

IDALBERTO CHIAVENATO
“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”
QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

PARTE 1 – INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en org.. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de org., las cuales determinan que los individuos. Dependen cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las org., éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera org. y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las org..

Las org., los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.

El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- a) Nivel Social: la sociedad como macrosistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de org. y la trama de interacciones entre ellas.
- b) Nivel de comportamiento organizacional: la org. como sistema.
- c) Nivel de comportamiento individual: el indiv. como microsistema.

CAPÍTULO Nº 1 – LAS ORGANIZACIONES

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones indiv., y deben conformar org. que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo indiv. no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una org. existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse;
2. están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
3. para obtener un objetivo común.

Las org. existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones indiv.. En consecuencia, las org. se forman para superar estas limitaciones.

LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

La manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las org.; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influyen en ellas.

Las org. son sistemas demasiado complejos. Tienden a crecer a medida que prosperan; esto se refleja en el aumento de personal. El crecimiento conduce a la complejidad.

Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características:

1. *Complejidad.* Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.
2. *Anonimato.* Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.
3. *Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.*
4. *Estructuras personalizadas no oficiales.* Configuran la organización informal.
5. *Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones.* Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica
6. *Tamaño.* Dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

DIVERSAS ERAS DE LA ORGANIZACIÓN

La administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. La nueva concepción, el nuevo espíritu, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes serán la riqueza del futuro. El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

Las org. son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

Sistema: un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema).

Elementos de un sistema:

- a) Entradas (inputs): recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.
- b) Procesamiento: transforma las entradas en salidas o resultados.
- c) Salidas (outputs): resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación (feedback): es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. *Ambiente* es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para sus existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. No existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía). El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. La separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables.

La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema.

Elementos de las organizaciones:

- 1) Elemento básico: son las personas, cuyas interacciones conforman la org.. El éxito o el fracaso de las org. está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros. Interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, por la cual la actividad de uno está determinada por la del otro; influencia recíproca. Las interacciones pueden ser: a) Individuales; b) entre indiv. y org.; c) entre la org. y otras org.; d) entre la org. y el ambiente externo.
- 2) Elementos de trabajo: recursos que utiliza. Son: humanos, no humanos y conceptuales. Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la org. para adquirir otros recursos también necesarios.

Los participantes en las organizaciones

Las org. surgen a menudo debido a que los indiv. tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las org. desarrollan sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron.

Los miembros de la org. son: a) gerente y empleados; b) proveedores; c) consumidores y usuarios; d) el gobierno y, e) la sociedad.

Tanto la org. como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa).

Objetivos organizacionales

Toda org. requiere alguna finalidad, algún concepto del por qué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una org., un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- 1 – Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- 2 – Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- 3 – Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- 4 – Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- 5 – Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la org. interna de los miembros.

Racionalidad de las organizaciones

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. Una org. es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados (en el contexto de la burocracia). La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

La eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos. La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la org. considera que alcanzará determinados fines o resultados. Para que exista racionalidad es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos deseados.

Toda org. debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea:

Eficacia: El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la org..

Eficiencia: enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la org.. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita la eficiencia; cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia.

Eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. El ideal es una empresa eficiente y eficaz.

Diferencias entre eficiencia y eficacia:

Eficiencia	Eficacia
# Énfasis en los medios	# Énfasis en los resultados
# Hacer las cosas correctamente	# Hacer las cosas correctas
# Resolver problemas	# Lograr objetivos
# Salvaguardar los recursos	# Utilizar los recursos de manera óptima
# Cumplir las tareas y obligaciones	# Obtener resultados
# Capacitar a los subordinados	# Proporcionar eficacia a los subordinados
# Conservar las máquinas	# Máquinas disponibles

Relaciones entre eficiencia y eficacia:

		Eficiencia	
		Baja	Alta
Eficacia	Baja	# Escasa recuperación de la inversión, pues los recursos no se utilizan bien. # Dificultad para lograr los objetivos empresariales.	# Alta recuperación de la inversión, pues los recursos se utilizan intensivamente y racionalmente, así el desperdicio es menor. Bajos costos operacionales. # Hay dificultades para lograr los objetivos empresariales. El éxito empresarial es precario.
	Alta	# La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan precariamente. Los métodos y procedimientos conducen a un rendimiento inadecuado e insatisfactorio. # Se alcanzan los objetivos empresariales, aunque el desempeño y los resultados pudieran ser mejores.	# La actividad se ejecuta bien; el desempeño indiv. y del depto. son buenos, pues los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas se hacen bien, a menor costo, el menor tiempo y esfuerzo. # Resultados productivos para la empresa, pues se ejecuta en forma estratégica y táctica para la obtención de los objetivos deseados. Asegura supervivencia, estabilidad y crecimiento.

Niveles organizacionales

Las empresas se desdoblan en 3 niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son:

1. Nivel institucional. Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico.
2. Nivel intermedio. También llamado nivel táctico, mediador o gerencial.
3. Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico.

Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional.

Las organizaciones y el ambiente

Las empresas son sistemas abiertos, sensibles y con capacidad de respuesta frente a los cambios en los ambientes. Sistemas porque poseen límites y capacidad para crecer y autorreproducirse. Abiertos porque existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites. El propósito fundamental de las empresas, es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad interna.

El hombre inventó las org. para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Las org. obtienen del ambiente los recursos y la información necesarios para subsistir y funcionar, y en él colocan los resultados de las operaciones realizadas. Los cambios en el ambiente influyen significativamente en lo que sucede dentro de la org..

El ambiente general o macroambiente

Se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc.; que ocurren en el mundo y la sociedad en general. Las fuerzas que afectan al ambiente general escapan del control, la previsión y hasta la comprensión de las organizaciones.

Ambiente de tarea (ambiente cercano) o microambiente

Es el más próximo e inmediato a la organización. Cada organización tiene su propio ambiente de tarea, del cual obtiene sus entradas y en el cual sitúa sus salidas o resultados. En el ambiente de tarea se hallan las entradas y salidas del sistema, es decir, proveedores de recursos y clientes o consumidores. Y también los competidores y organismos reguladores.

La primera característica del ambiente es la complejidad creciente, la segunda es el cambio permanente, y de aquí se deriva la tercera: la incertidumbre respecto de lo que ocurre en el ambiente.

DINÁMICA AMBIENTAL

El ambiente de tarea también puede estudiarse desde el punto de vista de su dinamismo, es decir, de la estabilidad o la inestabilidad.

1. *Ambiente de tarea estable y estático.* Permite relaciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas) en la organización, ya que su comportamiento es conservador y previsible.
2. *Ambiente de tarea cambiante e inestable.* Impone reacciones diferentes, nuevas y creativas a la organización, ya que su comportamiento es dinámico, cambiante, imprevisible y turbulento.

COMPLEJIDAD AMBIENTAL

1. *Ambiente de tarea homogéneo.* Permite a la organización alcanzar un pequeño grado de diferenciación de actividades y, en consecuencia, tener una estructura organizacional sencilla y centralizada. La simplicidad es la principal característica de org. que operan en este ambiente. Se concentran en un solo producto o servicio.
2. *Ambiente de tarea heterogéneo.* Impone a la organización la necesidad de establecer unidades u órganos diferenciados que correspondan a los diversos segmentos diferenciados del ambiente de tarea. La complejidad es la característica principal de org. que operan en este ambiente.

Concepto de eficacia organizacional

La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Los criterios base para establecer la eficacia administrativa son:

- 1 – Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- 2 – Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- 3 – Rotación de personal y ausentismo.
- 4 – Buenas relaciones interpersonales.
- 5 – Buenas relaciones entre los deptos (entre los subsistemas).
- 6 – Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- 7 – Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.
- 8 – Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

- 1 – Alcance de objetivos empresariales; 2 – mantenimiento del sistema interno; 3 – adaptación al ambiente externo.

CAPÍTULO Nº 2 – LAS PERSONAS

Las personas constituyen las org.. El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos indiv.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales).

Las org. no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

VARIABILIDAD HUMANA

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y, principalmente, la ARH.

COGNICIÓN HUMANA

Cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona se ve y siente y percibe el mundo que lo rodea.

Teorías para comprender el comportamiento de las personas:

- a) Teoría del campo (Lewis): explica por qué cada indiv. puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona. La comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:
 - 1 – El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
 - 2 – Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado “campo psicológico”. Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del indiv., y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio.
- b) Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger): el indiv. se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre el indiv. se halla motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el indiv. tiene de sí mismo o del medio externo. La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona.
Las personas se comportan, no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales.

LA NATURALEZA COMPLEJA DEL HOMBRE

En una empresa el comportamiento de las personas es complejo, depende de factores internos (derivados de las características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc).

LA MOTIVACION HUMANA

Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del indiv..

El comportamiento humano es dinámico por: a) *El comportamiento es causado*. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b) *El comportamiento es motivado*. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) *El comportamiento está orientado hacia objetivos*. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al indiv. a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el indiv. satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Teorías sobre motivación

- 1) La jerarquía de las necesidades (Maslow). Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:
 - a) *Necesidades fisiológicas*. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
 - b) *Necesidades de seguridad*. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
 - c) *Necesidades sociales*. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
 - d) *Necesidades de autoestima*. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
 - e) *Necesidades de autorrealización*. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos indiv., etc.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos indiv.. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el indiv.. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

- 2) Teoría de los dos factores (Herzberg). Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:
 - a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al indiv. cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.
 - b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Síntesis. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

- 3) Modelo situacional de motivación (Vroom). Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: a) los objetivos indiv.; b) la relación que el indiv. percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, c) la capacidad del indiv. para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El indiv. percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad.

4) Teoría de la expectativa (Lawler). El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las org.. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

Clima organizacional

El concepto de motivación (en el nivel indiv.) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Las seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la org. y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

COMUNICACIÓN (Ver libro pag. 87 y carpeta)

COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

- 1) *El hombre es proactivo*. Está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- 2) *El hombre es social*. Participar en org. lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.
- 3) *El hombre tiene necesidades diversas*. Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.
- 4) *El hombre percibe y evalúa*. Selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- 5) *El hombre piensa y elige*. Los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- 6) *El hombre posee capacidad limitada de respuesta*. las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

En función de esas características del comportamiento humano, nace el concepto de *hombre complejo*.

CONCEPTO DE HOMBRE COMPLEJO

El indiv. se concibe como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y de percepciones: un sistema indiv.. El concepto de hombre complejo presupone que, los indiv. están motivados por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan o para dominarlos, o, en otros términos por dominar el mundo externo.

Los diversos sistemas indiv. se desarrollan de acuerdo con patrones diferentes de percepción de valores y de motivos. La percepción que un indiv. tiene en una situación particular está influida por sus valores y motivos.

Los sistemas indiv. no son estáticos, sino que se desarrollan constantemente en la medida en que los problemas que enfrentan les proporcionan nuevas experiencias.

CAPÍTULO Nº 3 – LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

Las org. reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los indiv. tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la org. para lograrlo.

La interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande.

La relación indiv.-org. no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva.

El indiv. debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades indiv. mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.

RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN

La interacción entre empleado y org. es un proceso de reciprocidad: la org. realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

“*Contrato psicológico*” (o norma de reciprocidad). Se refiere a la expectativa recíproca del indiv. y de la org., que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo. Es un acuerdo tácito entre indiv. y org., en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre serán respetados y observados por las dos partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás.

RELACIONES DE INTERCAMBIO

Toda org. puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas con el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio.

Las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la org., pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sus sistemas de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los indiv. y la org.. El indiv. ingresa a la org. cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. La org. espera que la contribución de cada indiv. sobrepase los costos de tener personas en la org.; la org. espera que los indiv. contribuyan con más de lo que ella les brinda.

CONCEPTO DE INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES

Los indiv. están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la org. contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

Incentivos. Pagos hechos por la org. a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un indiv. a otro: lo que es útil para un indiv. puede ser inútil para otro.

Contribuciones. Pagos que cada trabajador hace a la org. (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la org..

Equilibrio organizacional. Refleja el éxito de la org. en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la org., con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la org. en cuanto los incentivos que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen.

PARTE 2 – SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La tarea de la administración consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES

Los recursos son medios que las org. poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.

Las personas son recursos que hacen parte de todas las áreas de la org.. Administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la org., es una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la org..

Clasificación:

Recursos	Concepto	Contenido	Área de la Administración
Físicos o Materiales	Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la org.	Edificios y terrenos Máquinas Equipos Instalaciones Materias Primas Materiales Tecnolog. de producción	Administración de la Producción
Financieros	Flujos de dinero disponibles para hacer frente a los compromisos que adquiere la org.	Capital Flujo de dinero Crédito Renta Financiaciones Inversiones	Administración Financiera
Humanos	Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la org. Único recurso vivo y dinámico de la org. y es el que decide el manejo de los demás.	Directores Gerentes Jefes Supervisores Funcionarios Obreros Técnicos	Administración de Recursos Humanos
Mercadológicos	Medios por los cuales las org. localizan, entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios.	Mercado de clientes, consumidores o usuarios	Administración Mercadológica (Márketing)
Administrativos	Medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales.	Planeación Organización Dirección Control	Administración General

ESTILOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1) Teoría “X” y Teoría “Y” (McGregor):

a) Teoría “X”: Concepción tradicional. Autocrática, impositiva y autoritaria. Premisas:

- Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.
- Toda org. tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.
- El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir.
- El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
- El hombre común tiene relativamente poca ambición.
- Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad; por lo cual no quieren los cambios.
- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la org..

- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del indiv..
- Las org. deben tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles.
- Los objetivos indiv. se oponen a los de la org., por lo que se hace necesario un control rígido.
- El hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina.

La concepción de administración es la siguiente:

Es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la org.. Sin la intervención activa de la org., las personas serían pasivas frente a las labores de la org. e inclusive se resistirían a ellas.

b) Teoría "Y": Nueva concepción. Democrática, consultiva y participativa. Supuestos:

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir sus esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse.
- Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos.
- Las personas pueden llevar a aceptar y a asumir las responsabilidades.
- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.
- El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse un mayor uso.
- El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

La labor de la administración:

Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles. La labor primordial es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos indiv., y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la org..

2) Teoría Z (Ouchi): la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología. La mayor productividad se consigue a través de una visión cooperativa asociada a la confianza.

3) Sistemas de administración de las organizaciones humanas (Likert):

1 – *Sistema 1 – Autoritario-coercitivo*. Ambiente de desconfianza hacia los subordinados; poca comunicación; recompensas y castigos ocasionales; decisiones centralizadas en la cúpula de la org..

2 – *Sistema 2 – Autoritario-benévolo*. Clima de confianza condescendiente; poca comunicación; castigos potenciales; decisiones centralizadas basadas en prescripciones y rutinas.

3 – *Sistema 3 – Consultivo*: Tiende más al lado participativo. Ambiente con más confianza; algunas recompensas.

4 – *Sistema 4 – Participativo de grupo*. Ambiente de completa confianza; subordinados que actúan en equipos; actitudes positivas e ideas constructivas; participación y vinculación grupal; las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la org..

Los cuatro sistemas constituyen un continuum. Cuanto más cerca del sistema 4 esté el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad.

ENFOQUE SISTÉMICO Y SITUACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Los subsistemas que hacen parte de una org. están ligados e interrelacionados, al tiempo que el macrosistema ambiental interactúa de manera conjunta con los subsistemas y con la org.. El enfoque contingente sostiene que son las características ambientales las que determinan las características organizacionales: en el ambiente se localizan las explicaciones causales de las org.. Los sistemas culturales, políticos, económicos, afectan continuamente la org.. Nada es absoluto en las organizaciones ni en su administración; todo es relativo. La manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio.

CAPÍTULO Nº 4 – LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CARACTER MÚLTIPLE DE LA ARH

Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes de la org.:

- a) Técnicas utilizadas en el ambiente externo:
- Investigación de mercado de recursos humanos.
 - Reclutamiento y selección.
 - Investigación de salarios y beneficios.
 - Relaciones con el sindicato.
 - Relaciones con instituciones de formación profesional.
 - Legislación laboral.
- b) Técnicas utilizadas en el ambiente interno:
- Análisis y descripción de cargos.
 - Evaluación de cargos.
 - Capacitación.
 - Evaluación del desempeño.
 - Plan de carreras.
 - Plan de beneficios sociales.
 - Política salarial.
 - Higiene y seguridad.

Técnicas de la ARH aplicadas sobre las personas:

- a) Aplicadas directamente sobre las personas:
Reclutamiento; # Entrevista; # Selección; # Integración; # Evaluación de desempeño; # Capacitación;
Desarrollo de recursos humanos.
- b) Aplicadas indirectamente sobre las personas, a través de:
- 1 – Cargos ocupados: # Análisis y descripción de cargos; # Evaluación y clasificación de cargos;
Higiene y seguridad.
- 2 – Planes genéricos: # Planeación de recursos humanos; # Banco de datos; # Plan de beneficios sociales;
Plan de carreras; # Administración de salarios.

CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ARH

La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la org. acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. La ARH no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las org. a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

LA ARH COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF

Toda la org. comparte la responsabilidad de la ARH. Ésta es una responsabilidad de línea –cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño- y una función de staff -asesoría que el organismo de ARH ofrece a cada jefe-. El organismo de staff de RH asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados. Además de asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados –como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargo, etc.-. El administrador de RH no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento.

