque de la competencia internacional, especialmente de los países grandes y desarrollados del mundo, que fácilmente pueden conquistar los mercados y desplazar la producción nacional, generalmente poco tecnificada y así se teme al fantasma de la desocupación, en países donde prácticamente no existen mecanismos compensatorios de seguridad social, para financiar la cesantía, como acontece en las grandes economías del mundo desarrollado.

La Globalización, viéndola desde su lado positivo, ha facilitado y estimulado el intercambio mundial de bienes y servicios, permitiendo a países como los asiáticos desarrollar una política industrial que impulsó sus exportaciones e hizo crecer sus economías. Las personas han aumentado sus posibilidades de obtener mayores satisfactores a causa de la competencia y de la facilidad con que se obtienen los productos requeridos, dada la modernización de los canales de distribución y las comunicaciones. Ha promovido, asimismo, una visión más extensa y exacta sobre las necesidades civiles y las ventajas del pensamiento democrático para la solución de problemas que contribuyen a la humanidad, como la condonación de deudas a países pobres sumamente endeudados.

En síntesis, son varios los beneficios aportados por el fenómeno globalizador, pero a nivel de nuestro país hace falta que los beneficios de la globalización se extiendan a los sectores menos competitivos y economías desprotegidas, que es la demanda de los movimientos antiglobalizadores.

En los últimos años, se ha criticado drásticamente la forma en que la globalización se ha venido implementando en el mundo, ya que los países desarrollados han venido presionando a los no desarrollados a derribar sus barreras comerciales, pero se han resistido a derribar las suyas, como podemos apreciar con la protección de que gozan los productos agrícolas en Europa y en los Estados Unidos. En esta forma, obviamente los países no desarrollados no han podido aumentar sus exportaciones de productos agrícolas a esos países, quienes han mantenido el sistema de cuotas a productos tales como azúcar, textiles y otros. Estas son cuestiones que deben evaluarse muy detenidamente y con amplitud de criterio porque en la forma de llevar a cabo la globalización pueden centrarse las ventajas que este fenómeno puede ofrecer al mundo, principalmente al mundo en vías de desarrollo. Por otro lado, los proyectos que se realizan bajo el manto de la globalización, frecuentemente son generados por las grandes transnacionales, relacionados con la explotación de recursos naturales, que pueden poner en peligro el medio ambiente y estar acompañados de tácticas vinculadas con la corrupción de la clase política de estos países.

Pontaza (2006: 137-138), sostiene que "los países desarrollados deben darse cuenta de que es preferible una comunidad de naciones más satisfecha con un tratamiento igualitario en cuestiones comerciales y económicas en general, y que también es preferible que el mundo cuente con una comunidad global con mejores ingresos per cápita". Que los ingresos estimulen la formación de una amplia capa social de la clase media con un alto poder adquisitivo, que inclusive haga aumentar las corrientes comerciales globales, importando más, consumiendo más, tanto productos locales como importados, lo que representa

que los países en vías de desarrollo deben ser tomados en cuenta en la formulación de políticas globales que los afecten.

18.1 EL ESCENARIO ECONÓMICO GLOBAL

Ningún territorio necesita ya estar dotado de riqueza en minerales, mucha población o un gran ejército para convertirse en protagonista dentro del escenario económico global, sino que puede adquirir su riqueza y conocimientos técnicos a través de la inversión que logre captar del resto del mundo. Esto no debe tomarse como una amenaza, sino como una fuente de enormes oportunidades. Si la economía global se ve impulsada por la tecnología, entonces el conocimiento constituye su metal más valioso.

La economía global es esencialmente invisible, no debe interpretarse esto como una cuestión oscura, cerniéndose y moviéndose de manera cautelosa y amenazadora, lista para atrapar y devorar a los ingenuos. Los efectos de la economía global son perfectamente manifiestos en todo el mundo. Todos somos actores en el escenario global y todos sentimos sus consecuencias.

La economía global no posee fronteras, es invisible, está cibernéticamente conectada y se mide en múltiplos. Muchos de estos elementos se nutren a sí mismos. Se alimentan unos a otros. Todos ellos conllevan sumergirse, al menos en una inmersión intelectual al principio, en aguas desconocidas.

El capital en exceso de los países desarrollados está buscando oportunidades para dar utilidades. Si usted comprende la lógica de la economía global, podrá captar a las empresas, a los clientes y al capital a su territorio o a su compañía, desde cualquier parte del mundo. Para prosperar, no es necesario haber nacido rico o haber nacido en un país rico. Cada una de las 4C puede (factores de negocios: comunicaciones, capital, corporaciones y consumidores), -y así lo hará- llegar hasta usted si tiene la receta adecuada. Por el contrario, si su lógica o sus sistemas no están en sintonía con la economía global, las 4C se evaporarán, y usted perderá la oportunidad de ser un actor en el escenario global.

No se conoce un modelo que sirva para describir la economía global como tal, debido a que son muchos los parámetros y las variables que intervienen, y muchas también las "unidades de economía". Éstos pueden estar fuertemente entrelazados, como sucede con las tasas de intercambio de divisas, o débilmente entrelazados, como en el caso de los fondos de inversión en bienes inmuebles (REIT, *real estate investment trusts*, en inglés) y las tasas de impuestos. Las decisiones de inversión a través de las fronteras se toman con el fin de aprovechar las diferencias entre estos y otros muchos factores.

Ohmae (2005: xxiii) comenta, "no creo que estemos en una etapa en que seamos capaces de establecer un modelo matemático para la economía. Existen demasiadas variables y fuerzas en acción, muchas de las cuales ni siquiera son discernibles ni están documentadas con estadísticas creíbles. Sin embargo, esto no debe impedirnos explorar la nueva economía global". Al final de cuentas, puede que ni llegue a existir una metodología matemática que ayude a describir la economía del siglo XXI. Pero es posible que exista un planteamiento que sea factible a través de un modelo diferente, como la teoría de la complejidad, que nos permita iniciar a abordar el problema en su totalidad. Quizá estemos a décadas para que podamos hacerlo, pero podríamos comenzar por reunir la evidencia de que la economía global y la cibereconomía son radicalmente diferentes de la economía del siglo XX, y de que muchas veces son incluso opuestas a ella. Únicamente comprendiendo mejor la realidad económica estaremos en capacidad de interpretarla.

18.2 LA LIBERALIZACIÓN FINANCIERA

Una expresión muy importante de la globalización es la liberalización de los mercados financieros, para facilitar los movimientos de capitales de unos países a otros. El problema radica en que muy a menudo tal liberalización ha sido llevada a cabo rápidamente y sin tomar en cuenta las regulaciones y medidas de control que deben implementarse para proteger a las economías emergentes, donde los capitales principalmente a corto plazo, llamados capitales golondrinas, entran a ganar los altos intereses que comúnmente ofrecen tales mercados y cuando ocurre un momento de pánico, de tensión financiera o política, estos capitales huyen produciendo serios problemas a las economías locales.

La globalización actual es un proceso de liberalización del comercio mundial, que fue iniciado desde hace algunos años y que se ha desarrollado de manera lenta pero segura en todo el mundo y que ha sido promovido por las grandes multinacionales, principalmente con el objeto de aprovechar la mano de obra barata que se localiza en los países en vías de desarrollo, así como controlar de cerca los recursos naturales de tales países, como materias primas para ser industrializadas. De tal manera que esas empresas establecen filiales desde donde producen a costos más bajos, fomentando las exportaciones de determinados productos, que cuentan con demanda mundial.

Paralelamente, también se impulsa la liberalización de los movimientos de capitales así como la compra y fusión de empresas. En los últimos tiempos la globalización incentivada por los países desarrollados, no sólo trata la liberalización de los mercados de productos, sino de controlar otros campos relacionados, como la propiedad intelectual que tiene que ver con el precio de las medicinas, a través de tratados de libre comercio. Para las grandes

empresas con técnicas modernas, con capacidad de mercadeo internacional, buena administración y controles de calidad, la globalización no representa ningún problema por resolver, porque ya están en una u otra forma compitiendo en los mercados mundiales y las nuevas normas de la globalización no les perjudica. Lo preocupante en los países en vías de desarrollo es la debilidad de las pequeñas y medianas empresas desde el punto de vista de la competitividad a nivel mundial, frente a las importaciones en masa, con altos estándares de calidad, precios competitivos y con experiencia en el desarrollo de redes distributivas a través del mundo.

En cierta manera, la globalización se inició desde el principio del mundo conocido, por medio del intercambio de productos entre tribus y después entre las naciones, por supuesto, de manera limitada. Actualmente, tanto bienes como capitales se movilizan de un lado a otro del mundo moderno. La ropa hecha en Bangladesh o en Guatemala, por ejemplo, se encuentra en los grandes almacenes de los Estados Unidos; el Pollo Campero de Guatemala, se encuentra en Estados Unidos, en Ecuador, en España y en otros países; los mariscos frescos de España se pueden degustar en restaurantes de Guatemala, Hong Kong y casi en cualquier parte del mundo. Cuando una fábrica de repuestos de la República Argentina, por ejemplo, tiene problemas financieros, sus problemas afectan a la Bolsa de New York y a otras Bolsas a través del mundo. Actualmente, la diferencia consiste en que desde los años 80 los países desarrollados implementan la globalización como impulsora de la economía de mercado y con determinadas estrategias.

18.3 EL DESARROLLO HUMANO

La competitividad de la producción centroamericana, sobre todo en esta época de globalización de la economía mundial, debe promoverse como parte de una política de desarrollo nacional, pero lógicamente, ello tiene que ver con la mejora de la mano de obra y la capacidad instalada agrícola e industrial, lo que representa tener mejores niveles en educación media, diversificado, entrenamiento y capacitación técnica. En otras palabras, el desarrollo humano es primordial en función de competitividad y en Centro América, éste se encuentra en etapas de atraso, por lo que debe mejorarse para alcanzar mejores niveles de productividad y en consecuencia, poder competir a nivel internacional y aumentar los ingresos de la población.

En efecto, se observa que el fracaso escolar tiene características crónicas en América Latina y empeora con el aumento de la población, que en el caso de Centroamérica es excesivo. El Ministerio de Educación Pública de Guatemala llevó a cabo recientemente un examen de diagnóstico a estudiantes del primer año de primaria, con el resultado de que sólo el 17% aprobaron el examen, lo que es sumamente representativo con lo que hemos mencionado. La

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO–, señala en el “Índice de Desarrollo de la Educación para Todos”, que Guatemala ocupa el lugar 98 entre 137 países analizados, situándose en el último lugar en inversión educativa en América Latina, con una inversión de alrededor del 1.87% del PIB, en tanto que Brasil invierte el 4.2% y Sur África 5.5%. A pesar de que estos países adolecen de problemas estructurales en la educación al igual que Guatemala, con estos montos de inversión en educación tienen posibilidades de llegar en poco tiempo a elevar su nivel educativo.

Pontaza (2006: 42), opina que “si se comparan economías desarrolladas con economías en vías de desarrollo, como la de Guatemala, vemos que la educación es un elemento fundamental para cambiar las condiciones económicas y sociales, porque por su medio la población puede obtener mejor capacitación técnica y mejora de la productividad”. Como consecuencia de una mejor educación y capacitación, las empresas locales y foráneas seguramente podrán invertir más capital por colaborador, por lo que al mejorar la productividad, mejorarán los salarios y por ende mejorarían los ingresos del Gobierno, sin necesidad de imponer nuevos impuestos que solo estrangulan más a la población y desalientan la actividad económica, en los estadios actuales de desarrollo y de depresión económica.

Se debe añadir que en una redefinición de la educación en países como los latinoamericanos, donde el progreso ha sido obstruido por causas como la corrupción, la falta de madurez cívica, la inmoralidad, entre otros; hace falta integrar materias que eduquen desde la niñez hasta llegar a grados más avanzados, elementos de moralidad, ética y familia para lograr destrozarse con el paso del tiempo ese círculo vicioso que desgasta a las sociedades modernas, porque así al cabo de unos años la formación cívica de los nuevos padres de familia y demás ciudadanos habrá mejorado.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-, actualmente la educación secundaria es lo mínimo de escolaridad para que las personas puedan desenvolverse adecuadamente dentro del sector laboral. La calidad educativa en niveles de primaria y secundaria es fundamental para proveer a la población de herramientas adecuadas para un buen desenvolvimiento dentro de la sociedad y así obtener mejores rendimientos en sus trabajos y actividades personales y de paso mejorar sus ingresos. De igual forma, señala que en 18 países de América Latina, cerca de 15 millones de jóvenes entre 15 y 19 años de edad de un total de 49.4 millones, abandonan la escuela antes de completar los 12 años de estudios, mientras que un 70% lo había hecho antes de finalizar la educación primaria.

En Taiwán, país modelo por su desarrollo contemporáneo, sus habitantes tienen una escolaridad promedio de 9 años; más del 50% de jóvenes asisten a la secundaria y terminan sus estudios. Más del 18% del presupuesto se invierte en educación y los jóvenes reciben una educación tecnológica que se orienta a la producción. El ejemplo de Taiwán es muy importante si se toma en cuenta que hace apenas 30 años, no había mucha diferencia con Guatemala. Actualmente exportan más de US\$ 125,000 millones al año y sus habitantes tienen un promedio anual de ingresos de US\$ 12,000. Por supuesto que los avances económicos se lograron con políticas bien estructuradas, con visión de largo plazo en el campo de las inversiones, con desarrollo humano y con estabilidad política.

El Ministerio de Educación y la Cooperación Española en Guatemala, financiaron en octubre de 2004, un convenio para capacitar técnicamente y con formación profesional a jóvenes en escuelas talleres. Estos esfuerzos deben ir unidos a un mecanismo financiero adecuado a las condiciones de los nuevos egresados de estos talleres, que presenten características empresariales, que abarquen financiamiento a bajas tasas de interés, asistencia técnica y administrativa y otros apoyos promocionales, tratando de generalizar estos esfuerzos a otros sectores de la población.

La falta de oportunidades de empleo no posibilita que la mayoría de la población joven tanto rural como urbana que termina sus estudios secundarios y universitarios cada año, obtengan un puesto de trabajo, coadyuvando a una desocupación brusca y acumulativa que es la razón de tanta emigración, el subempleo y en parte, la criminalidad; aunque aquí se conjugan factores ambientales, morales, desunión familiar y el efecto imitativo, con costumbres de países desarrollados, captados a través de los modernos recursos de comunicación y el ejemplo de las clases de altos ingresos de la población nacional, que son imitados en sus gustos y nivel de consumo por las clases no pudientes de la población, produciéndose traumas emocionales en grandes sectores de la población joven.

Es imprescindible la promoción de las actuales organizaciones dedicadas al desarrollo tecnológico en el país tanto público como privado y a nivel de empresa, con el fin de contribuir con el desarrollo económico y social, ya que existe un gran faltante de recursos humanos calificados tanto en el sector industrial como en agricultura, administración y mercadeo. La preparación de técnicos y profesionales en el exterior o en el país es saludable, pero deben evitarse los fracasos del pasado, como cuando por ejemplo, los expertos no han encontrado ninguna ocupación vinculada con su especialidad y resultan trabajando en cualquier otra actividad o tienen que emigrar para poder desenvolverse profesionalmente. Así es como se ha registrado la fuga de talentos, después de que el país ha financiado toda su capacitación primaria,

secundaria y superior. Esto significa que este tema tiene que asociarse con una política de fomento de inversiones de capitales locales y extranjeros así como una nueva política monetaria y crediticia, para promover la producción para el mercado local e internacional y así crear más oportunidades de empleo que es el complemento que necesita una mejor y más extendida educación en la población nacional.

En este orden de ideas, la promoción del mercado interno es importante porque no sólo amplía la demanda sino que también constituye un factor de contrapeso cuando se deprime la demanda internacional a causa de depresiones o crisis económicas. Pero, para ello es necesario impulsar un plan de desarrollo humano, coordinado a un plan de desarrollo económico y social.

18.4 LA DIVERGENCIA TECNOLÓGICA

Para países con estructuras económicas y sociales débiles como los latinoamericanos, ante la globalización impulsada de manera violenta, debido a los avances tecnológicos y a los grandes intereses principalmente geopolíticos que se mueven en la liberalización de las economías, se crean muchos desajustes socioeconómicos, por lo que las economías débiles debieran planificar su entrada a la globalización en forma gradual y con soporte en una estrategia nacional, que incluya la modernización de sus estructuras productivas, evitando la negociación de tratados con base en ataduras que no permiten maniobras estratégicas y decisiones claves en la economía. Esta fue la forma en que se han movido países como Chile y Taiwán entre otros, ante las exigencias de la globalización. En todo caso, las economías desarrolladas del mundo contemporáneo, más bien debieran facilitar sin exigir nada a cambio, la entrada a sus mercados a los productos provenientes de los países pobres, ya que esta medida sí sería una forma de compartir algo del bienestar económico de que gozan, ofreciendo en esa forma oportunidad de mejoramiento económico a estos países y de paso, impulsando la demanda mundial.

Los tratados de libre comercio que suelen firmarse en estos procesos de globalización, debieran tomar en consideración las **diferencias abismales** entre la tecnología de que disponen los grandes países desarrollados y la pobre capacidad de negociación y de preparación técnica de los países pobres, porque evidentemente el mayor grado de competitividad de los productos provenientes de los países desarrollados, así como su poderío financiero, hace que economías en vías de desarrollo no tengan mayor capacidad de acción y terminen concentrándose en actividades muy especializadas, donde no hay gran capacidad de absorción de mano de obra, no digamos de mejorar ingresos personales, ya que se busca, aprovechar la mano de obra barata y en consecuencia, disminuyen las posibilidades de mejorar la situación económica

del grueso de la población, tan necesitada de oportunidades de trabajo y de aumento en sus ingresos.

El caso de Chile como país exitoso dentro de la globalización, se debe a que ese país inició desde hace décadas su industrialización, tecnificación y arranque en la penetración de mercados internacionales, obteniendo experiencias valiosas en estos campos. Además, inició con suficiente tiempo la modernización de su economía, adoptando después de varios ensayos un plan inteligente de desarrollo económico y social, con una estabilidad política y continuidad de planes que no se encuentra en otros países latinoamericanos.

La globalización económica, impulsada por la revolución tecnológica, también trae consigo una revolución cultural y social, por lo que las culturas de los pueblos así como sus identidades se ven afectadas por la publicidad que atraviesa fronteras y llega a los lugares más ocultos de los países, motivando a los pobladores a anhelar a tener acceso a todo ese mundo de productos que se ofrecen masivamente y en forma repetitiva para penetrar profundo en la mente del consumidor, que necesita mejorar sus condiciones de vida a través de la educación, tecnificación, etc. y lograr mejores ingresos para conseguir sus aspiraciones de consumo. En otras palabras, es un despertar al modernismo y a todos sus satisfactores, pero sin los ingresos necesarios para comprarlos, lo que produce traumas emocionales y reacciones negativas ante la sociedad.

En conclusión, se necesita estimular la preparación de la juventud en ciencia y tecnología, para reducir la brecha existente con las economías más desarrolladas.

18.5 FUNDAMENTOS DE LA GLOBALIZACIÓN

La globalización, como la comprendemos actualmente, se ha basado especialmente en la privatización de las empresas del estado, la liberalización de los mercados financieros y de las barreras comerciales. Como resultado, las economías centroamericanas, incluyendo a Guatemala, han recibido fuertes cantidades de capitales en dólares, que han fortalecido sus reservas monetarias internacionales. También han ingresado capitales privados, más que todo en la forma de préstamos privados y mucha mercadería importada, provocando aumentos considerables de las importaciones. En cambio, no han aumentado las exportaciones y se han detenido las inversiones productivas.

Una cuestión a la que debe ponerse atención en la liberalización de los mercados financieros, es la entrada de demasiado capital a corto plazo, ya que cuando se produce alguna crisis de cualquier magnitud, los depósitos son retirados o exigidos de forma urgente por la desconfianza que la nueva situación provoca en los inversionistas, agravando las crisis económicas y

financieras. En el lado de la liberalización de los mercados y la entrada de capitales para establecer determinadas empresas en los países en vías de desarrollo, debe tomarse en cuenta el poder económico de que disponen tales empresas, que tratan en la medida de lo posible la eliminación de la competencia, ya sea comprando las empresas nacionales o haciéndolas fracasar. Esto ocasiona un crecimiento en las cantidades de pequeños empresarios y aún medianos que incrementan las filas de los desempleados del sector informal de la economía y de los emigrantes, con lo que se pierde la experiencia y conocimientos adquiridos durante buen número de años en estos negocios.

La liberalización comercial, en teoría, puede ser un mecanismo redistribuidor de recursos en beneficio de los consumidores, ya que éstos pueden seleccionar productos extranjeros a precios competitivos con los nacionales, pero también debe analizarse el desplazamiento de mano de obra ocupada y aquellos que por haberse cerrado las fuentes de trabajo o por su propia falta de capacitación no encuentran ocupación y aumentan las filas de los desocupados, con los problemas que ello representa para sus familias y para la economía en general. El desempleo ocasiona violencia, desasosiego social, hambre y un mayor nivel de criminalidad, así como mayores cantidades de personas que emigran, principalmente a los Estados Unidos. No debe extrañar como resultado, el cierre de tantas empresas en los últimos años, el traslado de gran cantidad de pequeños y medianos empresarios a la economía informal y tanta gente que ha emigrado a los Estados Unidos, así como el aumento de la delincuencia en estos países, fomentado por la falta de empleo además de otros factores, como la repatriación de personas con antecedentes penales y el resquebrajamiento social.

