

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

1. [Definición e Historia de la Administración de Personal](#)
2. [Comportamiento Organizacional](#)
3. [Desarrollo Organizacional](#)
4. [Planificación de Recursos Humanos](#)
5. [Capacitación, Desarrollo y Evaluación del Desempeño.](#)
6. [Administración de las Remuneraciones](#)
7. [Relaciones Laborales](#)
8. [Metodología para el establecimiento de un Programa de Personal y Auditoría](#)
9. [Bibliografía](#)

UNIDAD I: Definición E Historia De La Administración De Personal

Definición:

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Historia De La Moderna Administración De Personal:

No podremos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho

laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Principios Y Objetivos De La Administración De Recursos Humanos:

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”.

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe

existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.

Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

Diversidad Global Y Cultural:

Uno de los más importantes y amplios desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a gente que es diferente. El término de diversidad de la fuerza de trabajo lo utilizamos para describir este desafío.

La **diversidad de la fuerza de trabajo** significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo étnico (mujeres, discapacitados, homosexuales, etc.).

Antes se utilizaba el enfoque de crisol de razas para las diferencias en las organizaciones, suponiendo que quienes eran diferentes de alguna manera desearían asimilarse en forma automática. Pero ahora reconocemos que los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a trabajar. En consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La hipótesis del crisol de razas se ha sustituido por otra que reconoce y da valor a las diferencias.

La diversidad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicancias para las prácticas de la administración. Los administradores necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias.

La administración ya no está limitada por las fronteras nacionales. Los administradores deben adquirir la capacidad de trabajar con gente de diferentes culturas.

La globalización afecta, por lo menos en dos formas, las habilidades de un administrador para el trato con la gente. Primero, si Ud. es administrador, cada vez será más probable que se encuentre en alguna asignación en el extranjero. Usted será transferido a la división de operaciones o subsidiaria de su compañía, en otro país. Una vez allí, tendrá que manejar una fuerza de trabajo probablemente muy distinta en necesidades, aspiraciones y actitudes a la que usted estaba acostumbrado en casa. En segundo lugar, aún en su propio país, usted se encontrará trabajando con jefes, compañeros y subordinados que nacieron o se criaron en diferentes culturas. Lo que lo motiva a Ud. puede no motivarlos a ellos. En tanto que su estilo de comunicación puede ser directo y abierto, ellos pueden encontrarlo incómodo y amenazador.

Aldea Global:

Nuestro mundo se ha convertido en una aldea global. La capacidad de transporte y las comunicaciones han hecho más fácil hablar con gente de otros continentes o viajar a ellos, de lo que era para nuestros antepasados de cien años atrás. La distancia y las fronteras nacionales han ido desapareciendo con rapidez como barrera importante para las transacciones de negocios. Con el advenimiento de la aldea global, la identificación del país de origen de una compañía y su producto se ha hecho mucho más difícil.

La realidad de la aldea global puede demostrarse observando el creciente impacto de las corporaciones multinacionales y el surgimiento de los acuerdos de cooperación regional entre países.

Choque Cultural:

Cualquier movimiento de un país a otro creará cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional. Llamamos a esto choque cultural. Esto obviamente es más severo cuando los individuos cambian a culturas que son por demás disímboles de su ambiente anterior.

Se ha encontrado que el ajuste a un país extranjero sigue una curva en forma de U que contiene cuatro etapas distintas:

La **etapa I** es de novedad. El recién llegado está emocionado y optimista. Su humor es bueno. Un visitante temporal en un país sólo experimenta esta etapa. Sin embargo, el empleado que hace un cambio permanente o relativamente permanente, primero experimenta euforia y luego desilusión. En la **etapa II**, lo “pintoresco” rápidamente se vuelve “obsoleto”, y lo “tradicional”, “ineficiente”. La oportunidad de aprender un nuevo idioma se transforma en la realidad de luchar para comunicarse. Después de unos cuantos meses, el recién llegado toca fondo. En la **etapa III**, todas y cada una de las diferencias culturales se han vuelto

flagrantemente claras. El sistema de interpretación básica del recién llegado, que funcionó bien en casa, ya no funciona. Se ve bombardeado por millones de imágenes, sonidos y otras claves que no puede interpretar. En esta etapa la frustración y la confusión están más altas y el estado de ánimo es pésimo. Por último, comienza a adaptarse, se disipan las respuestas negativas relacionadas con el choque cultural. En la **etapa IV**, ha aprendido lo que es importante y lo que puede pasar por alto en la nueva cultura.

Diversidad De La Fuerza De Trabajo Y Su Relación Con Las Organizaciones:

Lo que encontramos es que la composición de las organizaciones está cambiando para reflejar una mayor heterogeneidad de la población global. La diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen a las organizaciones personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que, en el pasado, eran frecuentemente excluidas o subutilizadas. Aquellas organizaciones que aprenden a manejar con eficacia la diversidad (sexo, raza, pertenencia a etnias, edad, salud, preferencias sexuales y semejantes) ganarán la competencia en la contratación y conservación de aquellos individuos que son diferentes.

UNIDAD II: Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Individual. Fundamentos:

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella.

Pero además, las organizaciones representan el contexto donde hombre y mujeres pasa (y en función del cual viven) una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor relevantísimo.

Desde el punto de vista del ser humano, tal aserto es válido tanto para el director de una empresa como para el operario que realiza tareas repetitivas, tanto para el químico como para el vendedor que sale a la calle a ofrecer el producto. Todos ellos trabajan formando parte de la organización. Y en el desarrollo de este trabajo tienen sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización.

El ser humano que trabaja forma parte integrante de una organización y, como tal, tiene un determinado comportamiento organizacional.

El comportamiento implica esencialmente una selección de ciertas acciones. Esta selección puede o no ser consciente y deliberada.

Cuando el individuo estudia un proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo.

En cambio, muchas veces la selección es prácticamente automática, como en el caso del operario que maneja un equipo con total habilidad o la mecanógrafa, en que deciden una acción tras otra en forma inmediata con la seguridad que les proporciona la práctica continua, pero virtualmente no piensan cuál es el próximo movimiento que deben hacer, es decir, deciden inconscientemente.

Sea como fuere, este comportamiento humano en la organización se halla condicionado por una cantidad de variables psicológica. La interacción entre estas variables determina ese proceso de selección, que se traduce en el comportamiento organizacional.

La personalidad no es una suma de atributos y caracteres fragmentarios. Es una estructura organizada que se denomina el yo, donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre sí. Si se hallan en equilibrio interno, nos encontramos ante un individuo ajustado. Si la personalidad está en equilibrio con el entorno, se trata de un individuo adaptado. Si el equilibrio es tanto interno como externo, estamos frente a un individuo integrado.

Teoría De Las Necesidades:

David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro.

Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

- Necesidad de Poder: McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.
- Necesidad de Asociación: Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

- **Necesidades de Logro:** Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

Motivación:

Definiremos a la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Las primeras teorías de la motivación aparecieron en los años 50s. Tres teorías específicas se formularon durante este periodo, las cuales, aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas teorías son la teoría de la jerarquía de las necesidades, las teorías X e Y, y la teoría de la motivación-higiene.

Teoría de la jerarquía de las necesidades: Es, probablemente, la más conocida de las teorías y fue ideada por Abraham Maslow. Él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

- 1) **Fisiológicas:** Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
- 2) **Seguridad:** Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.

- 3) Social: Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- 4) Estima: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- 5) Autorrealización: El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que de acuerdo con Maslow, si quiere motivar a alguien, usted necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de bajo orden se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de nivel alto se satisfacen de manera externa (por cosas como el salario, contratos sindicales, antigüedad).

Teoría X y Teoría Y: Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada **teoría X**, y otra básicamente positiva, nombrada **teoría Y**. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas

suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones:

De acuerdo con la **teoría X**, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

- 1- A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
- 2- Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- 3- Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- 4- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó **teoría Y**:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas –como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo- como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

Teoría de la Motivación-Higiene: El psicólogo Frederick Herzberg propuso la **teoría de la motivación-higiene**. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta “¿Qué quiere la gente de sus trabajos?” Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías. De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado cuando estaban insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Como resultado tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como **factores de higiene**. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí

mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

Satisfacción Y Productividad:

La satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir. La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años. Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida —es decir, en lo concerniente a la alta productividad y a las adquisiciones materiales— sino también en la calidad de vida. Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la insatisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes. Así, pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran típicamente como una variable dependiente importante.

Productividad: una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo.

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio consenso acerca de la necesidad

de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución. La culpa ha sido atribuida a varios factores. Hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo. Hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos. Otra razón entre las que se han esgrimido para explicar el dilema de la productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos ambiciosos. Otros observadores han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales. Sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como causa del problema, lo mismo que la solución.

El Liderazgo. Teorías:

Casi todo el mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de si el liderazgo debe ser o no ser coercitivo y si es distintivo de la gerencia. La mayoría de los expertos ha defendido la idea de que el liderazgo y la gerencia son diferentes.

Abraham Zaleznik sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en como piensan y actúan. Los gerentes tienden a tomar una actitud impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Los gerentes prefieren trabajar con gente; evitan la actividad solitaria ya que los pone nerviosos, entre otras diferencias.

Kotter sostiene que el liderazgo es diferente a la gerencia, pero por otras razones. La gerencia, propone, tiene que ver con la superación de la complejidad. La buena gerencia trae orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes.

El liderazgo, en cambio, tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos.

Por lo tanto utilizaremos una definición amplia de liderazgo, una que pueda relacionar todos los métodos actuales con el tema. Por tanto, definimos liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial, podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes. Encontramos que el liderazgo no formal surge fuera de la estructura formal de la organización. Es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal.

Transición en las teorías del liderazgo: Consideraremos diversos métodos para explicar lo que hace que un líder sea eficaz. Empezamos con la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. Un segundo enfoque trataría de explicar el liderazgo en términos del comportamiento que una persona observa. Un tercero observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo.

Teoría de las Características: A Margaret Thatcher se la describía como una persona segura, resuelta, determinada y decidida. Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las teorías de las características del liderazgo. Identifican a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner y Colin Powell como líderes, para luego describirlos en términos tales como carismáticos, entusiastas y valientes.

Los esfuerzos en la investigación por aislar las características del liderazgo dieron como resultado varios callejones sin salida. Por ejemplo, una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad,

pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas consistentemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Adicionalmente se puede agregar que las personas que tienen alta calificación en introspección tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes.

En definitiva, algunas de estas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

Teorías del comportamiento: Hace algún tiempo los investigadores comenzaron a observar los comportamientos que exhibían los líderes. Se preguntaron si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban. Si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes: podríamos enseñar a ser líderes: podríamos diseñar programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces. Observamos cuatro teorías del comportamiento del liderazgo:

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio:

A finales de la década de los cuarenta, los investigadores buscaron identificar las dimensiones del comportamiento del líder. Eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración

La estructura de inicio se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y lo de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta.

La consideración se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos.

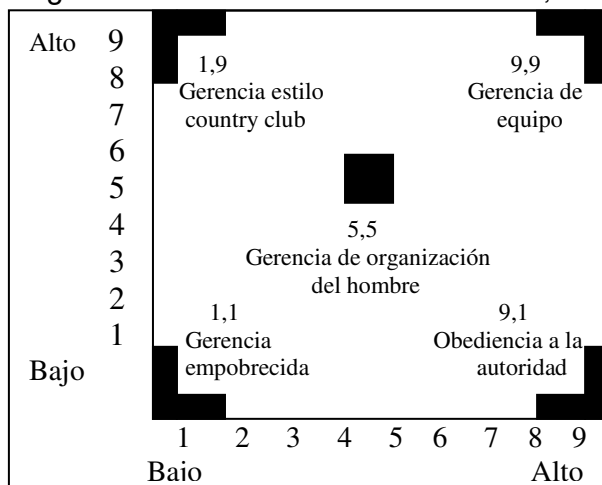
Los estudios de la Universidad de Michigan:

Los estudios realizados en esta universidad tenían objetivos de investigación similares a los de la de Ohio: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron orientación al empleado y orientación a la producción. Los líderes que estaban orientados al empleados eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

La matriz gerencial: Blake y Mouton propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de “interés por la gente” y de “interés por la producción”, la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

El grid no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el



pensamiento de un líder con respecto a obtener resultados. Se encontró que los gerentes se desempeñan en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo con uno 9,1 (tipo autoritario) o un

estilo 1,9 (tipo country club). Desafortunadamente, la matriz ofrece un mejor marco para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay muy poca evidencia substancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

Los estudios escandinavos: Hoy en día, los investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo. Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento **orientado al desarrollo**. Éstos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio. Así que los investigadores escandinavos han estado conduciendo nuevos estudios buscando descubrir si hay una tercera dimensión (orientación al desarrollo) que esté relacionada con la eficacia del líder.

La primera evidencia es positiva, han encontrado un fuerte apoyo para el comportamiento líder orientado al desarrollo como una dimensión separada e independiente. Parece que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos y son considerados más competentes por sus subordinados.

Teorías de las contingencias: Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales. Aquí consideraremos 5 planteamientos para aislar las variables situacionales: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos camino-meta y de participación del líder:

El modelo de Fiedler: Propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó **cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP)**, que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Aisló tres conceptos:

- Relaciones líder-miembro: el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- Estructura de la tarea: el grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
- Posición de poder: el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con sus clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo. Si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto está orientada a las relaciones, tiene que modificarse la situación o se tiene que quitar al individuo y reemplazarlo si se quiere lograr la eficacia óptima. El estilo de liderazgo es innato en la persona ¡Ud. NO puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes!.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard: Se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en algunas compañías. Según esta teoría el liderazgo

exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores.

El énfasis en los seguidores refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. Ésta es una dimensión importante. El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder:

- Comunicar: (tarea alta – relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- Vender: (tarea alta – relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- Participar: (tarea baja – relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.
- Delegar: (tarea baja – relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

Teoría del intercambio líder-miembro: Sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno (son de confianza, obtienen muchísima atención, etc.). otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

Teoría del camino-meta: La esencia de la teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo obstáculos y peligros.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que haga que el subordinado necesite una satisfacción contingente al desempeño eficaz y proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas necesarias para el desempeño eficaz. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- 1) El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- 2) El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- 3) El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- 4) El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

Modelo de la participación del líder: Relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias, por ende el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea.

Proporciona una serie secuencial de reglas que deben respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo es un complejo árbol de decisiones que incorpora 12 contingencias (cuya alternativa puede ser identificada mediante opciones “sí” o “no”) y cinco estilos alternativos de liderazgo. El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos puede ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII):

- **AI:** Ud. mismo soluciona el problema o toma la decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano.
- **AII:** Ud. obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Ud. busca de ellos únicamente los hechos relevantes, no su opinión o consejo.
- **CI:** Ud. comparte cara a cara el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión final es suya solamente.
- **CII:** Ud. comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces Ud. toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.

- **GII:** Ud. comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Autoridad Y Poder:

El poder, es un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

Aunque existen muchas bases de poder, el poder que más nos interesa es el **poder legítimo**. Éste emerge normalmente de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con fundamento en el cual un puesto” es aceptado como “legítimo” por los individuos. En las empresas privadas, la autoridad de un puesto procede primordialmente de la institución social (“conjunto de derechos”) de la propiedad privada. En el gobierno, tal autoridad procede básicamente de la institución del gobierno representativo.

El poder también puede provenir de la experiencia de una persona o grupo. Éste es el poder del conocimiento. Médicos, abogados y profesores universitarios están en condiciones de ejercer considerable influencia en los demás por el respeto que se les tiene en razón de sus conocimientos especializados. Asimismo, el poder también puede existir como poder de referencia, esto es, como la influencia que pueden ejercer personas o grupos dado que los demás creen en ellos y sus ideas. En este sentido, Martín Luther King poseía un poder legítimo casi nulo, pero en virtud de la fuerza de su personalidad, ideas y capacidad oratoria influyó enormemente en la conducta de mucha personas. De la misma manera, también una estrella de cine o un héroe militar podría poseer un poder de referencia considerable.

Adicionalmente, el poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar recompensas. Poseedores de escaso poder del puesto, los agentes de compras pueden ejercer en cambio enorme influencia mediante su capacidad para acelerar o retrasar la adquisición de un repuesto indispensable.

El poder coercitivo es otro tipo de poder. Aunque estrechamente relacionado con el poder de recompensa y producto normalmente del poder legítimo, este es el poder de castigar, ya sea despidiendo a un subordinado o negando el reconocimiento de sus méritos.

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o del poder legítimo. Cuando se habla de autoridad en un contexto administrativo, por lo general se hace referencia al poder que otorga un puesto. Al mismo tiempo, en el liderazgo se hallan implicados otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con los demás.

Los Grupos En La Organizaciones: Definición Y Clasificación:

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivo particulares.

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Los más habituales (sin tener un carácter excluyente) son:

1. Según un criterio temporal: tiene que ver con la estabilidad de las relaciones:

- **Grupos permanentes:** se conciben como estables en el tiempo y se encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización. La permanencia temporal de estos grupos no impide

que haya cambios en su composición. Valgan como ejemplo los distintos departamentos que componen una empresa.

- **Grupos temporales o creados "ad hoc":** se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.

2. Según un criterio de formalidad: tiene que ver con el origen de los grupos:

- **Formales:** Nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que conforman una tripulación de vuelo, son un ejemplo de un grupo formal. Se trata de grupos definidos y planificados para lograr los objetivos de la organización. Equipos de trabajo, departamentos, comisiones..., todos ellos, independientemente de otros criterios, comparten su carácter formal.
- **Informales:** En contraste, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos son un ejemplo de un grupo informal. Surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes. Grupos que se constituyen por lazos de amistad o

atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática, etc.

3. Según un criterio de finalidad: tiene que ver con los objetivos de los grupos;

- **Producción:** grupos cuyos integrantes realizan conjuntamente determinado trabajo. Configuran los equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización.
- **Solución de problemas:** se centran en problemas particulares de la propia organización. Por ejemplo, los círculos de calidad o los grupos para el estudio de proyectos.
- **Resolución de conflictos:** orientados a afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior. Se trata fundamentalmente de grupos de negociación.
- **Cambio y Desarrollo Organizacional:** incluyen diferentes grupos y técnicas grupales. Entre otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización.

4. Según un criterio jerárquico: tiene que ver con la ubicación en la estructura organizacional:

- **Diferenciación vertical:** compuesta por los diferentes grupos que van desde la alta dirección ("vértice estratégico"), pasando por los grupos directivos intermedios ("línea media"), hasta los grupos no directivos ("núcleo operativo").
- **Diferenciación horizontal:** incluye fundamentalmente los distintos grupos funcionales, grupos que proporcionan servicios especializados (relativos a la producción, investigación, etc.) basados en competencias

particulares, y comités temporales, creados con diferentes misiones, fundamentalmente de asesoramiento y toma de decisiones.

5. Según un criterio jerárquico: tiene que ver con la ubicación en la estructura organizacional:

- **Actividad grupal:** grupo con tareas interdependientes, objetivos e incentivos grupales, relaciones estables, etc.
- **Actividad individual:** el grupo como un contexto en el que predominan la actividad y los valores individuales. Los miembros apenas tienen más vínculo entre sí que compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional o estar a las órdenes de un mismo jefe. Por ejemplo, un "equipo de ventas" en el que, entre otras condiciones, se proporcionan comisiones individuales (lo cual genera competición entre sus miembros).