LA ARH COMO PROCESO

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

La ARH consta de subsistemas interdependientes y estrechamente relacionados:

Subsistemas de ARH	Temas abarcados
Alimentación	Planificación de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal Integración
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación de desempeño humano Plan de carreras
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad Relaciones laborales
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal Desarrollo organizacional
Control	Base de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingenciales o situacionales: varían según la org. y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos.

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las org. aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la org.. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la org..

OBJETIVOS DE LA ARH

La ARH consiste en la planeación, la org., el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la org., que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la org.;
- 2) crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos indiv.;
- 3) alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ARH

- 1) La ARH tiene que ver con medios y no con fines; cumple una función de asesoría cuya finalidad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- 2) Maneja recursos vivos, complejos, diversificados y variables: las personas.
- 3) Los recursos humanos están distribuidos en las diversas dependencias de la org. bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.

- 4) La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia; no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen.
- 5) La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control. De ahí que esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.
- 6) Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados.
- 7) La ARH no trata directamente con fuentes de renta. Las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.
- 8) La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos.

PARTE 3 - SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El ambiente organizacional

Una organización actúa dentro de un ambiente junto con otras organizaciones. De él la organización recibe las informaciones y los datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente. En ese ambiente la organización coloca los resultados operacionales, resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros, resultados específicos provenientes de la aplicación de recursos mercadológicos, personas que se desvinculan de la organización.

Mercado de recursos humanos y mercado laboral

La palabra mercado presenta tres aspectos:

- Una dimensión de espacio, de área física, geográfica o territorial. Localidades diferentes realizan mercados diferentes.
- Una dimensión de tiempo. En épocas diferentes un mismo mercado puede presentar características diferentes.
- Una dimensión de oferta y demanda. Cada mercado se caracteriza por la oferta y la disponibilidad de algo y, al mismo tiempo, por la demanda y la búsqueda de algo.

En término de suministro de recursos humanos, existen dos tipos de mercados bien diferentes aunque estrechamente entrelazados e interrelacionados: el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

Mercado laboral

Está conformado por la oferta de trabajo ofrecida por las organizaciones, en determinado lugar y época. Básicamente lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de vacantes y oportunidades de empleo.

Tres posibles situaciones del mercado de trabajo:

- 1- *Oferta mayor que demanda:* hay exceso de ofertas de empleo por parte de las organizaciones y escasez de candidatos para satisfacerlas. Esto causa a las organizaciones las siguientes consecuencias:
 - Elevadas inversiones en reclutamiento
 - Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos
 - Elevadas inversiones en capacitaciones del personal
 - Ofertas salariales más seductoras, lo que ocasiona distorsiones en la política salarial de la organización
 - Elevadas inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar el personal existente
 - Énfasis en el reclutamiento interno
 - Fuerte competencia entre las organizaciones que disputan el mismo mercado de recursos humanos
 - Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso

Las consecuencias para los candidatos son:

- Exceso de oportunidades de empleo
 - Los candidatos seleccionan las organizaciones que les ofrezcan los mejores cargos, salarios, etc.
 - Aumenta la rotación ya que las personas se predisponen a salir de sus organizaciones para probar oportunidades mejores
 - Las personas se sienten dueñas de la situación y comienzan a pedir aumentos salariales, mejores beneficios sociales, etc.
- 2- *Oferta igual a la demanda*: situación de relativo equilibrio entre el volumen de oferta de empleo y de demanda de empleo.
- 3- *Oferta igual a la demanda*: situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. Esto causa a la organización las siguientes consecuencias;
- Bajas inversiones en reclutamiento
 - Criterios de selección más rígidos y rigurosos
 - Bajas inversiones en capacitación, ya que la organización puede aprovechar candidatos ya capacitados
 - Pueden hacer ofertas salariales más bajas
 - Bajas inversiones en beneficios sociales
 - Énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano
 - No hay competencia entre las organizaciones en cuanto al mercado de recursos humanos
 - Los recursos humanos se concierten en un recurso fácil y abundante que no requiere atención especial

Consecuencias para los candidatos

- Escasez de vacantes
- Compiten entre sí por las pocas vacantes que surgen
- Buscan afianzarse en las organizaciones
- Se vuelven más disciplinados y procuran no faltar al trabajo ni atrasarse

Mercado de recursos humanos

Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época. Es el sector de la población que está en condiciones de trabajar y/o trabajando, los candidatos reales o potenciales con relación a determinadas oportunidades de empleo.

Son **candidatos reales** cuando están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén empleados o no, y son **candidatos potenciales** cuando son capaces de llenarlas satisfactoriamente.

El mercado de recursos humanos puede segmentarse por grados de especialización o por regiones del país.

El mercado de recursos humanos actúa como espejo del mercado de trabajo: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda, y viceversa. Los dos son sistemas en constante interrelación: la salida de uno es la entrada del otro y viceversa.

Hay un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo, los dos interactúan entre sí y están bajo influencia mutua y continua.

Modelos de planeamiento de Recursos Humanos

El planeamiento de recursos humanos es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado.

Algunos son genéricos y alcanzan toda la organización mientras que otros son específicos para determinados sectores de ésta.

- **Modelo basado en la demanda estimada del producto**: este modelo se fundamenta en que las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto. La relación entre las dos variables está influida por variaciones en la productividad interna y externa de recursos humanos financieros y oferta de recursos humanos de la organización.
- **Modelo basado en segmentos**: está dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización. Por ejemplo:

- ✓ Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional
- ✓ Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico
- ✓ Determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional
- ✓ Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional
- ✓ Proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor estratégico correspondiente.
- **Modelo basado en el flujo de personal:** intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. Esto permite hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de recursos humanos de la organización. Este modelo puede utilizarse también para predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias, como la política de promociones, rotación de personal, etc. Resulta muy útil para el análisis del planeamiento de carrera.
- **Modelo integrado:** el planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y de demanda y planeamientos de carreras.

El planeamiento de recursos humanos debe considerar la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización

Es un modelo sistémico y total de planeamiento de recursos humanos.

El planeamiento de recursos humanos depende de:

- Necesidades de la organización en cuanto a sus recursos humanos
- Situaciones del mercado de recursos humanos
- Rotación del personal
- Ausentismo

Rotación de personal

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones.

Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones entre los, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación.

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación.

La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

A veces rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentar notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos.

El índice de rotación del personal

- Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos:

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

A: admisión de personal

D: desvinculación de personal

PE: promedio efectivo

Expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados.

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas
Índice de rotación del personal: $\frac{D \times 100}{PE}$

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados.

Índice de rotación del personal:

$$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N1 + N2 + N3 + \dots + Nn}{a} \right)}$$

a= número de meses del período

N1 + N2 + ...+Nn= sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente un muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que necesitan en su desempeño distorsiones difíciles de corregir. Lo importante es la estabilidad del sistema mediante constantes autorregulaciones y correcciones de las distorsiones.

- Cuando se trata de evaluar la rotación del personal por departamento sección.

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{A + D + R + T}{PE} \times 100$$

R= recepción de personal por transferencia a otros subsistemas

T= transferencia de personal hacia otro subsistema

Diagnóstico de las causas de rotación de personal

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc.

La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal.

Determinación del costo de rotación de personal

Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva de flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso. Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica. Saber hasta que nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses.

El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios.

- Costos primarios: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Ej. costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.
- Costos secundarios: son aspectos difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Ej.: reflejos en la producción, costo extralaboral, etc.
- Costos terciarios: estas relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Ej.: pérdida en los negocios, costos de extrainversión, etc.

La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación.

Ausentismo

Es la suma de los periodos que el personal esta ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.

Diagnóstico de las causas del ausentismo

Entre las principales causas están:

- Enfermedad comprobada
- Enfermedad no comprobada
- Diversas razones de carácter familiar
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Dificultades y problemas financieros
- Problemas de transportes
- Baja motivación para trabajar
- Escasa supervisión de la jefatura
- Políticas inadecuadas de la organización

Una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión con el debido apoyo de políticas de la organización y apoyo de la dirección para tratar de reducir los niveles de ausencia y tardanzas del personal.

Cálculo del índice de ausentismo

$$\begin{aligned} \text{Índice de ausentismo} &= \frac{\text{total de hombres/horas perdidas}}{\text{total de hombres/horas trabajadas}} \times 100 \\ &= \frac{\text{N}^\circ \text{de hombres/días perdidos por ausencia}}{\text{Efectivo medio} \times \text{N}^\circ \text{de días de trabajo}} \times 100 \end{aligned}$$

La elección del índice mas adecuado depende de la facilidad con que se pretende utilizarlo.

Tanto el ausentismo como la rotación constituyen para la organización un serio factor de incertidumbre y de imprevisibilidad ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos.

CAPÍTULO Nº 5 – RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Esto puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, se necesitan la investigación externa e interna.

Investigación externa

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis.

El mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

Investigación interna

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material).

Medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento interno

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si esta bien implementado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar.

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
- Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Reclutamiento externo

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes:

- **Consultas de los archivos de los candidatos:** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículo debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.
- **Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa:** es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.
- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:** es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.
- **Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales:** no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).
- **Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela:** estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa(enfoque indirecto).
- **Conferencias y charlas en universidades y escuelas:** destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.
- **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado:** una cooperación mutua (enfoque directo).
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades:** cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.
- **Avisos en diarios y revistas:** es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- **Agencias de reclutamiento:** es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas se utilizan en conjunto.

Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica que se aplique.

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- Afecta la política salarial

Reclutamiento mixto

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos.

CAPÍTULO Nº 6 – SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización,

El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Concepto de selección

Escoger entre los candidatos reclutados a los mas adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Buscar solucionar dos problemas:

- adecuación del hombre al cargo
- eficiencia del hombre en el cargo

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnostico sino también un pronostico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado esta el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

La comparación es típicamente una función de staff.

A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

La selección como un proceso de decisión

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- **Modelo de colocación:** hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna
- **Modelo de selección:** hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso
- **Modelo de clasificación:** hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Recolección de información acerca del cargo

Puede hacerse a través de:

- **Análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
- **Análisis de solicitud de empleo:** consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- **Hipótesis de trabajo:** una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una **ficha de especificaciones o ficha profisiográfica**, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso

Entrevista de selección

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- **la fuente:** el candidato
- **el transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones
- **el canal:** en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos
- **el instrumento para descifrar:** los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente
- **el destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje

Entrevistar es probablemente, es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma.

- **Preparación:**

La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

- ✓ los objetivos específicos de la entrevista
- ✓ el método para alcanzar los objetivos de la entrevista
- ✓ la mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado

Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

- **Ambiente:**

Puede ser de dos tipos:

- ✓ **Físico:** el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- ✓ **Psicológico:** el clima de la entrevista deber ser ameno y cordial.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destacan:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido.
- En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador.
- En la sala de espera debe haber suficiente sillas, diarios y revistas.
- El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación
- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

- **Desarrollo de la entrevista:**

Constituye la entrevista propiamente dicha. Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones.

La **entrevista es dirigida** cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente. Este proceso es sencillo, fácil y rápido.

La **entrevista es libre o no dirigida** hay un derrotero preestablecido.

La entrevista dirigida es criticada ya que restringe y limita la actuación del entrevistador, mientras que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, la evaluación del candidato se hace menos eficiente.

Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente.

Hay dos aspectos significativos:

- ✓ **Contenido de la entrevista:** el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- ✓ **Comportamiento del candidato:** la manera como reacciona.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.

Las condiciones indispensables en una entrevista son dos: inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica.

- **Terminación de la entrevista**

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

- **Evaluación del candidato:**

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

i) Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

- 1- Orales
- 2- Escritas
- 3- De relación

ii) Según el área de conocimiento pueden ser:

- 1- Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales
- 2- Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

iii) Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:

- 1- Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo
- 2- Objetivas, mediante pruebas objetivas
- 3- Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva

- 1- Las **pruebas tradicionales o subjetivas** abarcan pocos ítems, poseen pocas pruebas formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.
- 2- Las **pruebas objetivas** poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimiento del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.
- 3- Las **pruebas de carácter mixto** constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

Diseño de pruebas

Pasos a seguir:

- Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación.
- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- Analizar las áreas que deben examinarse.
- Discriminación de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítem de la prueba.
- Elaboración de los ítems.
- Clasificar los ítems en función del nivel de dificultad
- Construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario)
- Dar dimensiones precisas a la prueba (la ideal es dar tiempo libre para la primera aplicación)
- Elaborar las normas de aplicación
- La impresión debe ser nítida y correcta y la disposición armónica y organizada

Ítems para el diseño de pruebas

Pueden escogerse varios ítems

- **Alternativas sencillas:** (verdadero o falso). Hay 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación. Es difícil organizar una fase que absolutamente falsa o verdadera, por lo tanto se da alguna pista de la respuesta correcta. Sería necesario elaborar muchas preguntas para conseguir una medida más eficiente, su empleo es desaconsejable.
- **De complementación:** es necesario estar seguro que sólo hay una respuesta correcta.
- **Evocación (preguntar):** permiten gran variación y se adoptan a casi todo tipo de conocimiento. No dan ninguna pista al candidato, impiden la adivinación. Las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden perfectamente determinadas con relación al contenido. Permite observar la capacidad para presentar y organizar los conocimientos.
- **Apareamiento (asociación):** sirve para medir la capacidad para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados. Los temas deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos.
- **Ordenación:** se utiliza mucho en las pruebas de historia. Se pide al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. La cantidad de conocimientos que puede evaluarse es pequeña.
- **Elección múltiple:** es el más utilizado. Generalmente tiene 3,4 o 5 alternativas, una correcta y las otras verosímiles o falsas, pero siempre posibles. Uno de los problemas es que no permite graduar la dificultad de los ítems.

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Pruebas de personalidad

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.

Técnicas de simulación

El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

EL PROCESO DE SELECCIÓN

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Por lo general se emplean más de una. Entre las principales se encuentran:

- **Selección de una sola etapa:** las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.
- **Selección secuencial en dos etapas:** permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.

- **Selección secuencial entre etapas:** incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales es la disminución en el costo de la obtención de la información. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo.

Evaluación y control de los resultados

Algunas medidas de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección son:

- Costo de las operaciones de reclutamiento y selección
- Costo por admisión
- Costo por admisión por fuente de reclutamiento
- Total de admisiones
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento
- Calidad por fuente
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas y aumento de la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- Acoplamiento del hombre al cargo y satisfacción con el empleo
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones
- Mejoramiento del potencial humano
- Reducción de la rotación del personal
- Mayor rendimiento y productividad
- Mejoramiento en las relaciones humanas
- Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender.

Una de las maneras de evaluar el rendimiento del proceso de selección es utilizar el cociente de selección

$$\text{C.S.} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos admitidos}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad.

PARTE 4 - SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Después de reclutar y seleccionar a las personas deben ser integradas en la organización, destinadas a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño.

La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados. Esta división del trabajo y la consiguiente especialización producen una gran diferenciación de funciones en la empresa, que buscan racionalizar la situación mediante el establecimiento de operaciones rutinarias que disminuyan la inseguridad en el trabajo, aumenten la posibilidad de prevención y centralicen las funciones y los controles.

La empresa no utiliza integralmente al individuo, sino algunos de sus comportamientos más necesarios para el desempeño de su función. Tales comportamientos están ligados con los de otros empleados, y es necesario que se transmitan con claridad a todos los trabajadores.

SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

A medida que nuevos empleados ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la *socialización empresarial*, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

En general, lo que se requiere aprender mediante la socialización empresarial es:

- 1- Los objetivos básicos de la organización;
- 2- Los medios elegidos para lograr los objetivos;
- 3- Las responsabilidades inherentes al cargo;
- 4- Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función;
- 5- El conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

El grado en que el nuevo empleado debe aprender estos valores, normas y patrones de comportamiento depende del grado de socialización exigido por la empresa. Muchas veces la socialización empresarial requiere un proceso destructivo o de desaprendizaje de valores y patrones de comportamiento propios de otras empresas en las que haya trabajado anteriormente; otras, sólo incluye reafirmación de algunas normas.

A menudo el proceso de socialización empresarial se conoce como *programa de integración de nuevos empleados*.

La empresa como sistema de roles

Función o papel es el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en una organización.

La empresa puede considerarse como una serie de funciones o conjunto de actividades que deben realizar los individuos, y de conjuntos de funciones o de grupos que se superponen, cada uno de los cuales están conformados por personas que tienen expectativas que giran en torno de un individuo. La empresa es una estructura de funciones, aún más, un sistema de funciones.

Desempeño del rol

El desempeño de la función recibe muchas influencias, y no siempre se desarrolla de acuerdo con las expectativas, pues en este proceso pueden ocurrir cuatro discrepancias.

- 1- **Discrepancia de la expectativa:** diferencia existente entre la expectativa de la función transmitida por el jefe, y la función percibida por el subordinado, de acuerdo con su interpretación.
- 2- **Discrepancia con el rol:** diferencia entre el rol percibido por el subordinado y el comportamiento del rol que consigue desempeñar.
- 3- **Retroalimentación de la discrepancia:** es la divergencia entre la manera como el subordinado desempeña el comportamiento del rol y el comportamiento controlado por el jefe.
- 4- **Discrepancia en el desempeño:** diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa del rol que él transmitió al subordinado.