Es indiscutible que cualquier medida o política económica que afecte al ser humano produce una reacción de parte de éste, lo que puede ser la desocupación y la consecuente pobreza. En consecuencia, el aumento del comercio y la movilidad de capitales que representa la globalización puede traer desde el punto de vista de quien lo ve como la mejor receta para lograr el desarrollo económico, bienestar para algunos que están bien situados, pero, es de analizar si efectivamente pueden llegar esos beneficios a las masas de población más necesitada que se encuentra en la periferia de la economía. La liberalización de los mercados activa el desarrollo de determinadas actividades, cuyos productos encuentran demanda en los mercados receptores, lo que a su vez mejora las condiciones salariales del sector poblacional involucrado, por lo que para que estos beneficios lleguen al resto de la población, el Estado debe promover proyectos a través de inversión pública y privada para neutralizar las desigualdades crecientes entre los diferentes sectores de la sociedad.

18.6 LOS SUBSIDIOS DE LOS PAÍSES DESARROLLADOS

Un informe de la Organización Oxfam Internacional de la Universidad de Oxford, Inglaterra, señala que los países en vías de desarrollo pierden anualmente cerca de 100,000 millones de dólares a causa de las restricciones comerciales que imponen los países desarrollados a la importación de sus productos, por lo que a pesar de que el comercio mundial efectivamente ofrece grandes oportunidades de actuar como una poderosa fuerza para alcanzar el crecimiento económico de estos países, no ha podido ser aprovechado completamente.

En consecuencia, los subsidios que la Unión Europea y los Estados Unidos conceden a sus productos de exportación, principalmente agrícolas, afectan la producción agrícola de los países menos desarrollados, como los latinoamericanos. En resumen, las restricciones comerciales de los países desarrollados representan casi el doble de lo que los países pobres reciben en concepto de ayudas internacionales, por lo que siempre los que resultan ganando son los países ricos, que pueden definir a quién ayudan y a quién no y en qué montos. La magnitud de estas ayudas gubernamentales para mantener el ingreso alto de los agricultores de estos bloques económicos es tal que se calcula que los subsidios que la Unión Europea y los Estados Unidos les otorgan suman cerca de 1,000 millones de dólares diarios.

18.7 EL MERCADO MUNDIAL Y LA CHINA

Los productores de textiles latinoamericanos y estadounidenses se sienten amenazados, ya que se vencieron las cuotas de textiles y de ropa y en consecuencia, el mundo puede ser inundado por productos que la China se encuentra produciendo en cantidades masivas, siguiendo una estrategia muy particular a menos que se negocien los ajustes que sean necesarios en el seno de la Organización Mundial de Comercio –OMC-. Se ha denunciado en múltiples ocasiones que la industria china recibe subsidios del estado de diferentes maneras, como por ejemplo, a través de un tipo de cambio artificial, préstamos a tasas sumamente bajas, así como toda clase de servicios, terrenos, instalaciones, entre otros.

La eliminación de cuotas forma parte de una política global de la OMC para lograr el multilateralismo comercial en el mundo, pero en el caso de la China Continental, se calcula que fácilmente puede bajo las actuales condiciones, llegar a controlar el 50% del mercado de los Estados Unidos, lo que comparado con el 16% a que asciende actualmente esa participación, se desprende fácilmente la preocupación de los productores de los países latinoamericanos, incluyendo Guatemala y a los países del Caribe. En otras palabras, la industria de textiles y el vestuario tiene ante sí el reto de la enorme producción china y

su gran potencial de exportación. En este sentido, una salida que tiene Guatemala y los países caribeños y centroamericanos, es aprovechar y explotar su posición geográfica y mejorar la capacidad de adaptación de su industria textil a los cambios y condiciones del mercado estadounidense, que es su principal mercado.

Para apreciar el potencial de la China Continental, basta citar que actualmente está produciendo cerca del 50% de la ropa y 1/3 de los celulares que se compran en el mundo.

18.8 INSTITUCIONES INTERNACIONALES Y LA GLOBALIZACIÓN

Las instituciones encargadas de implementar la globalización a nivel mundial, de acuerdo con el Consenso de Washington, fueron el Fondo Monetario Internacional -FMI-, el Banco Mundial-BM- y la Organización Mundial de Comercio -OMC-, dando origen a la nueva teoría del libre mercado como impulsor del desarrollo económico. El libre mercado como motor de las economías, significa la canalización de los recursos económicos hacia aquellos sectores de la economía que tienen más demanda y de ahí la idea de que el libre mercado corregiría cualquier desequilibrio que se presentara en el libre juego de la oferta y la demanda. Pero es común que el libre juego de la oferta y la demanda, se distorsione por fenómenos derivados de los intereses económicos de los grupos de presión, por lo que para que funcione con beneficios sociales, se necesita aplicar algunas medidas preventivas que posibiliten a los gobiernos actuar de árbitro para obtener la funcionalidad de los mercados y no afectar a la población de escasos recursos. La economía de mercado es el modelo más conveniente para lograr el desarrollo económico en democracia, pero con determinadas limitaciones.

En otras palabras, el movimiento de liberalización de los mercados debe ser un proceso escalonado que obedezca a determinadas medidas como la modernización, tecnificación de los procesos productivos y competitividad de las empresas nacionales, para poder hacerle frente a la competencia internacional. Al tomar en consideración la situación tan atrasada de la estructura empresarial de los países en vías de desarrollo y las pocas oportunidades de empleo que ellas ofrecen, se debe examinar cuidadosamente cualquier impacto sobre el empleo de la mano de obra y así evitar en lo posible reacciones negativas de tipo social y disminución de la capacidad de compra de la población, así como evitar una reducción de los ingresos del Estado por concepto de impuestos sin una compensación en el desarrollo global de la población.

La liberalización de los mercados de bienes y servicios, así como la de los mercados de capitales, debe ser cuidadosamente planificada, estableciendo una programación apropiada a la estructura económica y social del país, así como implementar las reglamentaciones necesarias para entrar a etapas superiores de la globalización, lo que significa enfrentarse a la competencia de los productos extranjeros y a movimientos de capital que puedan llegar a cambiar la economía nacional, como el caso de los "capitales golondrina".

La influencia del FMI en estas áreas, ha impulsado a tomar medidas que si bien fomentan una estabilidad macroeconómica, han generado estancamiento en las economías, ya que se han determinado medidas limitativas en relación al crédito para la producción, reduciendo los fondos disponibles del sistema bancario para esos sectores, aumento de las tasas de interés y la ausencia de medidas proteccionistas para promover determinadas industrias, buscando más que todo el aumento del empleo.

En el proceso de globalización del mundo ha tenido que ver principalmente el Fondo Monetario Internacional, con recomendaciones y presiones, para que los países abran sus mercados a la competencia exterior, así como que se abran a los movimientos de capitales y la privatización de sus empresas estatales. Las recomendaciones y presiones del FMI, por supuesto, no abarcan las especificaciones técnicas ni de impacto social, lo que queda a criterio de los países interesados, los que no siempre se encuentran en capacidad técnica para abrirse a la globalización, en términos equitativos para sus economías.

La austeridad, las privatizaciones y la liberalización de los mercados, fueron los tres fundamentos de una nueva estrategia internacional (Consenso de Washington), para hacer salir a América Latina de sus problemas económicos y financieros. Esta política fue recibida con alegría por los gobiernos de los países latinoamericanos y ante la prisa con que el FMI insistía en que se llevara a cabo, la privatización encontró eco entre la clase política y empresarial, llevándola a cabo como un medio para adquirir fuertes cantidades de recursos, pero se olvidaron de que tales recursos deberían servir como un mecanismo para financiar una política de desarrollo, tan necesaria en estos países. Como resultado, los gobiernos vendieron muchas empresas rentables, sin importarles el efecto de esta transferencia de propiedad a manos privadas y sus consecuencias sobre la economía de los usuarios. Los fondos así obtenidos se han ido diluyendo en gastos de funcionamiento y pago de deudas, sin resultado tangible en el desarrollo económico y social de los pueblos. Tampoco se tomaron el tiempo necesario para preparar a los usuarios de servicios públicos que el Estado tiene la obligación de ofrecer, en calidad y cantidad accesibles a una población de un país en vías de desarrollo, con las características socioeconómicas de la América Latina.

El mejoramiento de la economía, prometido como efecto de la aplicación de estos tres pilares del Consenso de Washington, no se mostró en ningún país, ya que la creación de nuevas empresas y en consecuencia el crecimiento de oportunidades de empleo para la población en países como los latinoamericanos, es sumamente difícil ya que tiene que ver principalmente con el capital disponible para invertir, préstamos bancarios, seguridad jurídica y un espíritu emprendedor, así como con mercados interno e internacional y las condiciones no estaban dadas para obtener beneficios de esta política. El Consenso de Washington estableció este grupo de medidas para que el FMI y el Banco Mundial las aplicaran a los países latinoamericanos como condición para ayudarlos a su rescate económico, por lo que puede decirse que la América Latina fue el laboratorio experimental de estas medidas, dictadas a los países en vías de desarrollo; pero, ya se ha observado que en la práctica fue un total fracaso, ya que no produjeron crecimiento, no aumentó el empleo y por lo contrario, a estas alturas del siglo XXI ha aumentado la pobreza en estos países, los que después de perder el control de sus principales empresas de servicios públicos, se encuentran en la misma o en peor situación de subdesarrollo que antes.

Es cierto que determinadas empresas comerciales que operan en manos del Estado pueden ser antieconómicas, por ser manejadas por burócratas que muchas veces desconocen totalmente el tema que tienen en sus manos; que usualmente son nombrados en esos puestos de dirección por compadrazgos políticos y casi siempre son personas incompetentes. La teoría señala que estas empresas tal vez serían mejor administradas por el Sector Privado, que se supone tiene un mejor conocimiento del manejo y gestión empresarial; sin embargo, la forma en que se han dado tales privatizaciones en el mundo subdesarrollado no ha sido la más adecuada, porque se han llevado a cabo en forma apresurada, sin consultas convenientes con la población y sin estudios de impacto socioeconómico que demuestren el provecho económico de tales privatizaciones, sino por el interés de políticos y hombres de negocios que buscan claramente sus propios beneficios.

Las empresas privatizadas en América Latina, formaban parte del ahorro nacional y generalmente eran rentables, con algunas excepciones y por lo tanto capaces de modernizarse y abrirse a la globalización por medio de una política de apertura de su capital y administración, pero era aconsejable no librarse de las propiedades nacionales como se hizo en América Latina, donde se vendieron sin tener objetivos claros de su beneficio para el mejoramiento económico y social de toda la población. Se hizo creer que la privatización era sinónimo de desarrollo económico, pero la realidad ha demostrado la falsedad de estas afirmaciones.

De acuerdo a Pontaza (2006: 141-142), en resumen, puede decirse "que la globalización como fenómeno económico no es algo nuevo e inclusive es resultado de la modernidad del mundo y responde a la revolución tecnológica que hace necesaria la ampliación de los mercados, pero la forma en que la han venido manejando los países ricos no es la más indicada". Si realmente se deseara hacer participar a los países pobres de los beneficios del bienestar económico y social del mundo desarrollado, se necesitaría de una reorientación de estrategias, dando oportunidad a todos los países del mundo a intervenir en dicha reorientación de la globalización, a través de un foro mundial que podría ser la Organización de las Naciones Unidas.

18.9 INTEGRACIÓN ECONÓMICA CENTROAMERICANA

El Tratado General de Integración Económica Centroamericana creó el Mercado Común Centroamericano, llamado también MERCOMUN, el cual desde su creación en 1960 captó grandes inversiones nacionales y extranjeras a Centroamérica, fomentándose el crecimiento económico del área y estableciéndose así las bases primordiales para lograr los cambios necesarios para estimular el desarrollo económico y social de estos países.

Sin embargo, este proceso fue detenido por el surgimiento de las guerrillas en algunos países del área, afectando no sólo el proceso mismo, sino a los países que no tuvieron conflicto armado. El comercio intracentroamericano creció hasta alcanzar los 1,000 millones de dólares, que es una importante suma, considerando el tamaño de la economía de Centro América y la época. Actualmente, la integración económica de Centro América sigue vigente, pero a niveles bajos, aunque ha venido creciendo hasta alcanzar los 3,000 millones en el año 2002, según informó el Secretario General del Sistema de Integración Económica Centroamericana –SIECA-, añadiendo que los países centroamericanos no podrían hacer frente a la globalización actuando individualmente, por lo que deben integrarse. Es una realidad que la integración y el libre comercio intraregional deben acelerarse para obtener mejores niveles de vida en el área, ampliando el mercado interno y logrando un mejor aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales en esta época de plena globalización del mundo.

La Unión Aduanera Centroamericana se encuentra bien encaminada, pero hace falta mucho para lograr una armonización y organización total para que las mercancías puedan moverse libremente en el área.

Los esfuerzos que se realizan por lograr la Unión Aduanera pueden traer más inversiones, ya que facilitan el libre movimiento de mercaderías y de personas, apresurando la entrega de mercancías, lo que puede ir modificando a la región en un bloque comercial atractivo para inversionistas nacionales y extranjeros;

los costos se reducen y las empresas y productos se vuelven más competitivos, favoreciendo la mejora de trámites, ahora molestos y difíciles en las fronteras, así como lograr una mayor coordinación arancelaria. Los esfuerzos técnicos y de estudio para acelerar la total integración económica del área, deben de continuar, por lo que las autoridades políticas deben poner todo su esfuerzo en apoyar tales labores, adoptando decisiones claves como compromisos de estado.

En Centro América se posee suficiente información y estudios reunidos a través de los años, para establecer las bases de una integración acelerada y así obtener los mejores beneficios para los habitantes del área, pero se necesita voluntad política y evitar un tanto, los prejuicios nacionalistas que aún permanecen en estos países; tomando como mejor ejemplo, lo que han podido hacer los europeos hasta la fecha, a pesar de los problemas que han venido encontrando en el camino. En consecuencia, Centro América debe integrarse lo más pronto posible en una unión económica para hacerle frente favorablemente a los retos de la globalización y de su desarrollo socioeconómico. Para ello es necesario establecer una política conjunta que establezca las condiciones necesarias para captar el capital privado tanto nacional como extranjero, en cuyo esquema debe tener una participación decidida el sector público y privado. En este sentido, para que el PARLACEN fuera útil, sería vital, su reestructuración total.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL- (2015), “la integración económica centroamericana de los últimos 15 años (2000-2015); no responde, como en la década de 1960, a una política de integración elaborada por los gobiernos del área y por la institucionalidad de la integración plasmada en un acuerdo formal”. Obedece más que todo a las acciones individuales de los empresarios nacionales y extranjeros y en general a las iniciativas propias de la población centroamericana y de algunos gobiernos locales.

Si la integración regional de los últimos quince años no es el producto de una política intencionada, la pregunta evidente que aparece es la siguiente: ¿Cuáles son entonces los factores que explican dicho proceso y en qué se diferencia la integración actual de la de los sesentas y setentas? En primer lugar, y aunque parezca contradictorio, la integración económica regional actual es en gran medida efecto directo del proceso de globalización económica, que en su fase presente se caracteriza, entre otras cosas, por la generalización del libre comercio, por la creciente existencia en el escenario mundial de empresas transnacionales que funcionan como sistemas internacionales de producción integrada y que de manera creciente concentran sus inversiones en las actividades asociadas a los servicios, por la expansión y la considerable movilidad de los capitales unida a la persistencia de las restricciones al movimiento de mano de obra, y por el acceso masivo a la información en

"tiempo real", gracias al desarrollo de tecnologías de información y comunicaciones.

De acuerdo con Vinicio Cerezo Arévalo (2013), ex-presidente de Guatemala y fundador y representante de la Fundación Esquipulas, como antecedente de el IV Foro Regional que propicia la Fundación citada, desarrollado en Guatemala del 11 al 13 de septiembre de 2013, "en la actualidad existe la necesidad de plantear un modelo alternativo de desarrollo para América Central, donde debe existir una enorme inversión de capital para la infraestructura necesaria de supercarreteras, aeropuertos, puertos, un tren rápido, vivienda para la clase media, hospitales y escuelas, entre otras". La inversión debe poseer algunas características básicas, deben ser pactos público-privados para que no se transforme en una deuda del Estado, debe estar alejada de la corrupción, por lo que se debe crear un consejo regional y local para la selección de las obras. El capital se puede buscar en el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, porque en Europa no se están haciendo grandes inversiones. La idea es intercomunicar a toda Centroamérica y transformarla en el puente de tránsito entre los dos océanos y entre los dos continentes.

De acuerdo a Alexander Segovia (2005: 120), "la influencia de los grupos de poder económico en el proceso de integración centroamericana es significativa debido a que ellos son precisamente uno de los principales actores de dicho proceso". Entre los aspectos positivos de la influencia de los grupos de poder, es su contribución al aumento de la competitividad de la región a través de la aplicación de procesos de producción y distribución más eficientes y técnicas administrativas y gerenciales modernas, lo cual es propio de los grupos que tienen alianzas internacionales. Además, la existencia de los grupos de poder económico está colaborando con hacer más atractiva a la región para la inversión extranjera dada la presencia de las empresas transnacionales y su política de vincularse con conglomerados grandes con presencia regional.

Por último, a través de sus inversiones están contribuyendo a la generación de empleo regional, lo cual es beneficioso para la población centroamericana. Entre los aspectos negativos se encuentra su incidencia en la desigualdad regional y nacional debido a que la integración empresarial impulsada por los grupos de poder económico está provocando una concentración mayor de la riqueza y del poder político. Desde ese punto de vista, la nueva integración centroamericana es similar a la vivida hace más de cuarenta años, que se significó por distribuir de forma desigual los beneficios del proceso entre los diferentes países y al interior de cada uno de ellos, lo cual a la larga la llevó a la crisis.

En términos de la integración institucional que conducen los gobiernos y las instituciones de la integración, la participación de los grupos de poder ha sido importante ya que existe o ha existido un gran interés -y por tanto presión- por parte de dichos grupos, de que se avance lo más aceleradamente posible en el proceso de eliminación de controles y obstáculos a los flujos comerciales y de capitales dentro de la región. Como subrayó uno de los empresarios más importantes del área, "la integración centroamericana debería ser total, debería haber libertad absoluta, libre movilidad de bienes y personas".

En realidad, es el progresivo interés que tiene para los grupos de poder el mercado regional como espacio de acumulación, uno de los factores principales que explican la preocupación renovada de los gobiernos centroamericanos, por el proceso de integración regional. Hay que mencionar, que la presión de los grupos de poder económico sobre la integración institucional no ha sido muy efectiva debido al contrapeso que significan en este ámbito los empresarios no globalizados, sobre todo industriales y agroindustriales, quienes se oponen a una mayor integración regional por temor de perder su control monopólico y oligopolio en los mercados nacionales en los que actúan.

Si bien en inicio el interés de los grupos de poder económico por la integración centroamericana es efectivo ya que impone a los gobiernos del área a tratar de cumplir los compromisos ya adquiridos (por ejemplo la conformación de la unión aduanera) y a mantener, aunque sea de manera formal, el tema de la integración en las agendas nacionales, existe el riesgo de que el proceso de integración institucional resultante solo tome en cuenta principalmente los intereses de dichos grupos y, por tanto, institucionalice y concrete un proceso que hasta hoy ha sido altamente excluyente y poco participativo. En este sentido, uno de los desafíos principales que afrontan los gobiernos y la institucionalidad de la integración es cómo progresar en la institucionalización de la nueva integración económica sin legitimar los procesos de exclusión económica, social y política que dicho proceso implica.

18.10 EL MERCADO COMÚN DEL SUR –MERCOSUR-

En América del Sur se está planificando una integración económica sin los Estados Unidos, ya que se ha visto que el Área de Libre Comercio de las Américas –ALCA- no prospera y por lo tanto, los acuerdos comerciales están siendo promovidos en toda la región por el MERCOSUR. El proceso de integración regional debe acelerarse, especialmente en el tránsito de mercaderías, para facilitar la capacidad de negociación de los acuerdos comerciales norte-sur. También debe respaldarse la intervención de los países de la región en la Ronda de la OMC, para liberar los intercambios y que los países más débiles como los centroamericanos, puedan beneficiarse de

condiciones especiales en los mercados de los países más desarrollados. Las inversiones deben incentivarse también a través de una política y un estatuto conjunto de los países involucrados, debiéndose demostrar madurez política y seguridad para tales capitales. Este argumento aunado a una mayor integración de sus políticas económicas son condiciones para promover con más fuerza las estrategias del MERCOSUR.

Los mercados mundiales podrían ser aprovechados con más éxito con una América Latina integrada, que influya como bloque en el ámbito mundial y, ofreciendo un mercado interno más amplio. Las oportunidades que ofrece la China Continental, con una gran demanda de materias primas que se producen en América Latina, efectivamente podrían ser mejor aprovechadas con políticas integracionistas más definidas, lo que traería rendimientos a toda el área. Debe tomarse en cuenta que ese país cuenta con disponibilidad de divisas y una tendencia creciente a mejorar el ingreso per cápita de su gran población. Además, el enorme mercado de los Estados Unidos, en el corto plazo se enfrenta a problemas procedentes de su elevado déficit en cuenta corriente, el déficit fiscal y los retos de crecimiento de la Unión Europea, el Japón, la China y el terrorismo mundial, todo lo cual no ofrece las mejores perspectivas para pensar sólo en el mercado de Estados Unidos para aumentar el comercio internacional del área. En efecto, todo parece enfocarse hacia una mayor diversificación de los mercados mundiales y a una mayor integración regional, para enfrentarse y beneficiarse del movimiento globalizador que presenta el mundo.