Funciones Que Desempeñan:

Los grupos tienen muchas funciones. Son especialmente potentes en la modificación de conductas, actitudes y valores y en el disciplinamiento de sus miembros. Como ya se señaló, ejercen presión sobre miembros que incumplen las normas a fin de que se adhieran a ellas. Son útiles además en la toma de decisiones y la negociación. Miembros con diversos antecedentes pueden aportar diferentes perspectivas al proceso de toma de decisiones. Esto no significa, sin embargo, que las decisiones grupales siempre sean mejores que las decisiones individuales.

Diferentes estructuras grupales influyen en los patrones de comunicación. Así, la comunicación diferirá cuando se le canalice a través de un miembro clave o fluya libremente entre todos los miembros de un grupo. Asimismo, cuando las interacciones grupales son eficaces pueden influir en la motivación. Si, por

ejemplo, los miembros de un grupo participan en el establecimiento de objetivos, es probable que se comprometan más profundamente con el cumplimiento de las metas grupales. Finalmente, el liderazgo debe concebirse en el contexto de procesos grupales. La comprensión de los conceptos referidos a los grupos contribuye al entendimiento de las interacciones entre líderes y seguidores, así como al de las interacciones entre todos los miembros del grupo.

Los grupos también ofrecen ventajas a los individuos. Brindan satisfacción social a sus miembros, lo mismo que una sensación de pertenencia y de apoyo a las necesidades de los individuos. Otro beneficio de los grupos es que promueven la comunicación y dan seguridad.

Tipos De Grupos:

- Grupo de Mando: Se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando, como el director de auditorías postales y sus cinco inspectores.
- Grupo de Tareas: Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando. Por ejemplo, si un estudiante de un colegio es acusado de un crimen en el campus de la universidad, podría requerir de comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el director administrativo de los estudiantes, el jefe de servicios escolares, el director de seguridad y el consejero del estudiante. Tal formación constituiría un grupo de tarea. es de notarse que todos los grupos de mando son también grupos de tarea, pero debido a que estos últimos pueden cruzar a lo largo de la organización, lo contrario no necesariamente es verdad.

- Grupo de Interés: La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.
- Grupos de Amistad: los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica: en el apoyo del equipo de fútbol o en sostener puntos de vista políticos similares, por mencionar algunas características.

La Gestión Del Grupo De Trabajo. Estructura:

Un grupo de trabajo es un grupo que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de comprometerse en el trabajo colectivo que requiere del esfuerzo conjunto. Así que su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro del grupo. No hay una sinergia positiva que pudiera crear un nivel total de desempeño mayor que la suma de las contribuciones.

Procesos De Grupo. Toma De Decisiones Grupales:

El siguiente componente de nuestro modelo del comportamiento del grupo considera el proceso que está dentro del grupo –los patrones de comunicación

usados por los miembros para intercambiar información, los procesos de toma de decisiones, el comportamiento de líder, las dinámicas de poder, las interacciones de conflicto y similares.

La creencia de que dos cabezas son mejor que una, ha sido largamente aceptada como un componente básico de los sistemas legales de EE.UU. y otros países. Esta creencia se ha expandido hasta el punto en que, hoy en día, muchas decisiones se toman en grupo, equipos o comités.

Los grupos formados para tomar decisiones se usan ampliamente en las organizaciones, pero ¿ello implica que la toma de decisiones en grupo sea preferible a aquella hecha por un solo individuo?. Veamos algunas fortalezas y debilidades de los grupos.

Fortalezas de la toma de decisiones en grupo: Los grupos generan información y conocimientos más completos. Al agregar recursos de diversos individuos, los grupos contribuyen más al proceso de decisión. Ofrecen una incrementada diversidad de puntos de vista. Esto representa mayor oportunidad de considerar más métodos y alternativas. La evidencia indica que un grupo siempre sobrepasará al mejor individuo. De esta forma los grupos generan decisiones de alta calidad. Finalmente, los grupos conllevan una aceptación mucho mayor de una solución. Muchas decisiones fracasan después de que se toma la opción final debido a que la gente no acepta la solución. Los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones probablemente apoyen con entusiasmo la decisión y alienten a los demás a aceptarla.

Debilidades de la toma de decisiones en grupo: A pesar de las ventajas acotadas, las decisiones en grupo tienen sus desventajas. Consumen tiempo. Típicamente se requiere más tiempo para llegar a una solución en grupo de lo que tomaría si un solo individuo decidiera por sí mismo. En los grupos, hay presiones para entrar a la conformidad. El deseo de los miembros del grupo de ser

aceptados y considerados como un activo para el equipo favorece la superación de cualquier desacuerdo abierto.

La discusión del grupo puede ser dominada por uno o pocos miembros. Si la coalición que domina se compone de miembros de habilidad baja y media, sufrirá la eficacia total del grupo. Por último, las decisiones de grupo adolecen de la responsabilidad ambigua. En la decisión individual, es claro quién es el responsable de la decisión final. En la decisión en grupo, la responsabilidad de cualquier individuo desaparece.

Eficacia y eficiencia: El grado de eficacia de los grupos depende de los criterios que Ud. use para definir ésta. En cuanto a la precisión, las decisiones en grupo tienden a ser las más acertadas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Sin embargo, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación de la solución final, la aceptación está del lado del grupo otra vez.

Pero la eficacia no puede ser considerada sin evaluar también la eficiencia. En términos de esta última, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar en la toma de decisiones con respecto al decisor individual. Con algunas excepciones, la toma de decisiones en grupo consume más horas de trabajo que si un individuo atacara el mismo problema por sí solo. Sin embargo, como ya notamos, estas ventajas en la eficiencia tienden a ser la excepción. Los grupos son generalmente menos eficientes que los individuos. Decidir si se usan grupos o no, entonces, debería determinarse con la evaluación de si los incrementos en la eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia.

Técnicas de toma de decisiones: La forma más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en los Grupos de Interacción. En éstos, los miembros se

reúnen cara a cara y se apoyan tanto en la interacción verbal como en la no verbal para comunicarse entre ellas.

La Tormenta de Ideas trata de superar las presiones hacia la conformidad, en los grupos de interacción, que retardan el desarrollo de alternativas creativas. Esto lo hace utilizando un proceso de generación de ideas que específicamente alienta cualquiera y todas las posibilidades, mientras que restringe cualquier crítica de esas alternativas. En una sesión típica de tormenta de ideas, de seis a doce personas se sientan ante una mesa redonda. El líder del grupo enuncia el problema de manera clara. Entonces los miembros “liberan” tantas alternativas como puedan dar en un tiempo dado. Ninguna crítica se permite y todas las opciones se archivan para una discusión y un análisis posteriores. La idea solitaria estimula otras y los juicios de las sugerencias más extrañas se mantienen hasta que se impulsa después a los miembros del grupo a “pensar lo inusual”.

Otro tipo de forma de toma de decisiones es la Técnica Grupal Nominal, ésta restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones. Todos los integrantes están físicamente presentes, como en una reunión de comité tradicional, pero operan en forma independiente.

Específicamente, se presenta un problema y entonces tienen lugar los siguientes pasos:

- 1- Los miembros se reúnen como un grupo pero, antes de que se efectúe cualquier discusión, cada integrante de manera independiente escribe sus ideas sobre el problema.
- 2- Después de este periodo de silencio, cada miembro presenta una idea al grupo. Cada miembro toma su turno, presentando una idea única hasta que todas las ideas se han presentado y se han grabado. Ninguna discusión se realiza hasta que todas las ideas se hayan grabado.
- 3- Posteriormente, el grupo discute las ideas para aclararlas y las evalúa.

- 4- Cada miembro del grupo en silencio y de manera independiente ordena las ideas según su importancia. La idea con calificación más alta determina la decisión final.

El método más reciente en la toma de decisiones de grupo es el que mezcla la técnica del grupo nominal con la tecnología computacional compleja. Se denomina Reunión Electrónica. Se presentan los temas a los participantes, quienes teclean sus respuestas en la pantalla de su computadora. Los comentarios individuales, como también los votos, se despliegan en una pantalla de proyección en el cuarto.

Los Equipos De Trabajo. Características Principales. Diferencias Con Los Grupos. Tipos De Equipos De Trabajo:

Un equipo se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Una de las definiciones de equipo es: “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”. Existen diferentes tipos de equipos. La función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros se encargan incluso de la dirección de las operaciones. La razón de la existencia de ciertos equipos es la solución de problemas, mientras que otros participan en actividades interfuncionales.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

La gerencia busca esa sinergia positiva que permitirá a sus organizaciones incrementar el desempeño. El uso extensivo de los equipos crea el potencial para que una organización genere mayores resultados sin un incremento en las contribuciones.

Comparación Entre Los Grupos De Trabajo Y Los Equipos De Trabajo	
Grupos de Trabajo	Equipos de Trabajo
Compartir Información	Meta → Desempeño Colectivo
Neutral (A Veces Negativa)	Sinergia → Positivo
Individual	Responsabilidad → Individual
Aleatorio y Variable	Habilidades → Complementario

Tipos De Equipos:

Los equipos pueden ser clasificados con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipo que Ud. probablemente encuentre en una organización son los equipos de solución de problemas, los equipos autodirigidos y los equipos interfuncionales:

Equipos de solución de problemas: En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad

para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Un ejemplo de los equipos de solución de problemas son los círculos de calidad.

Los equipos autodirigidos: Son grupos de empleados (típicamente de 10 a 15) quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno.

Equipos interfuncionales: Estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. los equipos interfuncionales son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos.

Características Destacadas De Los Equipos De Alto Desempeño:

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 a 12 miembros, se vuelve difícil llevar a cabo el trabajo.

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades. Primero, necesita gente con la experiencia técnica. Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. Finalmente, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.

Los equipos tienen diferentes necesidades. La gente debería ser seleccionada para formar parte de un equipo con base en la personalidad y preferencias de cada individuo. Los equipos de alto desempeño hacen que la gente se ajuste adecuadamente a varios papeles. Podemos identificar nueve papeles potenciales en el equipo:

- Consejero: Alienta la búsqueda de más información.
- Conector: Coordina e integra.
- Creador: Inicia las ideas creativas.
- Promotor: Defiende las ideas después de que son emitidas.
- Asesor: Ofrece un análisis de la perspectiva interna sobre las opciones.
- Organizador: Proporciona estructura.
- Productor: Proporciona dirección y seguimiento.
- Contralor: Examina los detalles y hace valer las reglas.
- Defensor: Pelea las batallas externas.

Los miembros de los equipos exitosos invierten una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo en la discusión, formación y acuerdo sobre un propósito común. Cuando es aceptado por el equipo proporciona la dirección y la guía bajo cualquier tipo de condiciones.

Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas específicas, mensurables y realistas. Las metas definen los objetivos finales del equipo. Pero los equipos de alto desempeño también necesitan el liderazgo y la estructura para proporcionar el enfoque y la dirección.

Justicia Organizacional:

El estudio de la “justicia organizacional” se inicia al tratar de apreciar la sustantividad y los efectos que tienen dos tipos de percepciones de los trabajadores (profesores):

- La de equidad con la que la organización (sus directivos) distribuyen “beneficios” (incentivos, puestos de trabajos, promoción, etc.), que se etiqueta con la expresión “justicia distributiva”;

- La de equidad de los procedimientos a través de los cuales la organización adopta las decisiones para distribuir “beneficios”, etiquetada como “justicia procedimental”.

La percepción de “justicia organizacional” tiene efectos que van más allá de las actitudes y conducta del trabajador (compromiso organizacional, esfuerzo, conducta cívico organizacional, por ejemplo), ya que, a través de ellas, puede ejercer influjo en los receptores de los servicios (clientes), quienes responden a la valoración que hacen de la equidad con la que son tratados con respuestas afectivas positivas (o negativas) tanto respecto del trabajador como de la organización.

Si las personas tiene una alto nivel de participación en la adopción de decisiones, pero perciben que las condiciones en las que este proceso se realiza no son equitativas ni “limpias”, se genera en ellas un sentimiento de ambigüedad respecto de lo que procede y no procede, lo que produce inseguridad y agotamiento psíquico, primero, y estrés, después.

La justicia percibida es indicador de soporte social por parte del supervisor / director, lo que genera confortabilidad y bienestar, estado ambos que frenan la posibilidad de que se manifiesten síntomas de estrés.

Cuando la participación en las decisiones se acompaña de percepción de justicia organizacional, los trabajadores se sienten respetados y tenidos en cuenta, lo que genera alto bienestar y bajo riesgo de padecer estrés.

UNIDAD III: Desarrollo Organizacional

Sistema Organizacional. Estructura Organizacional. Conceptos Afines:

Los componentes básicos del sistema organizacional son:

1. Estructura organizacional.
2. Especialización del trabajo.
3. Cadena de mando.
4. Tramo de control o tramo administrativo.
5. Departamentalización.
6. Centralización o descentralización en la toma de decisiones.

Estos componentes definen la forma que tendrá la organización. La forma es sumamente importante por que influye sobre el trabajo de los individuos. Por ejemplo, una estructura muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no va a favorecer el trabajo en equipo, por el contrario, si queremos incentivar el trabajo en equipo necesitamos una estructura más horizontal. ¿Por qué? Pues pregúntese lo siguiente ¿dónde se sentirá más libre de dar sus opiniones en una reunión de trabajo: con compañeros de jerarquía similar a la suya, o con su jefe o el jefe de su jefe?

La **estructura organizacional** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

La **estructura organizacional** define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. Éstos son: especialización del trabajo, Departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Diseños Organizacionales Más Utilizados:

Los diseños mas comunes en uso son: la estructura simple, la burocracia, la estructura matricial, la departamentalización y la unidad estratégica de negocios.

La estructura simple: Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es en lugar de lo que es. La estructura simple no es elaborada. Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en los cuales el gerente y el dueño son una misma persona. La fortaleza de la estructura simple yace en su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Una debilidad importante es que es difícil de mantenerla una vez que la organización deja de ser pequeña.

La burocracia: ¡Estandarización! Ése es el concepto clave que fundamenta todas las burocracias. La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y quepo y empleados que tienen la oportunidad de hablar “el mismo lenguaje” entre sus compañeros. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con gerentes con menos talento (y por lo tanto menos costos) en los niveles medio e inferior. Una de las mayores debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre las subunidades. La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: un interés obsesivo por las reglas. La burocracia es eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

La estructura matricial o de matriz: Otra opción popular para el diseño organizacional es la estructura matricial o de matriz. Esencialmente la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto.

La fortaleza de la departamentalización funcional yace en poner juntos especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de ellos, mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por productos, tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas. Facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales. Aún más, proporciona una clara responsabilidad para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta

aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles.

La característica estructural más obvia es que rompe el concepto de la unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes, sus gerentes funcionales y sus gerentes de producto. Por tanto, la estructura de matriz tiene una cadena de doble mando.

La departamentalización: La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades. De entrada es necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones. Algunos tipos de departamentalización son:

- Departamentalización por tiempo: La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente. Por ejemplo: Hospitales, plantas eléctrica, etc.
- Departamentalización por función empresarial o funcional: Expresa lo que la hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento. Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.
- Departamentalización territorial o geográfica: Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser

importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a, por ejemplo, un administrador.

- **Departamentalización por tipo de clientes:** Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Dueños y administradores de empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos. Por ejemplo, un banco que tiene los departamentos de Préstamos inmobiliarios e hipotecarios, banca agrícola, etc.
- **Departamentalización por procesos o equipos:** Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con un equipo determinado. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales.
- **Departamentalización por productos:** La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de producto. Habitualmente las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban organizadas anteriormente por función empresarial.

Unidad estratégica de negocios: Son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Una UEN debe cumplir por lo general criterios específicos. Debe, por ejemplo, 1) poseer una misión propia, diferente a las de otras UEN; 2) contar con grupos definibles de competidores; 3) elaborar sus propios planes de integración, distintos a los de otras UEN; 4) administrar sus

recursos en áreas clave, y 5) poseer dimensiones razonables, ni muy grandes ni muy pequeñas.

Opciones Actualizadas De Diseño:

Desde principios de los 80, la alta gerencia ha estado trabajando en muchas organizaciones para desarrollar nuevas opciones estructurales que puedan ayudar a que sus empresas computan con mayor eficacia. Describiremos tres de estos diseños estructurales: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras.

La estructura de equipo: Cuando la gerencia utiliza los equipos como su instrumento central de coordinación, se tiene una estructura de equipo. Las características principales de la estructura de equipo es que rompen las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también requieren que los empleados sean tanto generalistas como especialistas.

La organización virtual: ¿Por qué ser dueño cuando se puede rentar? Ésta es la esencia de la organización virtual (a veces también llamada de red u organización modular), es una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual es altamente centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

La organización sin fronteras: El presidente del consejo de administración de General Electric, Jack Welch, acuñó el término organización sin fronteras para describir su idea de lo que quería que fuera GE. Welch quería convertir su compañía en una “tienda de abarrotes familiar de \$60 mil millones”. Esto es, a pesar de su monstruoso tamaño, deseaba eliminar los límites verticales y horizontales dentro de GE y derribar las barreras externas entre la compañía y sus clientes y proveedores. La organización sin barreras busca eliminar la cadena de

mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar los departamentos con equipos facultados.

Al eliminar las fronteras verticales, la gerencia aplana la jerarquía. Se reduce al mínimo el estatus y el rango. Y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no es diferente al grano del fondo. Los equipos interfuncionales, las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño de 360º (donde los compañeros y otras personas de arriba y por abajo del empleado evalúan su desempeño) son ejemplos de lo que GE está haciendo para destruir sus fronteras verticales. Los departamentos funcionales crean barreras horizontales. La manera de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos funcionales con equipos interfuncionales y organizar actividades en torno a procesos. Cuando está operando completamente, la organización sin fronteras también rompe las barreras para sus constituyentes externos y las barreras creadas geográficamente.

Tecnología Y Estructura. Sus Efectos Sobre Los Empleados: El término tecnología se refiere a la forma de cómo una organización transforma sus insumos en productos. Cada organización tiene cuando menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. Por ejemplo, Ford Motor Co., usa predominantemente el proceso de línea de ensamblaje para fabricar sus productos.

Se han desarrollado numerosos estudios sobre la relación tecnología-estructura. El tema común que diferencia a las tecnologías es su grado de rutina. Por esto queremos decir que las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias o no rutinarias. Las primeras se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Las actividades no rutinarias son condicionadas por las demandas de los clientes.

¿Qué relaciones se han encontrado entre la tecnología y la estructura? Aunque la relación no es muy fuerte, encontramos que las tareas rutinarias están asociadas con estructuras más altas y más departamentalizadas. Sin embargo, es más fuerte la relación entre la tecnología y la formalización. Los estudios muestran consistentemente que la rutina está asociada con la presencia de manuales de operación, descripciones de puestos y otros documentos formalizados. Finalmente se ha encontrado una relación interesante entre la tecnología y la centralización. Parece lógico que las tecnologías rutinarias estén asociadas con una estructura centralizada, mientras las tecnologías no rutinarias, se basan muy fuertemente en el conocimiento de los especialistas, y se caracterizan por la delegación de la toma de decisiones.