CAPÍTULO Nº 7 – DISEÑO DE CARGOS

CONCEPTO DEL CARGO

La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas.

CONCEPTO DE DISEÑO DEL CARGO

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Diseñar un cargo implica:

- 1- Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)
- 2- Determinar como debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)
- 3- Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
- 4- Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

En general, el diseño de los cargos en una empresa se encarga algunos organismos de ingeniería industrial o de organización y métodos. Los cargos de las áreas administrativa, financiera y mercadológica son diseñados generalmente por la gerencia respectiva.

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

MODELOS DE DISEÑO DE LOS CARGOS

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

A grandes rasgos, pueden distinguirse tres modelos básicos de diseño de cargos:

MODELO CLÁSICO O TRADICIONAL DE DISEÑO DE LOS CARGOS

Utilizado por los ingenieros pioneros de la teoría administrativa. Su enfoque de la *administración científica* destaca que, mediante métodos científicos, pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. Se establecía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (obreros): los cargos se proyectan según el modelo de hacer y no de pensar, y el entrenamiento en el cargo, estaba restringido a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas. El punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador.

La administración científica tendía a proyectar lo siguiente:

- 1- Encontrar la mejor manera para que las personas se movieran, se localizaran y se enfrentaran físicamente con una tarea.
- 2- Dividir los cargos en tareas repetitivas y de fácil asimilación.
- 3- Arreglar los instrumentos y los equipos de manera que minimicen el esfuerzo y la pérdida de tiempo.
- 4- Construir el ambiente de la fábrica de manera que el ruido, la ventilación y otras condiciones de apoyo no reduzcan la eficiencia.
- 5- Proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, que reduzcan las acciones innecesarias.
- 6- Eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionados con la tarea ejecutada.

La idea que subyace en este enfoque clásico es clara: el trabajador y su cargo son tratados como máquinas. Se desarrolla el concepto de la línea de montaje. Los beneficios que se esperaban inicialmente con la racionalización del trabajo no han llegado a realizarse por completo.

Cada ocupante se relaciona exclusivamente con su superior. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del superior. El empleado, dentro de este modelo, no está particularmente interesado ni es capaz de ejercer autodirección y autocontrol. Sólo se espera que él se interese por lo que hace en la medida en que tiene una remuneración que, además, debe estar siempre de acuerdo con su desempeño.

VENTAJAS ESPERADAS	RESULTADOS REALES
<ul style="list-style-type: none"> • Funciones que implican los cargos pueden aprenderse rápidamente, lo que requiere poco entrenamiento. • Los cargos pueden ser ocupados por personas no capacitadas pero que están disponibles y con bajos salarios. • Los trabajadores pueden ser cambiados de puesto, debido a las pocas habilidades que se requieren y a la facilidad de entrenamiento. • Los trabajadores no se sienten físicamente cansados debido a la mecanización. • El establecimiento de patrones permite mayor facilidad en el control de la calidad; también se minimiza la probabilidad de error. • La mecanización hace que pueda proveerse la producción. • La administración ejerce el control sobre los trabajadores en tal grado que pueden ser supervisados mediante la observación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ahorros en el costo de entrenamiento no llegan a materializarse por causa de la elevada rotación de personal. • Los altos índices de ausentismo requieren trabajadores extras. Esto eleva los costos laborales. • Debido al trabajo en línea de montaje y a su naturaleza insatisfactoria, es necesario pagar altos salarios para que las personas acepten los cargos en línea. • Debido a la falta de compromiso de los trabajadores ocurren substanciales problemas de calidad. • Debido a la rotación del personal se elevan los costos de reclutamiento y selección de los trabajadores. • Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajo y la administración.

Modelo humanista de las relaciones humanas

El diseño de cargo no difiere mucho del modelo clásico. El modelo humanista tiende a centrarse más en el contexto del cargo y en las condiciones en que se desempeña. La persona que ocupa el cargo recibe atención y consideración en lo que se refiere a sus necesidades, y no es tratado como máquina.

Este modelo permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, como medio de satisfacer las necesidades individuales y de aumentar la moral del personal. Permite el desarrollo de relaciones entre colegas y deja margen para algunas oportunidades de desarrollo individual. El superior debe organizar un grupo de trabajo cohesionado y de apoyo, promover una atmósfera amigable y cooperativa, independientemente de la condición de trabajo, y minimizar los roces entre los empleados.

MODELO SITUACIONAL O CONTINGENCIAL

El administrador debe alcanzar altos niveles de desempeño mediante la aplicación de la capacidad creativa y de autodirección y autocontrol de los empleados de su departamento, a la vez que les proporciona oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales. El administrador no sólo debe consultar a sus subordinados para tratar de satisfacer las necesidades de participación, de consideración y de importancia, sino que también debe crear mecanismos mediante los cuales la contribución de los individuos pueda mejorar el funcionamiento del departamento.

El cargo debe diseñarse para que reúna cuatro dimensiones profundas:

- 1- Variedad
- 2- Autonomía
- 3- Identificación con la tarea
- 4- Retroalimentación

Cuanto más presentes estén estas cuatro dimensiones profundas en el diseño de un cargo, mayor será la satisfacción del ocupante en relación con el contenido de su tarea y, en consecuencia, mayor será su productividad. Los métodos tradicional y humanística disponen que el cargo debe proyectarse para un ambiente estable.

En el método de recursos humanos, el proyecto del cargo es explícitamente dinámico y se basa en su continua ampliación y en el enriquecimiento de tareas. Este crecimiento individual se considera como una inversión de capital que debe ser recuperado por la organización. El modelo de recurso humanos hace énfasis en la autodirección y el autocontrol, y refleja la aceptación de los cambios y de los nuevos desafíos. Es un modelo que requiere planeación conjunta de los objetivos, programas y procedimientos departamentales entre el supervisor y el subordinado.

El diseño de cargo dentro del modelo de recursos humanos se anticipa al cambio y aprovecha todos sus beneficios en circunstancias que exijan flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas u objetivos, sobre todo cuando el ambiente es turbulento y los cambios en los objetivos y en la tecnología son frecuentes.

El problema de la satisfacción intrínseca en el cargo

Hay tres condiciones básicas que hacen que un cargo contenga factores motivacionales o que causen satisfacción:

- 1- Que el individuo se sienta responsable por el éxito o el fracaso de su tarea
- 2- Que el trabajo que se realiza tenga bastante significación para su individuo
- 3- Si las dos condiciones anteriores están presentes, el empleado estará apto para recompensarse por su buen desempeño mediante la Retroalimentación que puede venir de la labor que realiza o de algún otro empleado.

Enriquecimiento de los cargos

Para que un cargo presente retos constantes, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo. McGregor había definido ya un concepto ligeramente diferente de ampliación del cargo como medio para llevar significación al trabajo e innovación, para poder animar la aceptación de responsabilidad de los niveles inferiores de la organización, además de ofrecer oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales e individuales.

Para Herzberg, el enriquecimiento del cargo consiste en ampliar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. El enriquecimiento del cargo puede ser lateral (adicción de responsabilidades en el mismo nivel) o vertical (adicción de responsabilidades de nivel gradualmente más elevado).

Si bien el enriquecimiento del cargo produce efectos convenientes y positivos, también puede generar efectos colaterales inconvenientes.

Lo que se espera del enriquecimiento del cargo no es sólo el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los asalariados, sino también un aumento de productividad y una reducción de la rotación y el ausentismo.

Hay muchos factores implícitos en el tema, pero el principal es que si la organización no está suficientemente madura y concientizada para poner en marcha un programa sincero y auténtico de enriquecimiento de cargos, es mejor no intentarlo.

Calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar, o aceptar los cambios.

La calidad de vida en el trabajo reconcilia dos posiciones antagónicas: de un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; de otro, el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad.

La calidad de vida en el trabajo no está determinada sólo por las características individuales o situacionales sino por la actuación sistémica de estas características individuales y empresariales.

El desempeño del cargo y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo.

CAPÍTULO Nº 8 – DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.

- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

Descripción de cargos

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Análisis de cargos

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en que condiciones debe desempeñarse el cargo.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- 1- requisitos intelectuales
- 2- requisitos físicos
- 3- responsabilidades implícitas
- 4- condiciones de trabajo

Cada una de ésta áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

Requisitos Intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

- 1- Instrucción básica.
- 2- Experiencia básica anterior.
- 3- Adaptabilidad al cargo.
- 4- Iniciativa necesaria.
- 5- Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- 1- Esfuerzo físico necesario.
- 2- Capacidad visual.
- 3- Destreza o habilidades.
- 4- Complejidad física necesaria.

Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

- 1- Supervisión de personal.
- 2- Material, herramientas o equipos.
- 3- Dinero, títulos o documentos.
- 4- Contactos internos o externos.
- 5- Información confidencial.

Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

- 1- Ambiente de trabajo.
- 2- Riesgos.

Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff. El analista de cargos puede ser un funcionario especializado de staff, como el jefe de departamento en que está localizado el cargo, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

- 1- Observación directa.
- 2- Cuestionario.
- 3- Entrevista directa.
- 4- Métodos mixtos.

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos clave de su observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

La participación del analista de cargos en la recolección de información es activa, la del ocupante es pasiva.

Método del cuestionario

El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.

Método de la entrevista

Es el enfoque más flexible. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porque y cuando. Permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares y verificar las incoherencias de la información. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado. Lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas.

La participación del analista y del ocupante es activa.

Métodos mixtos

Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas. Los métodos mixtos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Por ejemplo:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor
- Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor
- etc.

Etapas del análisis de cargos

Etapa de planeación

Fase en la que se plantea todo el trabajo de análisis de cargos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. Requiere de algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentra la definición de cargos de la empresa:

- 1- *Determinación de los cargos que van a describirse*
- 2- *Elaboración del organigrama de cargos*
- 3- *Elaboración del cronograma de trabajo*, especificando por donde se iniciará el programa de análisis
- 4- *Elección del (de los) método (s) de análisis que va(n) a aplicarse*. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que se analizarán. Por lo general, se eligen varios métodos.
- 5- *Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:*
 - a) *Criterio de universalidad*: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes.
 - b) *Criterio de discriminación*: los factores de especificación deben variar según el cargo.
- 6- *Dimensionamiento de los factores de especificaciones*: determinar su límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Es necesario dimensionarlos para poder determinar que segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos.
- 7- *Gradación de los factores de especificaciones*: consiste en transformarlos de variables continuas a variables discontinuas. Se gradúan para facilitar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4,5, o 6.

Etapa de preparación

- 1- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos.
- 2- Preparación del material de trabajo.
- 3- Disposición del ambiente.
- 4- Recolección previa de datos.

La etapa de preparación puede ser simultánea a la de planeación.

Etapas de ejecución

- 1- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
- 2- Selección de los datos obtenidos.
- 3- Redacción provisional del análisis.
- 4- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- 5- Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo para la aprobación.

Objetivos de la descripción y el análisis de cargos

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia.

Los objetivos del análisis y descripción de cargos son muchos, y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se puede citar:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, elegir donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento del personal
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal
- Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial.

CAPÍTULO Nº 9 – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

Conceptos básicos

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

Responsabilidad por la evaluación de desempeño

Esta se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

El gerente

Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De ésta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recurso humanos mantiene su autoridad de staff.

El empleado

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede

utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales.

El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse. La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

- 1- puede haber heterogeneidad de objetivos
- 2- los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse
- 3- los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor
- 4- los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales

Comité de evaluación

Es el sistema más utilizado, existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios.

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones. Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empleados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión.

Con el paso del tiempo, los miembros permanentes obtendrán conocimiento de los recursos humanos disponibles y de los evaluadores, y podrán colaborar para el perfeccionamiento de las técnicas y dirigir a los evaluadores hacia una concepción coherente y unívoca.

Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

- 1- justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
- 2- buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- 1- adecuación del individuo al cargo;
- 2- entrenamiento;
- 3- promociones;
- 4- incentivo salarial por buen desempeño;
- 5- mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- 6- autoperfeccionamiento del empleado;
- 7- informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- 8- estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- 9- estímulo a la mayor productividad;
- 10- oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- 11- retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- 12- otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- 1- permitir condiciones de medición del potencial humano
- 2- convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente
- 3- dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

1- Beneficios para el jefe

- evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
- comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento

2- Beneficios para el subordinado

- conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios
- conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe
- sabe que medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta
- adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

3- Beneficios para la empresa

- está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado
- puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción
- puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos.

Hay varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores.

Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad.

Método de las escalas gráficas

Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

Características del método

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

En este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan puntos con relación a su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación se cuenta los puntos obtenidos por los empleados.

Ventajas del método de las escalas gráficas

- 1- Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple;
- 2- posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación;
- 3- exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

Desventajas del método de las escalas gráficas

- 1- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores;
- 2- tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones;
- 3- requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

Método de elección forzada

Características del método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Hay dos formas de composición:

- se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado.
- se forman bloque de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado.

La segunda alternativa presenta mejores resultado ya que se evitan las influencias personales.

Las frases deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

Ventajas del método de elección forzada

- 1- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencia subjetivas y personales;
- 2- su aplicación es simple y no requiere preparación extensa o sofisticada.

Desventajas del método de elección forzada

- 1- Su elaboración e implementación son complejas;
- 2- discrimina los empleados buenos, medios y débiles sin dar mayor información;
- 3- cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de información acerca de las necesidades de entrenamiento, etc;
- 4- deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de investigación de campo

Está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causa, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucha más dinámica que otros métodos.

Características del método de investigación de campo

La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Ventajas del método de investigación de campo

- 1- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor la visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos;
- 2- el especialista en evaluación proporciona al supervisor una asesoría y entrenamiento en evaluación de personal;
- 3- permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas;
- 4- permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño;
- 5- permite un acoplamiento con las distintas áreas de administración de recursos humanos;
- 6- acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal;
- 7- es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

- 1- Tiene elevado costo operacional;
- 2- hay retardo en el procesamiento.

Método de incidentes críticos

Características del método de incidentes críticos

El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

Método de comparación por pares

Compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño.

Métodos de frases descriptivas

Es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.

Método de autoevaluación

Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Método de evaluación de resultados

Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación de desempeño.

Métodos mixtos

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño.

PARTE 5 – SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Compensación (administración de salarios) y Planes de beneficios sociales, forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya.

RECOMPENSAS Y CASTIGOS

El sistema de recompensas incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios.

El sistema de castigos incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como impedir que se repitan; o, en casos extremos, a castigar su reincidencia (suspensiones del trabajo) o separar de la compañía de los demás al responsable (desvinculación de la organización).

La mayor parte de las empresas adopta dos tipos de recompensas:

1. Aquellas que pueden estar directamente vinculadas al criterio de los objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. Aunque se limita a pocos individuos –directores y gerentes-, este criterio encierra, en potencia, un valor motivacional auténtico.
2. Aquellas que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos.

Pueden incluirse otros dos tipos de recompensas:

3. Aquellas que alcanzan una pequeña proporción de individuos de desempeño excepcional, situados en determinada franja salarial. En este caso, las recompensas exigen diferenciación en el desempeño e implican mejoramiento salarial con auténtico valor motivacional.
4. Las que contemplan resultados departamentales, divisionales o globales, objetivamente cuantificables. Estas recompensas se comparten dentro del grupo, en términos de porcentaje proporcional a la base salarial de cada uno.

Un individuo puede ser recompensado no sólo en función de su contribución personal en la consecución de las metas de la organización para la cual trabaja, sino también en función de su contribución a las otras dos actividades esenciales en la organización: el mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente que lo rodea.

La filosofía recomendada en un sistema de recompensas y castigo debe fundamentarse en los siguientes principios:

1. Retroalimentación: refuerzo positivo del comportamiento deseado.
2. Concatenación de las recompensas y de los castigos con los resultados esperados.
3. Concatenación de las recompensas y de los castigos con una concepción amplia del cargo.

Con base en el concepto de Skinner, según el cual “el comportamiento está determinado por sus consecuencias”, los principios del refuerzo positivo se fundamentan en dos aspectos básicos:

1. Las personas desempeñan sus actividades de la manera que les permita obtener mayores recompensas.
2. Las recompensas ofrecidas sirven para reforzar, cada vez más, el mejoramiento del desempeño.

Infortunadamente, el castigo se utiliza con mayor frecuencia que la recompensa para modificar el Desempeño. Cuando el castigo se utiliza con persistencia para mejorar el desempeño, muchas veces se convierte en una recompensa: la recompensa se otorga cuando no se castiga por no tener cierto desempeño.

La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir). Cualquiera que sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización, es fundamental mantener el equilibrio incentivos/contribuciones.