18.11 LA UNIÓN EUROPEA

En 1951, poco tiempo después de terminar la Segunda Guerra Mundial, Europa Occidental creó la Comunidad Europea del Carbón y el Acero y, posteriormente en 1957, la Comunidad Económica Europea integrada por Alemania, Francia, Bélgica, Italia, Luxemburgo, y los países bajos, todo como una manifestación del afán de reconciliación y de progreso del continente europeo. Ya en 1987 fue creado el Mercado Común, facilitándose la libre circulación de bienes y servicios, así como de personas, hasta que en 1992 fue creada la Unión Europea –UE–, con el Tratado de Maastrich, con el objetivo de continuar hacia la unión política, proyecto que todavía no ha podido cumplirse por la falta del voto unánime de todos sus miembros. De todas maneras, políticamente la unión se maneja con un parlamento, un consejo de ministros y una comisión europea. La Unión Europea establece normas comunes en materia de derechos laborales, protección de la naturaleza, cooperación entre empresas comerciales, en el campo social, agrícola, financiero, pesca, energía, comercio y otros campos de interés social. Como efecto de la integración europea, se han multiplicado las transacciones de bienes y servicios dentro y a través de todos los países miembros, habiéndose construido modernas vías de

comunicación. Al no tener todos los estados miembros los mismos niveles de desarrollo económico, la unión facilita fondos de ayuda para que las diferencias no causen mayores desequilibrios entre las diferentes naciones que componen la Unión Europea. Los beneficiados hasta la fecha, han sido España, Portugal, Grecia e Irlanda, con varios proyectos.

En 1999, Europa creó el EURO, como moneda única, lo que ha proporcionado estabilidad macroeconómica, aunque no dinamismo económico, que era lo esperado por los europeos; aunque ha contribuido con estabilidad de precios, tipos de interés bajos y alguna protección contra los problemas externos. En consecuencia, todavía hace falta buen trayecto por recorrer en el campo de esta Unión, ya que si bien es cierto han integrado gran parte de sus políticas económicas, incluyendo la creación de un Banco Central Europeo, todavía les falta la *integración política, que no ha sido ratificada completamente por todos los miembros de la U.E.* Es necesario aclarar, que todos estos esfuerzos de Europa por llegar a ser un bloque importante a nivel mundial, han sido obtenidos aprovechando la prosperidad de que gozaban los países miembros, mucho antes de que se creara la C.E.E., fenómeno que explica el éxito que se ha alcanzado en aspectos tales como la eliminación gradual de las restricciones comerciales en estos países. Como corolario, los períodos de expansión económica, son los momentos ideales para realizar esta clase de reformas económicas, ya que en esa situación se asimilan mejor las tensiones derivadas de estas medidas.

Actualmente, una gran cantidad de países europeos han ingresado a la Unión y otros están esperando entrar, porque el objetivo es hacer una Europa integrada a un solo bloque político y económico, objetivo que, prácticamente está siendo alcanzado gradualmente. A estas alturas, la Unión Europea, se ha transformado en un importante bloque de países desarrollados, que compite a nivel internacional, juntamente con Estados Unidos y Japón, inclusive invirtiendo en países como China, la India y otros. Es de observar, sin embargo, que la Unión Europea ha venido aplicando políticas de subsidios a sus agricultores y exportadores, aunque también cuenta con una política de trato preferencial hacia determinados productos originarios de sus excolonias africanas y de otros países en vías de desarrollo, como los latinoamericanos.

También es importante señalar que aunque ha habido avances importantes, también existen problemas como la solicitud actual de salida de la Unión Europea por parte de Inglaterra.

CAPÍTULO 19. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO –TLC–

Se pueden conceptualizar los tratados de libre comercio como los instrumentos empleados por los países para aumentar sus exportaciones, aprovechando el tratamiento preferencial que se obtiene por este medio, aunque a su vez adquieren la obligación de abrir su mercado a los productos provenientes de su contraparte, bajo determinadas condiciones, que se establecen en tales documentos.

19.1 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS

El Tratado de Libre Comercio de Centro América y República Dominicana con los Estados Unidos no es un simple acuerdo comercial, ya que contiene ciertas características y exigencias que procuran encauzar el comercio internacional, bajo algunos parámetros que lo hacen ser muy especial, principalmente por la desigualdad existente en el tamaño de las economías de los contratantes y la debilidad tecnológica que sufren los países centroamericanos y de la República Dominicana, lo que ameritaría otorgar muchas ventajas a estos países por parte de Estados Unidos. La firma de este tratado no representa la solución a los problemas del subdesarrollo propio de Centro América y República Dominicana, sino en todo caso, secundario, por lo que, Centro América debe elaborar su propio plan de desarrollo económico y social, utilizando los tratados de libre comercio como instrumentos de penetración de mercados internacionales para que la economía despegue, aunque tratando que los beneficios de estos planes de desarrollo lleguen a todos los sectores de la población y siempre que los términos de los Tratados sean favorables.

Es necesario estimular las inversiones nacionales e internacionales, ofreciendo incentivos fiscales y, otras ventajas, pero con la condición de que las fábricas se instalen en el interior de la República, en polos de desarrollo determinados, para regionalizar los beneficios de tales instalaciones, en cuanto a la creación de empleo se refiere.

Estados Unidos también ofrece a Centro América, el llamado sistema general de preferencias –SGP– así como la Iniciativa de la Cuenca del Caribe que ha venido favoreciendo algunas exportaciones centroamericanas.

Como parte de los trabajos que deben desarrollar los países latinoamericanos se encuentran los acuerdos regionales, que es necesario profundizar y tratar de avanzar hacia un área de libre comercio latinoamericana, porque en el fondo, persisten grandes oportunidades de lograr beneficios para toda el área en su conjunto, siempre que se actúe en forma profesional y haciendo de lado algunas muestras de nacionalismo aldeano que han venido dificultando los esfuerzos como los del Mercado Común Centroamericano.

En las negociaciones del TLC con Estados Unidos, se puso de manifiesto que este país posee un equipo de negociadores muy bien entrenado y con conocimiento de los objetivos que buscan. Por otro lado, Centro América tiene una capacidad productiva muy inferior a la de Estados Unidos, que es la principal potencia económica del mundo actual y que además, subsidia su producción agrícola, algunas exportaciones e implanta otras medidas protectoras cuando las circunstancias lo ameritan. Para esta clase de Tratados es necesario actuar en bloque integrado, poseer equipos de trabajo multidisciplinarios, con un extenso entrenamiento, con estudios profundos de los principales rubros a discutir en las mesas de trabajo y conocer así el efecto de cada rubro sobre la economía nacional, además de seguir normas de beneficio para el desarrollo socioeconómico de la nación y sus habitantes, como puede ser el caso de las medicinas, el de determinados productos agrícolas y sobre el empleo en las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, en cada producto en deliberación debe analizarse el impacto del TLC sobre el nivel de empleo, sobre los recursos naturales y sobre la economía a nivel sectorial y global.

Lamentablemente, ha habido poco conocimiento del contenido, alcances y de los objetivos que se desean obtener con la firma de un Tratado de esta naturaleza, tanto dentro de la población como entre el Congreso de la República. De acuerdo con la Consultora Aragón y Asociados, S. A., en un estudio presentado a un foro informativo sobre el TLC, auspiciado por el Trust de las Américas de la OEA, sólo el 3% de los guatemaltecos tienen conocimiento del TLC de Centro América con los Estados Unidos.

La Caribbean Central America Action –CCAA-, institución no lucrativa, como se define, surgida en 1980 para impulsar el desarrollo económico bajo el liderazgo del sector privado y, constituida en fundamental contraparte de USAID –Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de América-, en la realización de sus estrategias, CCAA fue creada para acompañar estrategias de fortalecimiento integral del sector privado e impulsar el marco necesario para eliminar toda clase de trabas al mercado libre en toda la región, incluyendo la reingeniería de la misma Federación de Entidades Privadas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana –FEDEPRICAP-. En opinión de Valdez (2015: 9), "tuvo como acción puntual crear las condiciones políticas y legales necesarias para facilitar la firma del Tratado de Libre Comercio Centroamérica-Estados Unidos, CAFTA, por sus siglas en inglés".

19.2 POLÍTICA COMERCIAL DE LOS PRINCIPALES BLOQUES ECONÓMICOS

La Ley de Subsidios Agrícolas de los Estados Unidos aprobada en el año 2002, disponía de US\$ 173,500 millones en subsidios públicos directos a los agricultores. Sin embargo, los Estados Unidos apoyó el libre comercio agrícola en la reunión de la OMC en Doha, Qatar, sin ofrecer la revisión de los subsidios que concede a sus productores, lo que pone en evidencia las estrategias que se utilizan por parte de las grandes economías del mundo en su comercio internacional.

Los Tratados de Libre Comercio fijan un conjunto de condiciones, como por ejemplo alcanzar mayores niveles de liberalización comercial, reducción de impuestos, derechos intelectuales, eliminación de barreras comerciales y ajustarse a los compromisos suscritos con la OMC y otros, todo muy difícil de cumplir si se pretende lograr mayores exportaciones, ya que se cuenta con una economía débil que se basa fundamentalmente en una agricultura poco tecnificada, sin asistencia técnica ni crediticia y con reducidos avances tecnológicos; aunque existen áreas de excepción, que son las que pueden aprovechar estos Tratados, empresas que se ven favorecidas por su experiencia en el campo del comercio internacional y por su competitividad así como aquellas multinacionales que encuentren conveniente y rentable establecer fábricas, aprovechando el marco de acción que ofrecen los tratados de libre comercio así como la mano de obra barata que existe en las economías subdesarrolladas.

Los grandes bloques económicos proceden de acuerdo a sus intereses y no tanto en interés de los países en desarrollo e incluso no respetando sus compromisos, como puede apreciarse en sus relaciones con otros países. Últimamente, Estados Unidos impulsó un aumento a los aranceles a la importación del acero, con lo que ha entrado en disputa con la Unión Europea y además estos dos bloques económicos han venido subsidiando a los dos mayores fabricantes de aviones en el mundo, o sea Boeing y al Consorcio Airbus, respectivamente, lo que evidencia que la eliminación de las restricciones al comercio en la forma en que los países ricos exigen en sus Tratados de Libre Comercio, no forma parte de su política comercial. Falta por ver si en el futuro, después de muchas reuniones encaminadas a resolver estos problemas en el seno de la OMC, ambos bloques se ponen de acuerdo en la eliminación aunque sea gradual de estos subsidios. También es una forma de comportamiento que deja claro que los gobiernos no pueden abstenerse totalmente de subsidiar algunas actividades consideradas claves para su desenvolvimiento económico interno y en el comercio mundial, siendo ésta una de las principales limitaciones al libre comercio y lo que lleva a considerar



seriamente la intervención de los gobiernos cuando se trata de proteger determinadas actividades económicas.

El Banco Mundial en sus estudios sobre los Tratados de Libre Comercio, señala que éstos ofrecen oportunidades para el desarrollo económico, sin embargo, los países deben procurar mejorar sus niveles de capital humano, infraestructura así como las innovaciones que sean necesarias. Todo parece indicar que los esfuerzos tanto de los gobiernos como de la sociedad en general, deben dirigirse a alcanzar los objetivos señalados, los que si no fueron iniciados, por lo menos con anterioridad a la firma de un TLC, es casi imposible desarrollarlos en el corto plazo, por lo que buscar avances en tiempo record, no es posible, bajo las presiones de un TLC ya firmado, con cambios de gobierno cada cuatro años y sin la certeza de que permanezcan tales políticas, que requieren no sólo de recursos financieros sino de decisión política. Estados Unidos, que se caracteriza por su extraordinario poderío económico y político a nivel global, tuvo al principio de su desarrollo económico que proteger determinadas actividades y actualmente subsidia sus exportaciones, su agricultura y su gran industria pesada, como el caso de Boeing y el acero. La Unión Europea también hace lo mismo y para situarse en la posición presente de gran bloque comercial a nivel mundial, ha resguardado a gran parte de su industria y agricultura. La China Continental también ha estado reforzando su aparato productivo con toda clase de proteccionismos. Con respecto al TLC suscrito entre Centro América, República Dominicana y los Estados Unidos, las ventajas que pudieran tener algunos productos agrícolas de estos países en el mercado de los Estados Unidos, también pueden encontrar obstáculos difíciles de superar, tales como las condiciones vinculadas con la propiedad intelectual, aspectos culturales, protección del medio ambiente, aspectos laborales, reglas de origen y normas técnicas, requisitos sanitarios, así como los actuales subsidios agrícolas que persisten en ese país.

Se debe poner especial atención a estas condiciones, así como, al futuro de productos como las semillas, el maíz, frijol, arroz, etc., que conforman la alimentación básica del guatemalteco y demás centroamericanos. Todos estos asuntos constituyen un factor de riesgo al que se enfrentan los productores y exportadores. La experiencia en estos campos es muy limitada y la poseen muy pocos exportadores; en cambio a la mayoría de productores les falta la experiencia, conocimientos en mercadeo, tecnología, financiamiento, entre otros, lo que contrasta con los conocimientos y experiencia de muchos años que poseen los países desarrollados del mundo.

La firma de un TLC entre países puede ser conveniente, pero todo depende de la estrategia que se maneje en el momento de las negociaciones, del estado de desarrollo de la economía y de los beneficios que se puedan obtener para la economía nacional y el desarrollo socio económico en general. Por tales

motivos deben negociarse con toda la responsabilidad que el caso amerita, sin caer en complacencias y errores que puedan costar muy caro a las economías débiles; ya que de lo contrario, sería preferible no firmar Tratados de Libre Comercio perjudiciales para el país y para su población.

19.3 LA INTEGRACIÓN DE POLÍTICAS LATINOAMERICANAS

Acerca de los temas de libre comercio, es de advertir que América Latina debe avanzar hacia el futuro y profundizar en los acuerdos regionales para lograr un área de libre comercio que incluya a América Latina y el Caribe. El ALCA que impulsa Estados Unidos, debe ser tomada en cuenta solo si se dan las condiciones necesarias, ya que existen grandes diferencias de opinión entre los Estados Unidos y los países latinoamericanos del MERCOSUR, respecto a este tratado.

América Latina ya unificada a través de políticas integracionistas, tiene más posibilidades de hacer valer su peso a nivel global para diversificar su comercio internacional y no depender tanto de un solo mercado, como es el caso de Estados Unidos. Se debe reconocer que los países desarrollados tienden a formar sus propias zonas de influencia por motivos geopolíticos y esto implica un porvenir inseguro, porque las grandes potencias se mueven de acuerdo a sus propios intereses y estos son variables.

Al segundo semestre de 2014, lo más reciente relacionado a la integración de América Latina, es que los presidentes de los países integrantes del Mercosur acordaron una aceleración de los cambios económicos y respaldaron la creación de una gran zona económica regional. Lo anterior fue anunciado por el presidente venezolano Nicolás Maduro en Caracas, en la inauguración de una reunión cumbre del bloque sudamericano.

Maduro anunció que en el marco de la 46ª. Cumbre del Mercado Común del Sur –Mercosur-, se aprobaron los documentos para acelerar los pasos y lograr que en el segundo semestre de 2014; entre en funciones el Banco del Sur, para luego iniciar un acercamiento al proceso de creación de la entidad financiera que constituirá el grupo de países emergentes BRICS -Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica-.

Maduro (2014: 21), dijo durante un discurso que ofreció en la apertura del evento en la sede de la Cancillería, "que se acordó la aceleración de los cambios económicos, y agradeció el respaldo a la propuesta de Venezuela de impulsar la creación de una gran zona económica integrada entre Mercosur, la Alianza Bolivariana para los Pueblos de nuestra América (ALBA) y el programa de cooperación de Petrocaribe".

CAPÍTULO 20. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

El término "multinacional" debe interpretarse en relación al mercado, no a la naturaleza de la compañía: de hecho, es común que se catalogue el término "multinacionales" de engañoso y se prefiera llamarlas "transnacionales", ya que, aunque actúen en varios países, su sede y principales directivos, así como el origen de su estrategia y la administración en general, tienen su sede en su país de origen, sin ninguna influencia de sus filiales de ultramar. Se argumenta así ya que por el hecho de que, por ejemplo McDonald's opere en varios países no deja de ser una empresa estadounidense y no "multinacional".

Las empresas multinacionales se originaron como efecto del proceso de ampliación de los mercados. La primera empresa que puede ser considerada antecedente de las actuales multinacionales fue la Compañía de Moscovia, empresa de origen inglés fundada en Londres en 1555, dedicada al comercio entre Inglaterra y Rusia. Otro precedente se encuentra en las compañías de la India que surgieron en Gran Bretaña, Holanda, Suecia y Dinamarca en el siglo XVII y la banca Rothschild que se extendió por varios países europeos.

Para Tamamés y Huerta (2010), "el germen de las actuales empresas multinacionales surgió a finales del siglo XIX, cuando un conjunto de empresas decidieron construir fábricas fuera de sus países de origen, buscando disminuir los costes de transporte y evitar los fuertes aranceles establecidos a la importación de sus productos".

20.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Tamamés y Huerta (2010), "opinan que las características de las empresas multinacionales son":

1. Se expanden y abren sus puertas a usuarios de todo el mundo.
2. Sus propietarios trasladan sus productos o servicios a comunidades de todo el mundo, inaugurando sucursales en otros continentes fuera del de su origen.
3. Tienen plantas en todo el mundo y laboran con importantes cantidades de productos.
4. Aplican nuevas tecnologías, organización industrial, mercadotecnia y publicidad.
5. Originan grandes inversiones en investigación y desarrollo para las comunidades.

6. Entendimiento amplio de las estructuras y funcionamiento de los mecanismos políticos de los países donde están implantadas.
7. Una de sus formas acostumbradas de crecimiento es a través de los procesos de fusiones y adquisiciones.
8. Sus productos no son concluidos en la misma planta en la cual se inician, los transportan a otra planta en otro continente para ser terminados y, a otra para ser comercializados.

20.2 LAS EMPRESAS MULTINACIONALES Y LA COMPETENCIA

El comentarista más famoso sobre el origen y las consecuencias de las multinacionales es John Kenneth Galbraith, (1968), quien desde 1967, divulgó que la elevación a la supremacía de estos tipos de empresas a partir de la Segunda Guerra Mundial tiene profundas implicaciones económicas, sociales y políticas.

Entre otras cosas, él postula que las empresas multinacionales dominan el problema del riesgo, propio de las empresas tradicionales, lo que logran especialmente debido a las ventajas que poseen por un lado al estar en situación de obtener contratos de largo plazo en el área tanto de compra como de venta -incluidos los sindicatos-, como de relaciones con países y por el otro a la expansión de sus actividades al sector financiero.

Como efecto de lo anterior, la libre competencia, tal como se concibe en las ideas clásicas deja de existir y se convierte en una situación de competencia imperfecta. Por ejemplo, un requisito de la competencia verdadera es la información adecuada e independiente, pero las empresas multinacionales cambian esa información a través del control de la publicidad, que se extiende ahora a la elaboración de líneas completas de revistas o periódicos.

Sin temor a equivocarse, algunas de las empresas anteriores o clásicas llegaron a ser muy grandes y se extendieron a varios países o regiones, pero en las empresas clásicas de los Rockefellers, Vanderbilts, Carnegies o Rothschilds el propietario era quien tomaba las decisiones. Esa situación empieza a cambiar en las dos primeras décadas del siglo veinte. Schumpeter (1912), hace referencia a "la importancia que asume lo que se podría llamar el empresario profesional, -entrepreneur-, quien es, en las palabras de Schumpeter, el individuo que asume riesgos económicos no personales".

Adam Smith tenía una percepción muy crítica de tal situación. Para él, el riesgo y la recompensa era una cuestión entre individuos que se encuentran en el libre mercado. ¿Cómo podrían esos individuos competir libremente si delegan su representación a otros? En realidad, ¿cómo puede haber libre competencia

si los propietarios de algún bien o servicio -desde el trabajo al capital- se agrupan a fin de compartir o disminuir el riesgo? Esa situación simplemente es una deformación del mercado.

Galbraith indica otro efecto del surgimiento del empresariado profesional, efecto que sigue directamente de la percepción clásica del comportamiento económico de los individuos. Ese empresariado procederá necesariamente a la persecución de sus intereses –tanto como individuos o como grupos-, de la misma manera que otros individuos o grupos buscan manejar el mercado a fin de beneficiarse, estos empresarios buscarán hacerlo. Smith, (1968: 264), previó la situación: “los accionistas –que son los que en términos de Smith asumen el riesgo económico- sólo recibirán lo que los directores consideren apropiado darles. Acerca de los directores dice que sin un privilegio de exclusividad han generalmente mal manejado la empresa. Y con ese privilegio, la han tanto manejado mal como la han restringido”.

Mucho se ha escrito sobre el carácter y papel del “entrepreneur”. En general, aquellos que se consideran partidarios del capitalismo y liberalismo -en sus versiones clásicas o neo-, olvidan ese aspecto de la posición tanto de Smith, Schumpeter y otros para centralizarse en otra parte del análisis schumpeteriano: el entrepreneur como innovador. Mientras es real que Schumpeter distingue ese gerente profesional como un innovador, no es menos real que esa innovación no es necesariamente favorable a los inversionistas o a la sociedad en general porque, como Galbraith señala, no está ni puede estar por el mejor deseo por otros, sino el personal. En una sociedad donde todos buscan el interés personal, no se puede esperar que aquellos que controlan las empresas sean la excepción, sean los que están motivados por el bien común.