El impacto de la tecnología es visible en los nuevos productos, maquinaria, herramientas, materiales y servicios. Entre los beneficios de la tecnología pueden citarse mayor productividad, más altos niveles de vida, mayor disposición de tiempo libre y una mayor variedad de productos. Algunos otros beneficios son:

- Contribución a que el trabajo deje de ser una carga pesada y deteriorante, al reemplazar al ser humano por máquinas y equipos cuando las condiciones son extremadamente exigidas, riesgosas o insalubres.
- Posibilidad de que el hombre haga trabajos más interesantes y desarrolle así los mejores atributos de su personalidad.
- Potencial reducción de la jornada laboral, con ayuda de la automatización.
- Generación de nuevos puestos de trabajo, a raíz del impacto de la tecnología en el crecimiento económico.
- Acceso a mejores productos a más bajo precio.

Sin embargo, los beneficios de la tecnología deben contrapesarse con los problemas asociados a los adelantos tecnológicos, como los embotellamientos de

tránsito, la contaminación del aire y el agua, la insuficiencia de energía eléctrica y la pérdida de privacidad a causa de la aplicación de la tecnología de computación. Todo esto influye en el humor del empleado que, por ejemplo, puede llegar tarde a trabajar por culpa de un embotellamiento y por ende, de mal humor, o estresado y rendir menos en el puesto de trabajo. Algunos otros problemas que trae aparejado la tecnología son:

- Tecnocracia, o sea esclavitud del hombre común frente a los tecnólogos, los instrumentos y los cerebros artificiales.
- Desocupación, al reemplazarse al hombre por la máquina.
- Recesión económica, derivada del desempleo.
- Dificultad de adaptación y obsolescencia humana.
- Estratificación del personal en dos categorías: el altamente calificado y el que desempeña tareas rutinarias.
- Anulación de la personalidad.

El Ambiente Organizacional, Influencia Sobre Los Individuos Y La Organización:

El ambiente de una organización está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afecta su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares.

¿Por qué el ambiente de una organización puede afectar la estructura de ésta? Por la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos (pocas fuerzas cambian en su ambiente). Los ambientes estáticos crean significativamente menos incertidumbre para los gerentes que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una

organización, la gerencia tratará de reducirla al mínimo. Una manera de aminorar la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización.

La investigación reciente ha ayudado a precisar lo que significa incertidumbre ambiental. Se ha encontrado que hay tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.

La capacidad de un ambiente se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos que puede servir de amortiguador a la organización en momentos de relativa escasez. Por ejemplo, la capacidad abundante da margen para que una organización cometa errores, no así la escasez de capacidad.

El grado de inestabilidad de un ambiente se refleja en la dimensión de volatilidad. Donde hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la gerencia pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión.

Finalmente, se necesita evaluar el ambiente desde el punto de vista de la complejidad, esto es, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados. Esto podría describir a la industria tabacalera, puesto que hay relativamente pocas empresas. Es fácil que las empresas en la industria cuiden de cerca a la competencia. En contraste, a los ambientes caracterizados por la heterogeneidad y la dispersión se les denomina complejos. Éste es, en el fondo, el ambiente actual en el negocio de servicios de computación en el campo de la conexión a Internet. Parece que cada día hay otro “nuevo niño en la cuadra” con el que los proveedores de Internet tienen que tratar.

Dada esta definición tridimensional del ambiente, podemos ofrecer algunas conclusiones generales. Existe evidencia que relaciona los grados de

incertidumbre ambiental con las diferentes disposiciones estructurales. Específicamente, mientras más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser la estructura. La estructura mecánica se preferiría en un ambiente de abundancia, estabilidad y sencillez.

Comunicación. Propósito De La Comunicación:

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Por ejemplo, cuando se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación cumple una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás, informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones.

Proceso De Comunicación:

La comunicación puede entenderse como un proceso o un flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo.

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

Se han descrito cuatro condiciones que afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

El mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora. “Cuando hablamos, el habla es el mensaje”. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje” el código o el grupo de símbolos que usamos para transferir el significado, el contenido del

mensaje y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan nuestro mensaje.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. A la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar cuál canal es formal y cuál es informal. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Tradicionalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. Esto es la decodificación del mensaje. Así como el codificador estuvo limitado por sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos y su sistema sociocultural, el receptor está igualmente restringido.

El último eslabón en el proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación. “Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, surge retroalimentación”. La retroalimentación consiste en verificar si tuvimos éxito al transferir nuestros mensajes como intentamos transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.

Medios De Comunicación:

Los medios de comunicación escrita y oral poseen características favorables y desfavorables; por consiguiente, a menudo se les emplea en conjunto para que las cualidades favorables de cada género se complementen entre sí. En la selección de medios se deben considerar el comunicador, el público y la situación.

Comunicación escrita: La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público mediante el correo. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos.

Las desventajas de este tipo de comunicación es que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden resentirse de un expresión deficiente en caso de que sus autores sean ineficaces y no brindan retroalimentación inmediata. En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.

Comunicación oral: La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es visible. Además, una reunión con el superior puede concederle al subordinado una sensación de importancia. Obviamente las reuniones, ya sean informales o planeadas, pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos.

Sin embargo, la comunicación oral también presenta desventajas. No siempre permite ahorrar tiempo, como lo sabe todo administrador que haya asistido a reuniones sin acuerdos ni resultados. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

Comunicación no verbal: La gente se comunica por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales. Es de suponer que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño mientras anuncia que en adelante se pondrá en práctica la administración participativa; esta comunicación contradictoria creará ciertamente un vacío de

credibilidad. Éste sería un ejemplo de “ruido” en el modelo del proceso de comunicación. Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, lo que explica el dicho de que las acciones son más elocuentes que las palabras.

Flujo De La Comunicación:

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

Descendente: La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces, etc. Son ejemplos de comunicación descendente escrita los memorándums, cartas, manuales, folletos, procedimientos, etc.

Desafortunadamente es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El solo hecho de que la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor.

El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiere de ella.

Ascendente: La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, etc.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presentes en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas, las entrevistas de salida y el defensor de derechos, etc.

Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Puesto que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación recae en gran medida en los superiores.

Cruzada: La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información,

procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

Dado que la información puede no seguir la cadena de mando, es necesario contar con protecciones para evitar problemas potenciales. Específicamente, la comunicación cruzada debe apoyarse en el entendido de que 1) las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas, 2) los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad y 3) los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes. En pocas palabras, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es indispensable en muchas empresas para responder a las necesidades del complejo y dinámico entorno organizacional.

Barreras Y Fallas:

Quizá no sea de sorprender que los administradores se refieran frecuentemente a las fallas de la comunicación como uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, los problemas de comunicación suelen ser síntomas de problemas más profundos. Así, el administrador perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de limitarse a combatir los síntomas. Las barreras a la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación. A continuación nos ocuparemos de barreras específicas a la comunicación:

Falta de Planeación: es infrecuente que la buena comunicación sea obra del azar. Muy a menudo la gente habla y escribe sin antes pensar, planear y formular el propósito de su mensaje. No obstante, establecer las razones de una instrucción, seleccionar el canal más rápido y elegir el momento adecuado son acciones que pueden favorecer enormemente la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

Supuestos Confusos: A pesar de su gran importancia, suelen pasarse por alto los supuestos no comunicados en los que se basa un mensaje. Los supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad.

Distorsión Semántica: La cual puede ser deliberada o accidental. El anuncio de que “Vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo; suscita la pregunta: ¿menos de qué? Las palabras pueden provocar reacciones distintas. Para algunas personas el término “gobierno” puede significar interferencia o gasto deficitario, pero para otras puede significar ayuda, trato igual y justicia.

Mensajes Deficientemente Expresados: Aun siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones torpemente estructuradas, obviedades, jerga innecesaria y falta de claridad respecto de sus implicaciones. Esta falta de claridad, que puede ser costosa, se puede evitar si se pone más cuidado en la codificación del mensaje.

Barreras a la Comunicación en el Ámbito Internacional: La comunicación en el ámbito internacional es todavía más difícil a causa de las diferencias de idiomas, culturas y normas de cortesía.

Pérdida por Transmisión y Deficiente Retención: Un mensaje que debe ser transferido en una serie de transmisiones de una persona a la siguiente se vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención de información es también otro problema serio. Así, la necesidad de repetir el mensaje y de emplear varios canales resulta obvia. Por lo tanto, en las compañías suele usarse más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

Escucha Deficiente y Evaluación Prematura: Son muchos los buenos conversadores pero pocos los que saben escuchar. Todos hemos conocido a personas que intervienen en una conversación con comentarios sin relación con el

tema. Escuchar exige total atención y autodisciplina. Requiere asimismo que el escucha evite la evaluación prematura de lo que dice la otra persona. Es común la tendencia a juzgar, a aprobar o reprobar lo que se dice, en vez de hacer un esfuerzo por comprender el marco de referencia del hablante. En pocas palabras, escuchar con empatía puede reducir algunas de las frustraciones de la vida en las empresas y resultar en una mejor comunicación.

Comunicación Interpersonal: La comunicación eficaz es más que sencillamente transmitir a los empleados. Requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza. Para una verdadera mejora de la comunicación no suelen requerirse costosos y sofisticados (así como impersonales) medios de comunicación, sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación frente a frente.

Desconfianza, Amenaza y Temor: La desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación. en un ambiente en el que estén presentes estos factores, todo mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser producto de la incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el subordinado fue castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica. De igual modo, ante la presencia de amenazas (reales o imaginarias) la gente tiende a replegarse, adoptar una actitud defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es entonces un ambiente de confianza, el cual facilita la comunicación abierta y honesta.

Periodo Insuficiente para la Adaptación al Cambio: El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a lo empleados. Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de capacitación adicional, ajustes profesionales, etc. Los cambios afectan a las personas de distintas maneras, de modo que puede tomar cierto tiempo reflexionar en el pleno significado de un mensaje. En consecuencia, y para una eficiencia máxima, es

importante no forzar el cambio antes de que los individuos puedan adaptarse a sus implicaciones.

Sobrecarga de Información: Podría pensarse que un más abundante e irrestricto flujo de información ayudaría a la gente a resolver sus problemas de comunicación. Pero un flujo irrestricto puede dar como resultado un exceso de información. Cada individuo responde a la sobrecarga de información de distinta manera. Primeramente puede desestimar cierta información. En segundo término, si un individuo se ve abrumado por demasiada información, puede cometer errores al procesarla. En tercero, las personas pueden demorar el procesamiento de información ya sea permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro. En cuarto lugar, la gente puede filtrar información. La filtración puede ser útil cuando se procesa primero la información más urgente e importante y se concede por lo tanto menor prioridad a mensajes menos importantes. Finalmente, las personas reaccionan a la sobrecarga de información sencillamente rehuyendo la tarea de comunicación. Algunas reacciones a la sobrecarga de información son en realidad tácticas de adaptación y por lo tanto en ocasiones pueden ser válidas.

Otras Barreras a la Comunicación: Aparte de las barreras mencionadas a la comunicación efectiva, existen muchas otras. En el caso de la percepción selectiva, los individuos tienden a percibir lo que esperan percibir. La influencia de la actitud, es la predisposición a actuar o no actuar de cierta manera. Otras barreras más son las diferencias de categoría y poder. Así mismo cuando la información tiende a atravesar varios niveles de la jerarquía tiende a sufrir distorsiones.

La Cultura Organizacional. ¿Qué Es Y Qué Hace La Cultura Organizacional?:

Como sistemas sociales que son, las organizaciones tienen su cultura, que constituye un elemento fundamental para comprenderlas y estudiarlas. La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos), los que,

al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas y/o grupos, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica.

Las culturas organizacionales presentan las siguientes características:

- Constituyen un atributo de la identidad de la organización.
- Pueden o no estar formalizadas.
- Se instalan por imitación, interacción y aprendizaje.
- Son aceptadas y aplicadas por los integrantes de la organización mientras pertenecen a ella.
- Se refuerzan y realimentan a través de los propios criterios que instituyen. No obstante, son dinámicas y suelen experimentar cambios que con frecuencia escapan al control de la organización y sus miembros.
- Se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto.
- Pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales exitosas.

La experiencia demuestra que la cultura generalmente constituye una importante fortaleza o bien un lastre para la organización. Algunas promueven la innovación, los desafíos que conducen al progreso y fomentan la iniciativa. Otras coartan a los participantes, los anulan y los adormecen. De una u otra forma, la cultura resulta un elemento clave para la vida de cualquier organización. Todo dirigente debe tener en cuenta que los sistemas sociales –como las organizaciones- son sistemas culturales, y actuar entonces en consecuencia.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una

organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Creación Y Mantenimiento De La Cultura:

La cultura de una organización no surge del aire. Una vez establecida, raramente se desvanece.

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que ha tenido con esas empresas. Esto nos lleva a la última fuente de la cultura de la organización: sus fundadores.

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla al darle a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera, etc. Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el

mantenimiento de una cultura: las practicas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

La selección: El proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar aquellos individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales. Esto puede ser a propósito o inadvertidamente.

La alta gerencia: Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización; por ejemplo, si tomar riesgos es deseable; el grado de libertad que los gerentes deben conceder a sus subordinados; cuál es la vestimenta apropiada; qué acciones redituarán en términos de incrementos salariales, ascensos y otras recompensas.

La socialización: Sin importar cuán bien se haga el reclutamiento y la selección de personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea más importante, que al no estar familiarizados con la cultura de la organización, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso se denomina socialización.

Culturas Fuertes Y Culturas Débiles:

Se ha vuelto cada vez más popular diferenciar entre las culturas fuertes y las débiles. El argumento que sostenemos es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas más directamente con una menor rotación del personal.

En una cultura fuerte, se sostienen con más intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más

fuerte será la cultura. En consistencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento.

Un resultado específico de una cultura fuerte debería ser una menor rotación de empleados. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacionales. A su vez estas cualidades disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización. Por contrapartida, una cultura débil tiene exactamente las características opuestas.

Cambio Y Desarrollo De Las Organizaciones:

Vivimos en un mundo turbulento, que impone cambios frecuentes a las organizaciones. Ahora bien, si se han de producir cambios organizacionales, interesa identificar en primer lugar los factores que lo motivan. Sin entrar en enumeraciones exhaustivas, nos limitaremos a señalar los que más corrientemente los causan en la realidad y que son mencionados también con mayor frecuencia por la bibliografía y los expertos:

- Factores Externos:

- El mundo cambiante en que vivimos, en general.

- Los mercados, cada vez más turbulentos, innovadores y globalizados.

- El ritmo exponencial de cambio tecnológico, que incide decisivamente en las organizaciones, con sus constantes exigencias en materia gerencial y transformaciones originadas por la automatización.

-Los recursos, que tanto ofrecen nuevas opciones como se acentúa su escasez (lo que da lugar a acciones para evitar el desperdicio que tienen un sensible impacto en la organización, como los programas de calidad total y la producción justo a tiempo.

- Factores Internos:

-Estrategias innovadoras de la dirección.

-Problemas y conflictos internos, que a veces tratan de soslayarse tomando a los empleados como chivos expiatorios, pero que, en definitiva, suelen terminar en cambios organizacionales.

-Las acciones de los agentes de cambio.

Hay distintas clases de cambio organizacional. La bibliografía y la evidencia empírica ofrecen un buen número de categorizaciones sobre el particular, algunas de las cuáles guardan similitudes entre sí. A título de ejemplo, podemos citar las siguientes:

Según su motivación.

-Cambio compulsivo: En su forma más común, el cambio es compulsivo. Nace de la comprobación de que el progreso está hecho de cambios y deduce que todo -cambio es progreso. No necesita un modelo de cambio o un objetivo explícito, el cambio es suficiente en sí mismo.

-Cambio imitativo: El cambio imitativo sigue un modelo pero continúa sin objetivo. "Si nuestros competidores cambian sus estructuras, nosotros debemos hacer otro tanto para poder seguir siendo competitivos".

-Cambio creador: Es la esencia de la estrategia, motor de las estructuras de la empresa. Requiere un objetivo y un modelo, esto es, un concepto integrado de la empresa en su medio.

Según su origen:

-Cambio inducido: Es aquél que se origina en el seno de la organización.

-Cambio no planeado: es el que se produce principalmente por la influencia del contexto.

Según su magnitud:

-Cambio a gran escala.

-Cambios menores.

Según su ritmo:

-Cambio gradual o paulatino.

-Cambio radical.

Según su enfoque.

-Cambio estructural y/o tecnológico: Habrá de ejercer considerable presión en los miembros de la empresa.

-Cambio terapéutico: Consistente en aconsejar y alentar a agentes de la organización para que modifiquen sus actitudes y comportamiento de acuerdo con algún modelo que se proponga.

Determinación De La Necesidad De Cambio. Manejo:

Debemos considerar cuáles son los aspectos que están actuando sobre la organización y que hacen necesario poner en marcha el “proceso de cambio” y tratar de comprender que el origen y la necesidad del mismo pueden tener un origen externo o uno interno, los cuales ya mencionamos con anterioridad. Un ejemplo es cuando el cambio esta originado por el propio crecimiento (en número de miembros y comunidades) de la organización.

En muchas ocasiones, la necesidad de cambio en las organizaciones se origina fuera de éstas: transformaciones socioeconómicas, tecnológicas o de legislación.

A veces el tema es simple: la organización no tiene otra alternativa que cambiar. Son los casos en que no hay alternativa. Por ejemplo, cuando se establece una nueva legislación. En estos casos suele haber opciones respecto de cómo cambiar.

Veamos un ejemplo. A una organización no se le permite seguir funcionando como cooperativa de trabajo, porque las actividades que se realizan son de abastecimiento y consumo. Por lo tanto hay que cambiar el objeto social. No hay posibilidad de elección; el margen dentro del cual puede moverse la organización en relación al cambio es nulo, debe hacerlo. Debe hacerlo y no puede elegir si quiere cambiar o no.

Hay situaciones en las que, ante un factor externo, las organizaciones pueden optar, o no, por el cambio. La libertad es mayor: si decide hacerlo, la opción es cómo cambiar.

En otras ocasiones la situación permite un mayor grado de elección. Una Organización Comunitaria que hasta ese momento funcionaba “de hecho”, gestiona la personería jurídica. Se le abren nuevas posibilidades: por ejemplo, la organización, luego de obtener la personería jurídica, tiene la posibilidad de acceder al Programa Social “X”, que brinda financiamiento para construir centros recreativos para los niños del barrio. Sin la personería jurídica no podría recibir

fondos de ese programa o de ningún otro programa estatal. En esta situación hay cierto grado de elección en ambas direcciones: si cambiar y cómo cambiar.

Fuerzas Para El Cambio:

Más y más organizaciones hoy en día enfrenta un ambiente dinámico y cambiante. Esto, a su vez, está requiriendo que dicha organizaciones se adapten. “¡Cambiar o morir!”, es el grito entre los gerentes en todo el mundo hoy en día. Existen seis fuerzas específicas que están actuando como estimulantes del cambio.

La naturaleza de la fuerza laboral: Casi toda organización está teniendo que ajustarse al ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y mantener esta fuerza laboral más diversa. Y muchas compañías están teniendo que gastar grandes cantidades de dinero en capacitación para actualizar las habilidades de los empleado en lectura, matemáticas, computación y otras áreas.