TEORÍA DE LA INEQUIDAD

Las personas y las organizaciones están inmersas en un sistema de relaciones de intercambio: las personas hacen contribuciones a la organización, y de ésta reciben incentivos o recompensas. Las contribuciones que las personas hacen representan inversiones personales que deben proporcionar ciertos retornos en forma de incentivos o recompensas.

$$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis contribuciones}} = \frac{\text{Recompensas de los demás}}{\text{Contribuciones de los demás}}$$

Cuando los dos miembros de la ecuación son equivalentes, se da una situación de equidad. Cuando ocurre equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción. Cuando los dos miembros de la ecuación no son iguales, se presenta un situación de inequidad. Cuando hay inequidad la persona experimenta un sentimiento de injusticia y de insatisfacción, que aumenta en la medida en que crece la inequidad. Si el salario está muy por debajo, genera disgusto; y si está muy por encima, ocasiona culpa. En tal situación de tensión, el empleado trata de reducir el desequilibrio cambiando alguno de los dos miembros de la ecuación que esté en condiciones de modificar.

COMPENSACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Jaques propone un sistema de normas para lograr un justo pago. El problema está en establecer el peso de la responsabilidad en cada tarea ejecutada, lo cual puede hacerse determinando el período máximo durante el cual el subordinado puede realizar su trabajo –bajo su propio arbitrio e iniciativa- que el superior le asignó, sin que esos elementos sean sometidos a la evaluación del superior: este tiempo se denomina lapso de arbitrio.

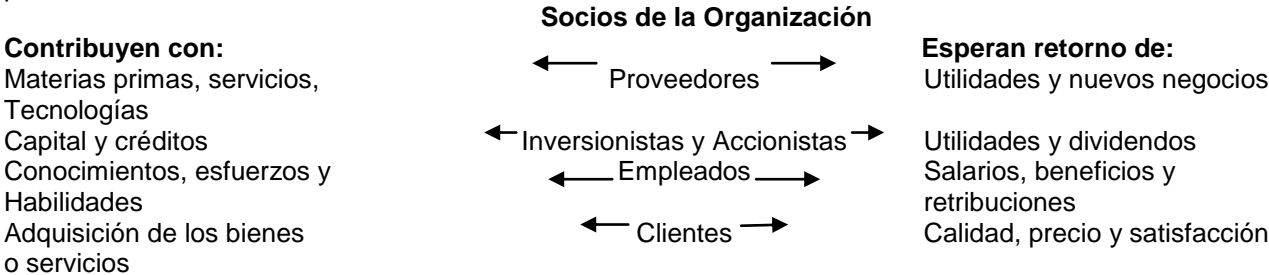
La productividad es una relación entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción. Depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas.

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE MANTENIMIENTO DE PERSONAL

En algunas organizaciones no se concede importancia a los procesos de mantenimiento de personal porque se aproximan al modelo de hombre económico (que trabaja exclusivamente a cambio del salario), porque son rígidas e inflexibles y porque generalizan y estandarizan, tratando de igual a todas las personas, sin tener en cuenta sus diferencias individuales y sus diferentes contribuciones a la organización. En otras organizaciones, a estos procesos se les da mucha importancia porque se aproximan al modelo de hombre complejo, porque son flexibles y adaptables a las personas, y porque respetan las diferencias individuales y tienen en cuenta que sus contribuciones al éxito de la organización son diferentes. El reto consiste en llevar las características de estos procesos de mantenimiento de personal, de modo gradual y con firmeza, a este último tipo de organizaciones.

CAPÍTULO Nº 10 – COMPENSACIÓN (administración de salarios)

Cada uno de estos socios de la organización contribuye con algo y tiene la expectativa de obtener un retorno por su contribución.



Cada socio está dispuesto a invertir en la organización, a medida que sus inversiones le brindan retornos y resultados atractivos. Tradicionalmente las organizaciones han dado prelación al socio considerado más importante: el accionista o inversionista; sin embargo, en la actualidad esa asimetría está sustituyéndose por una visión integrada de los socios del negocio, ya que todos son indispensables para alcanzar el éxito. El socio más cercano a la organización es el empleado. Gran parte de la riqueza generada por la organización pasa a los empleados en forma de salarios, beneficios sociales y demás obligaciones derivadas de éstos.

EL CARÁCTER VARIADO DEL SALARIO

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensa financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

La compensación financiera es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período. El salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido.

La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de las cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.). la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración.

La remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización. Así, la remuneración es género y el salario es especie.

Las recompensas no financieras, como prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo afectan profundamente la satisfacción con el sistema de compensación.

La compensación incluye la remuneración en todas sus formas posibles. El trabajo puede ser algo más que un elemento que permite satisfacer las necesidades fisiológicas de las personas. La compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización.

También existe distinción entre salario nominal y salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero asignado en el contrato individual por el cargo ocupado. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero, y corresponde al poder adquisitivo, poder de compra o cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario. De aquí proviene la distinción entre reajuste salarial (reconstitución del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).

El salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

1. Es el pago de un trabajo.
2. Constituye una medida de valor de un individuo en una organización.
3. Da estatus jerárquico en la organización.

El salario para las personas

El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

El salario para las organizaciones

El salario es a la vez un costo y una inversión. Costo, porque refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa empleo de dinero en un factor de producción –el trabajo-, en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazos.

El compuesto salarial

Hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial.

Factores internos:

- Tipología de los cargos en la organización.
- Política salarial de la organización.
- Capacidad financiera y desempeño general en la organización.
- Competitividad de la organización.

Factores externos:

- Situación del mercado de trabajo.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- Sindicatos y negociaciones colectivas.
- Legislación laboral.

- Situación del mercado de clientes.
- Competencia en el mercado.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

En una organización, cada cargo tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca un equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno (o coherencia de los salarios) se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de los cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo (o coherencia externa de los salarios) se alcanza a través de la información externa obtenida de la investigación de salarios. Con esta información, la organización define una política salarial que normalice los procedimientos para fijar la remuneración del personal.

Con el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibrados, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS

La evaluación y clasificación de cargos son dos componentes de la administración salarial que guardan equilibrio interno de los salarios.

La evaluación de cargos es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para constituir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de los cargos. La evaluación de cargos es "el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración. La evaluación de cargos se relaciona en lo fundamental con el precio para el cargo.

La evaluación de cargos (job evaluation) es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización. En rigor, la evaluación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada cargo frente a los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa para permitir la distribución equitativa de los salarios en una organización, y neutralizar cualquier arbitrariedad.

Métodos de evaluación de cargos

Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan llegar a una conclusión acerca del precio de cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cuantitativa o cualitativamente. Algunas veces, la evaluación de cargos se complementa con otros procedimientos, como negociaciones con sindicatos, investigaciones del mercado de salarios, etc.

Todos los métodos de evaluación de cargos son eminentemente comparativos: comparan los cargos entre sí o comparan los cargos con algunos criterios (categorías o factores de evaluación) tomados como base de referencia.

El punto de partida para cualquier esquema de evaluación de cargos consiste en obtener información respecto de los cargos, mediante el análisis de cargos, para tomar las decisiones comparativas sobre ellos. La evaluación de

cargos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los cargos y no en las características de las personas que los ocupan. Por tanto, la evaluación de cargos debe fundamentarse en la información proporcionada por el análisis de cargos.

Método de jerarquización (Job Ranking)

Se denomina también método de comparación simple. Cada cargo se compara con los demás, en función de un criterio elegido como base de referencia. El primer paso para la aplicación de este método es el análisis de cargos.

Existen dos maneras de aplicar el método de jerarquización:

- a. *Mediante la definición previa de los límites superior e inferior de la jerarquización.* Presupone las siguientes etapas:
 1. Se define el criterio de comparación entre los cargos.
 2. Con relación al criterio escogido, se definen los dos puntos extremos de la jerarquización:
 - El límite superior: cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido.
 - El límite inferior: cargo que tiene la menor cantidad posible del criterio escogido. Después de determinar los dos límites, los demás cargos se situarán en el rango de variación constituido por ellos.
 3. Se comparan los demás cargos entre sí, en función del criterio, y se elabora una jerarquía en orden ascendente o descendente con relación al criterio.
 4. Esta jerarquía constituye la clasificación de los cargos.
- b. *Mediante la definición previa de los cargos de referencia del criterio escogido.* Presupone las siguientes etapas:
 1. Se define inicialmente el criterio de comparación entre los cargos.
 2. Se definen algunos cargos de referencia que representan cantidades variadas del criterio escogido. Cada cargo de referencia funciona como punto focal alrededor del cual se agrupan los otros cargos.
 3. Los cargos de referencia se disponen en una jerarquía en orden ascendente o descendente.
 4. Los demás cargos se comparan con cada uno de los cargos de referencia y se colocan en la jerarquía correspondiente al resultado de esa comparación.
 5. La jerarquización de los cargos constituye la propia clasificación de los cargos comparados entre sí.

Método de categorías predeterminadas (Job Classification)

Para aplicar este método, es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos que posean ciertas características comunes.

Después de definir la estructura organizacional y de efectuar el análisis de cargos, este método comienza por definir previamente las categorías de cargos. Algunas:

Cargos por meses:

- de supervisión;
- de ejecución.

Cargos por horas:

- especializados;
- calificados
- no calificados o de obreros.

Una vez determinado el número de categorías, deben definirse con claridad la responsabilidad de cada categoría. Las definiciones de las categorías deben escribirse y pasan a constituir un estándar o marco frente al cual se evalúan los demás cargos y se clasifican en el grado apropiado.

Método de comparación de factores (Factor Comparison)

Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación. Eugene Benge propuso cinco factores genéricos:

-Requisitos intelectuales / Habilidades exigidas / Requisitos físicos / Responsabilidad / Condiciones de trabajo. Exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargos:

1. *Elección de los factores de evaluación.*
2. *Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.*
3. *Elección de los cargos de referencia.* Para facilitar las comparaciones de los demás cargos.
4. *Jerarquización de los factores de evaluación.* Cada cargo de referencia se evalúa mediante la jerarquización de los factores de evaluación. Las jerarquizaciones son independientes para cada factor.

5. *Evaluación de factores en los cargos de referencia.* Al tomar como base los cargos de referencia, los factores deben evaluarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual al total, de modo que la suma total del salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor. Dicha evaluación puede hacerse en porcentaje o dinero.
6. *Montaje de la matriz de jerarquización y de evaluación de los factores.* Debe haber conformidad entre las diferencias relativas indicadas por la jerarquización y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas.
7. *Escala comparativa de cargos.* Consiste en transformar esta matriz de jerarquización y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos.

Método de evaluación por puntos (Point Rating)

También se denomina método de evaluación por factores y puntos. Es el más perfeccionado y el más utilizado de los métodos. La técnica es analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos.

Se basa en el análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

1. *Elección de los factores de evaluación.* Los factores de evaluación se clasifican en cuatro grupos de factores:
 - a. *Requisitos intelectuales.* Exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
 - b. *Requisitos físicos.* Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.
 - c. *Responsabilidades implícitas.* Exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.
 - d. *Condiciones de trabajo.* Condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña el cargo.
2. *Ponderación de los factores de evaluación.* Se hace de acuerdo a su importancia relativa. Consiste en atribuir a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos.
3. *Montaje de la escala de puntos.* Es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. Los valores ponderados sirven de base para elaborar la escala de puntos de cada factor y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. El siguiente paso es la asignación a los grados B, C, D, y así sucesivamente. Se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Puede utilizarse una progresión aritmética, una progresión geométrica o una progresión arbitraria. En la progresión aritmética, el valor de cada grado aumenta a través de un valor constante; en la progresión geométrica, el valor de cada grado aumenta 100% con relación al grado anterior. La progresión aritmética tiende a producir una recta salarial, en tanto que las otras dos progresiones tienden a producir una curva salarial.
4. *Montaje del manual de evaluación de cargos.* Definir el significado de cada uno de los factores de evaluación. Guía o estándar de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.
5. *Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación.* Se toma un factor por turno y se comparan con él todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en ese factor.
6. *Trazado de la curva salarial.* Consiste en convertir los valores de puntos en valores monetarios.

El primer paso exige correlacionar el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante. Con estos valores, expresados en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización, puede dibujarse una gráfica en donde los valores en puntos se señalan en el eje de las abscisas (x), y los valores en salarios en el eje de las ordenadas (y).

El método de correlación por excelencia entre el valor en puntos y el valor en pesos de los cargos considerados es el de mínimos cuadrados. Se trata del proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos. En la determinación de la línea de tendencia, la suma de las desviaciones de los diversos puntos de la línea deberá ser igual a cero, y la suma de cuadrados de las desviaciones observadas deberá ser menor que la suma de cuadrados de las desviaciones observadas a partir de cualquier otra recta que se trace: por tanto, la línea obtenida será única.

Implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables:

Variable independiente (variable x): los puntos

Variable dependiente (variable y): los salarios

La ecuación utilizada para generar una parábola (curva salarial) es:

$$y_c = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación

$$Y_c = a + bx$$

En estas ecuaciones, a , b y c representan los constantes (parámetros), en tanto que x e y_c representan las variables. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro b , la inclinación de la línea de tendencia; y el c , la curvatura de la línea de tendencia.

7. Definición de franjas salariales. Como la administración de salarios se preocupa por las estructuras salariales y no por los salarios tomados aisladamente, es necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salarios, lo cual se logra al aplicar un alejamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea. Se calcula porcentualmente (por ejemplo, +/- 5% o +/- 10%).

Las clases de cargos son mutuamente excluyentes (un cargo sólo cabe en una única clase de puntos).

Comité de evaluación de cargos

La evaluación del cargo es una recomendación del organismo de staff, que deberá ser aprobada por el organismo de línea y por la dirección de la organización. Para facilitar este trabajo de aprobación se utiliza el comité de evaluación, constituido por el responsable de la administración de salarios y los analistas, los directores cuyas áreas estén implicadas en el trabajo, los gerentes y los jefes a quienes corresponda.

El comité de evaluación tiene 2 objetivos:

- a. *Objetivo técnico.* El comité se constituye con los elementos de las diversas áreas de la organización más familiarizados con los cargos que serán evaluados, lo cual garantiza el equilibrio y la uniformidad de las evaluaciones en todas las áreas de la organización.
- b. *Objetivo política.* Al contar con la participación de elementos pertenecientes a todas las áreas de la organización, las evaluaciones se aceptarán sin restricciones.

El comité de evaluación de cargos está constituido por lo general, por:

-*Miembros permanentes o estables.* Miembros que deberán participar en todas las evaluaciones de la organización. Por ej., el gerente de recursos humanos y el ejecutivo responsable de la administración de salarios.

-*Miembros provisionales.* Miembros que deberán opinar en las evaluaciones de los cargos bajo su supervisión.

Clasificación de cargos

De acuerdo con los resultados de la evaluación, los cargos pueden clasificarse en clases de cargos. El agrupamiento de los cargos en clases busca facilitar no sólo la administración salarial, sino permitir también que cada clase de cargo tenga un tratamiento genérico en términos de salarios, beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de estatus, etc.

La clasificación de cargos se realiza de manera arbitraria.

Existen varios criterios para la clasificación de cargos:

- a. Clasificación por puntos.
- b. Clasificación por cargos de carrera: Secretario I / Secretario II / Secretario III
- c. Clasificación por grupo ocupacional: Ingeniero civil / Ingeniero electricista / Ingeniero químico
- d. Clasificación por área de servicio: Gerente de finanzas / Tesorero / Contador / Cajero
- e. Clasificación por categoría: Secretaria junior / Secretaria / Secretaria bilingüe / Secretaria ejecutiva

INVESTIGACIÓN SALARIAL

La administración de salarios intenta no sólo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también el equilibrio externo de salarios en relación con el mercado de trabajo. De esta manera, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, es conveniente investigar y analizar los salarios de la comunidad. En consecuencia, la empresa podrá:

- a. Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado.
- b. Utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas.
- c. Promover su propia investigación salarial.

La implementación de una investigación de salarios debe tener en cuenta:

1. Cuáles son los cargos investigados (cargos de referencia).
2. Cuáles son las compañías participantes.
3. Cuál es el período estudiado o investigado (periodicidad).

La investigación de salarios puede hacerse por medio de:

-Cuestionarios.

-Visitas a empresas.

-Reuniones con especialistas en salarios.

-Llamadas telefónicas entre especialistas en salarios.

Selección de los cargos de referencia

Pueden ser:

- Cargos que representan los diversos puntos de la curva salarial de la empresa.
- Cargos fácilmente identificables en el mercado.
- Cargos que representan los sectores de actividad de la empresa.

Son los elegidos para representar el mercado de trabajo, por una parte, y para representar la estructura de salarios de la empresa, por la otra.

Selección de las empresas participantes

Los criterios adoptados para la elección de las empresas que deberán ser invitadas a participar en la investigación salarial, como muestras del mercado de trabajo, son los siguientes:

- a. *Localización geográfica de la empresa.*
- b. *Sector industrial de la empresa.* Muchas empresas seleccionan a para sus investigaciones otras del mismo sector industrial.
- c. *Tamaño de la empresa.* Muchos cargos están relacionados con el tamaño de la empresa, en virtud de la amplitud administrativa, el volumen de responsabilidad involucrada, etc.
- d. *Política salarial de la empresa.* Cuando la empresa pretende seguir una política salarial agresiva, tiende a escoger empresas con políticas salariales más avanzadas. Cuando la empresa pretende pagar alrededor de la media existente en el mercado, tiende a escoger empresas relativamente conservadoras .

Cuando se trata de una investigación salarial amplia, es común escoger muestras de empresas aplicando varios de los criterios que acabamos de estudiar.