Que el empresariado profesional utilice las empresas y el mercado para ganancia personal no es solo una cuestión moral o legal. Más allá de casos extremos –como el de ENRON- el problema se centra en la percepción Smithiana de mal manejo y limitación de la empresa. En ese sentido se cita el caso de IBM, una de las primeras multinacionales modernas, la cual partiendo de una fuerte posición en el mercado llegó casi a la bancarrota a fines del siglo XX -en 1993, IBM anunció lo que era la pérdida más grande en la historia de ese país hasta esa fecha: US\$ 4.97 mil millones en el 92-, hecho que se debió al fenómeno previsto por Galbraith: reproducción de la burocracia en la forma de más y más capas de gerentes: se dice que IBM llegó a tener más de diez gerentes por colaborador que laboraba. Al mismo tiempo, esas capas se transformaron en un verdadero freno a la innovación: cada capa necesitaba hacer un análisis antes de recomendar una acción al nivel superior. El resultado era que pasaban meses antes que una propuesta llegara al nivel que realmente podía decidir. Y cuando se llegaba a ese nivel, sucedía que

empresas competidoras ya habían implementado o incluso superado la innovación.

Sin embargo, no se puede negar que una característica central a toda empresa –desde el periodo clásico en adelante- es la planificación de la producción presente en relación al mercado futuro. Es esa planificación, suplementada por su control del mercado, la que en gran medida ha estado detrás del éxito y auge de las internacionales y que esa planificación se ha beneficiado sobradamente de la introducción de un sistema de gerencia profesional.

En ese sentido, y considerando quizá la experiencia de su empresa, es que Sam Palmisano (2006), actual Gerente General de IBM “ha propuesto que el desarrollo lógico -facilitado por la tecnología- sería una Empresa Integrada a Nivel Mundial”. En esta visión, los servicios de Back Office -administración y gerencia, etc.-, podrían estar situados en cualquier lugar, en el que sea conveniente. Aquellos servicios o funciones que no pueden ser centralizados, pueden ser subcontratados o “externalizados”, por ejemplo, IBM en lugar de tener un conjunto de sistemas de transporte -por región, área de producción, etc.- tiene ahora un solo sistema, transfiriendo mucha de la actividad anterior a empresas que se especializan en el transporte.

De llegar tales empresas integradas mundialmente a hacerse una realidad, significaría quizá el corte final de la relación de una empresa a un país determinado: los centros administrativos y de producción podrían ubicarse donde sea que tales servicios sean “más económicos” -o crecientemente, a ser “externalizados” a otras empresas, multinacionales o no, especializadas en proveerlos-. Las investigaciones y desarrollos podrían ser realizados en universidades y otros centros intelectuales esparcidos a través del mundo y el “centro ejecutivo” para propósitos de ingresos e impuestos podría estar en un paraíso fiscal, mientras los gerentes podrían vivir donde les guste y “reunirse” a través de la internet, etc.

Eso nos deja con el aspecto de la propiedad de la empresa. Y en relación a ello existe otro aspecto del cambio que no se ha considerado con frecuencia, el desarrollo que está significando que “el capitalista” clásico se transforme cada día más en una especie en peligro de extinción. Por ejemplo, China anunció recientemente un fondo de inversiones “soberano” -es decir, del estado- que consiste de entre 200 y 300 mil millones de dólares americanos. “Mientras ese es el más reciente de los grandes, no es el mayor, otros “Fondos Soberanos de Inversión” lo superan ampliamente: el de los Emiratos Árabes Unidos tiene 675 mil millones de dólares, uno de los de Singapur consiste de 330 mil millones de dólares, el de Arabia Saudita y el de Noruega 300 mil millones cada uno, etc.”⁷

⁷ Sovereign-wealth funds, The world's most expensive club, en http://www.economist.com/finance/displaystory.cfm?story_id=9230598

"Se calcula que para el 2010, esos fondos tendrán en conjunto 17 billones hispanos (trillones en el sistema de EEUU) de dólares, lo suficiente como para comprar todas las empresas de EEUU en existencia".⁸

Otro asunto interesante del Fondo de Noruega es que nos recuerda que en estos momentos los inversionistas privados más numerosos y poderosos son los trabajadores y sus fondos de jubilación, "ya sean administrados por el Estado -como en el caso de Noruega- o por ellos mismos o a través de empresas privadas. Esos "fondos de jubilación" poseían en común, un poco antes del 2005, la cifra de seis trillones de dólares americanos -millones de millones, o billones hispanos-".⁹

De acuerdo a lo anterior, se podría quizá concluir que el llamado de Marx a que los trabajadores controlen los medios de producción -a través del Estado como una primera fase- se está transformando en realidad de una manera imprevista no solo por sus seguidores. También asombroso es el aparente entusiasmo con que los "emprendedores" o los que se consideran sus representantes por excelencia abrazan o por lo menos no rechazan esta "intervención estatal". Pero es aquí que la observación de Galbraith acerca de la importancia de la nueva diferencia entre accionistas y gerencia se percibe en su totalidad. No es solo que estos nuevos administradores manejen los mercados y decidan por sí mismos, sino que, cuál será la recompensa que otorgarán a los que asumen el riesgo, es que junto a ese control de las empresas adquieren la influencia y poder político que antiguamente poseían los propietarios del capital. Donde antes, la empresa capitalista oprimía al proletariado, hoy la multinacional, sugiere Galbraith, oprime a todos los habitantes, en sus roles de trabajadores, consumidores, accionistas y, crecientemente, como ciudadanos.

20.3 CLASIFICACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

1. *Según su estructura.* De acuerdo a su estructura, las empresas multinacionales pueden ser clasificadas en: a) *Corporaciones integradas horizontalmente:* tienen bases de producción en diferentes países pero producen el mismo o muy similar producto. Ejemplos: McDonald's, United Fruit Company, BHP Billiton y Mercadona. b) *Corporaciones integradas verticalmente:* producen en algunos países especialmente bienes intermedios, que sirven de suministro para la producción final en otros países. Ejemplos: Timex, General Motors, Adidas y Nutella. c) *Corporaciones diversificadas:* producen diferentes bienes o servicios en varios centros de producción a nivel internacional. Ejemplos: Alstom; Altria Group; Novartis -productora de medicinas y otros productos químicos, alimentos, pesticidas, semillas y otros- y

⁸ Bits of News -China Sovereign Wealth Fund Could Buy Every US Company

⁹ Global Investment Review: The World Largest Pensions Funds,- (en inglés) <http://www.watsonwyatt.com/europe/pubs/globalinvestment/render2.asp?id=12170>

Samsung -no solo productos electrónicos, también industria pesada, entretenimientos, servicios comerciales y financieros, venta al público y otros-.

2. *Según su nivel de descentralización.* Según la tipología de Howard Perlmutter, las empresas multinacionales se pueden clasificar en: a) *Etno-céntrica*: con una fuerte centralización en el país de origen de la empresa y una estructura exterior bastante sencilla. Todas las decisiones importantes son tomadas en la casa matriz. b) *Poli-céntricas*: se busca descentralizar, trasladando un mayor grado de libertad a las filiales. c) *Geo-céntricas*: la descentralización se lleva al máximo, de tal manera que cada filial desarrolla su propia política.

20.4 EL PAPEL DE LAS MULTINACIONALES EN EL DESARROLLO

“El desarrollo, bien entendido, como el “buen vivir”, es la defensa de la vida, y la satisfacción de las necesidades humanas de supervivencia, ocio, libertad, afecto, identidad, protección, entendimiento, participación y creación. El actual modelo de constante crecimiento económico, y la actividad de las transnacionales, lejos de plantearse dar respuesta a estas necesidades, tienen como principal objetivo la obtención de beneficios monetarios”.¹⁰

Este crecimiento económico y el modelo productivista y consumista que lo favorece, está sostenido en la explotación de los recursos naturales. Por lo tanto, un aumento de los indicadores financieros y económicos -PIB e índices bursátiles-, apoyados en los beneficios de las transnacionales, lleva a la par un aumento del impacto ecológico. Y es imposible el “buen vivir” y la defensa de la vida sin los recursos naturales que actualmente están siendo dañados al servicio del desarrollismo impuesto por el modelo capitalista.

Asimismo, la economía de mercado estimulada por las transnacionales, apoyada en la competitividad, es un juego de suma cero, en la que unos agentes pueden ganar y obtener beneficios sólo si otros pierden. Este modelo económico, por principio excluyente, en el que no todos los actores pueden lograr beneficios, no responde a la idea de desarrollo armónico, sostenible e inclusivo.

Las mujeres, agentes fundamentales en la protección de la vida, y del desarrollo basado en la economía de los cuidados, son claramente excluidas del mal llamado estado de bienestar. Además, las mujeres sufren los peores efectos generados por un modelo económico al servicio de los intereses de las transnacionales, responsables directas de la destrucción de la vida.

¹⁰ Audiencia popular “Las Empresas Transnacionales en América Latina”. http://omal.info/IMG/pdf/declaración_final.pdf. Consultado el 20 de mayo de 2013.

En este escenario, se ha expuesto que el control de las empresas transnacionales debe ajustarse a una coresponsabilidad entre empresarios, trabajadores y sociedad civil, a la colaboración con las instituciones internacionales y a la armonía con los Estados, para lo cual se presenta la Responsabilidad Social Corporativa –RSC- como la alternativa más adecuada. Pero este diagnóstico oculta la realidad sobre la que se articula el poder de las multinacionales: mientras sus derechos se protegen desde la fortaleza jurídica de la *lexmercatoria*, capaz de condicionar las políticas públicas nacionales, sus obligaciones se dejan a merced de un sistema legal de derechos humanos, sociales y laborales frágil, cuando no a la voluntad de las compañías en sus planes de RSC. Evidenciando así una gran asimetría entre los derechos de la población y los derechos de las transnacionales.

20.5 DEFENSORES DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Los partidarios de este tipo de compañías argumentan que el establecimiento de éstas en un país determinado contribuye con la ocupación de personas del país en el cual se establecen; es decir, generan empleo para muchos trabajadores de este lugar.

Del mismo modo, estas empresas multinacionales también deben afrontar la competencia de otras multinacionales o de empresas locales fuertes en los mercados en los cuales venden sus productos. Esta competencia requiere que estas compañías respondan a las necesidades y exigencias de los mercados locales sin perder eficiencia a nivel mundial, haciendo que inviertan recursos en investigación y busquen avances tecnológicos, administrativos y productivos con los cuales puedan obtener beneficios. Al aplicar estas tecnologías y conocimientos, se realiza una transferencia de estos a los países en los cuales hacen presencia tales empresas.

20.6 CRÍTICA HACIA LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Los críticos de las compañías multinacionales, por su parte, argumentan que estas compañías se transforman en explotadoras y agresivas en su política en los países en los que se encuentran, pues éstas a menudo se sitúan en países en los cuales los salarios de los trabajadores son bajos, lo que produce que los costos de los productos sean menores.

Mientras que los defensores objetan que las transnacionales son la auténtica esencia de la economía global y que son cruciales para el progreso de las poblaciones de un mundo en desarrollo, los críticos piensan que la realidad es muy diferente.

Las empresas transnacionales emplean sólo un 3% de la fuerza de trabajo mundial -y menos de la mitad de estos empleados está en el Sur-. En aquellos lugares en donde se presenta la disputa entre gobiernos para atraer las inversiones de las transnacionales ha provocado una caída espectacular de las condiciones laborales, dando paso a una inseguridad que ha dañado los derechos de los trabajadores. Y mientras que las grandes corporaciones hacen uso de su inmenso poder de compra y de acción para liderar los mercados locales, las compañías locales son literalmente barridas del panorama.

Algunos ejemplos de esta explotación es la destrucción de ecosistemas completos por parte de grandes corporaciones mineras y petroleras, las miles de personas muertas en desastres como el de Bhopal, en India.

Diversas organizaciones, sindicatos, partidos y ONG's llevan a cabo diferentes campañas contra los abusos de esas corporaciones industriales. En Internet destaca como modo de acción el ciberactivismo.

Estos son algunos de los pros y los contras de las empresas multinacionales, las cuales, a pesar de las grandes críticas, son un fenómeno que se hace cada vez más fuerte a nivel mundial.

III. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Hernández Sampieri R. (2010: 4-5), "La metodología utilizada en la presente investigación es de carácter mixto, ya que permite la complementariedad, integración y combinación entre los enfoques cualitativo, cuantitativo y descriptivo".

Es una investigación descriptiva ya que el presente estudio busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de la administración de recursos humanos en las empresas multinacionales establecidas en Guatemala. Se describen las tendencias que se están dando en la función de la administración de recursos humanos en estas organizaciones en específico.

Es una investigación cuantitativa ya que a través de la recolección de datos, se pretende aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación aportados por la revisión profunda de la bibliografía, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Se utiliza en el presente estudio el razonamiento deductivo, pues se parte de las teorías de la administración de recursos humanos y de la globalización económica –donde están inmersas las empresas multinacionales– que se ponen a prueba en la investigación de campo.

Es una investigación cualitativa porque la entrevista semiestructurada usada como instrumento de investigación permitió ahondar en aspectos de la investigación donde el objetivo fue descubrir o afinar aspectos teóricos de importancia, sin medición numérica. Se utiliza también el razonamiento inductivo ya que se analizan a profundidad cinco realidades organizacionales particulares, para inferir generalizaciones de las empresas multinacionales en cuanto a la función de recursos humanos.

3.2 PROCEDIMIENTO

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, se hizo uso tanto de la investigación bibliográfica como de la investigación de campo. Dentro de la investigación bibliográfica se procedió a realizar una investigación profunda del estado del arte de las dos temáticas involucradas en el estudio: la administración de recursos humanos y el tema de la globalización económica, dentro del cual está inmerso el tema de las empresas multinacionales. Para el efecto se consultaron libros, revistas científicas, periódicos e internet. En cuanto a la investigación de campo, se diseñó, tomando como base los objetivos planteados y los conocimientos adquiridos en la investigación bibliográfica, una entrevista semiestructurada

dirigida a directores de recursos humanos de empresas multinacionales establecidas en Guatemala.

3.3 INSTRUMENTO

El instrumento utilizado en la presente investigación es una entrevista semiestructurada, que se fue diseñando a la par de la revisión y estudio de la bibliografía consultada, en base a las preguntas de investigación y los objetivos planteados. Se eligió una entrevista semiestructurada porque para aportar evidencia respecto a los lineamientos de la investigación además de tener necesidad de obtener mediciones numéricas, es necesario ahondar en aspectos de la investigación que descubran o afinen aspectos teóricos en donde el aspecto cualitativo es importante.

El instrumento consta de once interrogantes generales, sin embargo, en cada pregunta existen otros cuestionamientos, cuya razón de ser es profundizar en cada temática del estudio, que hacen en total sesenta y cuatro interrogantes que se convirtieron en más de acuerdo a las circunstancias específicas de cada entrevista. (Ver Anexo No. 1).

3.4 UNIVERSO Y MUESTRA

Para realizar la investigación de campo se consideró como universo a las 50 empresas multinacionales más admiradas del mundo, Kahn, (1998: 77-94), que cada año la revista estadounidense Fortune, selecciona por medio de una encuesta del Hay Group, que evalúa cerca de 21 áreas de actividad y utiliza los once criterios –atributos- siguientes: la calidad general de la administración, la calidad de los productos y servicios, la innovación, el valor como inversión de largo plazo, la situación financiera, la responsabilidad social y ambiental, el uso adecuado de los activos corporativos, la eficacia en los negocios globales, la reputación de clase mundial y la visión global, el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el caos y los planes de largo plazo y la capacidad para atraer, motivar y retener a personas talentosas. Se solicitó la participación de las 50 empresas, vía personal, por teléfono y por correo electrónico, habiendo aceptado después de mucha insistencia la entrevista 5 empresas que son las que componen la muestra del estudio, solicitando los profesionales de las empresas participantes guardar el anonimato por el tipo de información confidencial requerida.

3.5 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Las cinco empresas que aceptaron participar en el estudio son empresas multinacionales establecidas en Guatemala con operaciones en varios países del mundo. A pesar de solicitar que se guarde el anonimato en cuanto al nombre de las organizaciones y de las personas participantes se presentan los

datos siguientes para tener una idea del número de empleados y el nivel del cargo de las personas que contratan.

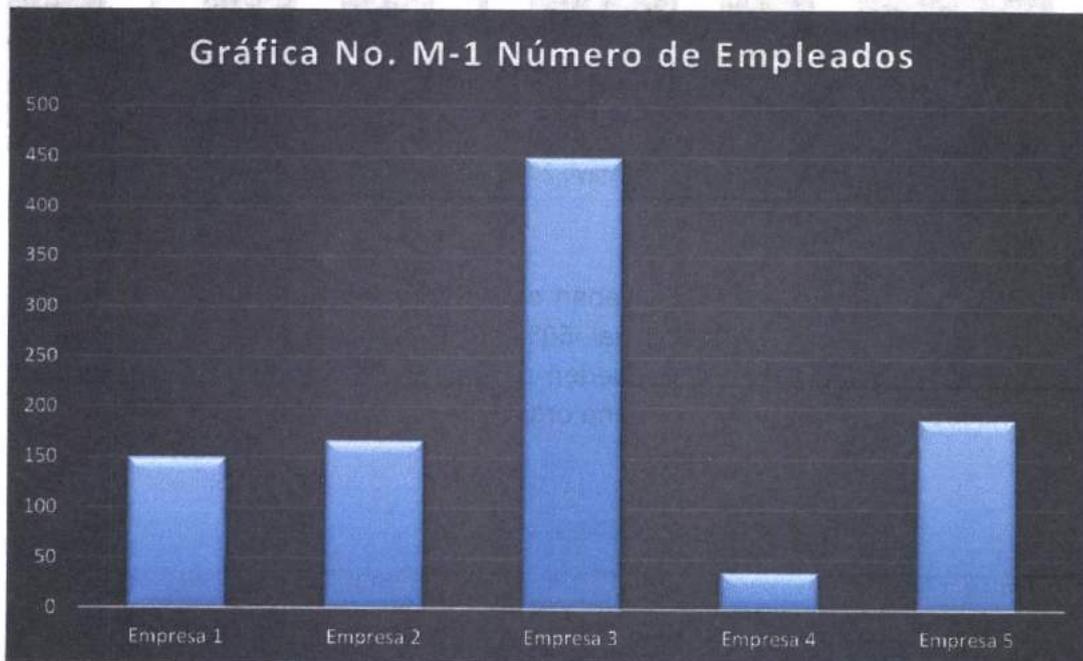
Tabla No. M-1

Cantidad y nivel del cargo de empleados contratados

Empresa	Empleados	Nivel gerencial	Nivel medio	Nivel operativo
Empresa 1	150	6	16	128
Empresa 2	176	9	147	20
Empresa 3	450	18	162	270
Empresa 4	38	9	29	0
Empresa 5	190	38	152	0
Total	1004	80	506	418

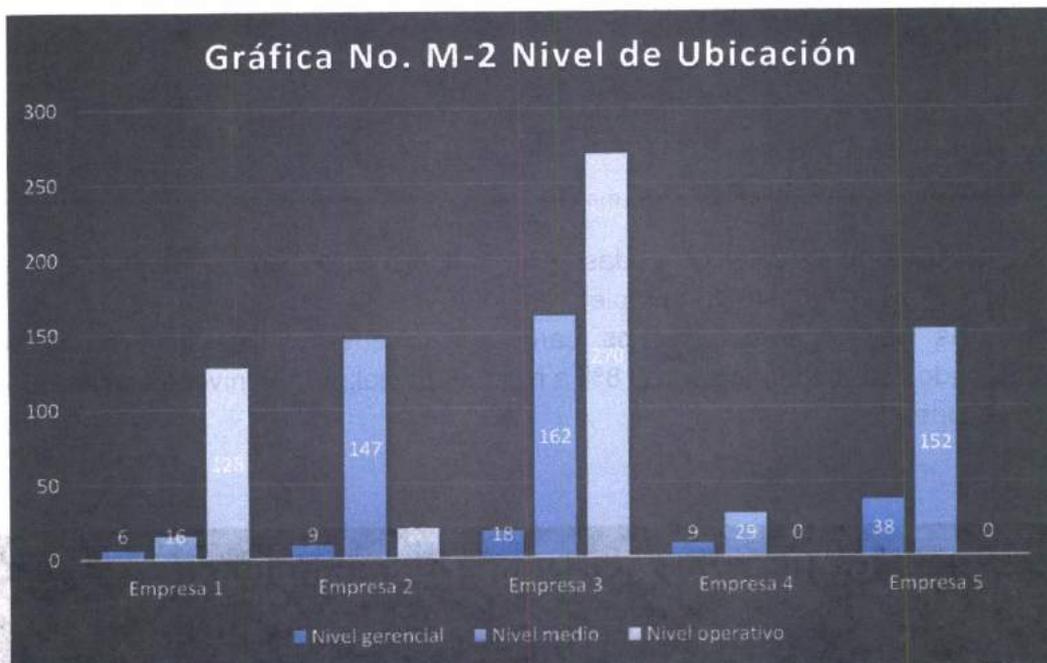
Fuente: Investigación de campo marzo-mayo 2014.