La tecnología: Está cambiando los trabajos y las organizaciones. La sustitución de la supervisión directa por el control por computador da como resultado extensiones más amplias de control para los gerentes y organizaciones más horizontales. La sofisticación de la tecnología de la información está haciendo que las organizaciones sean más responsivas. Las empresas hacen ahora en una fracción de tiempo lo que antes hacían en una década. Los individuos que hacen trabajos estrechos, especializados y rutinarios están siendo reemplazados por equipos de trabajo cuyos miembros pueden realizar múltiples tareas y participar activamente en decisiones de equipo.

Los colapsos económicos: Las tasas de interés se han vuelto más volátiles y las economías de los países se han hecho más interdependientes. Existen fluctuaciones en las tasas de interés y en la moneda. Se ven colapsos en los mercado de valores en los distintos países.

La competencia: La economía global significa que los competidores pueden venir del otro lado del océano como si fuera del otro lado del pueblo. Una competencia mayor significa también que las organizaciones establecidas necesitan defenderse contra los competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios, y también contra pequeñas firmas empresariales innovadoras. Además hay mayores fusiones y consolidaciones y un crecimiento de los vendedores al detalle especializados.

Las tendencias sociales: Sugieren cambios a los que las organizaciones tendrán que ajustarse. Por ejemplo, ha habido una clara tendencia hacia el matrimonio y el divorcio durante las dos décadas pasadas. La gente joven está retrasando el matrimonio y la mitad de estos terminan en divorcio. Un resultado obvio de esta tendencia social es un número cada vez mayor de solteros que sostienen un hogar y una creciente demanda de casas para solteros. Si Ud. está en el negocio de edificios para vivienda, este es un factor importante. Además hay un incremento en la asistencia a la universidad, lo cual provoca una mayor cantidad de profesionales dispuestos a trabajar.

La política mundial: Es inevitable creer que la política mundial afecta a las compañías, sobre todo hoy en día con tanta globalización ¿Imagina Ud. que hubiera ocurrido si hoy siguiese existiendo el muro de Berlín, o si la URSS existiera aún, o si el Apartheid rigiera aún? Definitivamente las políticas e ideas de las compañías serían completamente distintas.

Cambio Planificado. Definición Del Estado. Diagnóstico De La Situación Actual:

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

1. **El Sistema** (en el que se llevará a cabo el cambio). Puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.

2. **El Agente de Cambio** (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
3. **Un Estado Deseado** (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

1. Diagnóstico de la situación.
2. Determinación de la situación deseada.
3. Determinación de los cauces de acción a seguir.
4. Ejecución de las acciones.
5. Evaluación de los resultados.

Diagnóstico de la Situación

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

Determinación de la situación deseada

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

Determinación de los cauces de acción a seguir

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

Desarrollo de Objetivos. ¿Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables?

Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.

Elección de los Medios Concretos de Acción.

- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Establecimiento de un plan de acción
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

Ejecución de las Acciones. La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

Evaluación de los Resultados. Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Administración Del Cambio. Estrategias:

Ahora consideraremos varios enfoque populares para administrar el cambio. Específicamente, analizaremos el modelo clásico de los tres pasos de Lewin del proceso de cambio y presentaremos el modelo de la investigación de la acción.

El modelo de los tres pasos de Lewin:

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el status quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio “cuasi- estacionario”. Para modificar ese estado cuasi-estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica su situación actual

3. Se identifica la meta por alcanzar

4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.

5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

a) Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento, imperaba una situación determinada (por ejemplo: el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.

b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual, al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podía suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual ni tampoco maneje el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).

c) Posteriormente, dentro de este mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente.

d) Por último, se inicia la etapa de recongelamiento en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo.

Investigación de la acción:

La investigación de la acción se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y luego la elección posterior de una acción de cambio basada en lo que indica la información analizada. Su importancia yace en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado.

El proceso de investigación de la acción consiste en cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

Diagnóstico: El agente de cambio, a menudo un consultor externo de la investigación de la acción, empieza por reunir información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. En la investigación de la acción, el agente de cambio hace preguntas, entrevista a los empleados, revisa los archivos y escucha las preocupaciones de los trabajadores.

Análisis: La información reunida durante la etapa de diagnóstico es luego analizada. ¿Cuáles son los problemas clave para la gente? ¿Qué patrones parecen seguir estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.

Retroalimentación: La investigación de la acción incluye un manejo extensivo de los objetivos de cambio. Esto es, la gente que estará involucrada en cualquier programa de cambio debe estar implicada activamente en determinar cuál es el problema y participar para crear la solución. Así que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos uno y dos. Los empleados, con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para originar cualquier necesidad de cambio.

Acción: Ahora la parte de “acción” de la investigación de la acción está en movimiento. Los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas que han sido identificados.

Evaluación: Finalmente, de manera consistente con los cimientos científicos de la investigación de la acción, el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. Usando la información inicial recolectada como punto de comparación, cualquier cambio subsecuente puede ser comparado y evaluado.

La investigación de la acción proporciona cuando menos dos beneficios. Primero, el problema es enfocado. El agente de cambio busca de manera objetiva los problemas y el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio. Segundo, debido a que la investigación de la acción involucra de manera tan grande a los empleados en el proceso, la resistencia al cambio se ve reducida.

Agentes De Cambio:

Los agentes de cambio son personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. Los agentes de cambio pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos.

Para mayores esfuerzos de cambio, la alta gerencia recurre cada vez más a consultores externos temporales con conocimiento especializado en teoría y métodos de cambio. Los consultores agentes de cambio pueden ofrecer una perspectiva más objetiva que la del personal interno. Sin embargo, tienen la desventaja de que con frecuencia tienen un conocimiento inadecuado de la historia, cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización. Los consultores externos también están más dispuestos a iniciar cambios de segundo orden (cambio que es multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical), lo cual puede ser un beneficio o una desventaja, porque no tienen que vivir con las repercusiones. En contraste, los especialistas del personal interno o los gerentes, son a menudo más cautelosos ya que temen ofender a amigos y asociados a largo tiempo.

Los agentes de cambio pueden cambiar esencialmente la estructura, tecnología, ubicación física y gente.

Cambiar la estructura involucra hacer una alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño del trabajo o variables estructurales similares. Cambiar la tecnología conlleva modificaciones en la forma en que el trabajo se procesa y en los métodos y equipos utilizados. Cambiar la ubicación física cubre la alteración del espacio y los arreglos de distribución en el lugar de trabajo. Cambiar a la gente se refiere a los cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento.

UNIDAD IV: Planificación de Recursos Humanos

Organización Del Área De Recursos Humanos:

Determinación del sistema de organización

El nivel o posición que Recursos Humanos ocupe dentro de la **estructura organizacional** puede ser:

- **Nivel institucional:** nivel jerárquico de dirección, o sea, con capacidad de decisión.
- **Posición de asesoría:** brinda consultoría y servicios de staff. El Departamento de RRHH está vinculado a la Alta Dirección y a la Organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por RRHH requieren el aval de la Dirección para que puedan ejecutarse en la organización.

Determinación del estilo de administración

- **Sistema 1. Sistema autoritario y fuerte.** Consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace

énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.

- **Sistema 2. Sistema autoritario benévolo.** Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.

- **Sistema 3. Sistema participativo, consultivo.** Consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.

- **Sistema 4. Sistema participativo de grupo.** Consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

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. Así mismo, cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de sufrir crisis financieras frecuentes. La experiencia ha demostrado que administrar por medio del sistema 1 (políticas coercitivas de reducción de costos, por ejemplo) produce buenos resultados a corto plazo (en términos de capital y no de ganancias), aunque evidencia desventajas a largo plazo (insatisfacción y frustración en el personal). En consecuencia, la aplicación del sistema 1 causa una influencia tan negativa que hace que el sistema no funcione.

El análisis de los estilos de administración, de las actitudes y de las motivaciones del personal es el barómetro que indica si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

La Estrategia de recursos humanos debe ser diseñada en función de la estrategia general de la organización y –por tratarse de una típica actividad logística– también de las de comercialización, producción y finanzas.

La estrategia de recursos humanos habrá de definir el perfil de la organización como un sistema social. Todo parece indicar que lo aconsejable será reconocer el valor del ser humano en la organización, tratar de motivarlo y de lograr su autorrealización enriqueciendo su trabajo, optar por modelos de liderazgo que promuevan la participación y actúen con criterio flexible, y, en definitiva, centrarse en la calidad de vida laboral.

No obstante, debemos reconocer que el mundo cambia aceleradamente en muchos aspectos, pero la cultura organizacional lo hace más lentamente. Así lo demuestra la extensa investigación realizada por Kopelman, destinada a evaluar los efectos sobre la productividad de diez intervenciones de ciencias de la conducta:

- Sistemas de incentivos.
- Establecimiento de metas.
- Administración por objetivos.
- Selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Liderazgo y participación.
- Descentralización de la estructura organizacional.

- Realimentación del desempeño.
- Diseño de puestos: Enriquecimiento del puesto.
- Programas opcionales: Semana reducida y horario flexible.

En sus conclusiones, señala Kopelman: “Las dos intervenciones más efectivas han sido los sistemas de incentivos (con base en los resultados) y los dispositivos de selección de empleados (las pruebas o test). Tres de las intervenciones menos efectivas han sido el diseño de puesto (enriquecimiento del puesto), los programas opcionales de trabajo y los cambios de liderazgo (participación). Irónicamente, estos últimos enfoques para el mejoramiento de la productividad han recibido mucha atención”.

Estas evidencias pueden hacer dudar, dejar de creer en lo que parece más lógico. La verdad probablemente no se halle en los extremos. El cambio cultural es innegable, pero más lento que el de la tecnología, la globalización y muchas otras cosas.

Sabiendo lo que hay que saber, es menester proceder con pragmatismo. En especial, apreciar cada realidad y actuar en consecuencia. Porque las estrategias de recursos humanos también deben ser diseñadas a la medida de cada contexto organizacional específico.

Un departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y las organizaciones de alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, enfrenta numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados de la organización y del contexto social, tanto en lo nacional como en lo internacional, éste medio es especialmente dinámico debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y a la globalización de la economía.

El departamento de Recursos Humanos se responsabiliza de la selección, formación y contratación de los empleados, y se asegura que la plantilla esté

motivada y sea productiva. El mercado del trabajo es transparente, los trabajadores pueden moverse de una empresa a otra buscando las mejores condiciones. La oferta de mano de obra tiene una influencia significativa sobre la capacidad productiva de su empresa. Por lo tanto la gestión de los Recursos Humanos implica un seguimiento del mercado laboral, una coordinación con los demás departamentos para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de la mano de obra, y la definición de una política salarial atractiva para todos. La plantilla de cada empresa está constituida por cuatro grupos de empleados: los operarios no especializados que fabrican los componentes, los operarios especializados que ensamblan el producto final, el personal auxiliar, jefes de almacén, administrativos, cargos intermedios, etc. y el equipo directivo.

Planificación De La Demanda De Recursos Humanos. Causas:

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

VENTAJAS:

- Mejorar la utilización de los R.H. (la persona en el lugar correcto) .
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la Organización. (buscar suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil.).
- Economizar las contrataciones. (Cuando mucha rotación, hay pérdidas).
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros cambios. (para conocer al empleado).
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal

más capacitado. (evaluar al personal y darle seguimiento a cada empleado para ver su desarrollo en la empresa.).

TECNICAS PARA PRONOSTICAR

Basadas en la experiencia:

- Decisiones Informales (basada en juicios de aquellos conocedores)
- Investigación formal a cargo de expertos (se estudia a los gerentes quienes son los expertos)
- Técnica Delfos (se les presenta a un grupo de gerentes entre 5 y 15 de ellos, la pregunta ¿Qué haría cambiar sus necesidades de personal durante el siguiente año?, cada uno contesta, se comparten ideas, y se vota por las 3 o 5 respuestas más importantes.)

Basadas en las tendencias

- Extrapolación (involucra la extensión de las tasas de cambio del pasado hacia el futuro)
- Indexación (método para estimar las necesidades futuras de reclutamiento al relacionar el crecimiento de los empleos con algún índice. Un ejemplo es la relación de los empleados de producción con las ventas.)
- Análisis estadístico. (compensan los cambios en las causas profundas de la demanda.)

Basadas en otros factores:

- Análisis de presupuestos y planeación (un estudio de presupuesto del departamento revela las autorizaciones financieras para un mayor

número de empleados. Estos datos mas las extrapolaciones de los cambios en la fuerza laboral, pueden proporcionar estimaciones a corto plazo.)

- Análisis de nuevas operaciones (se requiere comparar con las firmas que ya ejecutan operaciones similares para poder estimar las necesidades de R.H.)
- Modelos de computadoras. (son una serie de fórmulas matemáticas que utilizan simultáneamente la extrapolación, indexación, resultados de los estudios y estimaciones de los cambio de la fuerza de trabajo con el objeto de calcular las necesidades futuras de R.H.)

CAUSAS QUE AFECTAN LA DEMANDA FUTURA DE PERSONAL

Causas externas:

- Factores económicos (recesiones, demanda, etc.)
- Elementos sociales, políticas y legales (permisos, etc.)
- Cambios tecnológicos (sin conocimientos es más difícil)
- Competencia (ofrecer atractivos puestos, sueldos y prestaciones)

Causas internas

- Planes estratégicos
- Presupuestos
- Ventas y pronósticos de producción
- Nuevas operaciones, líneas y productos

- Reorganización y diseño de puestos

Fuerza de trabajo

- Jubilaciones
- Renuncias
- Despidos
- Muerte
- Licencias

Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente 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.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz..

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la

dirección.. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: Disponibilidad interna y externa de recursos humanos, Políticas de la compañía, Planes de recursos humanos, Prácticas de reclutamiento, Requerimientos del puesto

Clases De Reclutamientos

Reclutamiento Interno:

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas Del Reclutamiento Interno

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de

sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto;

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos;
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas Del Reclutamiento Interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen

ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas;
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medias de que el candidato interno a una situación tenga

efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Reclutamiento Externo:

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas Del Reclutamiento Externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada pro lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas Del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Fuentes De Reclutamiento:

Interno:

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias.

Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que deben llenar desde el exterior.

A) Promoción de personal: El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (mov. horizontal), transferidos con promoción (mov. Diagonal), implicando estos movimientos: Transferencia de personal, ascenso de personal, transferencias con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal.

Ventajas:

- Es más económico: para la organización, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresa de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido: dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Mayor índice de validez y seguridad: puso que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes, en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto.
- Fuente de motivación para los empleados: ya que estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Desarrolla un espíritu de competencia: entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas: - Premian la ambición y empuje del trabajador.
- Nos garantizan cierto grado de lealtad.
- Sirven como base para colocar el personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes.
- Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajador por parte de los empleados.

Limitaciones o desventajas:

- Si la organización, realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar un conflicto de interés, ya que el explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades,
- Cuando se administra en forma incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina “Principio de Peter, las empresas al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran su máximo de incompetencia, a medida de que un empleado, demuestra en un principio, competencia en algún cargo, la organización para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente, hasta el cargo en el que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga como devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, el reclutamiento interno solo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

- Limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Es difícil realizar un reclutamiento interno si no se cuenta con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal.

B) Reclutamiento a través del propio personal (fuentes internas):

Dentro de la empresa hay candidatos que pueden ocupar los puestos que están vacantes, lo que representa una ventaja, tanto para la empresa como para el candidato, ya que a éste le permite obtener mayores ingresos y puestos con mayores responsabilidades. Tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para una posible transferencia o promoción en la misma, mejorando la calidad y otorgando información acerca de los candidatos para desempeñar el puesto, a través del análisis historial de su trabajo en la organización.

- **Candidatos propuestos por el personal:** Es aquella persona que labora dentro de una empresa, el cual es elegido por los mismos compañeros de trabajo, pero cuidando que este reúna las características idóneas para cubrir el puesto. Es una de las fuentes de abastecimiento más utilizadas para el reclutar personal, sobre todo de aquel personal que ocupará puestos denominados de “confianza”.) Sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, esta utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al candidato a través del funcionario que al recomendar amigos o conocidos se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsales ante la empresa por su admisión.
- **Amistades o parientes:** Estas personas son recomendadas como su nombre lo dice por el personal que labora en la empresa de los cuales son amigos o familiares y los recomiendan a la empresa para ocupar el puesto vacante. Los clientes actuales de la empresa en ocasiones tienen

relaciones con personas que desean cambiar de compañía a las cuales pueden recomendar como aspirantes

Externo:

Es cuando al existir determinada vacante una organización intenta llenarla con personas extrañas vale decir, con candidatos externos extraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa; carteles o avisos en la puerta de la empresa; contactos con sindicatos o asociados gremiales; contactos con universidades, escuelas directorios académicos; Contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado; avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc.

A) Archivos de candidatos: La empresa debe contar con un archivo de candidatos recluidos anteriormente para poder seleccionarlos de una manera mas rápida y sin tener que volver a recluir personal. Este sistema de reclutamiento es de menor costo y que cuando funciona, es uno de los más breves.

B) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento: Son instituciones tanto publicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal para determinadas áreas de trabajo y el desarrollo de actividades específicas.

C) Agencias de empleo: Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Una infinidad de organizaciones

especializadas de reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles altos, medianos o bajos; o al personal de ventas de bancos, o de mano de obra industrial. Es uno de los más costosos aunque este compensando por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

D) Instituciones educativas (contactos con otras universidades y escuelas): .

Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario. Orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa, aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Son una fuentes de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos,

E) Organizaciones profesionales, (colegios y organizaciones): Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.. es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales, en éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patronos y de quienes buscan empleo.

F) Sindicatos (y asociaciones gremiales): Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de posibles candidatos aún que no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados tienen la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costo, sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia

principal. Algunos sindicatos cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

G) Contactos con otras organizaciones: Estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que se tomaran aisladamente

Análisis Del Mercado De Trabajo:

Mercado es el área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos, organizados que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios.

El mercado de trabajo esta constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar. El mercado de recursos humanos esta constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar.

El mercado de trabajo esta constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos esta constituido por las candidatos reales y potenciales para tales oportunidades.

Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres situaciones.

El mercado de trabajo se puede definir así, al mercado en donde se ofrece y se demanda trabajo: la oferta de trabajo está conformada por las personas que, en un momento dado, desean trabajar a los salarios corrientes, y la demanda de trabajo la realizan las empresas, que requieren de este factor productivo para realizar sus actividades. Cuando estas dos se unen, ya sea en una fábrica, una empresa, un negocio, etcétera, resulta como en cualquier otro mercado, el precio de la mercancía, que en este caso es el salario. Pero, el mercado de trabajo posee

ciertas particularidades que lo distinguen de los otros mercados, especialmente por la falta de completa movilidad.

En primer lugar no existe un mercado único para todo tipo de trabajo, ya que la oferta y la demanda serán considerablemente diferentes según el tipo de tarea a desempeñar: salvo para las ocupaciones más sencillas, las empresas no podrán intercambiar fácilmente un trabajador por otro, debido a que requieren que éstos posean ciertas aptitudes específicas; así como también, los oferentes, que poseen también capacidades y entrenamientos diferentes, encontrarán que pueden desempeñar sólo ciertas labores y exigirán un salario acorde con sus capacidades.