La empresa que investiga y obtiene información de las demás se compromete a entregarle los resultados de la investigación debidamente tabulados y procesados, manteniendo ciertos límites de confidencialidad de la información. Cada empresa deberá recibir los resultados con su identificación, pero con la identificación de las demás codificadas, con el fin de preservar el sigilo necesario.

Recolección de datos

Una vez definidos los cargos de referencia y las empresas muestra, el siguiente paso consiste en recolectar información para la investigación. En una investigación salarial, la recolección de datos puede llevarse a cabo por los siguientes medios:

- a. Cuestionario, que deberán diligenciar las empresas participantes.
- b. Visitas y el consiguiente intercambio personal de información, mediante entrevistas o reuniones.
- c. Reuniones de asociaciones de empresas o asociaciones de gremios.
- d. Cartas, cuando las empresas investigadas están localizadas en sitios distantes.
- e. Llamadas telefónicas.

El principal medio de recolección de información es, sin duda, el cuestionario, por la facilidad de manejo y registro de los datos.

Tabulación y tratamiento de los datos

Teniendo ya los datos del mercado, la empresa los tabulará y les aplicará el tratamiento estadístico de los datos para posibilitar la comparación con sus propios salarios y verificar si su esquema es satisfactorio o necesita correcciones.

POLÍTICA SALARIAL

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez. Una política salarial debe contener:

- a. *Estructura de cargos y salarios.* Clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.

- b. *Salarios de admisión para las diversas clases salariales.* El salario de admisión para empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial.
- c. *Previsión de reajustes salariales,* ya sea por determinación legal o espontánea. Los reajustes salariales pueden ser:
 1. *Reajustes colectivos (o por costo de vida).* Buscan restablecer el valor real de los salarios frente a los cambios de la coyuntura económica del país.
 2. *Reajustes individuales.* Complementan los ajustes colectivos y pueden clasificarse en:
 - Reajustes por promoción.* Se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un cargo diferente del actual, en un nivel funcional superior.
 - Reajustes por adecuación.* La empresa trata de pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo.
 - Reajustes por mérito.* Se conceden a los empleados que deben ser recompensados por su desempeño superior al normal.

Patton afirma que una política de compensación deber tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

1. *Adecuada.* La compensación debe distanciarse de los estándares mínimos del gobierno y el sindicato.
2. *Equitativa.* A cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.
3. *Balanceda.* Salarios, beneficios y otras recompensas deber proporcionar un paquete total razonable de recompensas.
4. *Eficacia en cuanto a costos.* Deben estar de acuerdo con lo que cada organización puede pagar.
5. *Segura.* Los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. *Estimulante.* Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. *Aceptable para los empleados.*

Organización sin cargos definitivos

La evaluación de cargos constituye un examen sistemático que especifica cuál es el valor relativo de cada cargo para la organización. El proceso de evaluación de cargos es contingente. Sin el análisis de cargos, que sirva de base y fundamento al proceso de evaluación de cargos, ¿el sistema de determinación de salarios es precario y obsoleto?. Parece que sí.

La evaluación tradicional de cargos tiende a desaparecer debido a los cambios profundos que ocurren en las organizaciones, causados por las exigencias ambientales. En vez de centrarse en los cargos en sí, tiende a focalizar las personas que los ocupan. El nuevo proceso se preocupa por el valor que cada persona puede agregar a la organización. Cuanto más competencias de éstas posean las personas, serán mejor remuneradas. Estas competencias específicas exigidas en las personas deben ser detalladas en la planeación estratégica de RH para que la organización pueda remunerar específicamente aquellas “actividades” que la ayudan a conseguir los objetivos.

Nuevos enfoques de remuneración

Muchas organizaciones están implementando nuevos sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño, y abandonando los métodos tradicionales de remuneración fija. Incluyen planes de remuneración flexible.

CONSECUENCIAS DE LOS SALARIOS

Sobre los salarios inciden los cálculos de previsión social, y otras prestaciones soportadas y pagadas por la organización cuando ésta remunera a sus empleados.

REMUNERACIÓN VARIABLE

Por ser fija, la remuneración tradicional no motiva a las personas a desempeñarse mejor, en especial si en la empresa los salarios son iguales y los desempeños, desiguales. La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene cuando ellas tienen interés en producir más. En consecuencia, la remuneración variable puede activar la productividad de las personas.

Remuneración variable es la porción de la remuneración total que se el paga al empleado con periodicidad trimestral, semestral o anual. Es selectiva (para algunos empleados y ejecutivos) y depende de los resultados logrados por la empresa (sea en el área, el departamento o el cargo) en determinado período mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleado. Se denomina remuneración variable, participación en los resultados.

El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al empleado en un aliado y un socio en los negocios de la empresa.

La remuneración variable no presiona el costo de las empresas, pues éstas se autofinancian con el aumento de la productividad y la reducción de costos. Ella resume todas las exigencias para un empleado moderno, pues obliga al profesional a orientarse hacia los resultados y tener espíritu empresarial.

Una de las grandes ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad.

La remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos:

1. La planificación estratégica de la empresa debe estar orientada hacia una administración por objetivos (APO) eminentemente participativa, democrática y amplia. La APO es un poderoso instrumento para la evaluación del desempeño y el rendimiento cuando
 - a. Los empleados crean los objetivos, los desarrollan y trabajan sin presiones o normas coercitivas.
 - b. Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio.
 - c. Es un "contrato" vivo, y no simplemente un esquema de reglas y normas.
2. Proceso sencillo y de fácil comprensión y seguimiento que permita la cuantificación objetiva del desempeño de la empresa, de las unidades y de los empleados.
3. Flexibilidad, de modo que permita introducir ajustes cuando sean necesarios.
4. Transparencia en los criterios de premiación, que deben negociar y aceptar todos los empleados involucrados en el proceso.

CAPÍTULO Nº 11 – PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES

Una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento de personal.

La remuneración directa –el salario- es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta –servicios y beneficios sociales- es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado. Algunas empresas han desarrollado planes diferentes de servicios y beneficios sociales para diferentes niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y empleados por meses, empleados por horas, etc.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente.

ORÍGENES DE LOS BENEFICIOS SOCIALES

Los orígenes y el crecimiento de los planes de servicios y beneficios sociales se deben a los siguientes factores:

1. Actitud del empleado en cuanto a beneficios sociales.
2. Exigencias de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para atraerlos o para mantenerlos.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios.
6. Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

Se orientaron un principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

TIPOS DE BENEFICIOS SOCIALES

Los planes de beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado a tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.).
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.).
3. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1. *En cuanto a sus exigencias.* Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.

- a. *Beneficios legales*. Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como:
Prima anual / Vacaciones / Pensión / Seguro de accidentes de trabajo / Auxilio por enfermedad / Subsidio familiar / Salario por maternidad / Horas extras / Recargo por trabajo nocturno, etc.
 - b. *Beneficios voluntarios*. Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales. Incluyen:
Bonificaciones / Seguro de vida colectivo / Restaurante / Transporte / Préstamos / Asistencia médico-hospitalaria diferenciada mediante convenio / Complementación de la pensión, etc.
2. *En cuanto a su naturaleza*. Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios.
- a. *Beneficios monetarios*. Concedidos en dinero a través de la nómina:
Prima anual / Vacaciones / Pensión / Complementación de la pensión / Bonificaciones / Planes de préstamos / Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causas de enfermedad / Reembolso o subsidio de medicamentos, etc.
 - b. *Beneficios no monetarios*. Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios:
Servicio de restaurante / Asistencia médico-hospitalaria y odontológica / Servicio social y consejería / club o asociación recreativa / Seguro de vida colectivo / Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa / Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina, etc.
3. *En cuanto a los objetivos*. En cuanto a sus objetivos, los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.
- a. *Planes asistenciales*. Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen:
Asistencia médico-hospitalaria / Asistencia odontológica / Asistencia financiera mediante préstamos / Servicio social / Complementación de pensión / Complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad / Seguro de vida colectivo / Seguro de accidentes personales, etc.
 - b. *Planes recreativos*. Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:
Asociación recreativa o club / Áreas de descanso en los intervalos de trabajo / Música ambiental / Actividades deportivas / Paseos y excursiones programadas, etc.
 - c. *Planes supletorios*. Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:
Transporte o conducción del personal / Restaurante en el lugar de trabajo / Estacionamiento privado para los empleados / Horario móvil de trabajo / Cooperativa de productos alimenticios / Agencia bancaria en el lugar de trabajo, etc.

Los planes supletorios constituyen aquellas comodidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece para atender un gran abanico de necesidades de los empleados.

COSTOS DE LOS PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES

La remuneración global que la empresa concede a los empleados está constituida por dos grandes factores:

1. La remuneración monetaria total, que incluye el salario básico, comisiones, bonificaciones y todos los demás beneficios recibidos en dinero.
2. Programa total de beneficios traducido en su equivalencia salarial.

De aquí se deriva el hecho de que muchas investigaciones salariales incluyen también investigaciones de beneficios sociales y su proporción frente a los salarios investigados.

Una manera simple de evaluar y comparar un plan de beneficios para los empleados consiste en comparaciones efectuadas mediante la utilización de valores salariales equivalentes que son más reales que las realizadas mediante la sola comparación entre los costos de los planes de beneficios de las diversas empresas que se pretende comparar, ya que estos costos varían enormemente, según la empresa, en función de variables como: número de empleados; nivel socioeconómico del personal; política salarial de la empresa; distribución del personal por

edades; proporción entre mayores y menores, hombres y mujeres, solteros y casados; localización de la empresa; condiciones de infraestructura de la comunidad, etc.

CRITERIOS PARA EL PLANEAMIENTO DE SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES

Para definir un programa de beneficios es necesario fijar objetivos y criterios. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazos, con relación a los resultados del programa, en tanto que los criterios son factores que pesan relativamente en la ponderación del programa.

Existen algunos principios que sirven como criterios para diseñar el esquema de servicios y beneficios sociales que la organización pretende implantar o desarrollar.

Principio del retorno de la inversión

En una economía de iniciativa privada, el principio básico orientador plantea que no debe concederse voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte del empleado. Todo beneficio debe contribuir a la organización, de manera que sea igual a los costos o, por lo menos, los reduzca o los compense al producir algún retorno.

Principio de responsabilidad mutua

Los costos de beneficios sociales deben compartirse entre la organización y los empleados beneficiados. La responsabilidad mutua es la característica de las personas que cooperan entre sí para alcanzar un propósito de grupo. Por lo general, los beneficios obtenidos con facilidad dejan de despertar interés: todo lo que una empresa ofrece de manera gratuita a los empleados puede parecer, a los ojos de éstos, algo legalmente obligatorio o servicio de calidad inferior.

Otros principios

1. los beneficios otorgados a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Los beneficios deben limitarse a las actividades en que el grupo es más eficiente que el individuo.
3. El beneficio debe extenderse a la base más amplia posible de personas.
4. La concesión del beneficio no debe despertar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de los beneficios deben ser calculables y deben tener una financiación sólida y garantizada para evitar implicaciones políticas.

Todo plan de servicios y beneficios sociales deberá cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser ventajoso a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados.
2. Ser aplicable sobre bases económico-financieras que puedan sustentarse.
3. Ser planeado y costeadado entre la organización y los empleados, en lo referente a tiempo, dinero, tareas y, en especial, a la administración de los servicios.

OBJETIVOS DE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES

Los beneficios tratan de brindar ventajas a la organización y al empleado, así como extenderse a la comunidad. Otro aspecto importante es su relativa disfunción cuando no son bien planeados ni administrados.

Los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Reducción de la rotación de personal y del ausentismo.
- Facilidad de atracción y el mantenimiento de recursos humanos.
- Aumento de la productividad en general.

CAPÍTULO Nº 12 – HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Los programas de seguridad y de salud constituyen algunas de estas actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad.

HIGIENE EN EL TRABAJO

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general el siguiente contenido:

1. *Un plan organizado.* Incluye la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. *Servicios médicos adecuados.* Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
 - a. Exámenes médicos de admisión.
 - b. Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades profesionales.
 - c. Primeros auxilios.
 - d. Eliminación y control de áreas insalubres.
 - e. Registros médicos adecuados.
 - f. Supervisión en cuanto a higiene y salud.
 - g. Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
 - h. Utilización de hospitales de buena categoría.
 - i. Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
3. *Prevención de riesgos para la salud.*
 - a. Riesgos químicos.
 - b. Riesgos físicos.
 - c. Riesgos biológicos.
4. *Servicios adicionales,* como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad; éstos incluyen:
 - a. Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud.
 - b. Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales para la prestación de servicios de radiografías, programas recreativos, conferencias, etc.
 - c. Verificaciones interdepartamentales –entre supervisores, médicos y ejecutivos- sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.
 - d. Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, mediante planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo.
 - e. Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.

Objetivos de los higiene en el trabajo

La higiene en el trabajo o higiene industrial, es eminentemente preventiva, aya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

La higiene en el trabajo implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano.

CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

- Condiciones ambientales de trabajo. Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo. Duración de la jornada, horas extras, períodos de descanso, etc.

-Condiciones sociales. Organización informal, estatus, etc.

La higiene en el trabajo se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo.

Los tres elementos más importantes de las condiciones ambientales de trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

Iluminación

No se trata de la iluminación general, sino de la cantidad de luz en el punto focal de trabajo. La iluminación deficiente ocasiona fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo. Un sistema de iluminación debe cumplir los siguientes requisitos:

- a. Ser suficiente
- b. Estar constante y uniformemente distribuido para evitar la fatiga de los ojos.

La distribución de luz puede ser:

1. *Iluminación directa.*
2. *Iluminación indirecta.* La luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos. Es la más costosa.
3. *Iluminación semiindirecta.* Combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas translúcidas para reflejar la luz en el techo y en las partes superiores de las paredes.
4. *Iluminación semidirecta.* La mayor parte de la luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada, y cierta cantidad de luz la reflejan paredes y el techo.
 - c. Estar colocada de manera que no encandile ni produzca fatiga a la vista, debida a las constantes acomodaciones.

Ruido

El ruido se considera un sonido o barullo indeseable. El sonido tiene dos características principales: frecuencia e intensidad. La frecuencia es el número de vibraciones por segundo emitidas por la fuente de sonido, y se mide en ciclos por segundo. La intensidad del sonido se mide en decibelios. La evidencia y las investigaciones realizadas muestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo. Sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición es poderosa. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será el grado de pérdida de audición.

El efecto desagradable de los ruidos depende de:

- a. La intensidad del sonido.
- b. La variación de los ritmos e irregularidades.
- c. La frecuencia o tono de los ruidos.

El nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo es 85 decibelios.

Por encima de esta cifra, el ambiente se considera insalubre.

El control de ruidos busca la eliminación o, al menos, la reducción de los sonidos indeseables. Los ruidos industriales pueden ser:

- a. Continuos (máquinas, motores o ventiladores).
- b. Intermitentes (prensas, herramientas neumáticas, forjas).
- c. Variables (personas que hablan, manejo de herramientas o materiales).

Los métodos más ampliamente utilizados para controlar los ruidos en la industria pueden incluirse en una de las cinco categorías siguientes:

- a. Eliminación del ruido en el elemento que lo produce.
- b. Separación de la fuente del ruido.
- c. Aislamiento de la fuente del ruido dentro de muros a prueba de ruido.
- d. Tratamiento acústico de los techos, paredes y pisos para la absorción de ruidos.
- e. Equipos de protección individual, como el protector auricular.

CONDICIONES ATMOSFÉRICAS

Temperatura

Existen cargos cuyo sitio de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas, como en el caso de proximidad de hornos siderúrgicos, de cerámica y forjas. En el otro extremo, existen cargos cuyo sitio de trabajo exige temperaturas muy bajas, como en el caso de los frigoríficos. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de estos ambientes de trabajo.

Humedad

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto.

Un plan de seguridad implica los siguientes requisitos:

- a. La seguridad en sí misma es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización.
- b. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos.
- c. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
- d. El plan de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), además de los factores sociopsicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad al órgano de recursos humanos.
- e. La seguridad en el trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a movilizar todos los elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios.
- f. Es importante la aplicación de los siguientes principios:
 - Apoyo activo de la administración, que comprende: mantenimiento de un programa de seguridad completo e intensivo; discusión con la supervisión, en reuniones periódicas, de los resultados alcanzados por los supervisores.
 - Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
 - Instrucciones de seguridad para cada trabajo.
 - Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos. Éstas deben darlas los supervisores, que pueden hacerlo en el sitio de trabajo con perfecto conocimiento de causa. Las instrucciones generales quedan a cargo de la sección de seguridad.
 - Ejecución del programa de seguridad intermedio de la supervisión. Son las personas clave en la prevención de accidentes.
 - Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad. Deben emplearse y desarrollarse todos los medios de divulgación para que los empleados lo acepten y asimilen.
 - Ampliación del programa de seguridad fuera de la compañía. Busca la seguridad del empleado en cualquier lugar o en cualquier actividad, y la eliminación de las consecuencias de los accidentes ocurridos fuera del trabajo, que son semejantes, en extensión y profundidad, a los ocurridos en la empresa.
 - No debe haber confusión entre la ART y el organismo de seguridad.