Las cinco empresas investigadas tenían contratados en el momento del estudio, desde 38 hasta 450 empleados por empresa, con un promedio de 201 personas por organización. Los cargos ocupados por los colaboradores contratados corresponden en un 8% a nivel gerencial, 50% a nivel medio y 42% a nivel operativo.



Fuente: Investigación de campo marzo-mayo 2014

Las cinco empresas participantes en el estudio tenían en el momento de realización de la investigación, un total 1004 empleados contratados, con un promedio de 201 colaboradores. Tomando en consideración lo anterior y el número de empresas multinacionales existentes en Guatemala se puede deducir que representan una fuente de trabajo importante en el país.



Fuente: Investigación de campo marzo-mayo 2014

De los 1004 empleados que estaban contratados en el momento del estudio, 8% correspondían a nivel gerencial, 50% a nivel medio y 42% a nivel operativo. Los porcentajes anteriores se pueden catalogar como normales de acuerdo a las necesidades de personal de una organización promedio.

IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Durante el proceso de la investigación bibliográfica desarrollada se fue elaborando el instrumento de investigación utilizado en el trabajo de investigación de campo, siendo cuidadoso en que el mismo respondiera a lineamientos y objetivos formulados en el estudio. Se decidió utilizar una entrevista semiestructurada dirigida a los encargados de Recursos Humanos de empresas multinacionales, porque se consideró importante obtener además de datos estadísticos, opiniones que ayudarán a profundizar en aspectos importantes de la investigación.

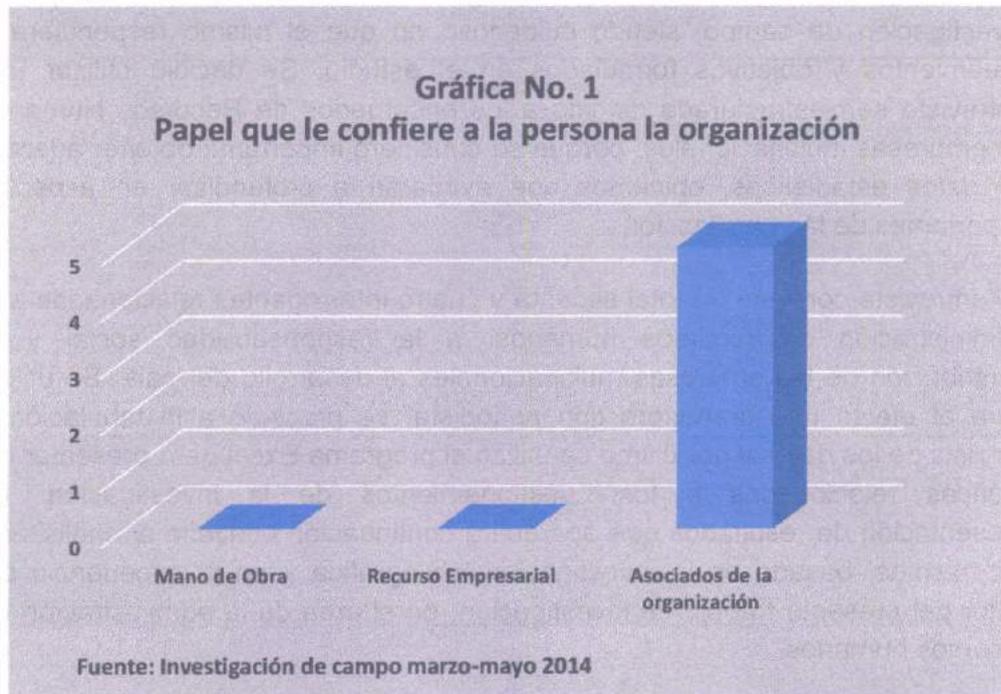
La entrevista contiene un total sesenta y cuatro interrogantes relacionadas a la administración de recursos humanos, a la responsabilidad social y la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo del país. Se utilizó para el efecto una grabadora tipo periodista, se procedió a la tabulación y análisis de los datos y por último se utilizó el programa Excel para presentar las gráficas relacionadas a los cuestionamientos de la investigación. La presentación de resultados que aparece a continuación contiene el análisis de los mismos, basado en la investigación bibliográfica y en la experiencia del autor del presente trabajo de investigación, en el área de la administración de recursos humanos.

CAPÍTULO 21. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada, las preguntas de la entrevista semiestructurada utilizada en el estudio siguen un orden lógico acorde a la teoría de la administración de recursos humanos y al tema de la globalización económica, ejes teóricos de la investigación. Se presentan los cuestionamientos, seguidos de una ilustración gráfica y de su respectivo análisis. Del análisis de los resultados efectuado, comparándolos con el marco teórico del estudio, se van delineando las conclusiones de la investigación, las cuales se presentan en el apartado siguiente.

Se respetan totalmente los conceptos y opiniones emitidos por los directores de Recursos Humanos, participantes de las entrevistas realizadas en las empresas multinacionales, los cuales fueron tabulados y son presentados a continuación, en el análisis se utiliza el marco teórico y la experiencia laboral de veintiocho años en cargos de la Administración de Recursos Humanos, el estudio de la Maestría en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala y quince años de docencia en la Maestría mencionada, del autor del presente trabajo de investigación.

21.1 ¿Cómo es vista la persona en esta organización? ¿Qué papel le confiere a la persona la organización? Como mano de obra, como recurso empresarial, como asociado del negocio u otro(s).



Los cinco Directores de Recursos Humanos entrevistados (100%), coincidieron en decir que el papel que les confieren a las personas en sus organizaciones es el de asociados del negocio. Lo anterior está de acuerdo con la tendencia actual de considerar a las personas como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones. En la calidad de asociados del negocio las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. Con esta nueva visión, se trata a las personas como grupos de interés y no como recursos de la organización, que significa "cosificar" a las personas; se considera a las personas como seres humanos y no como simples recursos empresariales, se consideran y respetan sus características y sus diferencias individuales, porque están dotadas de personalidades singulares, de inteligencias y aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicas. Lógicamente las personas dan lo mejor de ellas laboralmente a cambio de una retribución acorde al esfuerzo, en un clima laboral excelente y con calidad de vida en el trabajo.

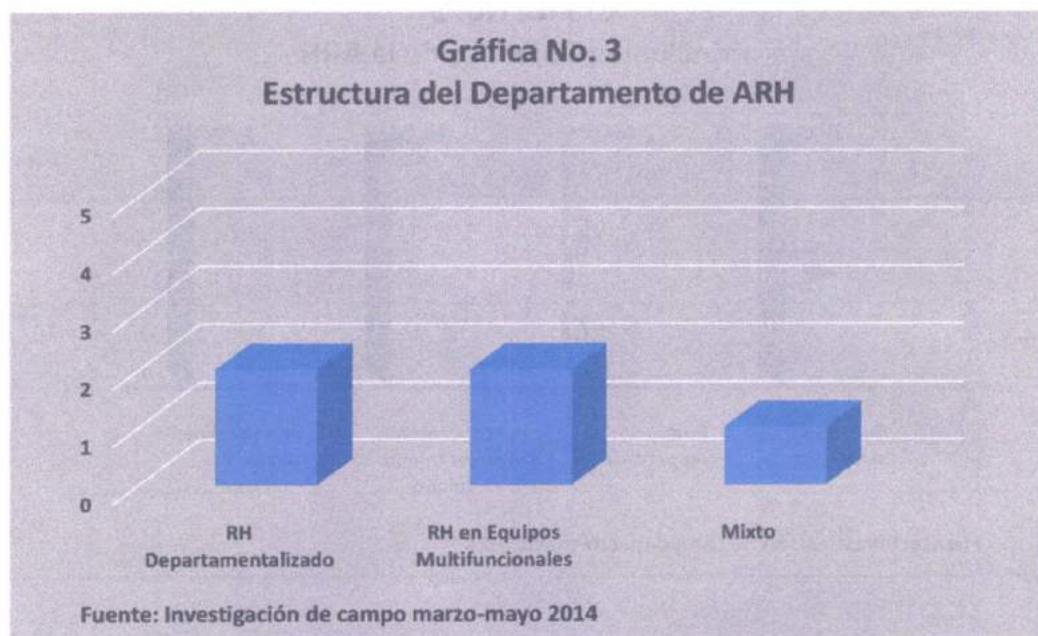
21.2 ¿Cuáles son los objetivos de la administración de recursos humanos en esta organización? ¿Están los objetivos de RH en concordancia con los de la organización? ¿Se derivan de ellos?



Hubo coincidencia por parte de los cinco Directores de Recursos Humanos en cuanto a los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos, - ARH-, los mencionados en orden de importancia fueron: 1. Ser socio estratégico de la organización en el logro de sus metas y objetivos y a realizar su misión y visión.. Se refiere a agregar valor a la organización y a sus miembros y clientes. 2. Proporcionar competitividad a la organización a través de saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.3. Atraer y retener a los mejores talentos humanos a la organización. El propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa: las personas y 4. Mejorar la calidad de vida en el trabajo -CVT-. El estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables, entre otras variables, forman parte de la calidad de vida en el trabajo.

Todos opinaron que los objetivos de recursos humanos se derivan de los de la organización y que por lo tanto existe concordancia entre ellos. La ARH está ligada a la planificación estratégica de la empresa y desarrollando medios para que las personas puedan avanzar de manera proactiva hacia los objetivos de la organización.

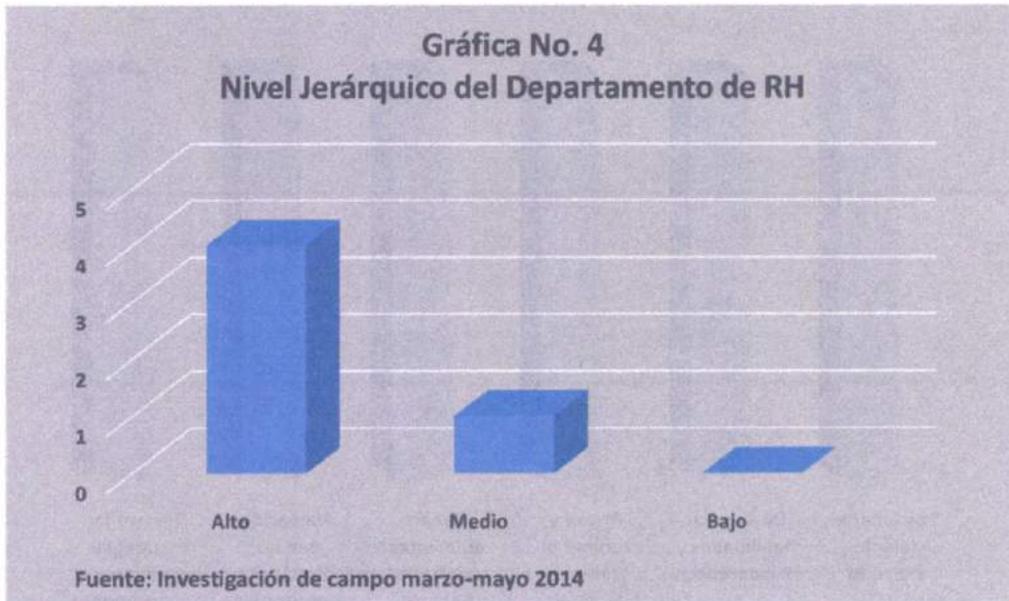
21.3 ¿Cuál es la estructura del departamento de administración de recursos humanos? RH departamentalizado funcionalmente: centralizado para toda la empresa o RH en equipos multifuncionales: descentralizado como consultoría interna para la administración de talentos.



Dos de los cinco entrevistados, (40%), manifestaron que en su organización RH se encuentra departamentalizado funcionalmente, es decir, centralizado para toda la organización, también dos (40%), manifestaron que RH se encuentra estructurado en equipos multifuncionales, es decir, descentralizado como consultoría interna y una persona (20%), manifestó que su organización se encuentra en la transición de pasar de departamentalizado a equipos multifuncionales. Los resultados anteriores confirman que la estructura departamental de la administración de recursos humanos está cediendo su lugar a unidades estratégicas dirigidas a procesos y enfocadas en los clientes y los usuarios internos. La ARH está pasando de órgano prestador de servicios a una consultoría interna dirigida a los resultados finales de la organización.

Existe una fuerte tendencia a reducir y flexibilizar la ARH, caracterizada por una reestructuración, reducción y encogimiento al nivel de lo esencial, dejando en las demás gerencias ciertas responsabilidades que antes estaban centradas en ella, donde destacan la selección, la capacitación y la remuneración. En vez de departamentos, la ARH está coordinando los procesos, es un cambio de la cultura enfocada en la función hacia una cultura centrada en los procesos que logran rentabilidad para la organización.

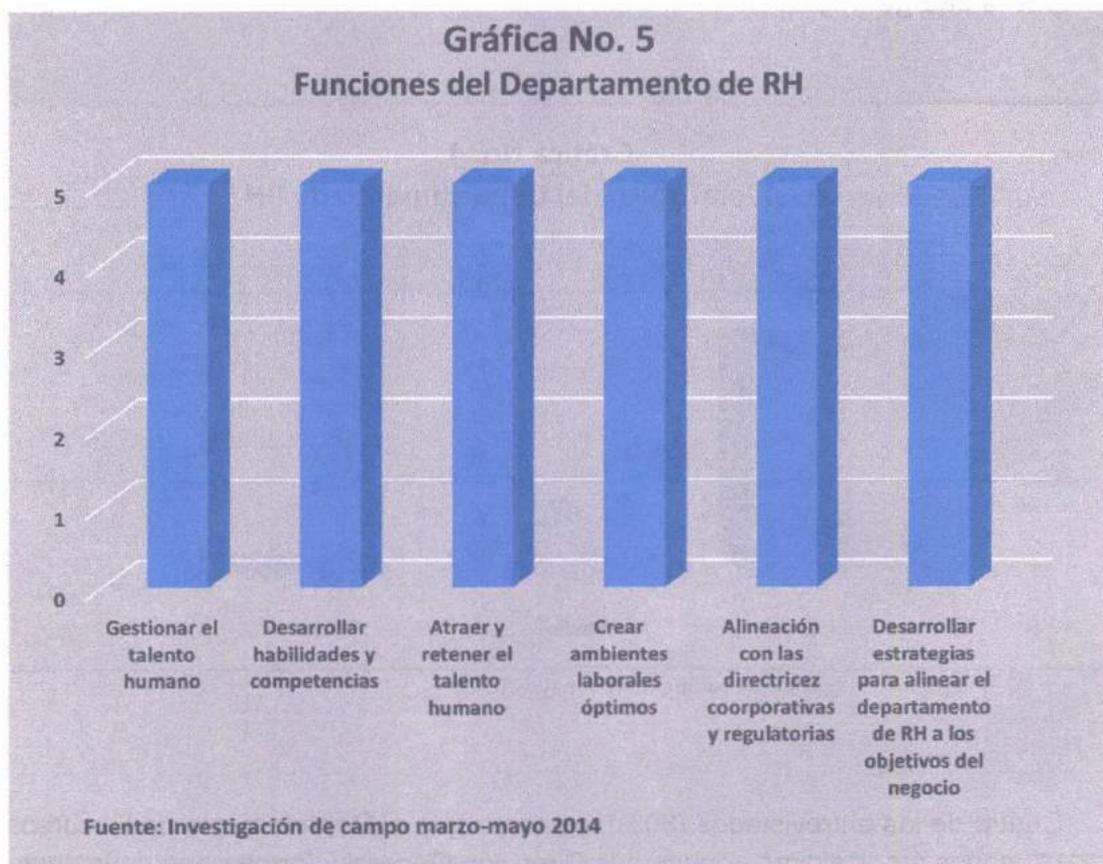
21.4 ¿Qué ubicación jerárquica tiene el Departamento de Recursos Humanos dentro del organigrama de la empresa? ¿Es tomado en cuenta por la alta gerencia?



Cuatro de los entrevistados (80%), opinaron que el Departamento de Recursos Humanos reporta directamente a la Dirección General y forma parte de la Junta Directiva de la organización, encontrándose en un nivel alto en la estructura jerárquica organizacional. Una persona (20%) opinó que el Departamento de RH se encuentra ubicado en un nivel medio dentro de la estructura jerárquica, y que no siempre es tomado en cuenta en las decisiones propias del negocio. Las opiniones anteriores confirman la tendencia actual en cuanto a que la Administración de Recursos Humanos es tomada en cuenta por la alta gerencia en las decisiones estratégicas organizacionales, en los asuntos propios del negocio de la empresa.

El Área de Recursos Humanos se ha desarrollado enormemente en este siglo debido al papel protagónico y estratégico que está desempeñando: un ente enfocado en los procesos del negocio de la empresa, promoviendo el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias del capital intelectual que es quien hace la diferencia al obtener índices altos de productividad, haciendo crecer el negocio y las utilidades de quienes intervienen en él.

**21.5 ¿Cuáles son las funciones del Departamento de Recursos Humanos?
¿Cuál es su función básica? ¿Qué otras funciones desarrolla?**



Los cinco directores de recursos humanos entrevistados (100%) coincidieron en que la función básica del departamento de recursos humanos es gestionar el talento humano, entendiendo por ello, saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar este activo precioso para las organizaciones. Otras funciones mencionadas por los cinco entrevistados fueron: desarrollar habilidades y competencias de los colaboradores, atraer y retener el mejor talento humano, crear ambientes laborales óptimos, asegurar la alineación con las directrices corporativas y regulatorias y desarrollar estrategias para alinear el departamento de RH a los objetivos de negocios. Las funciones referidas por los entrevistados guardan congruencia con los objetivos de la administración de recursos humanos mencionados por los mismos en la pregunta número dos de la entrevista.

El Área de Recursos Humanos deja de ser el que señala y castiga a los colaboradores para asumir una nueva postura amigable, de apoyo y soporte a las personas.

21.6 ¿Cómo se concibe la Administración de Recursos Humanos en esta organización? ¿Qué rol juega la función de RH dentro de la estrategia organizacional? ¿Es estratégica la función de Recursos Humanos en esta organización?



Cuatro de los entrevistados (80%), manifestaron que el nivel de importancia de la función de RH dentro de la estrategia organizacional es alto; uno (20%), manifestó que el nivel de importancia es medio, porque se encuentran en un periodo de transición hacia la conversión de la función de RH en estratégica. El resultado coincide con la tendencia actual en donde la función de RH se concibe como socio estratégico del negocio, enfocada en facilitar el desarrollo y la implementación de la estrategia organizacional. La función de RH debe liderar el cambio, adelantándose a las necesidades que va a tener el negocio, agregándole valor al mismo, asesorando a los gerentes en los procesos de recursos humanos, para lograr el desarrollo del talento humano de la organización.

La Administración de Recursos Humanos está ligada a la planificación estratégica de la empresa, enfocándose en las áreas de resultados, motivando a los colaboradores a que asuman un compromiso personal con las metas de la organización.

21.7 De los seis procesos de la administración de recursos humanos, ¿Cuáles desarrollan a nivel interno y cuáles a nivel externo?

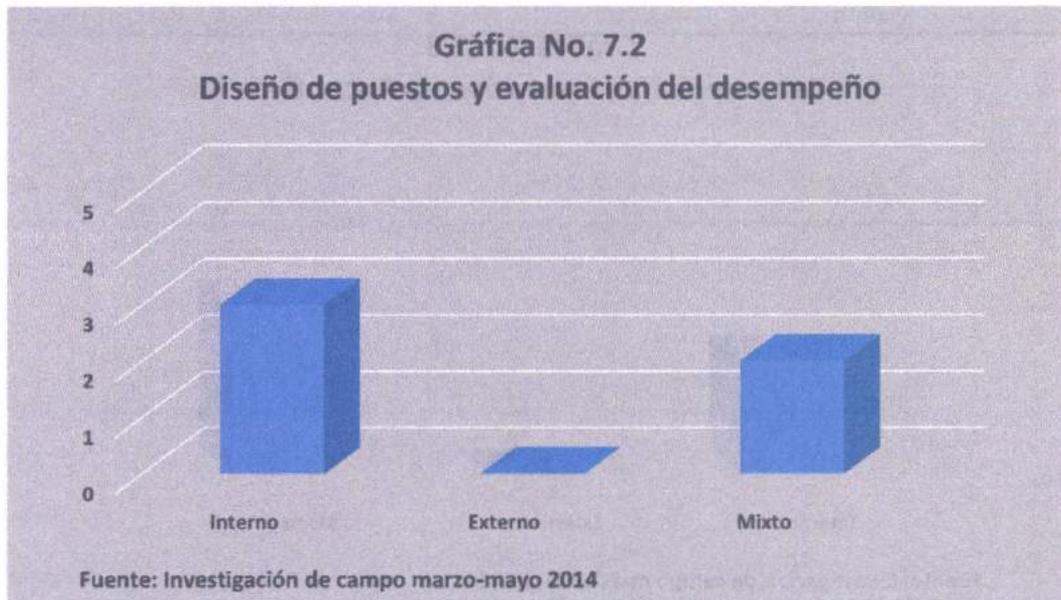
Procesos para Integrar a las personas: Reclutamiento, Selección.



El Reclutamiento y Selección es uno de los procesos de la administración de recursos humanos que se ha ido terciarizando -realizado por terceros-, sólo uno de los entrevistados (20%), manifestó realizarlo en su organización a nivel interno; un entrevistado (20%), manifestó realizarlo a nivel externo; tres entrevistados (60%), manifestaron realizar un proceso mixto: a nivel interno y a nivel externo, a través de empresas especializadas en reclutamiento y selección, quienes seleccionan de tres a cinco personas para cualquier puesto, mismas que son entrevistadas por el director de recursos humanos y el gerente en donde se presente la vacante, para internamente, seleccionar a la persona idónea para la organización.