La movilidad espacial del trabajo, por otra parte, tiene mayores restricciones que la de otras mercancías: como el trabajador tiene que vivir relativamente cerca del lugar donde trabaja, no podrá desplazarse con la misma facilidad con que se mueven los objetos que se transan en otros mercados. Factores adicionales como el idioma, el sexo y la edad son factores que condicionan fuertemente tanto la oferta como la demanda. Habrá, por lo tanto, mercados locales y regionales muy activos, pero los mercados de trabajo de amplitud nacional e internacional sólo existirán para ciertos puestos.

Por último hay que tener en cuenta que los oferentes pueden escoger, dentro de límites a veces bastante amplios, si trabajarán o no, así como las condiciones en que lo harán. La existencia de sindicatos y otras organizaciones laborales afecta también notablemente el funcionamiento de este mercado, lo mismo que las regulaciones que, sobre salario mínimo, seguridad industrial, seguridad social y otros muchos aspectos, sale desde el Estado.

Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres situaciones

1. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo por parte de las empresas que candidatos.

- El reclutamiento es mas demorado, su rendimiento es más bajo y las inversiones en estrategias de reclutamiento son aumentadas y no traen candidatos en número suficiente o dentro del patrón de calidad esperado.
- Así los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.
- Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse, provocando distorsiones en la política salarial de las empresas.
- Hay una intensificación en la competencia entre las empresas que utilizan el mismo mercado de mano de obra.
- Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores salarios.
- Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados ya que cualquier sustitución se hace demorada y arriesgada.

2, Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrios entre el volumen de oferta y el número de candidatos.

3. Oferta menor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas. Esta situación acarrea consecuencias para las empresas como:

- El reclutamiento presenta un rendimiento elevadísimo cualquier estrategia aplicada atrae un gran volumen de candidatos lo cual permite a las empresas reducir las inversiones en estrategias de reclutamiento.

- Así, los criterios de selección puede tornarse más riguroso y más exigentes
- Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los candidatos que se presentan tienden a sufrir una sensible baja, ya que el mercado es de búsqueda de empleo.
- Hay una intensificación en la competencia entre candidatos que se presentan, ya que es mucho mayor el numero de candidatos en relación con los puestos existentes; la competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

En el mercado de recursos humanos esa situación se invierte. Pueden asumirse tres situaciones.

1. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más oferta de candidatos que la búsqueda por parte de las empresas. Esa situación conduce a las siguientes consecuencias para los candidatos:

- Dificultad para obtener empleo
- Las empresas dejan de desarrollar sus estrategias de reclutamiento
- Las exigencias de las empresas se hacen mayores, drásticas y severas.
- Los candidatos pasan a competir, disputando los puestos existentes
- Las empresas dejan de utilizar el salario y los beneficios como bienes para intensificar el reclutamiento
- Los candidatos no tienen condiciones de seleccionar y escoger las empresas donde pretenden trabajar.

2. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrio entre el volumen de ofertas de candidatos y el número de oportunidades de empleos que surge en las diversas empresas en el mercado.
3. Oferta mayor que la demanda. Situación de disponibilidad de empleos, hay más oportunidades de empleos a disposición de los candidatos que los recursos humanos disponibles.
 - Hay enorme facilidad para conseguir empleo; son muchos los puestos que hay y son pocos los candidatos que se presentan.
 - Las empresas desarrollan una serie de estrategias de reclutamiento e intensifican sus esfuerzos para conseguir recursos humanos.
 - Las exigencias de las empresas se hacen más flexibles y elásticas, eliminando pequeñas barreras que podrían impedir la admisión de personal
 - Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen las mejores condiciones salariales, beneficios honorarios de trabajo ventas.

Hay un continuo intercambio entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo. Ambos interactúan recíprocamente y tienen una continua y mutua influencia

Proceso De Selección De Empleados:

Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La entrevista de un candidato a un puesto de supervisión de primer nivel, por ejemplo, puede ser relativamente simple en comparación con las rigurosas entrevistas a las que deben ser sometidos los aspirantes a ocupar un

puesto ejecutivo de alto nivel. Aún así, la siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos.

Primero, se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud (paso que puede omitirse si el aspirante ya es miembro de la empresa). Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto. Quinto, el administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales. Sexto, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada. Séptimo, se aplica, en caso de requerirse, un examen físico. Octavo, con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.

Entrevistas De Selección:

Prácticamente todos los administradores contratados o ascendidos por una compañía se entrevistan con una o más personas. Pero a pesar de su extendido uso, es de durar que las entrevistas sean un medio válido y confiable para la selección de administradores. Distintos entrevistadores pueden ponderar o interpretar de diferente manera la información obtenida por esta vía. Asimismo, es común que quienes se encargan de conducir una entrevista no hagan las preguntas indicadas. Pueden verse influidos por la apariencia general del entrevistado, sin conexión alguna, habitualmente, con su desempeño laboral. También es frecuente que se hagan una opinión desde los primeros momentos de la entrevista, antes de contar con toda la información necesaria para emitir un juicio imparcial.

Para mejorar el proceso de entrevistas y resolver algunas de sus desventajas se pueden emplear varias técnicas. En primer término, los entrevistadores deben contar con la necesaria capacitación para saber que deben buscar en una entrevista. Al entrevistarse con personas que ya forman parte de la empresa, por ejemplo, deben analizar y comentar los expedientes de éstas, así como estudiar los resultados alcanzados y la manera en que se han desempeñado importantes actividades administrativas.

En segundo término, los entrevistadores deben estar preparados para plantear las preguntas más indicadas. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una entrevista no estructurada un entrevistador puede decir cosas como ésta: "Hábleme de su trabajo más reciente". En una entrevista semiestructurada, el administrador sigue un patrón de entrevistas, pero también puede plantear otras preguntas. En una entrevista estructurada, el entrevistador hace preguntas previamente formuladas, como por ejemplo: ¿Cuáles fueron sus deberes y responsabilidades específicas en su puesto más reciente? ¿Qué logros obtuvo en ese puesto y cuál es su valor en comparación con el rendimiento normal esperado en él? ¿A quién podríamos consultar para verificar esos logros?, etc, etc, etc.

Un tercer medio para mejorar la selección es realizar múltiples entrevistas conducidas por distintos entrevistadores. De esta manera, varias personas pueden comparar sus evaluaciones y percepciones. No obstante, no todos los entrevistadores deben tener poder de voto en la selección de un candidato, más bien, deben limitarse a proporcionar información adicional.

En cuarto término, la entrevista es sólo uno de los aspectos del proceso de selección. Por lo tanto, se le debe complementar con datos de la solicitud, con los resultados de diversas pruebas y con la información que se obtenga de las personas mencionadas como referencias.

Pruebas De Idoneidad:

El propósito básico de la aplicación de pruebas de idoneidad es obtener información sobre los candidatos que permita prever sus probabilidades de éxito como administradores. Entre los beneficios de las pruebas están la posibilidad de detectar por este medio a la persona más indicada para ocupar un puesto, la obtención por parte del candidato de un alto grado de satisfacción laboral y la reducción del índice de rotación. Las pruebas de aplicación más frecuentes pueden clasificarse de la siguiente manera:

- 1- Las pruebas de inteligencia: están diseñadas para medir la capacidad intelectual de los individuos y probar su memoria, agilidad mental y capacidad para identificar relaciones en situaciones de problemas complejos.
- 2- Las pruebas de habilidad y aptitud: persiguen el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades.
- 3- Las pruebas vocacionales: están diseñadas para indicar la ocupación más conveniente para un candidato o las áreas en las que sus intereses coinciden con los de personas que ya se desempeñan en ella.
- 4- Las pruebas de personalidad: están diseñadas para revelar las características personales de los candidatos y su capacidad para interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida del potencial de liderazgo.

Con todo, las pruebas padecen varias limitaciones. En primer lugar, competentes psicólogos industriales coinciden en que no siempre son tan exactas como para constituir la única medida de las características de los candidatos, de modo que se les debe interpretar de acuerdo con el historial de cada individuo. En segundo lugar, los aplicadores de pruebas deben saber cuáles aplicar y cuáles son sus limitaciones. En tercero, antes de generalizar su uso las pruebas deben ser sometidas a ensayos, de ser posible con el personal ya empleado en la empresa, para comprobar su validez en el caso de personas cuyas habilidades

administrativas ya se conocen. En cuarto, también es importante que las pruebas sean aplicadas e interpretadas por expertos en la materia. Finalmente, las pruebas deben carecer de sesgos discriminatorios y ser congruentes con la ley y las disposiciones gubernamentales.

Otros Exámenes:

Exámenes de simulación del desempeño: Los exámenes de simulación del desempeño han incrementado su popularidad durante las pasadas dos décadas. Indudablemente el entusiasmo por estos exámenes proviene del hecho de que ellos están basados en el análisis de los datos del puesto y, por lo tanto, cumplen más fácilmente con los requerimientos de la relación en el trabajo que la mayoría de los exámenes escritos. Los exámenes de simulación del desempeño implican comportamientos reales de trabajo en lugar de sustitutos, como los exámenes escritos. Los dos exámenes de simulación del desempeño mejor conocidos son la muestra del trabajo y los centros de evaluación. El primero está hecho para los puestos rutinarios, en tanto que el segundo es relevante para la selección de personal gerencial.

La muestra del trabajo: Es un esfuerzo por crear una réplica en miniatura de un puesto. Los candidatos deben demostrar que poseen los talentos necesarios para hacer realmente las tareas. Para planear las muestras de trabajo con base en el análisis de la información del puesto, se determinan el conocimiento, las habilidades y las destrezas necesarias para cada puesto. Entonces cada elemento de muestra del trabajo es acoplado con el elemento de desempeño correspondiente en el puesto. Por ejemplo, una muestra de trabajo para un puesto donde el empleado tiene que usar un software de hoja de cálculo requeriría que el solicitante resuelva realmente un problema usando una hoja de cálculo.

Los resultados de los experimentos sobre las muestra de trabajo son impresionantes. Los estudios demuestran de manera consistente que las muestras

de trabajo proporcionan una validez superior a las pruebas escritas de aptitud y de personalidad.

Los centros de evaluación: Aquí, los ejecutivos de línea, los supervisores, y/o los psicólogos entrenados evalúan a los candidatos que pasan de dos a cuatro días en ejercicios que simulan problemas reales que deberán enfrentar en el trabajo. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que el solicitante al puesto real debe poseer, las actividades podrían incluir entrevistas, ejercicios de solución de problemas, discusiones de grupo y juegos de toma de decisiones empresariales. Por ejemplo, podría pedirse a un candidato que actuara el papel de un gerente que debe decidir como responder a 10 memorandos pendientes en un período de dos horas.

¿Cuán válido es el centro de evaluación como herramienta de selección? La evidencia sobre la efectividad de los centros de evaluación es un extremo impresionante. Éstos han demostrado consistentemente que los resultados predicen el desempeño en puestos gerenciales.

Contratación De Personal:

Contratación individual y colectiva

Contratación individual y colectiva.

A) Definiciones de contrato individual:

Contratación : Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Contrato individual: Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

Contrato colectivo : Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o mas establecimientos.

B) Necesidad Legal y Administrativa:

Necesidad legal: Nace de lo dispuesto por la ley federal del trabajo “Art. 1. La presente ley es de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado A de la constitución.”

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

Necesidad Administrativa: El contrato individual de trabajo también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para el administrador, para el trabajador:

Por que este documento **brinda certeza** respecto de:

- Sus servicios particulares: lugar, tiempo y modo de la preparación del servicio
- La contraprestación que percibe por su trabajo, salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- Su estabilidad relativa en el trabajo

Para la Organización:

- Por que le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo se hacemos parte integrante del mismo el análisis de puesto.
- Le permite resolver con seguridad cualquier disputa sin la forma de realizar el trabajo

- Constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por él

Procesos De Orientación Y Ubicación. Desarrollo Del Personal:

Una vez que se ha contratado a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Las primeras impresiones son muy fuertes, y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

Ubicación y obstáculos para la productividad.

Un obstáculo que se presenta consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor.

Las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas que se presentan entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia puede encontrarse en el puesto mismo (normas laborales, compañeros de trabajo, supervisión). Sólo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto. A pesar de ello un departamento de personal de orientación activa puede ayudar a los empleados a encajar en la organización; sus esfuerzos conducen a la socialización del recién

llegado. El proceso de socialización consiste en la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización. Cuando se habla de socialización se describe un proceso completo y humano que abarca toda la serie de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo empleado para fundirse en un equipo de trabajo pero conservando su idiosincrasia y su personalidad.

El proceso de socialización ayuda a la empresa a lograr sus objetivos de personal, al tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales.

Tasa de rotación de nuevos empleados:

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados).

Los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Factores como la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo. Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones rápidamente.

Socialización:

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado.

Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

Programas de orientación.

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de

determinados puestos o departamentos. Los que se comprenden bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. El supervisor le proporciona información específica sobre labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, etc. Para que el programa de orientación sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

Oportunidades y errores:

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Generalmente, los supervisores están más ocupados (e interesados) en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son menos importantes. Es conveniente dar al supervisor una lista de verificación de los temas que debe cubrir, la que se basa en los rubros "presentaciones" y "funciones y deberes específicos".

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe. Una ventaja de esta técnica la constituye la experiencia directa que el recién llegado puede obtener, que es un complemento, y nada más, de la labor de orientación del supervisor, quien pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador (si no lleva a cabo la orientación). Es probable que al

cabo de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros y evitar al supervisor.

Hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación obtenga éxito:

- El recién llegado no debe ser abrumado con exceso de información.
- Debe evitarse que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

Beneficios de los programas de orientación:

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de orientación estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.

Seguimiento de la orientación:

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación.

Implicaciones internacionales:

Cuando un empleado nuevo se destina a una plaza de trabajo internacional, la orientación se hace más importante, pero también más compleja. El nuevo empleado necesita adquirir más información sobre la compañía: su estructura, programas de prestaciones y el trabajo específico.

Una orientación rápida sobre la cultura, el lenguaje e incluso las diferencias en cuanto a la legislación siempre resultarán beneficiosas.

Ubicación del empleado.

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. Incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. En forma similar a como se opera con los solicitantes de empleo, es necesario proceder a un proceso de reclutamiento, selección y orientación.

La ubicación del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historia laboral.

A pesar de que se puede omitir la parte correspondiente a la orientación que proporciona el departamento de personal, la que suministra el supervisor sigue siendo igual o doblemente necesaria para acelerar el proceso de socialización.

La mayor parte de las decisiones de ubicación las toman los gerentes de línea. Por lo general, el supervisor de cada empleado consulta a los ejecutivos de su departamento antes de tomar decisiones sobre ubicación. Cuando esa decisión implica un cambio de departamento, suele incluirse en el proceso al futuro supervisor del empleado y a la gerencia de la nueva área. La función del departamento de personal en estos casos consiste en asesorar a los gerentes de línea y a los candidatos a ser promovidos sobre las políticas de la empresa al respecto.

Aspectos de la ubicación.

Efectividad:

La efectividad de una nueva ubicación o transferencia depende del grado en que puedan reducirse al mínimo las interrupciones en la labor diaria, tanto para el empleado como para los demás miembros de la organización. Para evitar estas interrupciones, se deben basar en los pasos de selección de personal. De la misma manera, las decisiones de separación deben tomarse con amplio conocimiento de causa y siempre de acuerdo con las normas de administración.

Promociones:

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

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

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

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

para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

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

Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

Transferencias:

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

Programas de identificación de vacantes entre el personal:

Informan a cada empleado sobre las vacantes que hay en la organización, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada.

Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las vacantes gerenciales y de muy alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de oficina, puestos técnicos y de supervisión.

Desvinculaciones. Causas Más Comunes. Prevención De Las Desvinculaciones:

Las separaciones o desvinculaciones constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. La función del departamento de personal consiste en emplear el método más satisfactorio para llevar a cabo el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización. Las separaciones se dan en las variantes de renunciaciones y despidos.

Renunciaciones:

Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales.

La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal. En algunos países, la organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa

negociación la lleva a cabo por lo general el gerente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales.

Las renunciaciones voluntarias y la situación interna de empleo:

Cuando se producen renunciaciones voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección.

Aunque constituyen un método lento para reducir la población global de la organización, ofrecen la vía menos dolorosa para lograr esa meta. El programa de recursos humanos a mediano y largo plazo permite establecer predicciones basadas en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global.

Suspensión de relaciones laborales:

Cuando las condiciones de la empresa lo ameritan, es probable que deba procederse a una suspensión parcial de actividades. Si las razones son poderosas y se presentan de manera honesta y convincente al personal, es probable que esta medida no encuentre una oposición fuerte entre los trabajadores.

Terminación del contrato de trabajo (Despidos):

La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad.

Suele tomarse en los más altos niveles de la organización y sus repercusiones sobre la moral de los trabajadores es duradera.

En organizaciones de grandes dimensiones, el departamento de personal (o el departamento legal) llevan estadísticas de los despidos producidos y de las compensaciones que se han debido cubrir. Estas cifras constituyen un índice

realista de las necesidades de presupuesto del departamento que deba efectuar estas liquidaciones.

Prevención de las separaciones:

Es una de las áreas más creativas. Como es obvio, toda reducción en la tasa de separaciones no deseadas por la organización resulta benéfica. Dicho de otra forma, la inversión efectuada en el reclutamiento, selección, orientación y capacitación produce todo su potencial. A fin de reducir la pérdida de los recursos humanos, los departamentos de personal pueden llevar a cabo varias acciones. Tanto el nivel de renuncias voluntarias como el de despidos pueden reducirse mediante un ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto interesante y atractivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo.

Los departamentos de personal participan en todos estos aspectos capacitando a los supervisores, planeando la carrera de sus empleados y mediante otras actividades. Incluso la tasa de despidos puede reducirse, si pasos como las descripciones realistas del puesto y la función de orientación se cumplen adecuadamente. Mediante la capacitación los empleados pueden aprender a desempeñar mejor sus labores.

UNIDAD V: Capacitación, Desarrollo Y Evaluación Del Desempeño.

Capacitación Y Entrenamiento:

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva.

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le

presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Chiavenato 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 tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

B. Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

C. Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Determinación De Las Necesidades:

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización.

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: El análisis, descripción y evaluación de puestos, Evaluación del nivel de desempeño de los empleados, Rotación de puestos, Promociones y ascensos de personal, Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios entrevistas, Quejas, Evaluación de cursos, crecimiento de la organización entre otros.

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes: Entrevista individual, Entrevista en grupo, Aplicación de cuestionarios, Aplicación de evaluaciones o pruebas, Opiniones de consultores externos.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente forma: las que tiene un individuo, un grupo, las que requieren una solución inmediata, una solución futura, las que la compañía puede resolver por sí misma, las que un individuo puede resolver por sí solo, las que piden actividades informales de entrenamiento, las que requieren actividades formales de entrenamiento, las que un individuo puede resolver en grupo, las que precisan instrucción fuera del trabajo.

Objetivos De La Capacitación:

Los objetivos de la capacitación son:

Productividad: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.

La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

Calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos: la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios

tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

Desarrollo Personal: No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

Formulación Y Contenidos Del Programa:

Fase 1: Detectar necesidades de capacitación (DNC)

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

Fase 2: Diseño del programa de capacitación

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona

- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

Objetivos de capacitación:

Resultados deseados de un programa de entrenamiento.

Disposición y motivación de la persona:

Dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes 6 estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Principios pedagógicos de aprendizaje:

Los Principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de Participación, Repetición, Relevancia, Transferencia, Retroalimentación

Características de los instructores:

- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Sinceridad
- Sentido del humor
- Interés
- Cátedras claras
- Asistencia individual
- Entusiasmo

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje. Estos principios incluyen el establecimiento de metas, la plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmenuzado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzos.