La seguridad en el trabajo contempla tres áreas principales de actividad, a saber:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

Prevención de accidentes

La Organización Mundial de la Salud define accidente como “un hecho no premeditado del cual resulta daño considerable”.

La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Podemos definir accidente de trabajo como el que ocurre en el trabajo y provoca, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que ocasiona la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal de la capacidad de trabajo. La palabra accidente significa un acto imprevisto, perfectamente evitable en la mayor parte de los casos. Las estadísticas de accidentes de trabajo, por ley, abarcan también los accidentes del trayecto, es decir, aquellos que ocurren en el transporte del empleado de su casa a la empresa y viceversa.

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

-*Accidentes sin dejar de asistir a trabajar.* Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de frecuencia ni de gravedad, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, además de presentado en las estadísticas mensuales.

-*Accidente con inasistencia al trabajo.* Es aquel que puede causar:

- a. *Incapacidad temporal.* Pérdida total de la capacidad de trabajo en el día de accidente o que se prolongue durante un período menor de 1 año. A su regreso, el empleado asume su función sin reducir la capacidad. Cuando se agrava la lesión y debe dejar de asistir, el accidente recibirá nueva designación; se considerará accidente con inasistencia al trabajo. Se mencionará en el informe del accidente y en el informe del mes.
- b. *Incapacidad permanente parcial.* Reducción permanente y parcial de la capacidad de trabajo. Generalmente está motivada por:
Pérdida de cualquier miembro o parte del mismo / Reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo / Pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo / Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído.
- c. *Incapacidad total permanente.* Pérdida total permanente de la capacidad de trabajo. Está motivada por:
Pérdida de la visión de los 2 ojos / Pérdida anatómica de más de un miembro (mano o pie) / Pérdida de la audición de ambos oídos.
- d. *Muerte.*

Estadísticas de accidentes

Por medio del coeficiente de frecuencia y del coeficiente de gravedad se establecen medidas para controlar y evaluar accidentes.

1. Fórmula del coeficiente de frecuencia (CF).

$$\frac{\text{Nº de accidentes con inasistencia al trabajo} * 1.000.000}{\text{Nº de horas/hombre trabajadas}}$$

Es un índice que se utiliza con el fin de establecer comparaciones entre todos los tipos y tamaños de empresas. Para el cálculo se necesitan los siguientes datos:

-*Número medio de empleados de la empresa en determinado intervalo de tiempo* (día, mes o año).

-*Horas/hombre trabajadas.* Son horas en que los empleados están sujetos a accidentes de trabajo. Deben incluirse horas extras y excluirse las horas remuneradas no trabajadas (ej. licencias, vacaciones, enfermedades, etc.).

2. La Fórmula del coeficiente de gravedad (CG) es

$$\frac{\text{Días perdidos} + \text{Días computados} * 1.000.000}{\text{Nº de horas/hombre trabajadas}}$$

Relaciona la cantidad de ausencias o inasistencias con cada millón de horas/hombre trabajadas. Se necesita los siguientes datos para calcularlo:

-*Días perdidos.* Total de días en los cuales el trabajador accidentado queda incapacitado temporalmente para el trabajo a consecuencia del accidente. Se incluyen domingos, feriados, o cualquier otro día en que no haya trabajo en la empresa.

-*Días perdidos trasladados.* Días perdidos durante el mes por accidente del mes anterior o de meses anteriores.

-*Días debitados o computados.* Se atribuye a los casos de accidente que ocasionan muerte, incapacidad permanente, total o parcial, y que representan la pérdida total o la reducción de la capacidad de trabajo.

Identificación de las causas de accidentes

Las principales causas de accidentes son:

1. *Agente.* Se define como el objeto o la sustancia (máquinas, local o equipo que podrían protegerse de manera adecuada) directamente relacionado con la lesión, como prensa, mesa, martillo, herramienta, etc.

2. *Parte del agente.* Aquella que está estrechamente asociada o relacionada con la lesión, como el volante de la prensa, la pata de la mesa, el mango del martillo, etc.
3. *Condición insegura.* Condición física o mecánica existente en el local, la máquina, el equipo o la instalación (que podría haberse protegido y reparado) y que posibilita el accidente, como piso resbaladizo, aceitoso, mojado, con altibajos, etc.
4. *Tipo de accidente.* Forma o modo de contacto entre la gente del accidente y el accidentado, o el resultado de este contacto, como golpes, caídas, resbalones, etc.
5. *Acto inseguro.* Violación del procedimiento aceptado como seguro. Dejar de usar equipo de protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en área prohibida.
6. *Factor personal de inseguridad.* Cualquier característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física, accidental o permanente, que permite el acto inseguro. Son problemas como visión defectuosa, fatiga o intoxicación, problemas de hogar, desconocimiento de las normas y reglas de seguridad.

Costos directos e indirectos de los accidentes

El costo directo del accidente es el total de los gastos resultantes de las obligaciones para con los empleados expuestos a los riesgos inherentes al ejercicio del trabajo, como la asistencia médica y hospitalaria dada a los accidentes, y las respectivas indemnizaciones, ya sea diarias o por incapacidad permanente. En general, estos gastos los cubren las compañías de seguros.

El costo indirecto del accidente de trabajo, cobija todos los gastos de fabricación, gastos generales, lucro cesante, daño emergente, y demás factores cuya incidencia varía según la empresa.

El costo indirecto representa 4 veces el costo directo del accidente de trabajo, además de la tragedia personal y familiar que puede ocasionar el accidente de trabajo.

Tanto la enfermedad profesional como el accidente de trabajo causan responsabilidad civil y penal al empleador, en los casos de dolo o culpa.

Prevención de robos (vigilancia)

El servicio de vigilancia de cada empresa tiene características propias. Además, las medidas preventivas debe revisarse con frecuencia para evitar la rutina, que vuelve obsoleto los planes.

En general, un plan de prevención de robos (vigilancia) incluye:

- a. *Control de entrada y salida de personal.* Se lleva a cabo en la portería de la empresa, cuando entra o sale el personal. Este control puede ser visual o basarse en la revisión de cada individuo que entra o sale de la fábrica. Puede ser un control muestral o total.
- b. *Control de entrada y salida de vehículos.* Cuando se trata de vehículos de la empresa, como camiones y otros automotores, la portería anota las horas de entrada y salida, el contenido, el nombre del conductor y veces el kilometraje del vehículo.
- c. *Estacionamiento fuera del área de la fábrica.* En general, las empresas mantienen fuera del área de la fábrica el estacionamiento de los automotores y vehículos en general de sus empleados, con el fin de evitar el transporte clandestino de productos, componentes o herramientas.
- d. *Ronda por los terrenos de la fábrica y por el interior de la misma.* En especial se efectúan fuera del área de trabajo no sólo para efectos de vigilancia sino también para verificar la prevención de incendios.
- e. *Registro de máquinas, equipos y herramientas.* Las máquinas, los equipos y las herramientas se inventarían con periodicidad.
- f. *Controles contables.* Se efectúan principalmente en las áreas de compras, almacén de herramientas, expedición y recibo de mercaderías. Estos controles contables son verificados periódicamente por empresas externas de auditoría. La detección de casos de sobrefacturación, subfacturación o pago de facturas sin el correspondiente registro hace posible la localización de pérdida de mercaderías.

Prevención de incendios

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercaderías, equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, exigen planeación cuidadosa. Disponer de un conjunto de extintores adecuados, conocer el volumen de los depósitos de agua, mantener un sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento al personal (brigadas especializadas) son los puntos clave.

El fuego de un incendio necesita de 3 acontecimientos que estén presentes:

- Combustible (sólido, líquido o gaseoso).
- Comburente (generalmente el oxígeno de la atmósfera).
- Catalizador (la temperatura del medio ambiente).

Clasificación de los incendios

Hay cuatro categorías: A, B, C y D.

Método de extinción de incendios

Puesto que el fuego es el resultado de la reacción de 3 elementos (combustible, oxígeno del aire y temperatura), su extinción exige al menos la eliminación de uno de los elementos que componen el triángulo del fuego. De este modo, la extinción de un incendio puede lograrse utilizando los siguientes principios:

1. *Retiro y aislamiento del material que está en combustión.*
 - Cerrar el registro del tubo de combustible.
 - Retirar materiales de las proximidades del fuego.
 - Retirar la parte del material incendiado.
2. *Cubrimiento: neutralización del comburente.* Consiste en eliminar o reducir el oxígeno del aire.
3. *Enfriamiento: neutralización de la temperatura.* Consiste en reducir la temperatura del material incendiado.

Tipos de extintores

De acuerdo a la clase de fuego de que se trata (fuego clase A, B y C) existen distintos agentes extintores:

Espuma / Gas carbónico / Polvo químico / Agua / Hidrante y mangueras: es el sistema fijo de prevención de incendios utilizado con mayor frecuencia. / Aspersores: son equipos fijos conformados por regaderas o rociadores automáticos de agua. Se aplican para fuegos clase A, no para B o C / Emulsionadores: equipos fijos que arrojan agua a alta presión.

Administración de riesgos

La administración de riesgos abarca: la identificación, el análisis y la administración de las condiciones potenciales de desastre. El riesgo es imprevisible, pero probable. Además del sistema de protección que ya hemos visto, la administración de riesgos exige un esquema de pólizas de seguro contra fuego (incendio) y lucro cesante, como medio complementario de asegurar el patrimonio de la empresa.

CAPÍTULO Nº 13 – RELACIONES LABORALES

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos cubre también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: los sindicatos. Estas relaciones se denominan "relaciones laborales" porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a las exigencias y demás aspectos que esgrimen los sindicatos.

POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES

La política de relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales a su vez están influenciados por la etapa del desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales.

Entre las políticas de relaciones laborales que la organización puede adoptar podemos definir 4:

Política paternalista

Está caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. Cada concesión representa para la empresa un costo adicional. Esta actitud cortoplacista, orientada hacia la solución de problemas, debilita la organización y transmite inseguridad a los gerentes y supervisores de primera línea frente a las constantes presiones sindicales.

Política autocrática

Está caracterizada por la postura rígida de la organización que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley, por convenio colectivo y de acuerdo con sus intereses. No siempre se atienden las reivindicaciones, lo cual provoca el surgimiento de focos de indisciplina y grupos de oposición en el sindicato frente a los fracasos en los intentos de negociación. La supervisión es servil ante los superiores pero rígida con los subordinados. Esta política autocrática no puede sostenerse por mucho tiempo, causa frustración e indignación en el personal.

Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad, en la relación entre la organización empresaria y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la empresa y la del sindicato; la participación de los trabajadores y los supervisores es escasa.

Política participativa

Está caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y los trabajadores por un lado, y a la organización, a los dirigentes y a los supervisores por el otro. Presupone que las soluciones se negocien y discutan con datos concretos, objetivos y racionales, y que no se sustenten en opiniones personales. Esta política basada en el consenso entre las partes es preventiva y no correctiva, pues se anticipa a los problemas o por lo menos, los trata cuando son controlables.

EL SINDICALISMO

No es un fenómeno reciente. Sus orígenes se remontan al siglo XVIII con el inicio de la Revolución Industrial. El sindicalismo representa un proceso de reivindicaciones por salarios y condiciones de trabajo mejores, además es una fuerza política que forma parte natural de la disputa del poder en un régimen democrático. El sindicato es parte integral de la sociedad capitalista y cumple una función inherente al régimen de propiedad privada.

Como organización, el sindicato es una agremiación o asociación constituida para defender los intereses comunes de sus miembros.

Existen sindicatos de trabajadores (como ejemplo SMATA); sindicatos de empleadores o patronales (ACARA). Los sindicatos son asociaciones de primer grado. Las federaciones son asociaciones de segundo grado. Y las confederaciones son asociaciones de tercer grado.

Medios de acción sindical

Para lograr las reivindicaciones de sus bases, el sindicato de los empleados y obreros puede utilizar varios medios para presionar a las organizaciones empresarias, como ejemplo, la huelga, los piquetes y las formas ilícitas de presión sindical.

Formas ilícitas de presión sindical

Entre las formas ilícitas de presión sindical de los trabajadores podemos señalar:

1. *Huelga simbólica*. Parálisis colectiva de corta duración sin abandonar el lugar de trabajo.
2. *Huelga de advertencia*. Parálisis destinada a afirmar la importancia de la reivindicación para demostrar por parte de los trabajadores la capacidad y poder de movilización.
3. *Huelga de celo*. El trabajador se ciñe de manera estricta a lo señalado en el reglamento interno. No hay abandono del lugar de trabajo.
4. *Operación tortuga*. El trabajo se cumple con lentitud o en condiciones técnicas inadecuadas.
5. *Parálisis relámpago*. Interrupción colectiva rápida e intempestiva en uno o diversos sectores de la misma organización.
6. *Faltas o retrasos del personal en sectores vitales*. Se originan de modo voluntario creando problemas graves a la normalidad de las operaciones.
7. *Parálisis de proveedores vitales*. Intento de perjudicar una organización paralizando las organizaciones satélites que suministran materia prima o servicios esenciales para que funcione.
8. *Rehusarse a trabajar horas extras*.
9. *Ocupación del lugar del trabajo*. Es una agresión contra la libertad de trabajo y contra la propiedad privada y al mismo tiempo un delito civil y penal.

10. *Sabotaje*. Empleo de medios violentos y ocultos para destruir bienes, materias primas, materiales o dañar máquinas, instalaciones, o sea, bienes de la empresa.

MEDIOS DE ACCIÓN PATRONAL

Las organizaciones empresarias pueden utilizar también ciertos medios de presión contra los trabajadores:

Lock-Out o cierre patronal

Es el cierre temporal de la empresa decidido por los administradores o por la cámara empresaria como medio de presión.

Lista negra

Lista originada en una empresa donde consta personal desvinculado que se hace circular entre otras empresas para impedir que el mismo puede lograr un nuevo trabajo.

REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN

La representación de los trabajadores dentro de un sistema democrático las podemos clasificar en dos clases: representación directa o antisindical y representación sindical. Dentro de la primera, podemos incluir los consejos de fábrica y comités de empresa

1. Representación directa o antisindical.

- a. Consejos de fábrica o comités de empresa.
- b. Cogestión o gestión compartida.
- c. Autogestión o gestión propia. Representa la administración de la organización por sus propios miembros o empleados.

2. Representación sindical en la empresa. Estos modelos de representación incluyen la participación de los sindicatos fuera de los muros de la organización. En general, esta participación es conflictiva.

CONFLICTOS LABORALES

El conflicto y la cooperación constituyen elementos integrantes en la vida de las organizaciones. Ambos han recibido mucha atención por parte de recientes teorías de la organización. Son dos lados de una misma moneda.

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar esta condición.

Situaciones de conflicto y métodos de solución.

Métodos antiguos.

Destructivos.

Supresión-guerra total.

Parcialmente destructivos.

Guerra parcial-acomodación.

Métodos modernos.

Constructivos.

Negociación-solución de problemas.

Todo conflicto lleva en sí fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición. El conflicto existe o se presenta por existen puntos de vista e intereses diferentes que chocan entre sí; la existencia de conflicto significa la existencia de dinamismo, vida y fuerzas que chocan.

En general el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes (individuo, grupo u organización) percibe que la otra parte (individuo, grupo u organización) atenta o intenta atenta sobre alguno o algunos de sus intereses.

Condiciones que predisponen al conflicto

Existen 3 condiciones previas que tienden a generar conflictos.

1. *Diferenciación de actividades.* Objetivos e intereses diferentes e incluso antagónicos tienden a provocar conflictos.
2. *Recursos compartidos.* En general, los recursos disponibles son escasos y limitados. La incidencia de un grupo será en perjuicio de otro grupo.
3. *Actividades interdependientes.* La actividad en una organización tanto los individuos y los grupos dependen uno de otros.

Estas 3 condiciones previas crean condiciones que predisponen al conflicto.

Condiciones que desencadenan el conflicto

El conflicto se presenta cuando ocurren dos condiciones desencadenantes.

1. *Percepción de la incompatibilidad de objetivos.*
2. *Percepción de la oportunidad de interferencia.*

En consecuencia, la parte afectada adopta un comportamiento conflictivo. Es decir, incuba sentimientos de conflicto con relación a la otra parte; en consecuencia, surge el comportamiento de conflicto.

La solución es el final del episodio de conflicto, lo cual no significa que el conflicto haya sido solucionado o administrado: sólo significa que de alguna manera termina el episodio de conflicto.

RESULTADOS DEL CONFLICTO

Un conflicto puede traer resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas.

Resultados constructivos

Son los efectos positivos del conflicto.

1. *El conflicto despierta los sentimientos y estimula las energías.*
2. *El conflicto fortalece sentimientos de identidad.*
3. *El conflicto despierta la atención hacia los problemas.*
4. *El conflicto pone a prueba la balanza del poder.*

Resultados destructivos

A un conflicto se lo conoce normalmente más por sus condiciones negativas, destructivas e indeseables que por sus resultados constructivos.

1. *El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.*
2. *El conflicto aumenta la cohesión grupal.*
3. *El conflicto desvía energías hacia el mismo.*
4. *El conflicto lleva a una parte a bloquear la actividad de la otra.*
5. *El conflicto se auto alimenta y perjudica las relaciones entre las partes en conflicto.*

Administración del conflicto

Básicamente un conflicto puede resolverse de 3 maneras, teniendo en cuenta que un conflicto influirá en los resultados constructivos o destructivos que este produzca y por tanto en futuros episodios de conflicto.