El Reclutamiento y Selección entra entre las funciones de la Administración de Recursos Humanos que están siendo subcontratadas, en un esfuerzo por utilizar intensivamente recursos externos, eligiendo empresas que están mejor preparadas para desempeñarlos, mejorando la relación de costos/beneficios.

Procesos para Organizar a las personas: Diseño de Puestos, Evaluación del Desempeño.



Tres de los entrevistados (60%), mencionaron que el diseño de puestos y la evaluación del desempeño la realizan a nivel interno; los otros dos (40%) manifestaron considerarla mixta ya que si bien la ejecución se realiza internamente, la metodología para el diseño de los puestos y para medir el desempeño es creada en la casa matriz, utilizándola en todos los países en donde se opera, no pudiéndosele hacer ningún cambio.

Tanto para el diseño de puestos como para la evaluación del desempeño se ha puesto en boga una nueva administración por objetivos, como una administración participativa en la que gerentes y los colaboradores acuerdan qué hacer y cómo hacerlo, en donde la remuneración variable constituye la recompensa material por el sobre esfuerzo, existiendo sistemas de reconocimiento abundantes y diversos.

La remuneración variable no conlleva costos adicionales, porque aprovecha el apalancamiento obtenido a través de los mejores resultados obtenidos y además beneficia tanto a la empresa como a los empleados en razón de las ganancias que obtiene el sistema.

Procesos para Recompensar a las personas: Remuneración, Prestaciones, Incentivos.



Dos de los entrevistados (40%), mencionaron realizar los procesos para recompensar a las personas a nivel interno; los otros tres (60%), lo realizan a nivel mixto, ya que hacen uso de consultoras especializadas en realizar encuestas de salarios, que les indican cómo están los salarios de la organización comparados con otras empresas del mismo giro de negocio que la organización decide, para entonces realizar los ajustes salariales correspondientes a nivel interno.

La remuneración en las empresas multinacionales se encuentra arriba de la remuneración promedio del mercado laboral nacional, la compensación variable en base al cumplimiento de metas y objetivos es una realidad en estas organizaciones y en cuanto a prestaciones e incentivos, existe la tendencia a utilizar menús, opciones y alternativas para que las personas escojan las que más les convengan.

En vista de la importancia que tiene la remuneración, las prestaciones e incentivos en la calidad de vida de la organización, las empresas multinacionales continuamente están realizando revisiones al plan de remuneración con el objetivo de que sea más atractivo para sus colaboradores, garantizando la continuidad de sus talentos humanos.

Procesos para Desarrollar a las personas: Formación, Desarrollo, Aprendizaje, Administración del Conocimiento.



Tres organizaciones (60%), realizan los procesos para desarrollar a las personas a nivel interno, con directrices que vienen desde la casa matriz, utilizando muchas veces, plataformas internas con cursos virtuales, las otras dos empresas (40%), los realizan a nivel mixto, contratando especialistas externos en temas muy específicos, tanto técnicos como conductuales necesarios de acuerdo a las circunstancias específicas de cada organización. Estos procesos son de suma importancia en las organizaciones multinacionales, pues existe la conciencia en ellas, que entre más competencias, habilidades y conocimientos tengan las personas más productivas son las empresas.

Se valoran las necesidades y carencias individuales de las personas y de la organización, buscando los medios para ofrecer oportunidades para la realización personal de los trabajadores, a través de un levantamiento de inventario de necesidades de capacitación desarrollado por los gerentes y sus subordinados.

Existe una preocupación por preparar a las empresas y a las personas para el futuro, con el propósito de anticiparse a las demandas y las necesidades de la organización, se adopta una postura de inconformidad con el presente, admitiendo que la situación actual es pasajera y que todo es susceptible de mejora y desarrollo, alcanzando el nivel de excelencia.

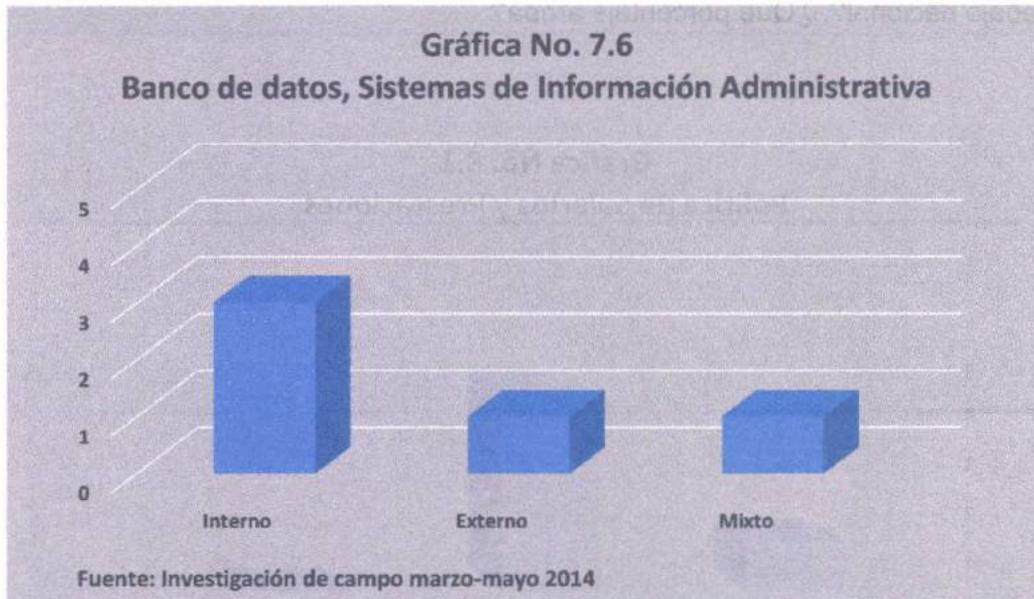
Procesos para Retener a las personas: Higiene y Seguridad, Calidad de Vida, Relaciones con los Empleados y los Sindicatos.



Todos los entrevistados (100%), manifestaron que realizan los procesos para retener a las personas a nivel interno. A este proceso la dirección de recursos humanos de las empresas multinacionales le dedica mucho tiempo y esfuerzo porque es de suma importancia que los empleados en general estén enganchados a la organización por el valor que representan para ella. Se trata de asegurar que las personas se sientan como en su casa, que estén con deseos de estar en su organización, existen en estas organizaciones muchas actividades de compartimiento que buscan la unidad y motivar a las personas a que se sientan bien en el trabajo.

Mejorar el clima organizacional y la satisfacción de las personas es una preocupación y ocupación constante en las empresas multinacionales, la calidad de vida se ha convertido en una obsesión, en donde los buenos salarios, las buenas prestaciones, los puestos bien diseñados, el clima organizacional saludable, el estilo de liderazgo eficaz, la motivación intensiva, la realimentación continua, las recompensas por el buen desempeño como refuerzo psicológico, la intensa comunicación e interacción, la educación continua, entre otros, están presentes.

Procesos para Auditar a las personas: Banco de datos, Sistemas de Información Administrativa.



En los procesos para auditar a las personas -banco de datos y sistemas de información administrativa-, tres de los entrevistados (60%), manifestaron realizarlos a nivel interno, argumentando preservar la confidencialidad de la información, sin embargo, un entrevistado (20%), manifestó que en su organización los procesos de auditoría se realizan a nivel externo –terciarizado- también un entrevistado (20%), manifestó que se realiza a nivel interno y externo –mixto-. En que los procesos de la administración de recursos humanos se realicen en las empresas multinacionales a nivel interno, externo o mixto tiene un valor fundamental el costo-beneficio del proceso analizado.

En las empresas multinacionales la inversión en el sistema de información administrativa de recursos humanos es significativa debido a la importancia que representa para la toma de decisiones de los especialistas en administración de recursos humanos, los gerentes de línea y los colaboradores.

Debido a lo que requiere de inversiones, el sistema de información es evaluado en cuanto a sus costos y beneficios, actualizándolo sistemáticamente. En las empresas multinacionales el proceso de auditoría a las personas tiene otra connotación, ya no coercitivo y para imponer sanciones sino que es visto como un proceso que coadyuve al desarrollo y productividad de los talentos humanos de la organización.

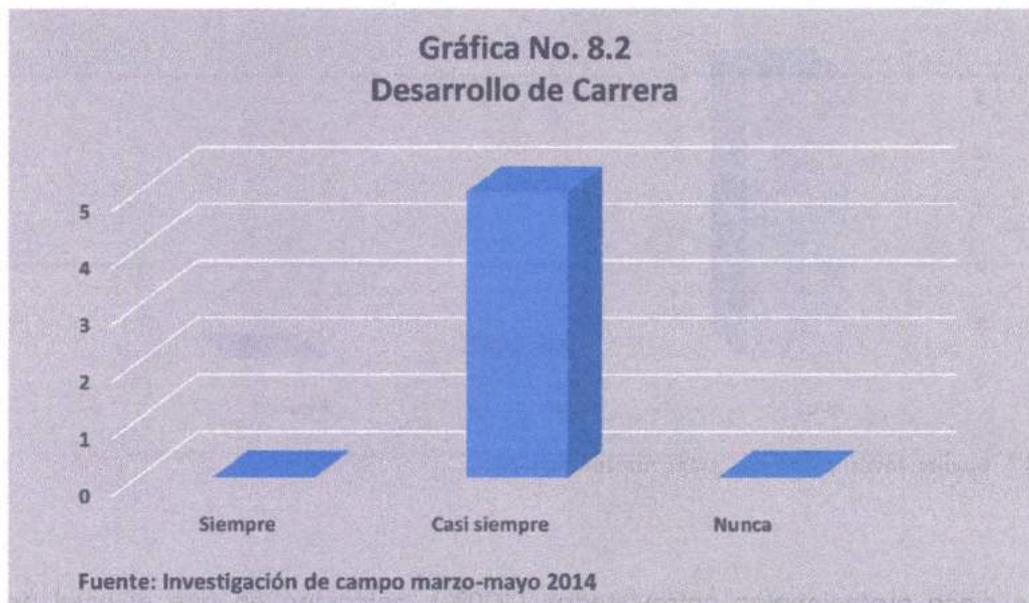
21.8 Hablando de políticas de recursos humanos, ¿cómo se encuentran en esta organización? En salarios y prestaciones, ¿Cuál es la política de salarios de la compañía?, ¿Las prestaciones son únicas y diferenciadas para todos los empleados?, ¿Están los salarios arriba del promedio del mercado de trabajo nacional?, ¿Qué porcentaje arriba?



De acuerdo a lo respondido por lo directores de recursos humanos entrevistados, uno, (20%); manifestó que los colaboradores ganan muy arriba del salario promedio del mercado de trabajo nacional (100% o más); cuatro respondieron que los salarios están arriba de los del mercado (1 a 99% arriba). También un entrevistado de los cinco manifestó que en su organización las prestaciones son únicas y diferenciadas para sus colaboradores; las otras cuatro organizaciones tienen las mismas prestaciones para todos sus colaboradores. Las empresas multinacionales hacen uso de empresas externas especializadas en realizar encuestas salariales, quienes les mantienen informados sobre los salarios que pagan las empresas multinacionales del mismo giro del negocio de la competencia, para que ellos internamente mantengan actualizados sus salarios e idealmente puedan mejorarlos, en función de retener a sus talentos humanos.

Las cuatro organizaciones que aún no tienen prestaciones únicas y diferenciadas para sus colaboradores expresaron que están realizando consultas con ellos a efecto de poder satisfacer las peticiones y poder presentar y autorizar un plan personalizado de prestaciones.

En oportunidades para hacer carrera, ¿Abre siempre la empresa nuevas oportunidades para la carrera y permite que los trabajadores que entraron en los niveles más bajos asciendan? Cuenta con mecanismos específicos para ello: oferta interna de puestos vacantes, evaluaciones del desempeño y política que privilegia a los profesionales de dentro, en lugar de buscarlos en el mercado.



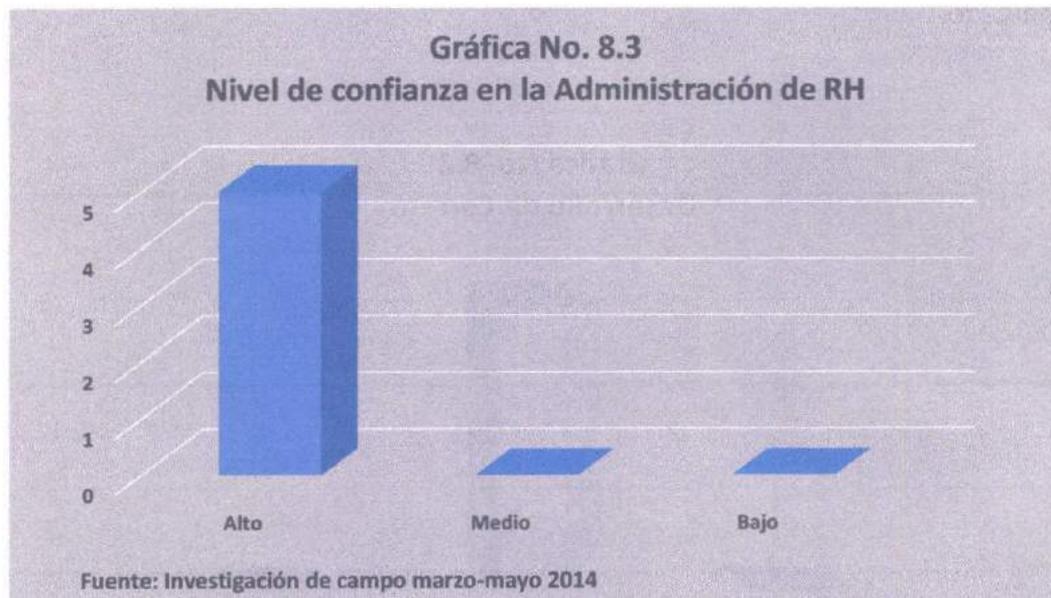
Los cinco profesionales entrevistados (100%), manifestaron que la organización casi siempre permite que los trabajadores que entraron en los niveles más bajos asciendan en sus organizaciones, habiendo excepciones sólo cuando en la empresa no existe el recurso humano que cumpla con el perfil del puesto exigido en su momento, entonces se publica externamente la necesidad.

Todos expresaron que existe el plan de carrera para sus colaboradores, que la política empresarial cuando se produce una vacante es darle prioridad al personal interno.

En todas las organizaciones investigadas existen los mecanismos para desarrollo de carrera como: oferta interna de puestos vacantes, evaluación del desempeño y política de privilegio a los colaboradores internos.

Sin embargo, las excepciones se producen regularmente debido a las necesidades repentinas que producen las circunstancias cambiantes de estos tiempos, existiendo la oportunidad para recursos no previstos dentro de la planificación de recursos humanos de la organización.

En seguridad y confianza en la administración, ¿Se promueve los recortes masivos?, ¿Qué nivel de confianza tienen las personas en la capacidad de sus dirigentes?



Los cinco profesionales entrevistados (100%), coinciden en que el nivel de confianza de los colaboradores en la capacidad de sus dirigentes es alto. Lo anterior manifiestan no sólo se percibe en el ambiente laboral sino que ha sido el resultado obtenido en los últimos estudios de clima laboral. Lo anterior obedece en gran parte, según los entrevistados, en que muchos de los altos dirigentes han iniciado su carrera laboral en puestos operativos, lo que ha dado la oportunidad de tener una relación directa desde hace varios años con muchos de los colaboradores, propiciando un ambiente amigable, de respeto y confianza.

Además hubo coincidencia en que en las cinco organizaciones evaluadas en ningún momento se han promovido los recortes masivos, únicamente algunos recortes de pocos trabajadores, por motivos no propiciados por la empresa.

En las empresas multinacionales el elemento máspreciado es el recurso humano, por tanto se le trata de desarrollar en sus competencias, de hacerles sentir satisfecho y realizado con su trabajo, mejorándoles en todo momento su entorno laboral, la meta es atraer y retener y en ningún momento retirar.

Refiriéndonos al orgullo del trabajo y de la empresa, ¿Se ocupan los trabajadores con placer, con empeño y llevan puesta la camiseta de la empresa, en el verdadero sentido de la expresión?, ¿Son tomados en cuenta por otros en el lugar en donde trabajan?, ¿Les genera enorme satisfacción lo que producen, al sentir que forman parte de un nombre o marca triunfadora que es importante y admirada en la comunidad?, ¿Sienten que su trabajo es reconocido en el interior, sea por los premios o los elogios que se difunden en los vehículos internos de comunicación?



Los cinco profesionales entrevistados (100%), coinciden en que el nivel de orgullo por el trabajo y por la empresa es alto. Manifiestan que los estudios de clima laboral han denotado que los índices de orgullo por el trabajo y por la empresa, cumplimiento empresarial y satisfacción laboral, han salido en un noventa y cinco por ciento. En las empresas multinacionales se desarrollan estrategias encaminadas a mejorar la satisfacción laboral como mejora de los ambientes laborales e implementación de programas de incentivos monetarios y no monetarios que inciden en que los colaboradores se sientan satisfechos y comprometidos con su organización.

Una buena parte del tiempo del personal del área de recursos humanos de las empresas multinacionales está dedicado a motivar al personal para el cumplimiento de objetivos y metas a través de estrategias de inclusión del personal, que van desde promover reuniones informales sin temas específicos, sólo con la finalidad de compartir, para estrechar lazos de compañerismo y amistad, hasta premios económicos como bonos por productividad y se le da mucha importancia al reconocimiento público por logros alcanzados, todo ello con el objetivo de hacerlos sentir orgullosos y satisfechos con su empresa.

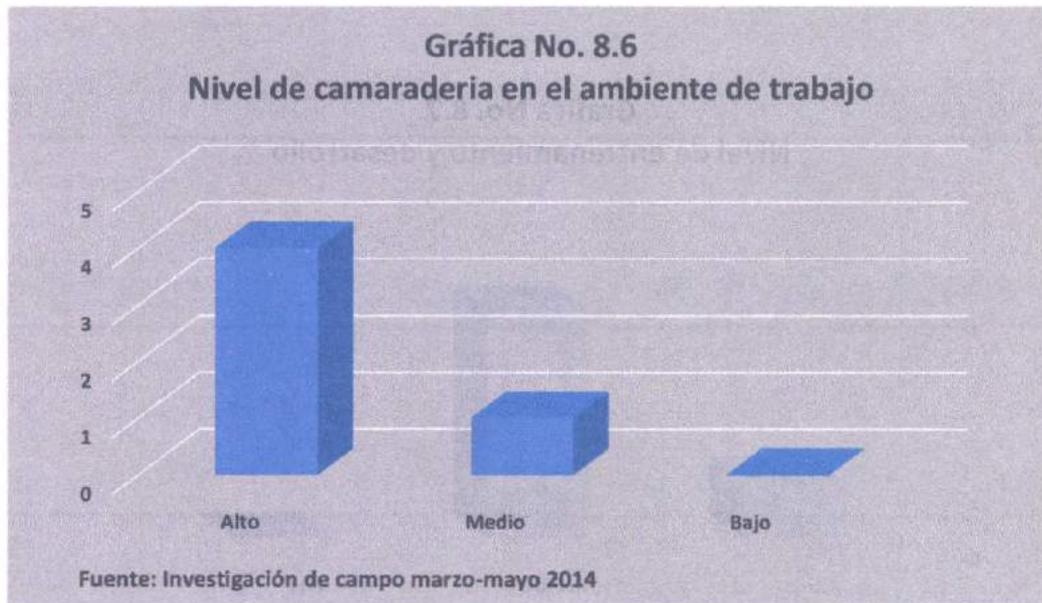
En cuanto a la claridad y apertura en la comunicación interna, ¿La comunicación es de doble vía?, ¿Todo el mundo tiene acceso al presidente y a los ejecutivos?, ¿Conversan con todos y no se quedan en despachos cerrados?, ¿Se informa a los trabajadores acerca de todas las decisiones que afectan sus vidas y la vida de la empresa?, ¿Pueden hacer sugerencias y críticas y hablar de sus preocupaciones con la cúpula y defenderse de acciones injustas? Un buen ejemplo es la política de “puertas abiertas”.



Tres de los cinco profesionales entrevistados (60%), manifestaron que el nivel de claridad y apertura en la comunicación interna es alto, que derivado de contar con estructuras organizativas más horizontales, se da la oportunidad de relacionarse con los altos ejecutivos de una forma continua, manteniendo relaciones cordiales entre todos los colaboradores. Además de percibirse en los ambientes laborales de sus organizaciones, los últimos estudios de clima laboral han dado como resultado claridad y apertura en la comunicación interna en un nivel alto. Los restantes dos profesionales (40%), manifestaron que el nivel en sus empresas es medio, que aunque tienen una política de puertas abiertas con sus colaboradores la comunicación es un área muy sensible en donde queda mucho por mejorar.

En las empresas multinacionales se está dando énfasis al trabajo en equipo, por medio de equipos multifuncionales que se enfocan en resolver problemas que inciden directamente en los resultados del negocio, esto aunado al adelgazamiento de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización han hecho que la comunicación interna sea fluida, clara y oportuna.