Fase 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones
- Aprendizaje
- Comportamiento

- Resultados

Criterio 1. Reacción: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Criterio 2. Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Criterio 3. Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales .
- Establecer un clima para la transferencia .

Criterio 4. Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- Planear
- Hacer
- Comprobar

- Actuar.

Métodos De Capacitación:

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo

realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

Técnicas audiovisual: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Aprendizaje programado: Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación

aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Transferencia De Lo Aprendido. Retroalimentación:

Transferencia

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje en su trabajo cotidiano.

Retroalimentación

La retroalimentación proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

Evaluación Del Desempeño:

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente **Evaluación del desempeño** y se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se elude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con que grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la empresa.

La evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que el empresario debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores.

Usualmente el termino evaluación genera temor e incertidumbre ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y critica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, si no como un medio para:

- Reconocer e identificar méritos
- Detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos

Mediante la evaluación de desempeño el empresario demuestra intenciones de ser “objetivo” frente a sus trabajadores, busca que ellos lo perciban como una persona que intenta ser justa y ecuánime con los méritos y desméritos de cada uno.

El que los trabajadores perciban una administración “justa” aleja las posibilidades del conflicto

Para que esto sea efectivo, cada trabajador debe conocer de antemano los aspectos en que va a ser evaluado, en otros términos, **las reglas del juego deben estar claras para todos antes de comenzar.**

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- 1) La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza
- 2) La evaluación de las características personales del trabajador

En la **Evaluación de la tarea** se examinan los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo
- Habilidad demostrada en realización del trabajo
- Dominio de la técnica necesaria
- Interés demostrado en el trabajo
- Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo, etc.

En la **Evaluación de características personales** se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración
- Espíritu de superación
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Actitud positiva
- Asistencia y puntualidad
- Disciplina en el trabajo

- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

Quien debe evaluar el personal es el jefe directo, quien es mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada trabajador. Ello le permite diagnosticar cuales son sus puntos fuertes, cuales los débiles, en que y como debe mejorar.

Sin embargo, los jefes directos no siempre poseen el conocimiento especializado para poder montar, mantener y desarrollar un programa sistemático de evaluación de desempeño de su personal.

Un sistema de evaluación de desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los beneficios son todos los que participan en la empresa.

Beneficios del sistema para el jefe. El jefe puede:

- Evaluar mejor el desempeño de sus subordinados, contando con un sistema de variables y factores de evaluación técnicamente diseñados, tendiendo en si a disminuir fuertemente la discrecionalidad y a neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
- Comunicarse con sus subalternos para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema “objetivo” y a la forma como se esta calificando su desempeño mediante ese sistema

Beneficios para el subordinado. El subordinado puede:

- Conocer las reglas del juego, o sea, los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus funcionarios

- Conocer cuales son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y así mismo según el sus puntos débiles y fuertes
- Conocer cuales son las medidas que el jefe adoptara para mejorar su desempeño destacan:

Preparación De La Evaluación:

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite practicas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones mas objetivas.
- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden

ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales
2. Efecto de acontecimientos recientes
3. Tendencia a la medición central
4. Efecto de halo o aureola
5. Interferencia de razones subconscientes
6. Métodos para reducir las distorsiones Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Una evaluación formal generalmente se desarrolla a través de cuatro etapas:

- Planeamiento de la evaluación: Al principio del período en que se la aplicará, que consiste en:
 - Constatación de que quiénes habrán de evaluar conozcan adecuadamente el método a aplicar.
 - Revisión y actualización de los factores objetivos y subjetivos a tomar en cuenta para evaluar cada puesto, así como la escala de calificación adoptada.
 - Comunicación a los empleados de las metas y factores adoptados, y diálogo con estos para conocer su opinión y realimentar los aportes valiosos.
- Revisión de la evaluación: Que consiste en un análisis en una fecha intermedia en el que los superiores comunican a los empleados sus progresos

y falencias, de modo de posibilitar que éstos tomen conciencia de ellos, puedan corregir lo que sea necesario y refuercen su motivación para lograr un desempeño positivo.

- Evaluación propiamente dicha: En la que se califica el desempeño de los empleados en función de cada meta y factor.
- Comunicación de los resultados: Hay que tratar que no suceda lo que el principio de Peter asume como inevitable: que “todo empleado asciende hasta alcanzar su nivel de incompetencia”.

Fijación De Estándares:

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y qué desempeño o resultado debe aceptarse como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, qué esperar de determinada acción. Los estándares o normas proporcionan un método para establecer qué debe hacerse. Los estándares pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas que proporcionan buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos.

Entre los ejemplos de estándares o criterios podemos mencionar el costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción.

El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a determinados estándares establecidos de antemano; funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite emprender acciones correctivas oportunas, que son la base del control. En consecuencia el control debe definirse de acuerdo

con los resultados que se pretende obtener con base en los objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos. El control implica una comparación con estándares establecidos previamente para poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable. Esta acción puede incluir el ejercicio de la autoridad y de la dirección, aunque no necesariamente en todos los casos. También pueden revisarse y modificarse los estándares fijados (si no fueron establecidos de manera apropiada) para adaptarlos a la realidad de los hechos a las posibilidades de la empresa.

La Objetividad En Las Mediciones Y Los Prejuicios Personales:

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, tasa de ahorro de materiales, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo, un evaluador de la “simpatía” que provocan en su público varios locutores radiales tiene escasas posibilidades de servirse de algo más que su percepción personal.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Los prejuicios personales.
- La tendencia a la medición central.
- La interferencia de razones subconscientes.

- El efecto de acontecimientos.
- Efecto de halo o aureola.

Los prejuicios personales: Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado. Por ejemplo, el evaluador de una persona judía que ocupa un puesto en un departamento de finanzas puede sentir prejuicio de que los judíos son buenos financieros (prejuicio favorable) o de que los judíos son embaucadores (prejuicio desfavorable). En realidad, esos juicios están totalmente fuera de lugar.

La tendencia a la medición central: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. Al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Interferencia de razones subconscientes: Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que “estos empleados no han cumplido bien su tarea” o “si me muestro más duro y hosco aumentaré mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

El efecto de acontecimientos recientes: Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones – buenas o malas– estén presentes en la mente del evaluador. Un registro

cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

El efecto de halo o aureola: Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.

Capacitación De Los Evaluadores:

Independientemente de que se opte por un método u otro, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalles los métodos y políticas en vigor.

Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno al otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías suele practicar dos evaluaciones formales de cada empleado cada año. En el caso de los nuevos

empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia.

Métodos De Evaluación:

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió.

Las técnicas de evaluación de uso más común son:

Escalas de puntuación: Probablemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación de desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto y la retroalimentación también se ve menoscabada.

Método de selección forzada: Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara

los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, Este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que 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, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

Ventajas:

Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).

Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.

Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas:

Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.

Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación

de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de investigación de campo: Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Mediante este método, 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.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Ventajas:

Cuando esta 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 una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.

Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.

Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.

Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

Es el método de evaluación más completo.

Desventajas:

Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.

Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor

Método comparación por pares: Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Ventajas:

Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.

Proceso simple de fácil aplicación.

Desventajas:

Esta sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Escala de calificación basada en el comportamiento: Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

Ventajas:

Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

Desventajas:

Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.

La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

Autoevaluación: Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse el logro de sus objetivos.

Evaluaciones psicológicas: Se emplean psicólogos para evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, en entrevistas en profundidad, en exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores, etc. Se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que el procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran potencial de ascenso.

Método de los centros de evaluación: Son una forma estandarizada para la evaluación de empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo.

Desarrollo De Ejecutivos Y Empleados:

Existen muchas razones para instruir, capacitar y desarrollar ejecutivos metódicamente. En condiciones de expansión acelerada, el número de empleados sin preparación aumenta más rápidamente que el número de personas que están capacitadas para colocarse en puestos de gerencia media y alta. El porcentaje de empleados con mucha experiencia disminuye desproporcionadamente; de ésta forma resulta evidente que el desarrollo de ejecutivos deba acelerarse; y encontrar un sustituto de la experiencia.

Un buen programa de desarrollo de ejecutivos tiene que estar construido sobre una base sólida. Lo mejor que puede hacer una compañía por sus empleados, es darle la oportunidad de aprender, exponerlo al curso y animarlo a que utilice el programa. La administración tiene que proporcionar capacitación en el trabajo, hábilmente dirigida. Pero a fin de cuentas, la compañía no puede hacer que el individuo crezca.

Se reconoce que la mayor parte del desarrollo se realiza en el trabajo.

Métodos para desarrollar ejecutivos

- Actividades en el trabajo
- Entrenamiento
- Rotación de Puestos
- Asignación bajo estudio
- Promociones laterales

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al

empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

Obtención De Mejores Niveles De Desempeño:

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto. Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas. Hay que revisarlo

Oportunidades De Ascenso:

Promociones: Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral del empleado. Por lo general se concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad:

- **Promociones basadas en el mérito:** Las promociones basadas en el mérito del empleado se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que la promoción constituye primordialmente un “premio” suelen encontrarse dos dificultades.
 - Un problema estriba en que las personas que toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas que han tenido un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito es importante que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que efectúa la decisión.
 - Un segundo problema relacionado con las promociones basadas en el mérito lo constituye el llamado principio de Peter. Este principio afirma

que las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, ésta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

- **Promociones basadas en la antigüedad:** en algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción. Por “antigüedad” se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos para determinar quién es el indicado.

En parte, este enfoque se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción; por otra parte, los directivos se sienten más presionados para capacitar a su personal, ya que éste será promovido eventualmente.

Muchos expertos han expresado graves dudas respecto a éste método. En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y de talento es prácticamente bloqueado en sus posibilidades.

Gran parte de las organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promoción, en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

UNIDAD VI: Administración De Las Remuneraciones:

Descripción Y Análisis De Puestos:

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

Objetivos de la descripción y el análisis de puestos:

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Los principales objetivos son:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.

4. Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos

Técnicas Para El Diseño De Puestos:

Elementos del entorno en el diseño de puestos:

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social. Habilidad y disponibilidad de los empleados. Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado. Demandas del entorno social. El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

Elementos conductuales en el diseño de puestos:

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las

necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

Autonomía – responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.

Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

Significado de la tarea. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.

Retroalimentación – información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

Técnicas para el nuevo diseño de puestos.

El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado.

El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.

Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

Rotación de labores. Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas. Inclusión de nuevas tareas. Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

Enriquecimiento del puesto. Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.

Determinación De Puestos Importantes Y Fijación De Salarios:

Los puestos esenciales son los que se encuentran tanto en la organización como en el mercado de trabajo donde esta última obtiene sus recursos humanos. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.

Determinado que se evalúen los puestos gerenciales de alguna manera distinta, hay que determinar cuáles son esos puestos. Esta distinción se puede hacer siguiendo básicamente uno de dos caminos:

- Determinarlos en la organización.
- Determinarlos en la evaluación.

En el primer procedimiento se establece que a partir de un nivel jerárquico dado el puesto es tratado de una manera distinta. Un caso típico es la decisión de no incluir en la evaluación de tareas la primera línea de gerencias. A través de esa determinación la empresa resuelve administrar esos puestos de una manera distinta al resto y lo excluye del procedimiento común. Una decisión similar sería la que estableciera que las dos primeras líneas gerenciales a partir del gerente general fueran administradas a través de un sistema de evaluación distinto al utilizado para los demás puestos.

En este primer procedimiento se pueden estimar los niveles a ser excluidos entre dos y cuatro a partir de la gerencia general. Desde luego que esta es una afirmación altamente relativa ya que depende concretamente del tipo de empresa y del tipo de organización y en definitiva es un acto altamente discrecional que se debe tomar.

En el otro procedimiento señalado se recurre al sistema de evaluación que se tenga en uso en la empresa. Así por ejemplo, se decide que los puestos que superen una determinada cantidad de puntos serán evaluados de acuerdo con otra mecánica; o los que estén encima de tal grado; o una determinada cantidad de puestos en la jerarquización hecha; o los que alcancen tal nivel.

En un sistema de puntos se puede afirmar que los puestos evaluados en el 30% de los niveles establecidos pueden tener alguna inconsistencia. No se trata aquí del 30% de los puestos evaluados, sino de los niveles determinados. O sea que para una escala de nueve o diez grupos, los tres grupos superiores podrían tener alguna inconsistencia; para una escala de once a trece grupos, serían los cuatro niveles superiores; para una de catorce o dieciséis niveles, los cinco primeros grupos. Nótese que estando la mayoría de los puestos incluidos en la base de la pirámide, esos grupos superiores abarcarán alrededor de 2 a 5% del total de los puestos de la empresa.

O sea que en realidad no se está desmereciendo el sistema establecido sino que se atiende a un fenómeno estructural que se repite en todas las organizaciones. Con estos procedimientos que se han enunciado, se habrá determinado una mecánica para dividir los puestos gerenciales. Pero no se ha llegado al fondo de la cuestión cuál es cuando un puesto es gerencial.

En la fijación de la remuneración concurren algunos elementos que influyen en la determinación del monto final. Un primer elemento sería la evaluación de tareas que cuando se utiliza influye definitivamente en el monto de la remuneración. Cabe mencionar además los siguientes elementos:

- a) Capacidad de pago de la empresa: Ni los sindicatos fuertes, ni los gobiernos pueden hacer que las empresas paguen remuneraciones más allá de su capacidad efectiva de pago, sin que aparezcan a breve plazo la quiebra, la inflación o el desempleo.

- b) Encuestas: Las encuestas utilizadas para la fijación de la remuneración son:
- I) La encuesta de presupuesto familiar que trata de establecer las necesidades de una familia caracterizada como tipo, del nivel de remuneración que se desee determinar y en la sociedad de que se trate, para fijar el monto de la remuneración.
 - II) Cuando se trata de hacer una encuesta para estudiar el costo de la vida el encuestador tiene facilitada en algo su tarea, ya que el encuestado sabe que lo importante no es cuánto gasta para que se fije así una remuneración sino que se desea saber qué consume y en qué cantidad para tener una base de comparación futura.
 - III) La encuesta de remuneraciones es la base para poder ubicarse razonablemente dentro de un mercado dado. Sin ella no es posible saber si se está pagando una remuneración equitativa, baja o exagerada.
- c) Comprensibilidad de la remuneración: La remuneración tiene que ser fácil de entender por quienes van a ser sus sujetos. Este elemento se da sin duda en la remuneración por tiempo; pero no se da tan fácilmente en la remuneración por rendimiento. En este tipo de retribución las fórmulas, los porcentajes, los índices y quienes tienen que trabajar regidos por ella suelen tener dificultades para comprender realmente cómo y por qué ganan su salario.
- d) Desprotección de la remuneración: La primera desprotección en materia de remuneraciones está dada por el conocimiento previo y el pago inmediato. O sea que quien trabaje conozca claramente, antes de empezar, cuánto se le va a pagar y que se le pague dentro de los términos establecidos .

otra desprotección son los descuentos por trabajos defectuosos. Una tercera desprotección es el pago en especie. En cuarto lugar cabe mencionar el descuento por razones disciplinarias. Y finalmente, la desprotección del trabajo remunerado según el rendimiento del empleado. En este último caso puede ocurrir que la producción no alcance los mínimos necesarios, bien por lentitud en el trabajador, bien por razones ajenas al mismo como pueden ser ruptura de la máquina, paro de la máquina para mantenimiento o corte de fuerza motriz. El trabajador puede sufrir una grave pérdida por ello.

- e) Diferencias de remuneración: En algunas ocasiones se abonarán remuneraciones menores a determinados grupos generalmente minoritarios discriminándolos por sexo, raza o religión. Aunque estos últimos dos se ven en menor medida hoy en día. La diferencia entre hombres y mujeres sigue siendo notoria. A las mujeres generalmente le cuesta más llegar a ciertos cargos que lo que le cuesta al hombre. Además generalmente los sueldos de los hombres es mayor que el de las mujeres, para los mismos cargos.

Métodos De Evaluación:

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlas a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponda a cada uno. Los sistemas más comunes para evaluar los puestos son la jerarquización, la graduación, la comparación de factores y el sistema de puntuación.

Jerarquización de puestos: Es el método más sencillo y menos preciso para realizar una evaluación de puestos. En él, los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. A continuación, cada puesto se integra en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Éstas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los

evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función. Cuando se emplea esta técnica resulta muy probable que se destaquen en exceso aspectos pocos relevantes, al tiempo que se ignoran aspectos vitales. Lo que es aún más grave, estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos.

Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero por su falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados.

Graduación de puestos: Consiste en asignar a cada puesto un grado, que va desde el trabajo sencillo y muy repetitivo al trabajo complejo y variado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o clasificación. Como en el método anterior, éste garantiza que los empleados importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

Comparación de factores: Requiere que el comité de evaluación del puesto compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación; por ejemplo, grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, físico, etc. Cada uno de estos factores se compara uno a uno respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. El método de comparación por factores se basa en los siguientes pasos:

1. Determinación de los factores esenciales.
2. Determinación de los puestos importantes.

3. Asignación de salarios a puestos esenciales.
4. Ubicación de puestos esenciales en una gráfica de comparación de factores.
5. Evaluación de otros puestos.

Mediante este procedimiento es posible evaluar todos los puestos de un departamento específico en una empresa y a continuación se procede a determinar los niveles de percepción de todos los puestos análogos a niveles semejantes en toda la organización.

Sistema de puntuación: Es el método más empleado. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación de factores, usan puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil diseñar este sistema, sus resultados son más precisos que los del método de comparación de factores porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales. Este sistema consta de seis pasos:

1. Determinación de factores esenciales.
2. Determinación del nivel de los factores esenciales.
3. Adjudicación de puntos a los subfactores.
4. Adjudicación de puntuaciones a los niveles.
5. Realización del manual de puntuación.
6. Aplicación del sistema de puntuación.

Calificación Del desempeño:

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Para que resulten

útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables, resultan indispensables en muchas ocasiones dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que otras personas pueden verificar. El número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Remuneraciones:

Las remuneraciones y beneficios constituyen la forma en que las organizaciones retribuyen al personal por su trabajo. A los efectos de estudio, pueden clasificarse en:

- Remuneraciones.
- Beneficios financieros indirectos.
- Compensaciones no financieras.

Las remuneraciones, a su vez, se dividen en:

- Pagos en función del tiempo:

- Por mes (sueldos), que se aplican generalmente para retribuir al personal jerárquico y al que realiza tareas administrativas.
- Por día, pagaderas quincenalmente (salarios), modalidad que es característica del personal obrero o de operaciones.
- Pagos en función del nivel de actividad:
 - Por volumen de producción o por pieza (a destajo), que se suelen aplicar en el ámbito fabril y en explotaciones económicas primarias (tienen amplia difusión, por ejemplo, en la actividad forestal).
 - Por volumen de ventas (comisiones), que es lo corriente en el caso de los vendedores.
- Pagos en función de las utilidades, como las participaciones y bonificaciones a directores y gerentes.

Cuando se abona en función del nivel de actividad, los pagos por volumen son frecuentemente combinados con un monto fijo por día o mes, que la persona tiene garantizado como mínimo, con independencia de los logros cuantitativos que alcance en su tarea.