1. *Ganar / Perder.*
2. *Perder / Perder.*
3. *Ganar / Ganar.*

Los dos primeros tienden a continuar el conflicto. El tercero es la solución del conflicto.

Reivindicaciones en los conflictos laborales

Los conflictos laborales son divergencias surgidas entre las organizaciones y los sindicatos, o sea, los sujetos, y abarcan intereses individuales, generales, grupales, profesionales o económicos.

Los conflictos laborales incluyen varios tipos de reivindicaciones:

1. *Condiciones legales de trabajo.* Jornada, horario, descanso semanal remunerado.
2. *Condiciones económicas del trabajo.* Remuneración, índices de ajuste, insalubridad, etc.

3. *Condiciones físicas de trabajo.* Por ejemplo, exposición a ruidos, temperaturas, gases, altitud, etc.
4. *Condiciones sociales de trabajo.* Por ejemplo, comedor en la empresa, refrigerio, transporte, etc.
5. *Condiciones de representatividad en el trabajo.* Permiten al obrero la participación en el proceso de toma de decisiones.

CONVENCIÓN COLECTIVA

La convención colectiva de trabajo es el acuerdo normativo mediante el cual dos o más sindicatos representativos de categorías económicas y profesionales estipulan condiciones de trabajo aplicables a las relaciones individuales de trabajo en el campo de las representaciones efectivas.

La convención colectiva de trabajo prescribe en detalle cuáles son las condiciones laborales que regirán los contratos individuales de trabajo.

NEGOCIACIÓN COLECTIVA

La convención colectiva de trabajo (convenio colectivo) requiere de un proceso previo de negociación entre las partes (sindicato por un lado, cámara empresaria por el otro) denominado negociación colectiva. La negociación colectiva puede llevarse a cabo en tres niveles: la empresa, el sindicato, la federación de sindicatos.

En un sentido amplio, negociación es el proceso de búsqueda del mejor resultado posible en la aceptación de ideas, propósitos o intereses, de modo que las partes involucradas terminen la negociación conscientes de que fueron escuchadas, de que tuvieron oportunidad de presentar sus argumentos y expresarse y de que el producto final es mayor que la sumatoria de las contribuciones individuales.

La negociación es una situación en que dos partes cuyos intereses están en pugna o en conflicto desean llegar a un acuerdo sobre cómo comportarse una frente a la otra.

Ciertos conceptos permiten mejorar las relaciones laborales:

1. Existencia de una política de recursos humanos que tenga amplia divulgación dentro de la organización.
2. Canales bidireccionales de comunicación de arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba.
3. La organización debe mantener diálogo permanente, abierto y constructivo con los líderes sindicales.
4. La organización debe preparar a los niveles de supervisión para mantener una agilidad y democracia en las negociaciones que se encarguen.

La organización debe entender que la época del paternalismo ya acabó y esta debe ser sustituida por un tratamiento respetuoso e igualitario, como lo presupone una sociedad democrática que confiere la misma representatividad al sector patronal y al sector obrero en las relaciones laborales.

PARTE 6 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas.

La Administración de Recursos Humanos tiene cinco (5) subsistemas a saber:

Subsistema de provisión de Recursos Humanos
 Subsistema de aplicación de Recursos Humanos
 Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos
 Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos
 Subsistema de control de Recursos Humanos

Nos ocuparemos ahora del Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos que como ya dijimos mas arriba esta formado por: El Entrenamiento

El Desarrollo de personal
 El Desarrollo organizacional

En todo tipo de organizaciones las personas (los seres humanos) se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo.

Los dos primeros estratos o sea el entrenamiento y el desarrollo de personal se basan en la denominada psicología industrial, en tanto que los estratos mas amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional. O sea los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual en tanto que el estrato mas amplio o sea el desarrollo organizacional aborda la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones.

APRENDIZAJE

La personalidad humana esta constituida por dos factores importantes: el hereditario y el ambiental (aprendizaje).

El aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimiento de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. El aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento dela persona, en respuesta a una experiencia anterior. El aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que tomo como base su experiencia. El aprendizaje es un concepto relacionado con la practica, el refuerzo, la retención y el olvido.

1. El aprendizaje obedece a la ley del efecto. Según la ley del efecto, la persona tiende a repetir el comportamiento que produce resultados o efectos positivos y a eliminar el comportamiento que no corresponde a las expectativas. Una recompensa obtenida de inmediato produce un aprendizaje mas rápido que una recompensa retardada o aplazada.
2. El aprendizaje obedece a la ley del estimulo. La recompensa estimula el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser mas rápido y efectivo; por el contrario, si es pequeña, no atrae ni mantiene la atención de la persona.
3. El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad. La intensidad de los ejercicios y de las practicas determina el aprendizaje.
4. El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia. La frecuencia de las practicas y los ejercicios tiende a servir de refuerzo al aprendizaje.
5. El aprendizaje obedece a la ley de la continuidad. Si la practica y el ejercicio no son constantes, el aprendizaje da paso al olvido.
6. El aprendizaje obedece a la ley del descongelamiento. Aprender algo nuevo significa olvidar por supuesto algo viejo que existía en nuestra memoria.
7. El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente. El proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos mas sencillos, inmediatos y concretos y encaminarse, de manera paulatina, hacia los mas complejos, mediatos y abstractos.

El aprendizaje seria mejor y surtiría mas efecto si se consideraran estas condiciones: producir efecto, estimular con recompensa inmediata, intensificar las practicas y volverlas frecuentes y constantes para asegurar la continuidad de lo aprendido, descongelar viejos paradigmas y estándares de comportamiento, así como tener en cuenta la complejidad creciente de lo que debe aprenderse. Si se pretende cambiar algún comportamiento individual u organizacional, estos aspectos son fundamentales.

Evaluación de los procesos de desarrollo de las personas

Los procesos de desarrollo de las personas pueden evaluarse conforme al continuum ilustrado:

El desarrollo de personas puede ser:	Casual	Planeado
	Aleatorio	Intencional
	Reactivo	Proactivo
	Visión a corto plazo	Visión a largo plazo
	Basado en la imposición	Basado en el consenso

El desarrollo es casual porque las oportunidades de entrenamiento se presentan al azar, sin ninguna clase de planeación, aleatorio porque el entrenamiento se dirige solo a unas cuantas personas de la organización escogidas al azar; reactivo porque se utiliza sólo para resolver problemas y carencias que ya existen; de visión a corto plazo, porque busca solucionar los problemas actuales sin considerar perspectivas a largo plazo o en el futuro; basado en la imposición porque el entrenamiento se asigna e impone a las personas independientemente de sus deseos o aspiraciones.

El desarrollo es planeado porque utiliza la planeación estratégica de la organización para preparar a las personas con miras al futuro, intencional porque busca alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo mediante cambios de comportamiento que sustenta los cambios organizacionales; proactivo porque se orienta hacia delante, hacia el futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella; de visión a largo plazo porque se sintoniza con la planeación estratégica y se orienta hacia cambios definitivos y globales; basado en el consenso, porque no se impone desde arriba, sino que se consultan las aspiraciones de las personal.

CAPÍTULO 14 – ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

La palabra entrenamiento tiene muchos significados y aplicaciones. Muchos autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo a la cual dividen en educación y entrenamiento.

El Entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la/ las personas para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

CONCEPTOS Y TIPOS DE EDUCACION

Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.

La educación profesional, institucionalizada o no prepara al hombre para la vida profesional. Comprende tres (3) etapas interdependientes pero perfectamente diferenciadas.

1. Formación Profesional. Prepara al hombre para ejercer una profesión
2. Perfeccionamiento o Desarrollo Profesional. Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
3. Entrenamiento. Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función dentro de una organización.

ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades.

CICLO DE ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran a si mismos y a su empresa.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- . Entradas (o sea inputs)
- . Procesamiento u operación
- . Salidas (o sea los outputs)
- , Retroalimentación (o sea el feedback)

En términos amplios el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas a saber:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnostico)
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados

Inventario de necesidades de entrenamiento

La primera etapa del entrenamiento; corresponde al diagnostico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:

1. Análisis de la organización total: sistema organizacional
2. Análisis de los recursos humanos: sistema de entrenamiento
3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL COMO INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO: SISTEMA ORGANIZACIONAL

El análisis organizacional no solo implica el estudio de la empresa como un todo – su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de estos objetivos – sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización.

El análisis organizacional consiste en “determinar en donde deberá hacer énfasis el entrenamiento”.

Los objetivos de entrenamiento deben estar bastante ligados a las necesidades de la organización. El entrenamiento interactúa profundamente con la cultura organizacional.

El entrenamiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y por consiguiente, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades. Las necesidades de entrenamiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente.

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO: SISTEMA DE ENTRENAMIENTO

El análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización. Aquí se trata del análisis de la fuerza laboral: el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseados por la organización.

ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS: SISTEMA DE ADQUISIÓN DE HABILIDADES

Nivel de enfoque más limitado que el inventario de necesidades de entrenamiento, puesto que se efectúa el análisis del cargo, teniendo como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Además de la organización y de las personas el entrenamiento debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas. El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desarrollo de los cargos.

En otras palabras, una necesidad de entrenamiento en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

Requisitos exigidos por el cargo - Habilidades actuales del ocupante del cargo = Necesidad de entrenamiento

El análisis de operaciones permite la preparación del entrenamiento para cada cargo por separado con el fin de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

MEDIOS PARA INVENTARIAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El inventario de necesidades de entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de entrenamiento.

Los principales medios utilizados para efectuar en inventario de necesidades de entrenamiento son:

1. *Evaluación del desempeño*: permite descubrir a los empleados que ejecutan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio y también facilitan una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
2. *Observación*: verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente.
3. *Cuestionarios*: investigación mediante estos de donde hay necesidades de entrenamiento.
4. *Solicitud de supervisores y gerentes*: son éstos los que solicitan entrenamiento para su personal.
5. *Entrevistas con supervisores y gerentes*: entrevistas con éstos para analizar problemas que son solucionables mediante entrenamiento.
6. *Reuniones interdepartamentales*
7. *Examen de empleados*: evaluación de los resultados de estos últimos.
8. *Modificación del trabajo*: cuando se introduzcan modificaciones en las rutinas de trabajo es necesario previamente dar entrenamiento a los que los van a ejecutar.
9. *Entrevista de salida*: cuando se produce el retiro de algún subordinado es el momento ideal para conocer la opinión sincera sobre la empresa y las razones que motivaron su salida.
10. *Análisis de cargos*: cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante del mismo y de las habilidades que debe poseer.
11. *Informes periódicos de la empresa o del área de producción*: éstos informes muestran las deficiencias observadas y que surgen como consecuencia de la falta de entrenamiento.

Indicadores de necesidades de entrenamiento

1. *Indicadores a priori*: eventos que si ocurrieran proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento fácilmente previsibles, por ejemplo, expansión de la empresa, reducción del número de empleados, ausencias, licencias y vacaciones del personal, expansión de los servicios, modernización de la producción y de la comercialización en la empresa.
2. *Indicadores a posteriori*: surgen por problemas provocados por necesidades de entrenamientos no atendidas. Están relacionados con la producción o con el personal.
Dentro de los problemas de producción encontramos: calidad inadecuada, baja productividad, averías frecuentes, exceso de errores, elevado número de accidentes, poca versatilidad de los empleados, mal aprovechamiento del espacio disponible.
Dentro de los problemas de personal encontramos: relaciones deficientes entre el personal, excesivo número de quejas, falta de cooperación, ausencias, errores en la ejecución de órdenes.

PLANEACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Una vez que se han inventariado y determinado las necesidades de entrenamiento se procede a la programación del mismo en forma sistematizada y fundamentada. Partiendo desde cual es la necesidad hasta llegar a quien va a impartir el entrenamiento.

El inventario de necesidades de entrenamiento debe suministrar la siguiente información para diseñar el programa de entrenamiento.

¿Qué debe enseñarse? ¿Quién debe aprender? ¿Cuándo debe enseñarse? ¿Dónde debe enseñarse? ¿Cómo debe enseñarse? ¿Quién debe enseñar?

Planeación del entrenamiento

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya aspectos tales como:

- Enfoque de una necesidad específica
- Objetivo de entrenamiento
- División del trabajo por desarrollar
- Determinación del contenido
- Elección de los métodos de entrenamiento
- Definición de los recursos necesarios
- Definición de la población objetivo
- Lugar donde se efectuará el entrenamiento
- Época o periodicidad para efectuar el entrenamiento
- Cálculo de la relación costo beneficio del programa de entrenamiento
- Control y evaluación de los resultados

Tecnología educativa de entrenamiento

Técnicas que va a utilizarse en el programa de entrenamiento con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volúmen de aprendizaje con la menor inversión de tiempo, esfuerzo y dinero.

Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso

1. *Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido*: diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información.
2. *Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso*: diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia, acerca de sí mismo y de los demás y desarrollar habilidades interpersonales.
3. *Técnicas mixtas de entrenamiento*: no solo se emplean para transmitir información sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo

1. *Técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo:* entrenamiento de inducción o de integración a la empresa. Busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.
Normalmente este entrenamiento incluye nociones que van desde la empresa, el producto o servicio que produce, el contrato de trabajo, las actividades y los beneficios sociales, normas y reglamentos internos, ejercicios de supervisión, relaciones del cargo con otros y descripción detallada del cargo.
2. *Técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo:* el entrenamiento podrá llevarse a cabo en el lugar o sitio de trabajo o fuera de él.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación

1. *Entrenamiento en el lugar de trabajo:* constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas a los empleados.
2. *Entrenamiento fuera del lugar de trabajo:* en general son complementarios del entrenamiento prestado en el lugar donde se presta servicio.
Son sus características: aulas de exposición, películas, diapositivas y videos, estudio de casos, discusión en grupos, dramatización, simulación y juegos, instrucción programada.

EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Es la tercera etapa del proceso de entrenamiento luego del diagnóstico de necesidades y la programación propiamente dicha.

La ejecución del entrenamiento presupone un binomio: por un lado el instructor, por el otro el aprendiz.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguiente factores:

1. *Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización*
2. *Calidad del material de entrenamiento presentado*
3. *Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa:* el entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa en todos los niveles y funciones.
4. *Calidad y preparación de los instructores*
5. *Calidad de los aprendices*

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

1. *En el nivel organizacional:* produciendo resultados tales como mejoramiento de la imagen de la empresa, mejoramiento en las relaciones empresa-empleado, aumento de eficiencia. Etc.
2. *En el nivel de los RR.HH.:* debe proporcionar resultados tales como reducción de la rotación de personal, disminución del ausentismo, aumento de la eficiencia, cambio de actitudes y de comportamientos, etc.
3. *En el nivel de las tareas y de las operaciones:* en este nivel puede proporcionar resultados tales como: aumento de productividad; mejoramiento de la calidad; reducción de accidentes; mejoramiento de la atención al cliente.

Algunos empresarios se resisten a entrenar a sus empleados por el temor a que la competencia los reclute, o sea, prefieren reclutar en el mercado empleados con cierta experiencia y entrenamiento. Son pocos los empresarios que ven el entrenamiento como una forma de reducir costos y aumentar la productividad.

La mayoría prefiere considerarlo: como una función social y no económica, como un gasto y no como una inversión que puede producir valiosos retornos.

CAPÍTULO Nº 15 – DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.

Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistemática. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazos.

El desarrollo organizacional (DO) estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

PRESUPUESTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El concepto de DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios

Concepto de organización

Los especialistas en DO aceptan el criterio de organización pregonado por la teoría del comportamiento en la administración. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

Otros autores adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (características del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque del DO).

Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten que los participantes tomen conciencia social, lo cual posibilita que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigir las mejor.

Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.

Concepto de cambio organizacional

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas (externas) o endógenas (internas) a la organización.

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente. Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.
2. Las fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

Necesidad de adaptación y cambios permanentes

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado.

Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

1. *Estructurales*: afectan la estructura organizacional, divisiones o departamentos
2. *Tecnológicos*: afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
3. *De productos o servicios*: afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. *Culturales*: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Todos estos cambios no son aislados sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad.

La interacción organización-ambiente

Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos.

Interacción individuo-organización

Toda organización es un sistema social. El DO hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa.

Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales

El DO parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

El DO es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad. El DO es un programa educativo a largo plazo. En la base del DO están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones.

Los elementos esenciales en cualquier actividad de DO son los siguientes:

1. Orientación a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

Existen cuatro condiciones básicas para el surgimiento del DO.

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas y de competencias muy diferentes.
4. Cambio en el comportamiento administrativo debido a:
 - a. Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes.
 - b. Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón.
 - c. Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanístico-democráticos.

CARACTERÍSTICAS DEL DO

La propia definición de DO presupone características como las siguientes:

1. *Focalización en toda la organización*: es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
2. *Orientación sistémica*: se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.
3. *Agente de cambio*: el DO utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.
4. *Solución de problemas*: el DO no solo analiza los problemas en teoría sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.