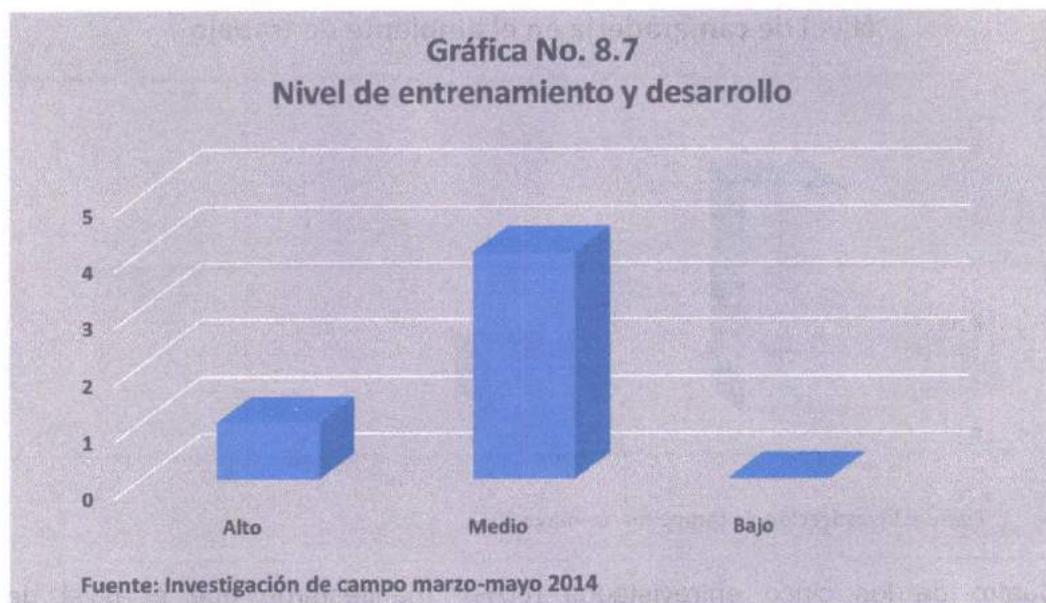
Hablando de la camaradería en el ambiente de trabajo, ¿Los empleados se sienten como parte de una familia, de un equipo o de una comunidad especial?, ¿Demuestran que les gusta trabajar unos con otros?, ¿Existe un clima de amistad y diversión en el ambiente de trabajo?, ¿Acostumbran celebrar eventos especiales y la politiquería no es un camino para obtener resultados?, ¿El ambiente es relajado e informal?



Cuatro de los cinco entrevistados (80%), manifestaron que el nivel de camaradería en el ambiente de trabajo es alto. Las empresas multinacionales en general, realizan varias actividades encaminadas a fortalecer la integración y la motivación entre las personas que componen la empresa. Es común que cuenten con GYM de ideas, donde los empleados se pueden relajar realizando ejercicios, leyendo un libro, juegos electrónicos, entre otros. Se realizan también eventos especiales durante todo el año, política de vestimenta casual, celebración de cumpleaños, actividades que ayudan a mantener un balance de vida en el trabajo. Uno de los cinco (20%), manifestó que el nivel de camaradería es medio, que representa aún un reto para poder tener un nivel alto, pero que están trabajando en ello, pues lo consideran un elemento de suma importancia para que el trabajador se identifique aún más con la organización.

En las empresas multinacionales se trabaja en base a consecución de objetivos y metas, lo cual representa la parte seria del asunto, sin embargo existe la conciencia de que para alcanzar los objetivos es de vital importancia que exista un ambiente de amistad y relajado, siendo un motivo de trabajo para el área de recursos humanos y las gerencias.

Sobre entrenamiento y desarrollo, ¿Reciben los empleados entrenamiento técnico y conductual para mantenerse siempre actualizados?, ¿Cuántas horas de entrenamiento al año ofrece la empresa a cada colaborador?, ¿Propicia la empresa el desarrollo de su personal por medio de oportunidades internas de cambio -job-rotation-. ¿Paga la empresa cursos de idiomas, universitarios y de posgrado -incluida la maestría en administración de empresas-?



Cuatro de los cinco profesionales entrevistados (80%), manifestaron que el nivel de entrenamiento y desarrollo en sus organizaciones se encuentra a un nivel medio. Las horas de entrenamiento promedio al año por trabajador se encuentran entre 10 y 20 horas promedio anuales, dependiendo mucho del puesto desempeñado, mientras que una empresa de primera línea ofrece un mínimo de 80 horas de entrenamiento al año promedio por trabajador. En Estados Unidos, las organizaciones tienen en promedio 33 horas anuales de entrenamiento por colaborador. De manera que existe conciencia de parte de los directores de recursos humanos que se debe mejorar en este aspecto, sobre todo, en la capacitación de aspectos conductuales y no sólo técnicos. Un profesional (20%), manifestó poseer un nivel alto de entrenamiento y desarrollo, coincidiendo en que su organización tiene en promedio 36 horas anuales de entrenamiento al año por colaborador.

El pago de estudios universitarios a nivel de licenciaturas y posgrados no es una práctica común en las empresas investigadas, en donde se capacita básicamente en áreas técnicas y el idioma inglés.

En cuanto a la innovación en el sistema de trabajo, ¿Se organiza la empresa de modo que traslada al trabajador la responsabilidad de su propio trabajo?, ¿Es mínima la jerarquía?, ¿Se fomenta que las personas trabajen en equipos autodirigidos o en equipos o células sin jefes?



Cuatro de los cinco profesionales entrevistados (80%), manifestaron que poseen en sus organizaciones un nivel medio de innovación en el sistema de trabajo, que se fomenta trasladando al trabajador la responsabilidad por el desarrollo de su trabajo, con una mínima jerarquía, pero que aún no se puede decir que los colaboradores trabajen en equipos sin jefes, pues el jefe está ahí siempre para establecer la direccionalidad, para cuando surjan problemas, para que guíe y ante todo para que desarrolle al colaborador. Sólo un profesional (20%), manifestó que en su organización se está fomentando el trabajo en equipos autodirigidos en actividades o proyectos multifuncionales que incluyen varios departamentos de la empresa.

La tendencia es hacia que las personas trabajen en equipos autodirigidos con una mínima jerarquía, trasladando al trabajador la responsabilidad de su propio trabajo, sin embargo, forma parte de un proceso de cambio de cultura, el cual se está promoviendo en las organizaciones multinacionales, lo cual a decir de los entrevistados llevará algún tiempo.

21.9 Hablando de responsabilidad social organizacional, ¿con qué programas de desarrollo de las personas y de la comunidad cuenta su organización?, ¿Qué porcentaje de las utilidades representa la responsabilidad social en la organización?



Tres de los cinco profesionales entrevistados (60%), manifestaron que el tema de responsabilidad social organizacional en sus empresas tiene un nivel de importancia alto; dos profesionales (40%), dijeron que el nivel de importancia es medio, con una tendencia a que cada día tenga más relevancia. Los entrevistados manifestaron que dentro de los programas internos de desarrollo a los colaboradores se tienen metodologías de desarrollo de talentos, que miden desempeño, inteligencia emocional y productividad. Existen también programas dirigidos a mejorar el ambiente laboral. Externamente, a nivel de la comunidad, mencionaron varios programas como de mejora del ambiente, de mejora de la salud, de mejora de la educación, de dotación de vivienda, combate a la desnutrición, entre otros. Todos los entrevistados coincidieron que es un tema que está cobrando mucha importancia en la actualidad ya que el éxito de la organización está en buena parte en función de la responsabilidad que exista en el desarrollo de las personas y de la comunidad. En cuanto al porcentaje de las utilidades destinado a la responsabilidad social organizacional, todos respondieron que lo desconocían y que es en todo caso una información que no podían compartir.

21.10 ¿Cómo contribuye la administración de recursos humanos al éxito del negocio?, ¿Qué valor agrega al negocio?, al final de cuentas, ¿Cuál es su función?



Los cinco entrevistados (100%), coincidieron en manifestar que la administración de recursos humanos contribuye al éxito del negocio en un nivel alto; a través de proveer, retener y desarrollar a los mejores talentos humanos del mercado de acuerdo a sus necesidades específicas de recurso humano. Indicaron que el valor que se agrega al negocio está en función de los talentos humanos contratados, pues son ellos los que van a lograr mejorar la productividad, a través de su creatividad e innovación, reduciendo los costos de la organización. Existe conciencia en los entrevistados que en las organizaciones modernas, basadas en conocimientos actualizados, en las que el conocimiento es el principal recurso productivo, los principales componentes del costo de un producto, son la investigación y desarrollo, los activos inteligentes y los servicios, por tanto que el activo más valioso de toda organización es el capital intelectual, el activo intangible que incluye habilidades, experiencias, conocimientos, competencias e información. Al final de cuentas, manifestaron, que la función de la administración de recursos humanos es agregar valor al negocio a través de desarrollar metodologías de identificación, contratación y retención de los mejores talentos del mercado laboral. Todo lo descrito anteriormente, guarda congruencia con lo manifestado por los entrevistados en las preguntas relacionadas a objetivos, funciones y concepción de la administración de recursos humanos -preguntas dos, cinco y seis de la entrevista-, validando de esa manera, la información obtenida.

21.11 Tomando como base la situación socio-económica de Guatemala, caracterizada por la injusticia, la inequidad en la distribución de los recursos, la falta de oportunidades para una buena parte de la población, etc., etc. ¿Considera usted que esta organización y las empresas multinacionales en general, establecidas en Guatemala colaboran en cambiar dicha realidad?, ¿En qué medida?



Uno de los entrevistados (20%), respondió que considera que su organización colabora en un nivel alto a cambiar la realidad socio-económica del país; cuatro (80%), piensan que el nivel de contribución es medio. Todos coinciden en que el nivel de contribución se manifiesta en primer lugar en dar empleo a un buen número de guatemaltecos, en los diferentes puestos de trabajo ocupados, para que a través de esos ingresos se fortalezca la economía nacional. También manifestaron que contribuyen siendo socialmente responsables, cumpliendo con el marco legal y fiscal del gobierno, siendo responsables con sus colaboradores y sus familias y con proyectos de ayuda socioeconómica a la comunidad. Manifestaron que al ser un problema macroeconómico, debe haber una conjunción no sólo de buenos sentimientos sino ante todo de buenas prácticas por parte de todos los sectores que conforman la sociedad guatemalteca. Consideran que dentro de lo que sus organizaciones pueden ayudar a cambiar la realidad socioeconómica del país, están colaborando de manera seria e impactante, conscientes de que su ámbito de influencia es relativamente bajo en relación al número de personas que necesitan contratar.

CONCLUSIONES

1. El papel que se le confiere a las personas en las empresas multinacionales es el de asociados del negocio, como proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales, estando de acuerdo con la tendencia actual de considerar a las personas como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones, convirtiéndose en la principal ventaja competitiva de las mismas.
2. La función básica de la dirección de recursos humanos en las empresas multinacionales es gestionar el talento humano, entendiendo por ello, integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar al recurso humano, con el objetivo principal de ser socio estratégico de la organización en el logro de sus metas y objetivos, contribuyendo a realizar la misión y la visión organizacional y a agregar valor a la organización, a sus miembros y a sus clientes.
3. La estructura departamental de la administración de recursos humanos está cediendo su lugar a unidades estratégicas dirigidas a procesos y enfocadas en los clientes y los usuarios internos. La ARH está pasando de órgano prestador de servicios a una consultoría interna dirigida a los resultados finales de la organización.
4. El Área de Recursos Humanos en las empresas multinacionales ocupa un nivel jerárquico alto, reporta directamente a la Dirección General y forma parte de la Junta Directiva de la organización, es tomado en cuenta por la alta gerencia en las decisiones estratégicas organizacionales, en los asuntos propios del negocio de la empresa.
5. El nivel de importancia de la función de Recursos Humanos dentro de la estrategia organizacional es alto; la función de RH se concibe como socio estratégico del negocio, enfocada en facilitar el desarrollo y la implementación de la estrategia organizacional. La función de RH lidera el cambio, adelantándose a las necesidades que va a tener el negocio, agregándole valor al mismo, asesorando a los gerentes en los procesos de recursos humanos, para lograr el desarrollo del talento humano de la organización.

6. Los seis procesos de gestión del talento humano: **integrar** –reclutamiento y selección-; **organizar**-diseño de puestos y evaluación del desempeño-; **recompensar** -remuneración, prestaciones e incentivos-; **desarrollar** -formación, desarrollo, aprendizaje, administración del conocimiento-; **retener** -higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con los empleados y los sindicatos-; y **auditar** -banco de datos, sistemas de información administrativa-; se realizan a nivel interno, externo o mixto según representen beneficio económico o no para la organización, existiendo una tendencia, en general, a dejarlos en manos de terceros, siendo una excepción los procesos para desarrollar –formación, desarrollo, aprendizaje, administración del conocimiento- y para retener a las personas -higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con los empleados y los sindicatos-, que se realizan a nivel interno, por la importancia que representa para las empresas multinacionales acrecentar las competencias y el hecho de crear el mejor ambiente laboral para retener a sus talentos y obtener la mayor productividad.

7. En cuanto a las políticas de recursos humanos, las empresas multinacionales pagan a sus empleados arriba del salario promedio del mercado de trabajo nacional, existe un plan de carrera para sus colaboradores, hay un alto nivel de confianza por parte de los colaboradores en la capacidad de sus dirigentes, los índices de orgullo por el trabajo y por la empresa, cumplimiento empresarial y satisfacción laboral, son altos, existe claridad y apertura en la comunicación interna, el nivel de camaradería en el ambiente de trabajo es alto, existe un compromiso por parte de las empresas por capacitar a sus colaboradores y se fomenta la innovación y la creatividad.

8. La responsabilidad social organizacional en las empresas multinacionales tiene un nivel de importancia relevante, con una tendencia a que cada día tenga más énfasis, debido a que existe la conciencia en las empresas que el éxito de la organización está en buena parte en función de la responsabilidad que exista en el desarrollo de las personas a nivel interno y de las comunidades a nivel externo.

9. Las empresas multinacionales colaboran relativamente poco en mejorar la realidad socioeconómica del país, derivado a que su ámbito de influencia es limitado en relación al número de personas que necesitan contratar y a que buena parte de sus utilidades regresan a los países en donde se ubica la casa matriz. Consideran que mejorar la realidad socioeconómica del país implica una conjunción no sólo de buenos sentimientos sino ante todo de buenas prácticas por parte de todos los sectores que conforman la sociedad guatemalteca ya que es un problema macroeconómico, multicausal que corresponde a todos darle solución.

RECOMENDACIONES

1. Las empresas multinacionales deben anteponer la salud de sus colaboradores a la obtención de mayores niveles de productividad, en este sentido, deben implementar planes de higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con los empleados y los sindicatos efectivos.
2. Que el papel de asociados del negocio que se le confiere a las personas en las empresas multinacionales, se refleje tanto en sus ingresos económicos, acordes a las utilidades obtenidas por las empresas y en el bienestar general de sus colaboradores.
3. En todos los procesos de la gestión del talento humano desarrollados en las empresas multinacionales, debe verse a la persona como el elemento más importante, correspondiéndole un trato con la mayor educación, respeto, con dignidad, como corresponde al sujeto que representa la principal ventaja competitiva de las organizaciones.
4. Aunque la tendencia actual es dejar en manos de terceros –outsourcing-, los procesos de gestión del talento humano, es importante que al menos los relacionados al desarrollo –formación, desarrollo, aprendizaje, administración del conocimiento- y retención -higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con los empleados y los sindicatos-, queden a nivel interno, porque están ligados estrechamente a obtener la mayor productividad y la satisfacción laboral de los empleados para seguir unidos a la empresa.
5. La responsabilidad social organizacional de las empresas multinacionales establecidas en Guatemala, es un tema que debe ser revisado en función de las utilidades que perciben las mencionadas empresas contra lo que recibe el país. Debería existir una correspondencia entre lo que obtienen y lo que entregan al país donde llevan a cabo su actividad económica. En este sentido, se debería realizar un análisis de las voluminosas exenciones de impuestos, que posibilitan las leyes, por practicar la filantropía contra los beneficios que perciben los colaboradores y las comunidades a quienes atienden con programas sociales.

6. Las empresas multinacionales establecidas en Guatemala deberían tener un mayor compromiso en mejorar la realidad socioeconómica del país, manifiesto en primera instancia en el pago justo de impuestos, en un pago digno a sus colaboradores y a una intervención más comprometida con el bienestar de las personas que trabajan en ellas y el de las personas residentes en las comunidades en donde están establecidas.

7. Se deben revisar los incentivos tributarios que se le conceden a las empresas multinacionales en función que paguen lo justo de acuerdo a las utilidades que perciben de su actividad empresarial en el país.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1979). *Stress and the Manager*. Englewood Cliffs: Spectrum.
- Amadeo, E. J. (1998). "Reflexões sobre o Trabalho no Brasil", *O Estado de S. Paulo*, Cuaderno de Economía, 13 de julio de 1998, p. B2.
- Baptista, H. (1978). *Higiene e Seguranca do Trabalho*, SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Nacional, Divisão de Ensino e Treinamento, Rio de Janeiro. p. 15.
- Balkin y L. R. Gómez-Mejía (eds.), *New Perspectives on Compensation*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Barnard, Ch. I. (1971). *As Funcoes do Executivo*. Sao Paulo: Atlas.
- Bartz, D. E., Schwandt, D. R. y Hillman, L. W. (1989). "Difference Between 'T' and 'D'", *Personnel Administrator*, p. 164.
- "Brainpower" (1991). *Fortune*, 13 de junio de 1991, p. 54(8).
- Beher T. y Newman, J. (1978). "Organizational Stress, Employer Health and Organizational Effectiveness: A Factor Analysis, Model, and Literature Reviews", *Personnel Psychology*, vol. 31, invierno de 1978, pp. 665-669.
- Belcher, D. (1973). *Compensation Administration*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Benge, E. J., Burk, S. H. y Hay, E. N. (1941). *Manual of Job Evaluation*. Nueva York: Harper & Row.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing Organizations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Berne, E. (1973). *Jogos da Vida*. Rio de Janeiro: Artenova.
- Beting, J. (1997). "Extinção ou Migração?", *O Estado de S. Paulo*, Cuaderno de Economía, 27 de mayo de 1997, p. B2.
- Biles, G. E. y Schuler, R. S. (1986). *Audit Handbook of Human Resources Management Practices*. Alexandria, VA: American Society for Personnel Administration.
- Blum, M. y Naylor, J. (1968). *Industrial Psychology*. Harper & Row: Nueva York.
- Carroll, S. J. (1987). Business Strategies and Compensation Systems. En D. B.
- CEPAL (2002). *Globalización y Desarrollo*, LC/G.2176 (SES.29/17). Documento Síntesis, Santiago, 23 de abril.

Cerezo Arévalo, M. V. (2013, septiembre 10). "Conversación". *El Periódico*, entrevista de Pavel Gerardo Vega.

Certo, S. C. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environmen*. Boston: Allyn & Bacon.

Chiavenato, I.

_(2009). *Gestión del Talento Humano*. São Paulo: McGraw-Hill.

_(2004a). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizacoes*. São Paulo: Atlas.

_(2004b). *Gerenciando com Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

_(2003a). *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

_(2003b). *Constução de Talentos: Coaching & Mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

_(2001). *Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo: Atlas.

_(1998a). *Os Novos Paradigmas: Como as Mudancas Estão Mexendo com as Empresas*. São Paulo: Atlas.

_(1998b). "Ajudando a Avaliar a Função de ARH". *Revista Decidir: A Revista de Quem Decide*, año V, núm. 52, Rio de Janeiro, noviembre de 1998, pp.10-14.

_(1997). *Recursos Humanos, edición compacta*. São Paulo: Atlas.

_(1996). *Como Transformar RH – De um Centro de Despesa– Em um Centro de Lucro*. São Paulo: Pearson/MakronBooks.

_(1995). *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar a su a Empresa com a Ajuda das Pessoas*. Makron Books. São Paulo: Makron Books.

_(1994). *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo: Pearson/Makron Books.

Clark P. B. y Wilson, J. Q. (1961). "Incentive Systems: A Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 6, núm. 2, pp. 134-135.

Commerce Clearing House. (1994). "Should Your Company Encourage Mentoring?", *Human Resources Management: Ideas and Trends*, 20 de Julio de 1994, p. 122.

- Cummings, Th. y Worley, Ch. (1993). *Organization Development and Change*, Minneapolis, West Publishing Co.
- Daft, R. (1994). *Management*. Orlando, Florida: Dryden Press.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Davis, L. E. (1966). "The Design of Jobs", *Industrial Relations*, octubre de 1966, pp. 21-45.
- De Cenzo, D. A. y Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G.
- _(1998). *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall.
- _(1997). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Deutsch, C. H. (1990, octubre 14). "Managing the Multimedia Benefits Kit". *New York Times*, sección 3, p. 25.
- "Developing a Workplace Safety and Health Program" (1993), *Occupational Safety and Health Agency*, Baltimore, Maryland, pp. 5-16.
- Douglas, T. y Hall and Associates. (1986). *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, P. F.
- _(1992). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, Nueva York: Harper Business.
- _(1983). *The New Relatives*.
- DuBrin, A. (1978). *Human Relations: A Job Oriented Approach*, Reston, Reston, VA, 1978, pp. 66-67.
- Dumaine, B. (1994, octubre, 17). "Mr. Learning Organization", *Fortune*. pp. 147-157.
- Emery, M. y Schubert, M. (1993). "A Trainer's Guide to Videoconferencing". *Training*, junio de 1993, pp. 59-64.
- Eric L. Trist. (1963). *The Socio-Technical Perspective*. Londres: Tavistock Publications.