Las bases en función de las cuales se fijan las remuneraciones se vinculan con la necesidad de guardar coherencia o equidad, tanto internamente en la organización como externamente en el mercado de trabajo.

Desde el punto de vista interno, se toman en consideración factores tales como:

- Jerarquía.
- Mérito individual.
- Logros del sector, división o unidad de negocios.

- Resultados económicos y situación financiera de la organización.
- Antigüedad.

En cuanto a los factores externos, cabe mencionar:

- Comparación con el mercado de trabajo.
- Poder adquisitivo de la remuneración.

Los beneficios financieros indirectos consisten en el otorgamiento al personal de prestaciones tales como:

- Cobertura de salud y gastos médicos y de medicamentos.
- Vacaciones anuales pagas.
- Seguro de vida.
- Seguro de retiro o jubilación.
- Facilidades y subvención de estudios.
- Préstamos.
- Descuentos y financiación en los productos de la empresa.
- Guardería para los hijos pequeños.

Las compensaciones no financieras que suele brindar las organizaciones a su personal se relacionan principalmente con la calidad de vida laboral: Trato justo, comunicaciones abiertas, posibilidades de progreso, participación en las decisiones, autorrealización, horario flexible, etc.

Estructura De Compensaciones:

Una organización de tamaño intermedio, con 2000 empleados en total y una gama completa de 325 puestos diferentes, presentaría al analista de sueldos y salarios problemas complejos. La existencia de 325 niveles diferentes de compensaciones carecería de significado porque las diferencias en ingresos se harían muy complejas y se distribuirían en un intervalo poco amplio de salarios. Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos.

Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado es necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo que rompería todo el balance interno establecido mediante la evaluación de puestos. La mayoría de las compañías utiliza determinados márgenes de pago para cada categoría para resolver estos problemas.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo nuevas evaluaciones de puestos.

A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se emplean márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de la evaluación del desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

Métodos Para La Fijación De La Remuneración:

Los métodos a través de los cuales se determina la remuneración pueden dividirse en cuatro grupos:

- a) Por contratos individuales;
- b) Por convención colectiva;
- c) Por decisión del estado;
- d) Por decisión de terceros.

Contratos individuales: La manera más directa y más simple es la del acuerdo individual. En este caso normalmente es el empresario el que decide pagar una suma determinada y trata de conseguir quien trabaje por esa suma. Por su parte el individuo estima el valor de la tarea en un tanto y trata de conseguir que se lo pague.

Hoy la posibilidad de libre contratación individual es muy rara a nivel de operario ya que prácticamente todas las actividades están sindicalizadas.

Convención colectiva: Es un acuerdo a través del cual se determinan condiciones generales de trabajo. Las formas que pueden adoptar las convenciones colectivas son muy diversas como lo son también las mecánicas que las rijan o las partes que las acuerden.

La forma de la convención colectiva puede ser desde un breve texto que determina algunos principios de la relación y fija remuneraciones mínimas, hasta un voluminoso acuerdo que establece con detalle los procedimientos a seguir para cada variante que se pueda dar en el desarrollo del trabajo.

Decisión del estado: El estado decide en algunas ocasiones las remuneraciones del personal en relación de dependencia. Sin embargo hay que distinguir entre el caso de sus propios empleados y el caso de los que trabajan para otras sociedades o personas.

En el caso del personal dependiente del estado, éste puede determinar las remuneraciones a través de acuerdos con los sindicatos que los agrupan o directamente por resolución o decreto. Lo habitual es que el estado negocie con los sindicatos las remuneraciones de sus empleados.

En el caso del personal de otras empresas el estado habitualmente decide y cuando actúa en este sentido puede hacerlo de las siguientes maneras:

- a) Arbitraje voluntario.
- b) Arbitraje obligatorio.
- c) Aumentos generales.
- d) Determinación de remuneraciones especiales.

En los dos primeros casos interviene para dirimir en un desacuerdo y fija los valores de remuneración o el aumento a que las partes deberán atenerse.

Los aumentos generales suelen ser fijados a través de la determinación de un porcentual que las partes deberán respetar. Finalmente el estado fija remuneraciones especiales tales como el salario mínimo, el salario familiar y los porcentuales por trabajo extra o nocturno.

Decisión de terceros: La fijación de la remuneración por decisión de terceros es la menos usual. Ella se produce principalmente en caso de arbitraje voluntario y en el caso de las comisiones especiales.

Políticas Internas De Sueldos Y Salarios:

La administración de la compensación no se limita a considerar solamente los aspectos de coherencia y equidad interna y externa. Las políticas de sueldos y salarios de la organización a menudo se convierten en un instrumento de la

estrategia corporativa que puede determinar las normas básicas en el campo, una vez cubiertos los aspectos legales.

Tasas predominantes de salarios

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo debido a fuerzas del mercado. En muchos casos esas fuerzas del mercado obedecen en gran medida a las situaciones que crea la nueva tecnología.

Ejemplos en esta área son lo ocurrido en el campo de la computación y en el campo secretarial. Cada vez hay más y más gente especializada en computación y similares, pero la demanda es aún mayor. En contrario, cada vez se necesita menos contar con mecanógrafas o taquígrafas expertas.

Sindicatos

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación para obtener compensaciones superiores a las que determina el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo. Los estudios comparativos de sueldos y salarios pueden indicar que una compensación mensual de \$1450 es adecuada para un empleado no especializado, pero si el sindicato insiste en obtener \$1600 es probable que el gerente de personal y los directivos de la empresa consideren la opción de pagar esa suma en vez de enfrentar fricciones que podrían conducir a un grave conflicto laboral.

La sobrevivencia y el éxito de las compañías depende de las utilidades que obtienen. Sin utilidades, las compañías no pueden atraer inversionistas y el capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad (por

presiones sindicales), para no cerrar, la compañía no tiene más remedio que diseñar los puesto en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores para aumentar la oferta de trabajo, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Pago comparable por labor comparable

La mayor parte de las organizaciones latinoamericanas ha puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de sueldos y salarios, llevadas a ello, en gran medida, por las condiciones inflacionarias de al región, así como por el deseo de competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por los recursos humanos disponibles.

Una política común consiste en conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados. Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado para impedir la rotación de personal y atraer recursos humanos selectos.

Determinaciones legales

En los últimos tiempos, los legisladores latinoamericanos se han esforzado por lograr la protección de sectores que en el pasado estuvieron sometidos a las más ásperas condiciones de explotación. Casi todas las legislaciones latinoamericanas condenan la explotación económica de los menores de edad, las jornadas de trabajo exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados, la discriminación racial y varias prácticas más.

Productividad Y Compensaciones:

Teoría de la productividad: Básicamente puede enunciarse diciendo que el nivel de vida no puede variar si la producción de que dispone una sociedad determinada no varía.

Producido este aumento de bienes recién se mejora el poder adquisitivo de las remuneraciones. Es decir que tomando los elementos que intervienen básicamente en la producción de una sociedad, la relación entre población activa y pasiva, se mantiene entre índices similares en cada sociedad; la cantidad de tiempo trabajado ha disminuido en los últimos años; el tercer elemento es el que debe cambiar para que haya mayor cantidad de producción para la sociedad: o sea la cantidad de bienes producidos.

Sin embargo esta teoría que es cierta en cuanto a la parte enunciada, no lo es en cuanto a la forma en que se determinan las remuneraciones de los componentes de esa sociedad. La teoría pregona un aumento del poder adquisitivo sin tomar en cuenta cuál sea la política distributiva de esa sociedad. Y de tal manera dos sociedades con igual cantidad de bienes producidos y poblaciones activas iguales, podrán estar estructuradas de manera diferentes que oscilaran en los extremos ideales desde que todo esté en manos de una sola persona hasta que todo se distribuya idénticamente entre todos. Si bien estos extremos, como tales, son imposibles de alcanzar, dejan entre si un amplio espectro de posibilidades distributivas distintas.

Sistema De Incentivos:

Los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización. En una temporada de auge los empleados reciben una mejor compensación por parte de una organización más próspera. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos con el nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación de utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de

seleccionar una política. El especialista en recursos humanos debe comprender el propósito, la extensión y la cobertura del programa de incentivos, los niveles que se establecerán y los mecanismos específicos para administrar este tipo de compensación.

Propósitos:

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados para obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que haya laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina en gran medida el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De forma diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta suele ser rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual.

Dado que el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita. La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado.

Cuando devengan salarios fijos, los trabajadores experimentan escasos incentivos para cooperar con la dirección de la empresa o para tomar la iniciativa de sugerir nuevas ideas para el incremento de la productividad. En el nivel del trabajador individual, la mayor productividad no aporta beneficios: los ingresos son iguales. El efecto de la productividad incrementada es, de hecho, negativa: la empresa necesita menos mano de obra.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en utilidades es mejorar el desempeño. Sin embargo, es importante determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar ¿Se procura un incremento de ventas? ¿Una reducción de costos? ¿mejorar la calidad o alentar la creatividad? Es indudable que casi todas las organizaciones necesitan mejorar en estas áreas, entre otras. A pesar de ello, sólo la práctica de establecer con claridad los aspectos que se desea mejorar permitirá la implantación de una política clara, que se pueda medir y comparar.

Diferentes Sistemas:

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea ésta manual o profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los tipos de incentivos más comunes se presentan a continuación:

Compensación basada en unidades

Los incentivos que se conceden con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Este sistema permite la medición de muchos ángulos de la labor. Por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco; en ese caso, el mecánico recibirá una compensación igual a que si hubiera trabajado cinco horas.

Prácticamente en todos los casos las legislaciones iberoamericanas prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de la ley.

El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad por el efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

Finalmente, un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. En la economía moderna son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difíciles de medir en términos de unidades de producción.

Bonos de producción

Los bonos de producción son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe tras alcanzar determinado nivel. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo. Otra variante adicional de este sistema combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciben los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida.

Comisiones

En los puestos enfocados a ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos como la venta de bienes raíces o los seguros, la percepción mensual fija de cada agente puede reducirse mucho a favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, la compensación mensual suele crecer y el porcentaje de comisiones disminuir. En todos los casos, el gerente de personal trata de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos.

Curvas de madurez

Cuando un empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago suele encontrar que sólo un ascenso a una posición directiva le ofrece un camino para continuar mejorando sus ingresos. Ya

que su especialización le impide esperar razonablemente una promoción a un puesto más alto, en la práctica se encuentra bloqueado el camino para su progreso. Aún más: se corre el peligro de incurrir en ascenso que, de acuerdo con el famoso principio de Peter, sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personas algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican según su productividad y su experiencia.

En este sistema los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno (pero no sobresaliente) se clasifican un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

Incrementos por méritos

Tal vez, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Estos constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común estos aumentos los decide el superior inmediato del empleado junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa.

Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona a causa de otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan en forma severa, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos iguales a todo su personal al margen del mérito relativo de cada uno.

Compensación por experiencia y conocimientos

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer.

Incentivos no monetarios

Por lo general, el último término los incentivos se traducen a un pago en metálico. Estos incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programadores de comisiones y otros similares. En estos casos los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivos específico.

Incentivos a ejecutivos

Históricamente, los programas de compensación han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y a los gerentes que desempeñan una labor vital en la institución. La mayor parte de las compañías actuales sigue la práctica de vincular estos incentivos con las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. En algunas compañías esta orientación a conceder

la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, publicidad, obtención de nuevos equipos, desarrollo de personal y otros programas a largo plazo.

En algunos caso se da a los ejecutivos la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio predeterminado.

Puede convenirse en fijar el precio de las acciones a un nivel inferior que el del mercado, a igual nivel o a nivel superior. Por estas variantes, el ejecutivo tiene una poderosa razón para procurar un mejor desempeño de la organización.

Incentivos internacionales

Las empresas que se ven en la necesidad de atraer, retener y motivar ejecutivos a nivel internacional en años recientes han optado por cubrir un porcentaje importante de los gastos de su personal en el exterior. Algunas compañías estiman que es más ventajoso pagar directamente los costos de alojamiento, transporte, o incluso los impuestos de su personal en el exterior, que incrementar en forma desmedida el nivel de sus percepciones.

Otras Prestaciones O Servicios:

Aseguramiento

Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.

El asegurador compensa los riesgos de asegurar a un grupo de personas mediante el pago de determinadas sumas. Cuando una persona del grupo

asegurado requiere determinado servicio cobijado por la póliza, éste es suministrado de inmediato. Algunos tipos de seguros que se ofrecen son:

- Seguros de salud: Los cuales incluyen seguros de gastos médicos, seguros de la vista, seguros dentales, seguros psiquiátricos, etc.
- Seguros de vida.
- Seguros por incapacidad.

Aseguramiento del personal

Además de los beneficios directos que se derivan de participar en una póliza de aseguramiento, existen otros que pueden desprenderse de determinadas políticas de la empresa y que refuerzan las ventajas del aseguramiento tradicional, como por ejemplo:

- Seguridad de desempleo: La pérdida de un empleo puede provocar serias dificultades a una persona que es posible aminorar si se toman diversas precauciones.

Jubilación

El establecimiento de planes de jubilación tenían la intención original de compensar a los empleados que habían laborado durante muchos años en determinada empresa. Hoy en día se lo utiliza con igual criterio, pero no es necesario pasar por una sola empresa, dado que hoy por hoy, los empleados cambian de empresa con gran frecuencia.

Algunas cosas a tener en cuenta acerca de la jubilación:

- Desarrollo de un plan de jubilación: En un plan financiado por el empleado, la empresa no hace aportaciones, pero la práctica común es que tanto la organización como el empleado efectúen contribuciones a

determinado fondo de inversiones, en proporciones que la empresa determina.

- Jubilación antes de tiempo: Por ejemplo, si la ley de un país determina que la edad legal para jubilarse es de 65 años, pero un empleado considera que alcanzó un nivel de protección financiera adecuado y se muestra dispuesto a dejar el empleo a los 62 años, muchas empresas pueden inclinarse por conceder la jubilación (total o parcial) antes de la edad legal.
- Asesoría sobre jubilación: Cerca del 50% de las empresas del mundo desarrollado cuentan con programas de asesoría sobre jubilación. Esta incluye asesoría financiera, asesoría al cónyuge y la asesoría a posibles beneficiarios.

Prestaciones fuera del horario de trabajo

Los periodos durante los que el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder con mucho los requerimientos de la ley. Algunas de estas prestaciones son:

- Pausas y descansos durante la jornada.
- Días de enfermedad y compensación por salud.
- Actividades deportivas.
- Días de fiesta y vacaciones.
- Ausencias autorizadas.

Prestaciones dentro del horario de trabajo

A algunos estudiantes podría parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido y siempre será esencialmente la misma: una jornada de ocho horas diarias, que se extiende de lunes a sábados. En realidad se experimenta una tendencia universal a la reducción en las horas laborales y no es imposible que dentro de unos años predomine una jornada media de siete horas diarias o incluso menos. Por esa tendencia, las empresas pueden prever alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales, como por ejemplo:

- Horarios flexibles.
- Flexitime: es decir sin horario de entrada o salida (siempre con un margen como por ejemplo: entrada entre las 7 y 9 am), solo se exige que se trabaje cierta cantidad de horas.
- Participación en la labor.

Servicios a los empleados

Muchas compañías optan por brindar a sus empleados servicios directos, que redundan en beneficio de todos los pertenecientes a la organización. Los servicios más comunes incluyen:

- Servicio de cafetería o restaurante.
- Ayuda educativa.
- Servicios financieros.
- Servicios sociales. Como por ejemplo Guarderías infantiles, Cuidados a personas de la tercera edad, programas de reubicación, programas de asistencia durante ausencias por causas sociales, etc.

UNIDAD VII: Relaciones Laborales

Función Del Área de Recursos Humanos:

La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

A) Supervisión de personal: Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

B) Administración de personal: Es el proceso de Admón. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo

C) Relaciones industriales: El término queda reducido a la industria que evidentemente organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos además entre los proveedores y la fábrica y entre está sus clientes, también se establecen relaciones.

D) Relaciones humanas: : Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

E) Relaciones laborales: Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.

F) Otras denominaciones: Manejo de personal: Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

Las principales funciones del área de recursos humanos son:

1. **Planeación de personal:** Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de la posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.
2. **Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
 - a) **Reclutamiento:** buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, : Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.
 - b) **Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no

solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

c) **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

d) **Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador ay realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa. : Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones donde de la empresa y principalmente de su área de trabajo. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción)

3. **Capacitación y desarrollo:** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las delicias.

4. **Administración de sueldos y salarios:** Parte de la Admón., de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa.

Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

5. **Prestaciones y servicio de personal.** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
6. **Seguridad e Higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
7. **Relaciones laborales:** Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y practicas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

Definición Y Mejoramiento Del Entorno Laboral:

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en

obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

Debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. Hay en organizaciones de este tipo muy pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

Algunas cosas que suelen hacer las empresas para mejorar el entorno laboral son

Desarrollo de vida más saludable

Junto con entornos de trabajo más seguros y saludables, muchos patrones establecen programas que alientan a los empleados a mejorar sus hábitos de salud. Algunas de las grandes organizaciones han abierto clínicas de cuidado preventivo en materia de la salud para sus empleados y dependientes a fin de proporcionarles mejor servicio en este ámbito y reducir costos. Los programas de bienestar enfatizan el ejercicio, nutrición, control de peso y evitan el uso de sustancias dañinas, dan servicio a los empleados de todos niveles de la organización.

Programas de asistencia a empleados

Casi todas las organizaciones grandes y muchas pequeñas han encontrado que los programas de asistencia son benéficos para todos. Por otro lado, es evidente que problemas emocionales, crisis personales, alcoholismo y abuso de drogas que muchas veces se consideran problemas personales, afectan el comportamiento en el trabajo e interfieren con el desempeño laboral. Un programa de asistencia laboral proporciona en casos necesarios asistencia profesional por medio de consejeros internos o profesionales externos. Al contratar personal externo, las empresas, por medio de su departamento de recursos humanos, deben dar especial atención a sus antecedentes.

Negociación Colectiva:

Desempeño de la obligación mutua del patrón y el representante de los empleados de reunirse en un tiempo razonable y conversar de buena fe lo relativo a salarios, horarios y otros términos y condiciones de empleo o la negociación de un acuerdo, cualquier cuestión que surja de este y la ejecución de un contrato escrito que incorpore cualquier acuerdo alcanzado si lo pide cualquiera de las partes, pero tal obligación no requiere que algunas de ambas partes tenga que estar de acuerdo a una propuesta o hacer una concesión.

El proceso de negociación colectiva se compone de tres fases concatenadas. La preparación para las negociaciones constituye la primera y más esencial. Puede incluir la obtención de datos, y es posible que su preparación requiera muchos meses de arduas labores.

El éxito de la segunda fase, las negociaciones con el sindicato, depende en gran medida de la preparación que cada parte haya cumplido en la primera etapa. La tercera parte incluye las actividades de seguimiento de la administración del contrato.

Preparación para las negociaciones

El objetivo de las negociaciones es obtener un convenio. Este convenio recibe el nombre de contrato colectivo de trabajo, y especifica los deberes y derechos de cada una de las partes. Se requiere preparaciones muy minuciosas, a fin de que el acuerdo logre un equilibrio adecuado.