5. *Aprendizaje experimental*: los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
6. *Procesos grupales*: el DO se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
7. *Retroalimentación*: el DO suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones autocorrectivas más eficaces.
8. *Orientación situacional*: el DO no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
9. *Desarrollo de equipos*: el objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización.

EL PROCESO DEL DO

El proceso del DO consta de tres etapas:

1. *Recolección y análisis de datos*: determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa.
2. *Diagnóstico organizacional*: para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos.
3. *Acción de intervención*: es la fase de acción planeada en el proceso de DO que sigue a la fase de diagnóstico. En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.
4. *Evaluación*: etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica la modificación de los anteriores dando dinámica al propio proceso.

Estas cuatro fases pueden superponerse pues no existe una frontera nítida entre ellas.

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN DO

Las técnicas de DO pueden clasificarse así:

1. *DO para el individuo*: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. Es un enfoque orientado a desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su comportamiento frente a los demás.
2. *DO para dos o más personas*: análisis transaccional. Es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales.
3. *DO para equipos o grupos*: consultoría de procesos. En esta técnica cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero.
4. *DO para relaciones intergrupales*: reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor externo o interno.
5. *DO para la organización como totalidad*: retroalimentación de datos. Proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional. La retroalimentación de datos requiere que haya un flujo adecuado de información en la organización a través de:
 - a. Distribución abundante de información.
 - b. Documentación y distribución de resultados de las investigaciones internas.
 - c. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización.
 - d. Realización de conferencias sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo.

MODELOS DE DO

Existe una variedad de modelos de DO, cada uno de los cuales utiliza diferentes tecnologías de modificación del comportamiento.

Dado que la red o malla gerencial es un ejemplo ilustrador vale la pena describirla como modelo de DO.

La malla gerencial es una gráfica de dos entradas compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas.

El programa de DO se desarrolla en seis fases:

1. Seminarios de laboratorio
2. Desarrollo de equipos
3. Reuniones de confrontación intergrupales
4. Establecimiento de los objetivos organizacionales
5. Implementación del modelo organizacional mediante equipos.
6. Evaluación de los resultados: es decir, los cambios ocurridos para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer otros nuevos para el futuro.

Para cambiar, la empresa necesita transformarse en un ambiente de cambios, donde las personas se sientan estimuladas a innovar y crear. El ambiente de cambios exige una planificación minuciosa.

OBJETIVOS DEL DO

Los principales objetivos del DO son:

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas empresariales y no esconderlos.
3. Crear un ambiente en que la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
6. Buscar soluciones sinérgicas a los problemas. Es más importante la cooperación que el conflicto.
7. Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación.

PARTE 7 – SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal.

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto.

La palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica.

1. Control como función administrativa para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias.
2. Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados.
3. Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados.

ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN

Deben identificarse y localizarse con rapidez todas las desviaciones positivas o negativas de lo normal para emprender de inmediato las acciones correctivas necesarias.

En la actualidad el control de frecuencia o control de puntualidad del personal se trata según el principio de excepción.

El principio de excepción recuerda el principio de Pareto, según el cual 20% de las cosas son responsables del 80% de los problemas, en tanto que el 80% de las cosas provocan 20% de problemas.

PROCESOS DE CONTROL

El proceso de control es cíclico y repetitivo y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados. Los estándares representan el desempeño deseado, pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.
2. Seguimiento o monitoreo del desempeño. Significa acompañar, observar de cerca y ver como marchan las cosas.
3. Comparación del desempeño con el estándar establecido. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por tanto es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable: la llamada tolerancia.
4. Acción correctiva: busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar.

Criterios de control

Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

1. El control debe dirigirse a las actividades que deben, merecen y requieren ser controladas.
2. El proceso debe ser oportuno
3. El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio. Los procesos de control no son gratuitos, en general, su costo incluye:
 - a. Sistema de monitoreo y procesamiento
 - b. Personal para operar el sistema
 - c. Tiempo de personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
4. El control debe ser preciso. Se deduce entonces que el control debe ser objetivo, claro y preciso.
5. El control debe ser aceptado. Es importante que las personas acepten el control, que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse.

Medios de control

Los principales medios de control organizacional son:

1. *Jerarquía de autoridad.*
2. *Reglas y procedimientos.*
3. *Establecimiento de objetivos.*
4. *Sistemas de información verticales.*
5. *Relaciones laterales.*
6. *Organizaciones matriciales.*

Evaluación de los procesos de monitoreos de personas

En un extremo el comportamiento de las personas está sometido a controles externos rígidos como fiscalización, vigilancia y disciplina. En el extremo derecho los procesos de monitoreos de personas se basan en el autocontrol que está caracterizado por la flexibilidad y el libre albedrío.

Lo importante es que dentro de la organización exista una base de datos de sus recursos humanos que sea capaz de abastecer un sistema de información sobre el personal, además de un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento.

CAPÍTULO Nº 16 – BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones.

El SIG ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control. El concepto de SIG se relaciona con la tecnología informática, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información.

CONCEPTOS DE DATOS E INFORMACIÓN

Datos son los elementos que sirven de base para resolver problemas o formar juicios. En sí mismo cada dato tiene poco valor. Sin embargo cuando son clasificados, almacenados y relacionados entre sí, los datos permiten obtener información.

La información tiene significado e intencionalidad, aspectos que la diferencian del dato.

Se denomina base de datos el conjunto de datos almacenados para emplearlos posteriormente.

BASES DE DATOS EN RR.HH.

En el área de RR.HH. las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad.

1. Datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos.
3. Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de los mismos.
4. Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración.
5. Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios.

6. Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos es la actividad de acumular, agrupar y mezclar datos para transformarlos en información u obtener otra información, o la misma información bajo otra forma, para alcanzar alguna finalidad u objetivo.

El procesamiento de datos puede ser:

1. *Manual*: se efectúa manualmente con fichas, talonarios, tarjetas, etc. con ayuda de máquina de escribir o de calcular.
2. *Semi-automático*: se utilizan máquinas de contabilidad. El operador introduce fichas o tarjetas y después la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas sin la intervención del operador.
3. *Automático*: en general es realizado mediante computadoras.

El sistema de procesamiento de datos requiere de entradas (datos) para suministrar salidas (información).

El procesamiento de datos en sí incluye clasificación, almacenamiento, recuperación y tratamiento de los datos. Así como la información consiguiente para ponerla a disposición de quienes la necesitan y requieren en el momento oportuno (diaria, semanal, mensual, trimestral o anualmente), o sea en tiempo real.

SISTEMA DE INFORMACIÓN GENERAL (SIG)

El sistema de procesamiento de datos tiene objetivos que varían de una organización a otras.

- Información
- Procesamiento
- Objetivos

La información puede provenir del ambiente externo (fuera de la organización, por ejemplo, mercado de trabajo, competidores, proveedores, etc) o del ambiente interno (dentro de la organización, por ejemplo, organigrama de cargos y salarios respectivos en la organización, personas que trabajan en ella, etc.).

Los antiguos sistemas tradicionales de información constituyen sistemas cerrados.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RR.HH.

El punto de partida de un sistema de información de RR.HH. es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información de RR.HH. es suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

El montaje de un sistema de información de RR.HH. requiere análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información.

PLANEACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RR.HH.

Un sistema de información de RR.HH. utiliza como fuentes de datos elementos suministrados por:

- Bases de datos
- Reclutamiento y selección de personal
- Entrenamiento y desarrollo de personal
- Evaluación del desempeño
- Administración de salarios
- Registro y control de personal (ausencias, atrasos, disciplina, etc.)
- Estadísticas de personal
- Higiene y seguridad
- Jefaturas respectivas, etc.

PRINCIPALES APLICACIONES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RR.HH.

Entre sus múltiples aplicaciones tradicionales estudiaremos la jornada de trabajo y la disciplina.

Jornada de trabajo

Total de horas diarias, semanales o mensuales que cada empleado de trabajar para cumplir su contrato individual y satisfacer la convención colectiva. Tiene relación con todas las características propias de la jornada de trabajo.

Sistemas rígidos y el establecimiento de programas flexibles; dentro de estos últimos tenemos:

- *Semana de trabajo reducida*: las cuarenta horas de trabajo se ejecutan solo en 4 días.
- *Horario flexible de trabajo*: el trabajo se realiza en un proceso ajustable de horas diarias.
- *Trabajo compartido*: dos o más personas comparten u ocupan un cargo.
- *Trabajo a distancia*: el trabajo se realiza en casa para un empleador externo.
- *Trabajo parcial*: el trabajo es regular pero no de tiempo completo. Se ejecuta en menos de cuarenta horas.

Disciplina

El término disciplina se refiere a la condición que obliga a las personas a comportarse de modo aceptable según las reglas de uso común y procedimientos de la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol. Las personas adaptan su comportamiento a las reglas de la organización en tanto que esta monitorea las metas y la consecución de los objetivos.

Lo ideal es que las organizaciones negocien con sus miembros los estándares de comportamiento que deben seguir.

Algunas personas no aceptan la responsabilidad mediante la autodisciplina ni las normas de comportamiento responsable. Estas personas requieren algún grado de acción disciplinaria externa, con frecuencia denominada castigo.

Factores relacionados con la disciplina

Cuando se habla de disciplina los principales factores que deben considerarse son:

1. Gravedad del problema.
2. Duración del problema.
3. Frecuencia y naturaleza del problema.
4. Factores condicionantes.
5. Grado de socialización.
6. Historia de las prácticas disciplinarias de la organización.
7. Apoyo gerencial.

Líneas rectoras de la disciplina

En la acción disciplinaria deben seguirse tres líneas fundamentales:

1. *La acción preventiva debe preferirse a la acción punitiva*: el objetivo de la acción disciplinaria debe apuntar a corregir el comportamiento indeseable del empleado y no simplemente a castigarlo. La acción correctiva se dirige al desempeño futuro en tanto que la acción punitiva está relacionada con el pasado.
2. *La acción disciplinaria debe ser progresiva*: debe seguir una escala que va desde el llamado de atención verbal hasta el despido del empleado.
3. *La acción disciplinaria debe ser inmediata, coherente, impersonal e informativa*
4. *El proceso disciplinario esta saliendo de manera gradual de la órbita de la A R H (adm. de RR.HH.) para recaer en los gerentes y sus equipos*. Esto último conduce a que el órgano de A R H sea cada vez más consultor y cada vez menos ejecutor y burócrata.

CAPÍTULO Nº 17 – AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría de recursos humanos se define como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de sus funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado.

PATRONES DE EVALUACIÓN Y CONTROL EN RECURSOS HUMANOS

Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

En general, los estándares permiten la evaluación y el control mediante la comparación con:

1. *Resultados*. Cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de realizada la operación.
2. *Desempeño*. Cuando la comparación entre el patrón y la variable es simultánea con la operación.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable y su estándar.

La función de la auditoría no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es educativo en esencia.

En la actualidad existe una marcada tendencia a sustituir revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas a las circunstancias particulares de la empresa, con el fin de permitir control y retroalimentación (feedback) realmente preventivos y educativos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

La auditoría de los recursos humanos se basa en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas.

AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA

Las auditorías empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano, incluidos el personal de línea y de staff, las calificaciones de los miembros del staff de recursos humanos y la adecuación del apoyo financiero para los diferentes programas. A partir de ahí se aplica una variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes de personal; se analiza, compara y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones.

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada esté, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría. La auditoría puede desencadenar un fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la organización. La auditoría permite verificar:

1. Hasta qué punto es aceptable la teoría que fundamenta la política de recursos humanos.
2. Hasta qué punto se adecuan la práctica y los procedimientos a la política y la teoría adoptadas.

La medición de los resultados de la ARH permite establecer condiciones para evaluar si en realidad está ejecutando un buen trabajo para la organización.

EL AGENTE DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Algunas empresas contratan un consultor externo que conozca las experiencias de otras empresas. Muchas empresas utilizan su propio personal y conforman comités de auditoría que tienen como coordinador al director de recursos humanos. Algunas conforman equipos y contratan un consultor externo para que los oriente.

La auditoría de RRHH tiene un fuerte impacto educativo sobre la organización.

CONTABILIDAD DE RRHH Y BALANCE SOCIAL

En términos puramente contables, el ser humano parece escapar a toda evaluación cuantitativa directa e inmediata; sin embargo, el factor humano constituye el elemento más importante de las organizaciones, y no puede evaluarse de manera adecuada el desarrollo de éstas si no se incluye el factor humano en esta evaluación. Es necesario situar el elemento humano en el centro de las preocupaciones de la administración y de la contabilidad.

Aunque lo social y lo humano no puedan contabilizarse en términos de valorización o efectos directos, los reflejos de un buen clima organizacional mejoran los resultados –reflejados en el incremento de la productividad- y favorecen la conservación del patrimonio. La cuantificación de estas ganancias o de las mejoras patrimoniales no aparece en los balances contables tradicionales.

El balance social es un concepto cuya concreción formal todavía está incompleta, puesto que en el inventario de los “valores sociales” sólo se contemplan ciertos aspectos que son apenas uno de los lados del balance, es decir,

aspectos del activo social. Las empresas no suelen hacer evidentes los aspectos negativos, es decir, aspectos del pasivo social.

El balance social debe contener información acerca del empleo, la remuneración, las prestaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las disfunciones (rotación, ausentismo, conflictos laborales), las relaciones laborales, etc. El balance social debe reflejar no sólo las relaciones entre la empresa y su personal, sino –y sobre todo- las relaciones entre la empresa y la sociedad en conjunto, incluida la información sobre las siguientes categorías de grupos sociales:

1. *Empleados.*
2. *Accionistas.*
3. *Clientes y usuarios.*
4. *Proveedores.*
5. *Comunidad.*
6. *Gobierno.*

Clasificación de las cuentas sociales

Podemos clasificar cuatro categorías de cuentas sociales:

1. *Cuentas sociales reducidas a análisis, en términos de costos sociales*, relacionadas con los principales grupos de interés que conforman la organización, como:
 - a. *Personal*. Inversiones o gastos anuales ordinarios referentes a mejoras en las condiciones de trabajo o higiene y seguridad, formación y entrenamiento personal, mejoramiento de la calidad de vida del personal y de su familia.
 - b. *Clientes o usuarios*. Inversiones (investigaciones, control de calidad, mejoramiento del producto o del servicio) que buscan brindar mejor atención o mayor protección al consumidor.
 - c. *Comunidad*. Gastos para la reducción de la contaminación, mejoramiento urbano, ambiente físico, obras de interés colectivo, etc.
2. *Cuentas sociales en que las acciones tienen un fin social*. El producto social se conoce, pero no se evalúa en términos monetarios precisos. Además de un beneficio financiero definido, se incluye un beneficio social que no puede expresarse en unidades monetarias, sino en mejores condiciones de trabajo, incremento de la educación o la cultura, reducción de la contaminación, etc.
3. *Cuentas sociales en que los costos sociales y los productos sociales se monetizan* para determinar un resultado social efectivo por cada grupo de interés que conforma la empresa y, por suma algebraica, un resultado global. El único ejemplo es el de modelo de balance social en que todas las magnitudes se expresan en dinero, se respetan los principios de la “partida doble”, y empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc., tienen su propia cuenta. En cada cuenta de los grupo de interés se calcula un resultado social líquido (beneficio social o pérdida social). La suma algebraica de estos resultados sociales permite evaluar la contribución social de la organización –positiva o negativa- al conjunto de la sociedad durante el ejercicio contable.
4. *Cuentas sociales que muestran cómo evoluciona la parte de la riqueza creada por la empresa y cómo se distribuye entre los diversos grupos de interés*. Considera dos períodos sucesivos para demostrar:
 - a. Que la productividad total de la empresa mejoró de un período a otro, y en qué proporción.
 - b. Que hubo productividad adicional, cómo se proporcionó este beneficio y cómo se distribuyó en cada uno de los grupos de interés.

En un extremo están quienes suministran los recursos (entradas):

-Proveedores (materias primas, tecnología y servicios)

-Asalariados (personal)

-Accionistas (capital, bienes y equipos).

En el otro extremo se hallan quienes obtienen los bienes que produce la empresa: los clientes.

Las cuentas de distribución buscan evidenciar la noción de equidad social, fundamentada en criterios económicos.

Responsabilidad social de la empresa

La responsabilidad social de la empresa se refiere a la actuación socialmente responsable de sus miembros, las actividades de beneficencia y los compromisos de la empresa con la sociedad en general y, de manera más intensa, con aquellos grupos o parte de la sociedad con que está más en contacto: su ambiente de tarea.

El concepto de responsabilidad social de la empresa está condicionado por el ambiente social, político y económico, así como por los grupos y las organizaciones implicadas, y por el tiempo. El balance social es un instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la empresa. La ejecución del balance social presenta tres etapas:

1. *Etapa política.* Fase en que la dirección de la empresa toma conciencia de la necesidad de implementar el balance social como instrumento de relaciones públicas.
2. *Etapa técnica.* Surge de la exigencia de establecer un sistema de información social y se demuestra que el balance social es un instrumento válido para lograrlo.
3. *Etapa de integración de los objetivos sociales.* Los objetivos sociales se tratan de igual manera que los objetivos económicos, lo cual afecta profundamente el proceso de toma de decisiones en la organización.

El balance social se convierte en un sistema de información del comportamiento socialmente responsable de la empresa, dirigido al público.