- Eric Sundstrom et al. (1994). "Office Noise, Satisfaction, and Performance", *Environment and Behavior*, vol. 26, núm.2, marzo de 1994, pp. 195-222.
- Evans, M. G. (1974). "Failures in OD Programs –What Went Wrong", *Business Horizons*, abril de 1974, pp. 18-22.
- Farnham, A. (1991). "Who Beats Stress Best – and How", *Fortune*. pp. 71-86.
- Filipczak, B. (1994). "Distance Teamwork", *Training*, abril de 1994, p. 71.
- Filipowicz, C. A. (1979). "The Troubled Employee: Whose Responsibility?" *Personnel Administrator*, 24, vol. 6, 1979, p. 8.
- Foulkes, F.K. (1975). "The Expanding Role of the Personnel Function". *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 71-84.
- French, W. L. y Bell, Jr., C. H. (1981). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Galbraith, J. K. (1968). *The New Industrial State* –traducido al castellano como *El capitalismo americano*. Barcelona: Ariel.
- Gardner, H.
- _(1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. Nueva York: Basic Books.
- _(1984). *Seven Types of Intelligence*. Nueva York: Basic Books.
- _(1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Nueva York: Basic Books.
- Golembiewski, R. T. y Munzenrider, F. (1988). *Phases of Burnout: Development in Concepts and Applications*. Nueva York: Praeger.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Candy, R. L. (1995). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gordon, G. C. y Henifin, M. S. (1981). "Health and Safety, Job Stress, and Shift Work", en H. Meltzer y Walter R. Nord (eds.), *Making Organizations Human and Productive*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Greiner, L. E. (1967). "Patterns of Organizational Change", *Harvard Business Review*, vol. 45, mayo-junio de 1967.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R.
- _(1976). "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*. pp. 250-279.

- _(1975). "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60 (2).
- Hackman, J. R. y J. L. Suttle. (1977). *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. Goodyear, Santa Monica.
- Hackman, J. R. y otros (1975). "A New Strategy for Job Enrichment". *California Management Review*, pp. 55-71.
- Heisler, W. J. (1975). "Patterns of OD in Practice", *Business Horizons*, febrero de 1975, pp. 77-84.
- Hernández Sampieri, y otros. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a. Edición. México, McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *The Work and Nature of Man*, The World Publ. Co. Cleveland, Ohio.
- Ivancevich, J.M. (1995). *Human Resource Management*. Nueva York: Richard D. Irwin.
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Londres: Tavistoc Publ.
- Kahn, J. (1998). "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, 26 de October, pp. 77-94.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation Productivity in the American Corporation*. Nueva York: Simon & Sons.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Koontz, H. (1972). "Making Managerial Appraisal Effective", *California Management Review*, núm. 15, p. 46.
- Korman, A. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotter, J. B. y Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Nueva York: Free Press.
- Laner, S. y Sell, R. J. (1960). "An Experiment on the Effect of Specially Designed Safety Posters", *Occupational Psychology*, vol. 34, 1960, pp. 153-169, en McCormick y Tiffin, *Industrial Psychology*, p. 536.
- Lawler III, E. E. y Hackman, J. R. (1974). "Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must They Be in Conflict?", p. 198. En Keith Davis. (ed.). *Organizational Theory: A Book of Reading*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science", *Human Relations*, núm. 1, p. 541.
- Lott, M. R. (1926). *Wage Scales and Job Evaluation*. Nueva York: Ronald Press.
- Maduro, N. (2014, 30 de julio). "Conversación". *El Periódico*, Sección Mundo. AP/DPA, Pág. 21.
- Maier, N. (1965). *Psychology and Industrial Organization*. Boston: Houghton-Mifflin.
- McCormick, E. y Tiffin, J. (1974). *Industrial Psychology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1961). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1971). *O Lado Humano da Empresa*. Pp. 45-60. En Yolanda Ferreira Balcao y Laerte Leite Cordeiro (eds.), *O Comportamento Humano na Empresa*. Rio de Janeiro: Fundacao Getulio Vargas, Instituto de Documentacao.
- McGregor, D. (1972). "An Uneasy Look at Performance Appraisal". *Harvard Business Review*, pp. 133-134.
- Mee, J. F. (ed.). (1958). *Personnel Handbook*. Nueva York: Ronald Press. p.107.
- Mikovich, G.T. y Boudreau, J.W. (1994). *Human Resource Management*. Nueva York: Richard D. Irwin.
- Miles, R. E. (1975). *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and development*. Tokio: McGraw-Hill.
- Nadler, D. A. y Lawler III, E. E. (1983). "Quality of Work Life: Perspectives and Directions", *Organizational Dynamics*, invierno de 1983.
- Nadler, L. y Nadler, Z. R. (1990). *Handbook of Human Resource Development*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- National Safety Council, (1990).
- Netz, C. (1998). "Nao Rasgue Dinheiro" Exame, núm. 663, 3 de junio de 1998, pp. 123-132.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997). *Criacão de Conhecimentona Empresa: Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovacão*. Rio de Janeiro: Campus.

- Nooteboom, B. (1989). "Paradox, Identity, and Change in Management", *Human Systems Management*, 8, pp. 291-300.
- Ohmae, K. (2005). *El próximo escenario global, Desafíos y Oportunidades en un mundo sin fronteras*. 1a. Edición. Editorial Norma.
- Opsahl R. y Dunnette, M. (1966). *The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation*", *Psychological Bulletin*, vol. 66. pp. 94-118.
- Organización Mundial de la Salud, Organización de las Naciones Unidas.
- Osigweh, C., Yg, A. B. y Hutchison, W. E. (1989). "Positive Discipline", *Human Resource Management*, núm. 28, vol. 3. pp. 367-383.}
- Pastore, J. (1996). "Limites e Virtudes da Flexibilizacao". Estado de S. Paulo, p. B2.
- Patton, T. (1977). *Pay*. Nueva York: Free Press.
- Perlstein, S. (1994). "Catalyst for Growth". *Business Ethics*, enero-febrero, p. 13.
- Pinheiro, P. y Lima, G. (1998). "Como Complementar a sua Aposentadoria", *O Estado de S. Paulo, Caderno Emprego*, p. S-4.
- Pontaza, O. (2006). *Globalización, primera edición*. Guatemala: Editorial Kamar.
- Progep, (2004). "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, p. 55.
- Redeker, J. R. (1989). *Employee Discipline*, Washington, D. C.: Bureau of National Affairs.
- Rhodes, S.R. y Steers, R.M. (1990). *Managing Employee Absenteeism*. Mass: Addison-Wesley.
- Rider, G. A. "Performance Review: A Mixed Bag", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1973, pp. 61-67.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robinson, W. I. (1998). *Neoliberalismo, la élite global y la transición en Guatemala: un análisis macroestructural crítico*. Paper preparado para el seminario sobre "Desarrollo y democratización en Guatemala: respuestas

- proactivas a la globalización". Universidad del Valle de Guatemala, marzo 26-28, 1998.
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-Learning: Building Successful Online Learning Organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Sandroni, P. (ed.) (1989) *Dicionário de Economia*. Sao Paulo: Editora Best-Seller.
- Sandroni, P. *The Determinants of Faculty Pay*". Sao Paulo: Editora Best-Seller.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schermerhorn, Jr. J. R. (1996). *Management*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, Jr., J. R., Hunt, J. G y Osborn, R. N.(1995). *Basic Organizational Behavior*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Schumpeter, (1912). *The Theory of Economic Development –Teoría del desenvolvimiento económico-*.
- "Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs" (1960). *Journal of the American Medical Association*, vol. 174, 1 de octubre. pp. 533-536.
- Segall, L. J. (1989). "KISS Appraisal Woes Goodbye", *Supervisor Management*, núm.34, pp. 23-25.
- Segovia Cáceres, A. (2005). *Integración real y grupos de poder económico en América Central: Implicaciones para el Desarrollo y la Democracia de la Región, primera edición*. San José de Costa Rica: Fundación Friedrich Ebert.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations*. Nueva York: Doubleday.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. y Art Kleiner. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. Londres: Nicholas Brealey.
- Shellenbarger, S. (1993). "Corporate America Grooms Women Execs", *Working Woman*, octubre de 1993, pp. 13-14.
- Shonk, J.(1997). *Team-Based Organizations*. Chicago: Richard D. Irwin.
- Smith, A. (1968). *La Riqueza de las Naciones*, Vol. II, p. 264. Citado por Galbraith: *The Age of Uncertainty*, p.26.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E. y Gilbert, Jr., D. R. (1995). *Management*. Nueva York: Prentice-Hall.

- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth*. Nueva York: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tamamés, R. y Huerta, B. G. (2010). *Estructura económica internacional*. Alianza editorial. ISBN 978-84-206-9135-0.
- Thelan, D. S., Ledgerwood, D. y Walters, Ch. F. (1985). "Health and Safety in the Workplace: A New Challenge for Business Schools", *Personnel Administrator*, vol. 30, núm. 10, octubre de 1985, p. 44.
- Thorndyke, E. L. (1903). "The Original Nature of Man", *Educational Psychology*, núm. 1, 1903.
- Thurstone, L.L. y Thurstone, T. G. (1941). "Factorial Studies of Intelligence", *Psychometric Monographs*. Núm. 2.
- Tosi, H. y Tosi, L. (1986). What Managers Need to Know About Knowledge-based Pay. *Organizational Dynamics*, vol. 14, núm. 3, pp. 52-64.
- Tracy, D. C. (ed.) (1993). *Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Training Requirements of OSHA Standards*, febrero de 1976 y *Teaching Safety and Health in the Work Place*, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, 1976.
- Trice, H. M. y Bayer, J. M. (1993). *The Cultures of Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Harvard: Business School Press.
- Valdez, J. F. (2015). *El Gobierno de las Élités Globales. Cómo se organiza el consentimiento. La Experiencia del Triángulo Norte*. Guatemala, URL: Editorial Cara Parens.
- Walker, A. J. (1982). *HRIS Development*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- Wallace, M. J. (1991). Sustaining Success with Alternative Rewards. En M.L. Rocky y L.A. Berger (eds.), *The Compensation Handbook*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Wallace, M. J. y Fay, C. H. (1983). *Compensation Theory and Practice*. Boston: PWS-Kent.
- Walton, R. (1973). "Quality of Working Life: What is it?" *Sloan Management Review*, vol. 15, núm. 1. pp. 11-21.

Williamson, J. *Did the Washington Consensus Fail?* Outline of remarks at the Center for Strategic & International Studies. Washington: Institute for International Economics, November 6.

Wilson J. A. y Elman, N.S.(1990). "Organizational Benefits of Mentoring", *Academy of Management Executive*, vol. 4, núm.4, noviembre de 1990, pp. 88-94.

Wilson, J. Q. (1971). "Innovation in Organizations: Notes Toward a Theory" p. 196. En James D. Thompson (ed.), *Organizational Design and Research: Approaches to Organizational design*. University of Pittsburgh.

Workers Compensation. Manual for Managers and Supervisors. (1992). Chicago: Commerce Clearing House, Inc. pp. 22-23.

Zohar, D. (1980). "Safety Climate in Industrial Organization: Theoretical and Implied Implications" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, febrero de 1980, p. 97.

SITIOS WEB

1. <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAsunto/Fapi.htm>.
2. Visite los sitios de internet:
<http://www.bb.com.br/appbb/portal/on/prv/Brasil-prevPGBL.jsp>
<http://www.invertia.terra.com.br/previdencia/interna/0,,O1147056-E11807,00.html>
http://www.breadscopeprevidencia.com.br/PFisica/pf_PGBL.xVGBL.asp?sala
<http://www.sulinvest.com.br/previdencia/portal/productos/downloads/pgbl/ManualPGBLIndividual.pdf>
3. Vea en internet: www.chatqieldgroup.com
4. Vea en internet: www.astd.org
5. Sheila Corral, *Knowledge Management: Are We in the Knowledge Management Business?*, www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/.
6. The McKinsey Quarterly, The Psychology of Change Management, vea en internet: www.mckinsey.com.
7. Sovereign-wealth funds, The world's most expensive club, en http://www.economist.com/finance/displaystory.cfm?story_id=9230598
8. Bits of News –China Sovereign Wealth Fund Could Buy Every US Company
9. Global Investment Review: The World Largest Pensions Funds,- (en ingles) <http://www.watsonwyatt.com/europe/pubs/globalinvestment/render2.asp?id=12170>

10. Audiencia popular "Las Empresas Transnacionales en América Latina".
http://omai.info/IMG/pdf/declaración_final.pdf. Consultado el 20 de mayo de 2013.

ANEXO

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Dirigida a Directores de Recursos Humanos

Introducción. Buenos días (buenas tardes): Un gusto conocerlo(a) mi nombre es Manuel José Rafael Sánchez Viesca, estoy realizando el trabajo de campo de la investigación "La Administración de Recursos Humanos en las Empresas Multinacionales establecidas en Guatemala", requisito para optar al grado de Doctor en Investigación Social por la Universidad Panamericana de Guatemala, por lo que le pido el favor de colaborarme en participar en esta entrevista. La información recabada es únicamente para fines académicos, estrictamente confidencial, no dando a conocer ni empresas ni personas que amablemente colaboran. Muchas Gracias.

1. **¿Cómo es vista la persona en esta organización? ¿Qué papel le confiere a la persona la organización? Como mano de obra, como recurso empresarial, como asociado del negocio u otro(s)?**

2. **¿Cuáles son los objetivos de la administración de recursos humanos en esta organización? ¿Están los objetivos de RH en concordancia con los de la organización? ¿Se derivan de ellos?**

3. **¿Cuál es la estructura del departamento de administración de recursos humanos? RH departamentalizado funcionalmente: centralizado para toda la empresa o RH en equipos multifuncionales: descentralizado como consultoría interna para la administración de talentos.**

4. **¿Qué ubicación jerárquica tiene el Departamento de Recursos Humanos dentro del organigrama de la empresa? ¿Es tomado en cuenta por la alta gerencia?**

5. **¿Cuáles son las funciones del Departamento de Recursos Humanos? ¿Cuál es su función básica? ¿Qué otras funciones desarrolla?**

6. ¿Cómo se concibe la Administración de Recursos Humanos en esta organización? ¿Qué rol juega la función de RH dentro de la estrategia organizacional? ¿Es estratégica la función de Recursos Humanos en esta organización?

7. De los seis procesos de la administración de recursos humanos, ¿Cuáles desarrollan a nivel interno y cuáles a nivel externo?

Procesos para Integrar a las personas: Reclutamiento, Selección.

Procesos para Organizar a las personas: Diseño de Puestos, Evaluación del Desempeño.

Procesos para Recompensar a las personas: Remuneración, Prestaciones, Incentivos.

Procesos para Desarrollar a las personas: Formación, Desarrollo, Aprendizaje, Administración del Conocimiento.

Procesos para Retener a las personas: Higiene y Seguridad, Calidad de Vida, Relaciones con los empleados y los sindicatos.

Procesos para Auditar a las personas: Banco de datos, Sistemas de Información Administrativa.

8. Hablando de políticas de recursos humanos, ¿cómo se encuentran en esta organización?

a) En salarios y prestaciones, ¿Cuál es la política de salarios de la compañía?, ¿Las prestaciones son únicas y diferenciadas para todos los empleados?, ¿Están los salarios arriba del promedio del mercado de trabajo nacional?, ¿Qué porcentaje arriba?

b) En oportunidades para hacer carrera, ¿Abre siempre la empresa nuevas oportunidades para la carrera y permite que los trabajadores que entraron en los niveles más bajos asciendan? Cuenta con mecanismos específicos para ello: oferta interna de puestos vacantes, evaluaciones del desempeño y política que privilegia a los profesionales de dentro, en lugar de buscarlos en el mercado.

c) En seguridad y confianza en la administración, ¿Se promueve los recortes masivos?, ¿Qué nivel de confianza tienen las personas en la capacidad de sus dirigentes?

d) Refiriéndonos al orgullo del trabajo y de la empresa, ¿Se ocupan los trabajadores con placer, con empeño y llevan puesta la camiseta de la empresa, en el verdadero sentido de la expresión?, ¿Son tomados en cuenta por otros en el lugar en donde trabajan?, ¿Les genera enorme satisfacción lo que producen, al sentir que forman parte de un nombre o marca triunfadora que es importante y admirada en la comunidad?, ¿Sienten que su trabajo es reconocido en el interior, sea por los premios o los elogios que se difunden en los vehículos internos de comunicación?

e) En cuanto a la claridad y apertura en la comunicación interna, ¿La comunicación es de doble vía?, ¿Todo el mundo tiene acceso al presidente y a los ejecutivos?, ¿Conversan con todos y no se quedan en despachos cerrados?, ¿Se informa a los trabajadores acerca de todas las decisiones que afectan sus vidas y la vida de la empresa?, ¿Pueden hacer sugerencias y críticas y hablar de sus preocupaciones con la cúpula y defenderse de acciones injustas? Un buen ejemplo es la política de "puertas abiertas".

f) Hablando de la camaradería en el ambiente de trabajo, ¿Los empleados se sienten como parte de una familia, de un equipo o de una comunidad especial?, ¿Demuestran que les gusta trabajar unos con otros?, ¿Existe un clima de amistad y diversión en el ambiente de trabajo?, ¿Acostumbran celebrar eventos especiales y la politiquería no es un camino para obtener resultados?, ¿El ambiente es relajado e informal?

g) Sobre entrenamiento y desarrollo, ¿Reciben los empleados entrenamiento técnico y conductual para mantenerse siempre actualizados?, ¿Cuántas horas de entrenamiento al año ofrece la empresa a cada colaborador?, ¿Propicia la empresa el desarrollo de su personal por medio de oportunidades internas de cambio -job-rotation-. ¿Paga la empresa cursos de idiomas, universitarios y de posgrado (incluida la maestría en administración de empresas).

h) En cuanto a la innovación en el sistema de trabajo, ¿Se organiza la empresa de modo que traslada al trabajador la responsabilidad de su propio

trabajo?, ¿Es mínima la jerarquía?, ¿Se fomenta que las personas trabajen en equipos auto-dirigidos o en equipos o células sin jefes?

9. Hablando de responsabilidad social organizacional, ¿con qué programas de desarrollo de las personas y de la comunidad cuenta su organización?, ¿Qué porcentaje de las utilidades representa la responsabilidad social en la organización?

10. ¿Cómo contribuye la administración de recursos humanos al éxito del negocio?, ¿Qué valor agrega al negocio?, al final de cuentas, ¿Cuál es su función?

11. Tomando como base la situación socio-económica de Guatemala, caracterizada por la injusticia, la inequidad en la distribución de los recursos, la falta de oportunidades para una buena parte de la población, etc., etc. ¿Considera usted que esta organización y las empresas multinacionales en general, establecidas en Guatemala colaboran en cambiar dicha realidad?, ¿En qué medida?

Únicamente para clasificación, me podría decir cuántos empleados son en Guatemala?, Cuántos de nivel gerencial?, Cuántos de nivel intermedio?, ¿Cuántos de nivel obrero?

¡MUCHAS GRACIAS!

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

Figura No. 1. Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos	008
Figura No. 2. El Nuevo Formato de la Administración de Recursos Humanos.	009
Tabla No. M-1. Cantidad y nivel del cargo de empleados contratados	256
Gráfica No. M-1. Número de Empleados	256
Gráfica No. M-2. Nivel de Ubicación Jerárquica	257
Gráfica No. 1. Papel que le confiere a la persona la Organización	259
Gráfica No. 2. Principales Objetivos de la ARH	260
Gráfica No. 3. Estructura del Departamento de ARH	261
Gráfica No. 4. Nivel Jerárquico del Departamento de ARH	261
Gráfica No. 5. Funciones del Departamento de ARH	263
Gráfica No. 6. Nivel de Importancia de la función de RH dentro de la Estrategia Organizacional	264
Gráfica No. 7.1. Reclutamiento y Selección	265
Gráfica No. 7.2. Diseño de Puestos y Evaluación del Desempeño	266
Gráfica No. 7.3. Remuneración, Prestaciones e Incentivos	267
Gráfica No. 7.4. Formación, Desarrollo, Aprendizaje, Administración del Conocimiento	268
Gráfica No. 7.5. Higiene y Seguridad, Calidad de Vida, Relaciones con los Empleados y los Sindicatos	269
Gráfica No. 7.6. Banco de Datos, Sistemas de Información Administrativa	270
Gráfica No. 8.1. Política de Salarios y Prestaciones	271
Gráfica No. 8.2. Desarrollo de Carrera	272
Gráfica No. 8.3. Nivel de Confianza en la ARH	273

Gráfica No. 8.4. Nivel de Orgullo por el Trabajo y por la Empresa	274
Gráfica No. 8.5. Nivel de Claridad y Apertura en la Comunicación Interna	275
Gráfica No. 8.6. Nivel de Camaradería en el Ambiente de Trabajo	276
Gráfica No. 8.7. Nivel de Entrenamiento y Desarrollo	277
Gráfica No. 8.8. Nivel de Innovación en el Sistema de Trabajo	278
Gráfica No. 9. Nivel de Importancia de la Responsabilidad Social	279
Gráfica No. 10. Nivel de Contribución de la ARH en el Éxito del Negocio	280
Gráfica No. 11. Nivel de Colaboración en cambiar la Realidad Socio Económica	281