Negociación con el sindicato

Después de las preparaciones, la segunda fase de la negociación del contrato colectivo de trabajo consiste en las negociaciones directas con el sindicato; por lo común, son varias reuniones entre los representantes de la empresa y los trabajadores, en las que exponen las solicitudes de estos últimos, se presentan las ofertas de la empresa y se intenta llegar a un acuerdo. Las negociaciones comprenden salarios, horarios y condiciones de trabajo. Estas tres áreas abarcan campos extensos. La negociación salarial significa lograr un acuerdo respecto a todas las formas de compensación (planes de aseguramiento, prestaciones de alimentación y transportes, planes de jubilación, etc.). la negociación de las condiciones laborales comprenden la seguridad, el trato recibido de los supervisores, la dotación de uniformes, etc.

Seguimiento de la administración del contrato

Esta etapa consiste en realizar un control de que el contrato se esta cumplimentando correctamente por ambas partes.

Temas de negociación colectiva

- Salarios y Permisos
- Horarios y Despidos
- Días feriados pagados y Transferencias
- Pago tiempo extra y Vacaciones
- Planes de suspensión y Promociones
- Plan de pensión y Pago de bonos
- Pago por liquidación y Seguridad
- Sistema de evaluación del desempeño
- Cierre parcial de una planta

¿Que se logra a través de la negociación?

- Mayor poder a la gerencia
- Disminución de las huelgas
- Contratos por desempeño
- No-protección a trabajadores para ajustes de sueldos
- Proporción mínima en aumento de salario de los trabajadores

Tipos de relaciones obrero-patronales

1. Conflicto: Cada parte desafía las acciones y motivaciones de la otra, no hay cooperación y están presentes las actitudes de intransigencia sindical, la relación es de hostilidad abierta.
2. Tregua Armada: Cada uno percibe al otro como antagónico, pero trata de evitar un conflicto abierto, se interpretan de manera escrita las obligaciones de negociación y las estipulaciones del contrato.
3. Negociación de poder: La gerencia acepta al sindicato, cada parte trata de sacar ventaja del otro.
4. Acomodamiento: Cada uno tendrá al otro en una atmósfera de "vive y deja" y trata de reducir el conflicto sin eliminarlo.
5. Cooperación: Cada parte acepta a la otra y ambas trabajan juntas para resolver problemas de recursos humanos y producción a medidas que surgen.
6. Confabulación: Ambos cooperan hasta el punto de afectar negativamente los intereses legítimos de los empleados, otros negocios de la industria y al público consumidor.

Los Conflictos Laborales. Origen:

1. Generalidades del conflicto en la empresa

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

1. Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos" (Chiavenato, 1994).

2. Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.
3. Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros" (Chiavenato, 1994).

El conflicto puede tener diversas consecuencias:

Positivas:	Negativas (puede llegar a ocurrir...):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimula a las personas (energiza). 2. Fortalece sentimientos de identidad. 3. Despierta la atención ante los problemas. 4. Pone a prueba las estructuras de poder dentro de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad. 2. Presión grupal (aumenta cohesión). 3. Desvío de energías productivas. 4. Bloqueo de iniciativas ajenas. 5. Tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales.

2. El conflicto en la organización (conflicto laboral)

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios).

Con respecto a las dimensiones del conflicto laboral, existe una cierta confusión en cuanto a las causas y las manifestaciones, y en ciertos casos estas tienden a confundirse. De cualquier modo, dentro de este trabajo dicha dificultad será

obviada y se expondrá cada tipo de conflicto de acuerdo a su contexto particular y a las implicaciones que encierran las interacciones de las partes envueltas en la confrontación.

A grandes rasgos, algunos de los principales conflictos dentro de la organización son:

- Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
- Conflictos entre jefes de departamento.
- Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
- Conflictos entre personas de un mismo departamento.
- Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
- Conflicto entre el individuo y su trabajo.

Metodología Para Abordar La Solución A Los Conflictos:

- Arbitraje

El arbitraje es un procedimiento por el cual se somete una controversia, por acuerdo de las partes, a un árbitro o a un tribunal de varios árbitros que dicta una decisión sobre la controversia que es obligatoria para las partes. Contrariamente a la mediación, una vez que las partes han acordado libremente someter una controversia a arbitraje, una parte no puede retirarse unilateralmente del arbitraje.

El arbitraje acelerado

El arbitraje acelerado es, como su nombre lo indica, una forma de arbitraje en la que se introducen ciertas modificaciones a fin de garantizar que se pueda llevar a cabo el arbitraje y se pueda dictar un laudo en un plazo limitado y, por

consiguiente, a costo reducido. Para lograr esos objetivos, las modificaciones prevén un sólo árbitro (más bien que un tribunal de varios árbitros), plazos más cortos para cada una de las etapas del procedimiento de arbitraje, y audiencias sumarias ante el árbitro único

A diferencia de la mediación, que es la continuación de las negociaciones directas entre las partes con la ayuda de un intermediario neutral, el arbitraje implica la adjudicación de derechos por un tribunal compuesto por uno o varios árbitros (al que en adelante se denominará "el Tribunal"), con la facultad de dictar una decisión obligatoria para las partes.

La decisión dictada por el Tribunal en la forma de un laudo es definitiva y obligatoria para las partes y, normalmente, no puede ser objeto de apelación ante un tribunal judicial.

El lugar del arbitraje determina, normalmente, la ley que se aplicará al arbitraje, es decir, la ley que regirá en particular la relación entre el procedimiento arbitral y la medida en que los tribunales del lugar de arbitraje podrán interponer o interpondrán acciones respecto del arbitraje.

- Mediación

La mediación es ante todo un procedimiento no obligatorio. Ello significa que, aun cuando las partes hayan convenido en someter una controversia a la mediación, no están obligadas a continuar el procedimiento de mediación después de la primera reunión. En este sentido, las partes controlan siempre la mediación. La continuación del procedimiento depende de que éstas sigan aceptándolo.

El carácter no obligatorio de la mediación también significa que no se puede imponer una decisión a las partes. Para poder llegar a una solución, las partes deben aceptarla voluntariamente.

Por consiguiente, contrariamente a un juez o a un árbitro, el mediador no es una persona que toma decisiones. La función del mediador consiste más bien en ayudar a que las partes lleguen a tomar una decisión propia sobre la solución de la controversia.

Hay dos formas principales en que los mediadores ayudan a las partes a tomar su propia decisión y éstas corresponden a dos tipos o modelos de mediación practicados en el mundo entero. Con arreglo al primer modelo, la mediación-facilitación, el mediador se esfuerza por facilitar la comunicación entre las partes y por ayudar a cada una de ellas a comprender la perspectiva, posición e intereses de la otra en relación con la controversia. Con arreglo al segundo modelo, la mediación-evaluación, el mediador realiza una evaluación no vinculante de la controversia que luego las partes están libres de aceptar o rechazar como solución de la controversia. Son ellas las que deciden cuál de los dos modelos de mediación desean seguir.

¿EN QUÉ DIFIERE LA MEDIACIÓN DEL ARBITRAJE?

Las diferencias entre la mediación y el arbitraje surgen del hecho de que, en una mediación, las partes conservan la responsabilidad y el control respecto de la controversia y no transfieren el poder de toma de decisiones al mediador. En términos concretos, ello tiene dos principales consecuencias:

-En el arbitraje, el resultado se determina de conformidad con una norma objetiva, la ley aplicable. En la mediación, cualquier resultado se determina por voluntad de las partes. Por consiguiente, al decidir acerca de un resultado, las partes pueden tomar en cuenta una serie más amplia de normas, y en particular, sus intereses comerciales respectivos. Por ello, se dice con frecuencia que la mediación es un procedimiento basado en intereses, mientras que el arbitraje es un procedimiento basado en derechos. El hecho de tener en cuenta los intereses comerciales también significa que las partes

pueden decidir del resultado por referencia a su futura relación más bien que únicamente por referencia a su conducta pasada.

-Una parte debe convencer al tribunal de arbitraje de lo justificado de su causa. Dirige sus argumentos al tribunal y no a la otra parte. En una mediación, puesto que el resultado debe ser aceptado por ambas partes y no decidido por el mediador, una parte debe convencer a la otra o negociar con ella. Se dirige a la otra parte y no al mediador, aun cuando el mediador pueda ser el conducto de las comunicaciones de una parte a la otra.

Judicial

Es otra forma de solución de conflictos y consiste en que ambas partes se presentan en los tribunales ante el juez, exponen sus respectivas versiones del problema y el juez (al igual que el arbitro) tomará una decisión final y que ambas partes deben aceptar. Está basado en los distintos códigos legales que rigen en el país y algunos tratados internacionales.

Otras formas de solución del conflicto

Existen otras alternativas comunes para la solución de los conflictos y son las siguientes:

Desistimiento.-

Significa renunciar, procesalmente desistirse significa la renuncia de un derecho o una prerrogativa, o también una pretensión planteado ante el órgano jurisdiccional. En la práctica existen muchos tipos de desistimiento sin embargo haremos alusión a solo tres de ellos que son los más usuales:

De demanda.- Esta puede darse cuando una vez que ha sido presentada y admitida una demanda por el juez, el actor o demandante manifieste al juez que retira o ya no quiere continuar con el trámite. En este caso como el demandado

aún no tiene noticia de la demanda no es necesario pedirle que manifieste conformidad. Es unilateral.

De la instancia.- Se da cuando el demandado ya ha sido emplazado, (hacer de su conocimiento la existencia de la demanda para que la conteste) y el actor o demandante le manifieste al juez que ya no desea continuar el trámite. Como aquí el demandado ya tiene conocimiento se le pide parecer y para que proceda se le pide su consentimiento si manifiesta inconformidad deberá continuar el trámite, es bilateral.

De la acción.- En esencia solo el desistimiento de la acción puede considerarse como figura autocompositiva ya que al renunciar a la pretensión no puede iniciar una nueva demanda y entonces podemos decir que ha concluido el conflicto. En los dos primeros no sucede así, ya que al plantearse una nueva demanda diríamos que no se ha solucionado el conflicto.

Transacción.-

Es una figura autocompositiva y bilateral para la solución de los conflictos, según el código civil se trata de un contrato, en el cual las partes, haciéndose concesiones mutuas terminan una controversia o previenen una futura. Para que exista la transacción se requiere que ambas partes se hagan concesiones recíprocas ya si los beneficios son en beneficio a una de las partes, entonces no existirá la transacción.

{ conciliación en materia civil }

Conciliación.-

Es la solución a los conflictos mediante la intervención del funcionario judicial llamado conciliador. Esta figura se da en el derecho procesal civil y significa que una vez que se ha contestado la demanda o la reconvencción el juez señalará día y hora para la celebración de una audiencia previa y de conciliación. El día y hora

señalados el funcionario judicial denominado conciliador invitará a las partes para que terminen sus diferencias. Si lo logra se celebra un convenio y si no lo logra continua el trámite.

Convenio Judicial.-

Como su nombre lo indica significa que el actor y el demandado han acordado terminar sus diferencias y al efecto celebran un contrato que se somete a la decisión

UNIDAD VIII: Metodología Para El Establecimiento De Un Programa De Personal Y Auditoria De La Función De Recursos Humanos:

La planeación de los recursos humanos requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de las empresas pequeñas, la utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la puesta en marcha y operación de un programa completo de recursos humanos. Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas. La planeación de recursos humanos por el departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a su trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de recursos humanos, los administradores de personal pueden establecer planes a corto y a largo plazos.

Anticipándose a determinado nivel de demanda de personal, los encargados de los planes de recursos humanos tratan de calcular la disponibilidad del personal actual para satisfacer llenar las vacantes que es posible que se presenten. Estos cálculos se inician con un inventario de los recursos actuales de personal para identificar a continuación el potencial de promoción. El déficit interno de personal

se resuelve recurriendo al mercado externo de trabajo. El exceso de oferta se reduce mediante la congelación de las contrataciones externas y el proceso normal de abandono de la organización.

Tanto los procesos internos como los externos de suministro de personal se tienen en cuenta para llevar a cabo la planeación de los recursos humanos de la organización. El resultado de esta labor son planes a corto, mediano y largo plazos, que permiten conocer los lineamientos generales de la demanda de personal para la organización y las fuentes probables de suministro. Esta información se convierte en elemento importante de la base de datos del departamento de personal.

En una empresa moderna, dirigida según las técnicas y sistemas más avanzados, cada sector debe justificar su propia presencia sobre la base de la contribución de eficiencia que aporta a la marcha del conjunto completo.

Para algunos sectores, la valoración de eficiencia no presenta dificultades (producción por ejemplo); existen estándares y parámetros bien precisados, términos de comparación claramente estables y sobre la base de tales índices se puede analizar el nivel de eficiencia real alcanzado. En otros sectores, el cálculo es más difícil y complicado por ausencia de tales parámetros o por falta de pruebas para su validez, por lo cual el problema del control de la eficiencia permanece por ahora como objeto de investigación.

Entendemos por auditoría de personal un análisis y una valoración de los programas, políticas y procedimientos, y de su aplicación práctica sobre el personal para valorar su funcionamiento real y puntualizar los medios para mejorarlos.

El control puede extenderse a toda la función de personal o sólo a algunos de sus aspectos considerados preeminentes y de mayor importancia en el presupuesto.

Un control parcial puede ser un camino óptimo para llegar a una auditoría

completa: se parte de uno o más sectores buscando los índices de comparación; así, se llega a nuevos sectores hasta tener un cuadro completo de la función completa.

Un control parcial presupone, por lo menos, la individualización experimental e hipotética de una serie de estándares para cada sector controlado; es decir, será necesario llegar a un cuadro resumido de los datos a controlar. Este modelo es muy importante porque permite una visión completa de los elementos que hay que investigar y discutir de un modo preliminar acerca de los estándares considerados más significativos.

Para un control total, es decir, extendido a toda la función de personal, el estudio para la determinación de los índices debe ser más analítico que profundo: se trata de descubrir si la función de personal es más o menos eficiente, o sea, de someter a estudio la misma razón de su existencia.

¿A quién corresponde la acción de control? En primer lugar es necesario decidir si conviene efectuarla en el interior o confiarla a consultores. La selección podrá decidirse sólo considerando el tipo de control que se quiere efectuar. Si la empresa decide realizarla por su cuenta existe una gama de soluciones de adopción más frecuente acerca de cuál órgano se hará cargo de la auditoria; la selección se efectuará teniendo presentes las exigencias reales y las situaciones propias de cada empresa.

La auditoria puede realizarse:

- Por la Dirección General que se sirve de sus propios órganos de staff.
- por la Dirección de Control, cuando exista, de acuerdo con un esquema organizativo que prevea una bipartición: Dirección de las Operaciones y Dirección de los Controles.

- por la Administración de Personal (que se adopta raras veces por motivos obvios).
- Por un comité conveniente, en el que estén representados lo mismo la Dirección General que la de Personal.

Cada solución tiene sus propias virtudes y defectos que hay que considerar a la luz de las situaciones de las empresas existentes.

La Auditoria se puede realizar con el auxilio de las siguientes técnicas:

- Recogida y comparación de los datos.
- Análisis de los parámetros.
- análisis de las quejas.
- Encuestas de opinión.
- Listas de control.
- Entrevistas libres.

1) Técnica de recogida de datos: Es la técnica más utilizada. Esta técnica se sirve de una amplia serie de datos observados durante el período de tiempo que se quiere someter a control (normalmente un año), y se compara con los parámetros previamente fijados o con los mismos datos observados en períodos precedentes. Naturalmente, en los datos a observar ha discordancia entre los diversos autores y diversas experiencias, cosa por otro lado comprensible si se piensa que el mismo dato no puede tener para todos un significado idéntico y un valor equivalente. Se considera que un índice significativo puede ser obtenido basándose en los siguientes diez factores:

Cómo está situada la rotación de personal de la empresa en comparación con el sector industrial al que se pertenece.

En qué nivel se encuentra el índice de ausentismo en relación con los promedios precedentes de empresa y con los de otras empresas del sector.

- Cuál es la situación de los costos de la mano de obra en relación con los del año anterior.
- Cuál es la tendencia existente en la empresa por la frecuencia y gravedad de los accidentes.
- Cuál es el número de renunciaciones en aumento o en disminución.
- Cuál es la posición del nivel retributivo de la empresa respecto al promedio local.
- En qué nivel está la relación entre el costo de trabajo directo y el de trabajo indirecto respecto a los años anteriores.
- Cuál es la tendencia en el consumo de los suministros.
- Como es la plantilla del Servicio de Personal respecto al año anterior.
- Cuál es la tendencia de las horas extras en relación con el año anterior.

Si los diez índices se encuentran en aumento, se debe deducir que la Administración de Personal no se encuentra en el nivel de eficiencia que le debería corresponder.

2) El análisis de los parámetros significativos: Según otros autores, la recolección de una serie tan vasta y completa de datos no es necesaria, pudiéndose conseguir los mismos resultados con el simple análisis de algunos parámetros particularmente significativo como:

La calidad del personal en relación a su puesto.

La utilización del personal en relación su capacidad.

Desarrollo y preparación para las futuras necesidades.

moral e identificación de los objetivos del grupo con los de la empresa.

3) Análisis de las Quejas: Algunos estudios del sector de personal sostienen que un control satisfactorio de la eficiencia del sector se puede obtener de un análisis completo y exacto de todas las quejas de las personas durante un período de tiempo. Pero con el fin de que tal sistema pueda funcionar, es necesario que:

Se cree un canal a través del cual fueran a alcanzar las quejas directamente la Dirección encargada de los controles.

Se garantice la inmunidad a todos aquellos que presenten quejas (tratándose de quejas de carácter personal no podría utilizarse el anonimato porque la persona pide el examen de su propio caso).

La administración de personal está llamada a examinar junto con los órganos de control, las quejas habidas con el fin de evitar el nacimiento de posibles controversias.

Se prevea un sistema de entrevistas para profundizar en las causas reales de las quejas y obtener las consecuencias del caso.

4) Las encuestas de opinión: El punto de partida es de nuevo el señalado anteriormente; se considera el efecto inmediato del programa de personal sobre las personas. Porque si la encuesta de opinión pone en claro un descontento muy difundido, es evidente que en la política de personal hay algo que no cuadra.

5) Las listas de control: Consideramos que puede representar como máximo un auxilio para el estudio de los problemas de control pero que no puede ser

promocionado a instrumento primario y esencial. Es un instrumento válido y una ayuda en la medida en que la prepara la misma empresa, teniendo presente la realidad objetiva en que opera, las condiciones que limitan la acción y los datos en resumen que representan el contexto de su acción.

6) Entrevistas libres: El sistema de entrevistas libres no constituye más que una variación limitativa del ya citado método de las encuestas de opinión. En lugar de recurrir a un cuestionario se utiliza la entrevista, normalmente sobre una muestra preseleccionada con los caracteres de la máxima representatividad. Los datos obtenidos de las entrevistas se preparan naturalmente de la misma manera que los extraídos del cuestionario cuando éste constituye el principal apoyo de la encuesta.

BIBLIOGRAFÍA:

ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1996.

SOLANA, Ricardo, Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1983.

KOONTZ, Harold – WEIHNRIK, Heinz, Administración: Una Perspectiva Global, McGraw Hill, México, 1994.

WERTHER, William –DAVIS, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 1995.

FERRARO, Eduardo, Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 1995.

MARISTANY, Jaime, Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones, Editorial Edilí, Buenos Aires, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, México, 1999.

Mariano Sosa Sálco

msosasal@gigared.com